

Detrás del uniforme

La personalidad como factor oculto
de la satisfacción laboral en la
Policía Nacional del Perú



**Maribell Xiomara Bejar Alegria, Mario Humberto Taipe Cancho,
Bernardo Céspedes Panduro, Bertha Milagros Palomino Buleje,
Felicitas Otazu Livon**

Detrás del uniforme

La personalidad como factor oculto
de la satisfacción laboral en la Policía
Nacional del Perú

Editor



Maribell Xiomara Bejar Alegria

mbejara@utea.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-8593-6200>

Universidad Tecnológica de los Andes, Abancay – Perú

Mario Humberto Taipe Cancho

mtaipe@undc.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0003-3612-9730>

Universidad Nacional de Cañete, Lima - Perú

Bernardo Céspedes Panduro

bcespedesp@unmsm.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-9606-1478>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú

Bertha Milagros Palomino Buleje

bpalominob@utea.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0004-1756-6198>

Universidad Tecnológica de los Andes, Abancay - Perú

Felicitas Otazu Livon

fotazul@utea.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-5268-3128>

Universidad Tecnológica de los Andes, Abancay - Perú

RESEÑA

Este libro aborda una de las relaciones más relevantes dentro de la psicología organizacional y la gestión del talento humano: la interacción entre la personalidad y la satisfacción laboral como factores que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores y en la eficiencia de las organizaciones. A partir de un sólido sustento teórico y del análisis de un caso de estudio desarrollado en la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, la obra ofrece una visión integral sobre cómo las características individuales y las condiciones del entorno laboral determinan el compromiso, la motivación y el bienestar de las personas dentro de las instituciones.

A lo largo de sus capítulos, el libro desarrolla los principales fundamentos científicos relacionados con la personalidad, analizando su evolución conceptual, los modelos teóricos más representativos, los factores que intervienen en su formación, las dimensiones propuestas por Hans J. Eysenck y su importancia para la gestión del talento humano. Posteriormente, profundiza en el estudio de la satisfacción laboral, revisando sus principales teorías, dimensiones, factores determinantes, consecuencias para las organizaciones y estrategias orientadas a fortalecer el bienestar y el compromiso de los trabajadores.

La obra incorpora además un caso de estudio que permite trasladar los fundamentos teóricos al análisis de una realidad organizacional concreta. Mediante un enfoque metodológico riguroso, se examina la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, presentando los procedimientos metodológicos, el análisis de los resultados y su interpretación a la luz de la evidencia científica nacional e internacional. Este enfoque permite comprender cómo ambas variables interactúan en un contexto institucional caracterizado por elevados niveles de responsabilidad, disciplina y exigencia profesional.

Uno de los principales aportes del libro consiste en demostrar que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores económicos o materiales, sino también de aspectos como la estabilidad emocional, el liderazgo, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Asimismo, pone de manifiesto que la personalidad constituye un

elemento clave para comprender la forma en que los trabajadores enfrentan situaciones de presión, se adaptan al entorno organizacional y desarrollan conductas orientadas al logro de los objetivos institucionales.

La obra también ofrece importantes aportes para la gestión del talento humano, destacando la necesidad de implementar políticas orientadas al fortalecimiento del liderazgo, el bienestar psicológico, la capacitación permanente, la prevención de riesgos psicosociales y la construcción de ambientes laborales saludables. Estas reflexiones resultan especialmente valiosas para organizaciones públicas y privadas que buscan mejorar el desempeño institucional a partir del desarrollo integral de sus colaboradores.

Dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de pregrado y posgrado, psicólogos organizacionales, administradores, gestores del talento humano y profesionales vinculados con la administración pública, este libro constituye una referencia para comprender la influencia que ejercen los factores psicológicos sobre el comportamiento organizacional. Al integrar rigurosidad académica, evidencia empírica y aplicaciones prácticas, la obra aporta conocimientos útiles para fortalecer la investigación científica y promover organizaciones más eficientes, humanas y comprometidas con el bienestar de las personas.

INTRODUCCION

Las organizaciones contemporáneas reconocen que el éxito institucional no depende únicamente de sus recursos materiales o tecnológicos, sino también de las personas que las integran. En este contexto, comprender las características individuales de los trabajadores se ha convertido en una necesidad estratégica, ya que estas influyen en la forma en que enfrentan los desafíos cotidianos, interactúan con sus compañeros, responden a las exigencias del entorno laboral y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Entre estas características, la personalidad ocupa un lugar central debido a que representa un conjunto relativamente estable de patrones cognitivos, emocionales y conductuales que orientan el comportamiento humano frente a diversas situaciones (Arbeláez y Marrero, 2015).

Diversos estudios desarrollados en el campo de la psicología organizacional han demostrado que la personalidad constituye un importante predictor del desempeño laboral, especialmente cuando las funciones desempeñadas demandan una constante interacción con otras personas y un elevado nivel de adaptación a distintos escenarios laborales. En consecuencia, las organizaciones modernas incorporan cada vez con mayor frecuencia la evaluación de los rasgos de personalidad dentro de sus procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano, con el propósito de fortalecer el desempeño individual y colectivo (Rocha, 2017).

Paralelamente, la satisfacción laboral ha adquirido una importancia creciente dentro de la gestión organizacional al ser considerada un indicador del bienestar de los trabajadores y un factor estrechamente relacionado con la productividad, el compromiso institucional y la permanencia del personal. Un trabajador satisfecho suele mostrar una actitud favorable hacia sus responsabilidades, mayor identificación con la organización y mejores niveles de rendimiento; por el contrario, la insatisfacción puede generar conflictos interpersonales, disminución del desempeño, ausentismo e incluso abandono del puesto de trabajo (Campos, 2016).

La interacción entre la personalidad y la satisfacción laboral ha despertado un considerable interés en la literatura científica durante las últimas décadas. Las investigaciones sostienen que el nivel de satisfacción que experimenta una persona no

depende exclusivamente de las condiciones ofrecidas por la organización, sino también de la manera en que cada individuo interpreta, afronta y responde a su entorno laboral. En otras palabras, las características propias de la personalidad condicionan la percepción que el trabajador desarrolla respecto a su ambiente de trabajo, sus relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento y las exigencias propias de su cargo (Arbeláez y Marrero, 2015).

Esta realidad adquiere especial relevancia en organizaciones cuya labor implica elevados niveles de responsabilidad, disciplina y exposición permanente a situaciones de presión, como ocurre en las instituciones policiales. El trabajo policial demanda estabilidad emocional, capacidad para tomar decisiones oportunas, habilidades para el manejo de conflictos y una adecuada adaptación a escenarios cambiantes, aspectos que convierten a la personalidad en un elemento fundamental para comprender el comportamiento laboral de sus integrantes. Asimismo, mantener niveles adecuados de satisfacción laboral favorece el compromiso institucional, fortalece el clima organizacional y contribuye al cumplimiento eficiente de las funciones orientadas al servicio de la ciudadanía.

Bajo esta perspectiva, el presente libro aborda la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral tomando como referencia el caso de los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas. A partir de este estudio se busca ofrecer una visión integral de ambos constructos, combinando los principales aportes teóricos desarrollados por la psicología de la personalidad y la psicología organizacional con la evidencia obtenida en un contexto institucional específico. De esta manera, el lector podrá comprender cómo los rasgos individuales influyen en las actitudes laborales y cómo la satisfacción en el trabajo constituye un elemento esencial para el fortalecimiento del talento humano y el desempeño organizacional.

El contenido de esta obra se estructura en tres capítulos. El primero desarrolla los fundamentos teóricos relacionados con la personalidad, revisando su evolución conceptual, los principales modelos explicativos y las dimensiones más relevantes aplicadas al ámbito organizacional. El segundo capítulo analiza la satisfacción laboral desde una perspectiva teórica, abordando sus principales enfoques, factores determinantes, dimensiones y efectos sobre el desempeño de las personas dentro de las

organizaciones. Finalmente, el tercer capítulo presenta el caso de estudio desarrollado en la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas, describiendo el proceso metodológico, los principales resultados obtenidos y su discusión a la luz de la evidencia científica disponible. Con ello, esta obra pretende constituirse en un material de consulta para estudiantes, investigadores, profesionales de la gestión del talento humano y responsables de la administración pública interesados en comprender la importancia que tienen la personalidad y la satisfacción laboral para el fortalecimiento de las organizaciones.

CAPÍTULO I

PERSONALIDAD EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La personalidad constituye uno de los constructos más estudiados dentro de la psicología debido a su capacidad para explicar las diferencias individuales en la manera de pensar, sentir y actuar. A lo largo del tiempo, diversos enfoques teóricos han intentado comprender cómo se desarrolla la personalidad y de qué forma influye en el comportamiento humano, dando lugar a modelos que hoy son ampliamente utilizados en ámbitos como la educación, la salud y, especialmente, las organizaciones. Su estudio ha permitido entender que las personas responden de manera distinta ante situaciones similares, producto de la interacción entre factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arbeláez y Marrero, 2015).

En el ámbito organizacional, la personalidad representa un elemento clave para comprender el desempeño de los trabajadores, la calidad de sus relaciones interpersonales y su capacidad de adaptación a las exigencias del entorno laboral. Las organizaciones reconocen que los rasgos de personalidad influyen en la forma en que las personas enfrentan la presión, resuelven conflictos, trabajan en equipo, ejercen liderazgo y responden a los procesos de cambio. Por ello, la evaluación de la personalidad se ha convertido en una herramienta de apoyo para los procesos de selección, capacitación, promoción y gestión del talento humano, buscando una mayor correspondencia entre las características del trabajador y las responsabilidades del puesto que desempeña (Pop, 2016).

Las investigaciones desarrolladas en psicología organizacional también han evidenciado que la personalidad mantiene una estrecha relación con diversas variables laborales, entre ellas la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño y el bienestar psicológico. En consecuencia, comprender la estructura de la personalidad permite anticipar determinadas conductas laborales y diseñar estrategias orientadas a fortalecer el desarrollo profesional y el clima organizacional (Rocha, 2017).

Este capítulo presenta una revisión de los principales referentes teóricos sobre la personalidad y su aplicación en el contexto organizacional. Se analizan los aportes de los modelos más influyentes, como la teoría de los rasgos, el modelo de los Cinco Grandes y la propuesta biológica de Eysenck, así como los factores que intervienen en el desarrollo de la personalidad y las dimensiones que explican las diferencias individuales. Finalmente, se examina la importancia de este constructo para la gestión del talento humano, resaltando su utilidad para comprender el comportamiento de los trabajadores y favorecer organizaciones más eficientes, saludables y orientadas al desarrollo de las personas.

1.1 REFERENTES TEÓRICOS DE LA PERSONALIDAD

El estudio de la personalidad ha despertado un creciente interés dentro de la psicología debido a su importancia para explicar las diferencias individuales que caracterizan el comportamiento humano. Desde las primeras aproximaciones teóricas hasta los modelos contemporáneos, diversos investigadores han buscado comprender cómo los rasgos personales influyen en la manera en que las personas perciben su entorno, establecen relaciones interpersonales y responden a las demandas de la vida cotidiana. Como resultado, la personalidad ha sido reconocida como un constructo fundamental para interpretar la conducta humana en diferentes contextos, especialmente en el ámbito laboral (Arbeláez y Marrero, 2015).

En el contexto organizacional, las investigaciones han demostrado que la personalidad constituye un factor determinante para comprender el desempeño de los trabajadores, su adaptación al puesto de trabajo y la calidad de sus relaciones con los demás miembros de la organización. Los estudios desarrollados tanto a nivel internacional como nacional evidencian que determinados rasgos de personalidad favorecen una mayor estabilidad emocional, compromiso, productividad y satisfacción en el trabajo, mientras que otros pueden asociarse con dificultades para afrontar situaciones de presión, conflictos interpersonales o bajos niveles de desempeño (Rocha, 2017).

La evidencia científica acumulada durante las últimas décadas también ha permitido establecer que la personalidad mantiene una estrecha relación con variables organizacionales como el liderazgo, el clima laboral, la motivación, el compromiso

organizacional y la satisfacción laboral. Estos hallazgos han impulsado el desarrollo de investigaciones en distintos sectores económicos e instituciones públicas, proporcionando información valiosa para fortalecer los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano (Pop, 2016).

En este apartado se presentan los principales referentes teóricos que sustentan el estudio de la personalidad, revisando las investigaciones más representativas realizadas en el ámbito internacional y nacional. Este análisis permite identificar los avances alcanzados por la literatura científica, reconocer las tendencias predominantes en la investigación y establecer las bases conceptuales que servirán de sustento para el desarrollo de los contenidos abordados en las siguientes secciones del capítulo.

1.1.1 Evolución del estudio de la personalidad

El estudio de la personalidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, pasando de interpretaciones filosóficas sobre la naturaleza humana a modelos científicos respaldados por evidencia empírica. Actualmente, la personalidad es considerada uno de los principales objetos de estudio de la psicología, debido a que permite comprender por qué las personas responden de manera diferente ante situaciones similares y cómo dichas diferencias influyen en su adaptación al entorno, sus relaciones interpersonales y su desempeño en diversos ámbitos de la vida. La consolidación de este campo ha sido posible gracias a las contribuciones de numerosos investigadores que, desde distintas perspectivas, han desarrollado teorías orientadas a explicar la estructura, el origen y el funcionamiento de la personalidad (Arbeláez y Marrero, 2015).

Las primeras aproximaciones al estudio de la personalidad se remontan a la filosofía clásica. Pensadores como Hipócrates y Galeno plantearon que el comportamiento humano podía explicarse a partir de la teoría de los cuatro temperamentos, los cuales estaban asociados al predominio de determinados humores corporales: sanguíneo, colérico, melancólico y flemático. Aunque estas explicaciones carecen actualmente de sustento científico, representaron uno de los primeros intentos por clasificar las diferencias individuales entre las personas y sentaron las bases para posteriores investigaciones sobre el comportamiento humano.

Durante los siglos XVII y XVIII, el interés por comprender la naturaleza humana se fortaleció con el desarrollo de la filosofía racionalista y empirista. Sin embargo, fue recién a finales del siglo XIX cuando el estudio de la personalidad comenzó a adquirir un enfoque verdaderamente científico gracias al surgimiento de la psicología como disciplina independiente. En esta etapa, investigadores como Wilhelm Wundt impulsaron el estudio experimental de los procesos psicológicos, abriendo el camino para que posteriormente otros autores profundizaran en las diferencias individuales que caracterizan a cada persona.

A comienzos del siglo XX aparecieron las primeras grandes teorías de la personalidad. Una de las más influyentes fue el enfoque psicoanalítico desarrollado por Sigmund Freud, quien sostuvo que gran parte del comportamiento humano está determinado por procesos inconscientes originados durante la infancia. Desde esta perspectiva, la personalidad se estructura a partir de la interacción entre el ello, el yo y el superyó, elementos que regulan los impulsos, las normas sociales y la toma de decisiones. Aunque muchas de sus propuestas han sido cuestionadas por la investigación contemporánea, el psicoanálisis marcó un punto de inflexión al destacar la importancia de los procesos internos en la explicación de la conducta.

Posteriormente surgieron diversas corrientes que ampliaron la comprensión de la personalidad desde diferentes enfoques. Las teorías conductistas defendieron que el comportamiento era consecuencia del aprendizaje y de la interacción con el ambiente, mientras que las teorías humanistas, representadas por Abraham Maslow y Carl Rogers, enfatizaron la capacidad de las personas para desarrollarse, autorrealizarse y construir su propio proyecto de vida. Estas perspectivas permitieron incorporar factores como la motivación, la autoestima y el crecimiento personal dentro del estudio de la personalidad.

Con el avance de la psicometría durante la segunda mitad del siglo XX, las teorías de los rasgos adquirieron un papel predominante. Este enfoque sostiene que la personalidad está conformada por características relativamente estables que pueden identificarse, medirse y compararse entre individuos. Uno de los principales exponentes fue Gordon Allport, quien definió la personalidad como una organización dinámica de sistemas psicofísicos que determinan la conducta característica de cada individuo (Pop, 2016). Su propuesta permitió comprender que la personalidad no es un conjunto aislado

de comportamientos, sino una estructura integrada que mantiene cierta estabilidad a lo largo del tiempo.

A partir de estas investigaciones surgieron modelos cada vez más sofisticados para explicar las diferencias individuales. Raymond Cattell desarrolló el conocido modelo de los dieciséis factores de personalidad (16PF), resultado de extensos análisis factoriales que permitieron identificar dimensiones específicas del comportamiento humano. Este modelo tuvo una gran aceptación en el ámbito organizacional debido a que facilitó la evaluación objetiva de las características personales relacionadas con el desempeño laboral, el liderazgo y la adaptación al trabajo.

Posteriormente, Hans J. Eysenck propuso uno de los modelos biológicos de personalidad más influyentes de la psicología moderna. Su teoría sostiene que la personalidad está determinada por tres grandes dimensiones: extraversión-introversión, neuroticismo-estabilidad emocional y psicoticismo. Según este autor, dichas dimensiones poseen una importante base biológica y están asociadas al funcionamiento del sistema nervioso central, lo que explica las diferencias individuales observadas en la conducta, el manejo del estrés y las respuestas emocionales (Rocha, 2017). La sencillez y consistencia empírica del modelo PEN han favorecido su utilización en investigaciones clínicas, educativas y organizacionales.

Durante las últimas décadas del siglo XX se consolidó el modelo de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad (Big Five), desarrollado por Costa y McCrae, considerado actualmente uno de los marcos teóricos con mayor respaldo científico. Este modelo organiza la personalidad en cinco dimensiones generales: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo. Numerosas investigaciones han demostrado que estos factores presentan una elevada estabilidad temporal y una importante capacidad predictiva sobre variables como el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, el compromiso organizacional y la salud mental (Rocha, 2017).

En la actualidad, el estudio de la personalidad adopta una perspectiva integradora que reconoce la interacción entre factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Los avances en neurociencias, genética conductual y psicología organizacional han permitido comprender que la personalidad no depende exclusivamente de la herencia ni

del ambiente, sino de la interacción permanente entre ambos. Asimismo, se reconoce que, aunque los rasgos de personalidad presentan una relativa estabilidad, pueden experimentar modificaciones a lo largo del ciclo vital como resultado de las experiencias personales, el aprendizaje y las demandas del contexto.

En el ámbito organizacional, la evolución del estudio de la personalidad ha tenido importantes implicancias para la gestión del talento humano. Actualmente, numerosas organizaciones incorporan pruebas psicométricas para identificar perfiles compatibles con determinados puestos de trabajo, fortalecer los procesos de selección de personal, diseñar programas de desarrollo profesional y promover equipos de trabajo más eficientes. La personalidad también constituye un elemento fundamental para comprender fenómenos como el liderazgo, la inteligencia emocional, el clima organizacional, la resiliencia, la adaptación al cambio y la satisfacción laboral, convirtiéndose en una herramienta estratégica para mejorar el desempeño institucional y el bienestar de los trabajadores.

En síntesis, la evolución del estudio de la personalidad refleja el tránsito desde explicaciones filosóficas y descriptivas hacia modelos científicos cada vez más sólidos y sustentados en evidencia empírica. Esta evolución ha permitido consolidar un cuerpo de conocimientos que explica las diferencias individuales desde múltiples perspectivas y ha ampliado significativamente las posibilidades de aplicación de la personalidad en contextos educativos, clínicos y organizacionales. Comprender este proceso histórico constituye el punto de partida para analizar los principales modelos teóricos que actualmente orientan la investigación y la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional.

1.1.2 Personalidad y comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional constituye un campo de estudio orientado a comprender la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y cómo sus características individuales influyen en el logro de los objetivos institucionales. Entre los diversos factores que determinan el comportamiento de los trabajadores, la personalidad ocupa un lugar central, ya que representa el conjunto de rasgos relativamente estables que orientan la manera de pensar, sentir y actuar frente a diferentes situaciones laborales. En consecuencia, conocer la personalidad de los colaboradores permite comprender por qué

individuos sometidos a las mismas condiciones de trabajo responden de manera distinta ante los desafíos, las exigencias del cargo y las relaciones interpersonales (Arbeláez y Marrero, 2015).

Las organizaciones modernas reconocen que el desempeño laboral no depende únicamente de las competencias técnicas o de la experiencia profesional. Las habilidades sociales, el equilibrio emocional, la responsabilidad, la capacidad de adaptación y la forma de enfrentar la presión constituyen aspectos estrechamente relacionados con la personalidad. Estas características influyen directamente en la productividad, el compromiso organizacional, la comunicación, la toma de decisiones y la calidad del trabajo realizado. Por ello, la personalidad es considerada un recurso estratégico para la gestión del talento humano y un elemento fundamental para promover ambientes laborales saludables y eficientes (Rocha, 2017).

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, cada trabajador interpreta las situaciones laborales de acuerdo con sus propios esquemas cognitivos, experiencias previas y características personales. Esto explica por qué algunos colaboradores perciben los cambios organizacionales como oportunidades de crecimiento, mientras que otros los interpretan como amenazas o fuentes de incertidumbre. De igual manera, la personalidad condiciona la forma en que las personas manejan los conflictos, asumen responsabilidades, establecen relaciones de confianza y responden a las demandas propias de su función.

Las investigaciones desarrolladas en psicología organizacional han demostrado que determinados rasgos de personalidad favorecen un mejor desempeño en el trabajo. Por ejemplo, las personas con altos niveles de responsabilidad suelen mostrar mayor disciplina, organización y orientación al logro de objetivos. Quienes presentan elevados niveles de estabilidad emocional afrontan con mayor eficacia situaciones de estrés, presión o incertidumbre, manteniendo un adecuado control de sus emociones. Asimismo, los individuos con rasgos de extraversión tienden a establecer relaciones interpersonales más fluidas, muestran facilidad para el trabajo en equipo y desarrollan con mayor naturalidad funciones relacionadas con el liderazgo y la comunicación (Rocha, 2017).

Por el contrario, ciertos rasgos pueden representar factores de riesgo para el adecuado funcionamiento organizacional cuando no son gestionados apropiadamente.

Altos niveles de neuroticismo suelen asociarse con ansiedad, inseguridad, irritabilidad y dificultades para afrontar situaciones de presión, aspectos que pueden afectar la convivencia laboral y el rendimiento individual. Del mismo modo, una baja apertura al cambio puede dificultar la adaptación a nuevas tecnologías, procesos o modelos de gestión, limitando la capacidad de innovación dentro de las organizaciones.

La influencia de la personalidad también se manifiesta en la manera como los trabajadores construyen sus relaciones interpersonales. El clima laboral depende, en gran medida, de la interacción cotidiana entre personas con diferentes características personales, valores y estilos de comportamiento. Cuando predominan rasgos como la cooperación, la empatía, la responsabilidad y el autocontrol emocional, es más probable que se desarrollen ambientes de trabajo colaborativos, caracterizados por la confianza, el respeto y la comunicación efectiva. En cambio, la presencia de conductas impulsivas, agresivas o excesivamente competitivas puede generar conflictos, deteriorar el clima organizacional y afectar el desempeño colectivo.

Otro aspecto importante es la relación entre personalidad y liderazgo. Diversas investigaciones han evidenciado que ciertos rasgos favorecen el ejercicio efectivo de funciones directivas. La estabilidad emocional permite afrontar situaciones complejas con serenidad; la responsabilidad facilita la planificación y el cumplimiento de objetivos; la extraversión fortalece la comunicación y la influencia sobre los equipos de trabajo; mientras que la apertura a la experiencia promueve la creatividad y la innovación en la resolución de problemas. No obstante, la evidencia científica también señala que no existe un perfil único de personalidad para ejercer el liderazgo, ya que la efectividad depende de la interacción entre las características individuales, el contexto organizacional y las demandas propias del cargo.

La personalidad también desempeña un papel relevante en los procesos de selección y desarrollo del talento humano. Actualmente, numerosas organizaciones incorporan pruebas psicométricas dentro de sus procesos de reclutamiento con el propósito de identificar candidatos cuyas características personales sean compatibles con las funciones del puesto y con la cultura organizacional. Esta práctica permite reducir los niveles de rotación, mejorar la adaptación laboral y favorecer un desempeño más eficiente desde el inicio de la relación laboral. Asimismo, la evaluación de la personalidad

constituye una herramienta útil para diseñar programas de capacitación, planes de carrera y estrategias de desarrollo profesional orientadas a potenciar las fortalezas individuales de los colaboradores.

En instituciones públicas, donde el cumplimiento de funciones implica elevados niveles de responsabilidad social y contacto permanente con la ciudadanía, la personalidad adquiere una importancia aún mayor. Profesiones como la actividad policial requieren trabajadores capaces de mantener el autocontrol emocional, actuar con ética, tomar decisiones oportunas bajo presión y adaptarse a situaciones cambiantes. En estos contextos, la personalidad influye no solo en el desempeño individual, sino también en la calidad del servicio ofrecido a la población y en la confianza que la sociedad deposita en las instituciones.

Finalmente, la relación entre personalidad y comportamiento organizacional se extiende a variables como la motivación, el compromiso organizacional, el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Las investigaciones coinciden en señalar que la interacción entre los rasgos personales y las características del entorno laboral determina, en gran medida, la forma en que los trabajadores experimentan su actividad profesional y desarrollan actitudes positivas o negativas hacia la organización (Arbeláez y Marrero, 2015). En este sentido, comprender la personalidad permite diseñar políticas de gestión más eficaces, fortalecer el clima organizacional y promover entornos laborales que favorezcan tanto el desarrollo de las personas como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1.3 Evidencia científica internacional

La personalidad ha sido objeto de numerosas investigaciones internacionales debido a su importancia para comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones. En las últimas décadas, la evidencia científica ha demostrado que los rasgos de personalidad influyen significativamente en variables como el desempeño laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo y la adaptación a los cambios organizacionales. Estos hallazgos han permitido consolidar a la personalidad como uno de los principales predictores del comportamiento laboral y como un componente esencial en la gestión moderna del talento humano.

Los primeros estudios desarrollados en distintos países evidenciaron que los trabajadores con determinados perfiles de personalidad presentan mayores probabilidades de adaptarse a las exigencias de sus funciones y alcanzar mejores niveles de desempeño. Estas investigaciones demostraron que las diferencias individuales explican, en gran medida, las distintas formas de enfrentar la presión laboral, resolver problemas, establecer relaciones interpersonales y responder a las demandas organizacionales. En consecuencia, la personalidad comenzó a ser considerada un elemento estratégico para los procesos de selección, capacitación y desarrollo profesional.

Entre las investigaciones internacionales más representativas se encuentra la desarrollada por **Paz (2017)** en Argentina, quien analizó la relación entre la satisfacción laboral y la personalidad en trabajadores del sistema de salud pública. El estudio utilizó un diseño descriptivo correlacional con una muestra de 110 participantes y empleó el inventario **Big Five Inventory** para evaluar los rasgos de personalidad. Los resultados evidenciaron que los colaboradores presentaban adecuados niveles de satisfacción laboral y predominaban bajos niveles de neuroticismo, lo que permitió concluir que una mayor estabilidad emocional favorece actitudes positivas hacia el trabajo y fortalece el compromiso con la organización. Estos hallazgos respaldan la importancia de la personalidad como un factor asociado al bienestar laboral.

En Guatemala, **Reyes (2016)** investigó la relación entre la personalidad y el compromiso laboral en colaboradores de una empresa productora de alimentos. Mediante un enfoque descriptivo-correlacional y la aplicación del cuestionario **16PF de Cattell**, encontró una correlación positiva moderada entre ambas variables, evidenciando que determinados rasgos de personalidad favorecen una mayor identificación con la organización y un mayor involucramiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este estudio reforzó la idea de que las características personales constituyen un componente relevante para fortalecer el compromiso organizacional.

También en Guatemala, **Pop (2016)** analizó la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral en colaboradores de una asociación comunitaria. Aunque los resultados no evidenciaron una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables de forma global, sí identificaron asociaciones moderadas entre determinados rasgos de personalidad y algunos indicadores específicos del desempeño

laboral. Esta investigación puso de manifiesto que la influencia de la personalidad puede variar según las funciones desempeñadas, el contexto organizacional y las características del puesto de trabajo, evitando interpretaciones generalizadas sobre su impacto.

Por su parte, **Arbeláez y Marrero (2015)** desarrollaron una investigación cualitativa en Colombia orientada a comprender la relación entre personalidad y satisfacción dentro de un equipo perteneciente a una organización estudiantil. Los autores concluyeron que la personalidad influye directamente en la forma en que las personas interactúan con sus compañeros, expresan sus capacidades, participan en las actividades grupales y experimentan satisfacción dentro de la organización. Asimismo, señalaron que el reconocimiento de las diferencias individuales favorece la construcción de equipos de trabajo más cohesionados y eficientes.

Otra investigación relevante corresponde a **Ramos (2015)**, realizada en Ecuador con docentes de instituciones educativas. El estudio encontró una correlación positiva entre las relaciones sociales dentro del trabajo y la satisfacción laboral, mientras que el estrés derivado de dichas relaciones presentó una asociación negativa con la satisfacción de los trabajadores. Aunque la personalidad no constituyó la variable principal del estudio, sus resultados evidenciaron que las características individuales desempeñan un papel importante en la forma en que las personas construyen vínculos laborales y afrontan las exigencias del entorno organizacional.

Más allá de estos estudios específicos, la literatura científica internacional ha evolucionado considerablemente durante los últimos años. Las investigaciones recientes han desplazado el interés desde la simple descripción de los rasgos de personalidad hacia el análisis de su interacción con variables organizacionales complejas, como el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, la resiliencia, la innovación, el compromiso organizacional y el bienestar psicológico. Asimismo, el modelo de los Cinco Grandes Factores (Big Five) se ha consolidado como uno de los marcos conceptuales más utilizados en investigaciones internacionales debido a su elevada consistencia empírica y capacidad predictiva sobre múltiples indicadores del comportamiento laboral.

En la actualidad, la evidencia internacional coincide en señalar que la personalidad no determina de manera absoluta el desempeño de los trabajadores; sin embargo, constituye uno de los factores individuales con mayor capacidad para explicar diferencias

en la adaptación al trabajo, la productividad, la toma de decisiones, la gestión del estrés y la satisfacción laboral. Estos hallazgos han impulsado a numerosas organizaciones públicas y privadas a incorporar la evaluación de los rasgos de personalidad dentro de sus políticas de gestión del talento humano, buscando fortalecer la selección de personal, mejorar la conformación de equipos de trabajo y diseñar estrategias orientadas al desarrollo integral de sus colaboradores.

En conjunto, la evidencia científica internacional demuestra que la personalidad representa un constructo esencial para comprender el comportamiento organizacional. Las investigaciones realizadas en distintos contextos culturales coinciden en reconocer que los rasgos personales influyen significativamente en la manera en que los trabajadores afrontan sus responsabilidades, interactúan con los demás y contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Estos aportes constituyen una base sólida para el desarrollo de nuevas investigaciones y respaldan la importancia de continuar profundizando en el estudio de la personalidad como una variable estratégica dentro de la psicología organizacional.

1.1.4 Evidencia científica nacional

En el Perú, el estudio de la personalidad en el ámbito organizacional ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por el interés de comprender cómo los rasgos individuales influyen en el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la adaptación de los trabajadores a diferentes contextos institucionales. Aunque la producción científica nacional aún es menor en comparación con la evidencia internacional, las investigaciones realizadas en diversos sectores han permitido identificar patrones consistentes que respaldan la importancia de la personalidad como un factor determinante en la gestión del talento humano.

Una característica común de los estudios nacionales es su orientación hacia organizaciones públicas y privadas donde el desempeño del trabajador representa un elemento clave para el logro de los objetivos institucionales. Estas investigaciones han analizado la relación de la personalidad con variables como el rendimiento laboral, la satisfacción en el trabajo, la seguridad ocupacional, la adicción al trabajo y el bienestar

psicológico, proporcionando evidencia útil para el diseño de estrategias de selección, evaluación y desarrollo del personal.

Uno de los estudios más representativos fue desarrollado por **Bernaola (2019)**, quien investigó la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral en trabajadores del área de contabilidad de empresas de Lima Metropolitana. Mediante un diseño correlacional y la aplicación del inventario **BFI-15P**, el autor encontró una alta correlación entre los rasgos de extraversión, responsabilidad y desempeño laboral, mientras que el neuroticismo no mostró una relación significativa. Estos resultados evidencian que determinados rasgos favorecen una mejor adaptación a las funciones laborales y contribuyen al cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas.

De manera similar, **Ayquipa (2018)** analizó la influencia de las dimensiones de la personalidad y la satisfacción laboral en la prevalencia de riesgos de seguridad y salud en el trabajo del personal de enfermería de una clínica privada de Lima Metropolitana. Utilizando el Inventario de Personalidad de Eysenck y una escala de satisfacción laboral, el estudio identificó distintos niveles de introversión y extraversión entre los trabajadores, demostrando que las características de personalidad constituyen un elemento relevante para comprender la forma en que los profesionales afrontan las exigencias propias de su actividad laboral y perciben su ambiente de trabajo.

Otra investigación relevante corresponde a **Guzmán (2017)**, quien evaluó la relación entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial del Santa, en Chimbote. Los resultados evidenciaron una correlación inversa significativa entre el neuroticismo y el desempeño laboral, así como una relación inversa de menor intensidad con la dimensión de psicoticismo. En contraste, la dimensión de extraversión no presentó una asociación significativa con el desempeño. Estos hallazgos ponen de manifiesto que no todos los rasgos de personalidad influyen de la misma manera sobre el comportamiento laboral, sino que su efecto depende de las características específicas del contexto organizacional y de las funciones desempeñadas.

Por su parte, **Rocha (2017)** desarrolló un estudio orientado a analizar la relación entre satisfacción laboral, personalidad, inseguridad laboral y adicción al trabajo en colaboradores de dos empresas de Lima Metropolitana. Los resultados mostraron que

algunas dimensiones de la personalidad, como el neuroticismo, la extraversión y la responsabilidad, presentan asociaciones con la adicción al trabajo y con la percepción de inseguridad laboral. Asimismo, se observó una relación inversa entre la satisfacción laboral y la adicción al trabajo, evidenciando que las características personales influyen en la manera como los trabajadores experimentan su actividad profesional y afrontan las exigencias organizacionales.

En el sector minero, **Guillén (2016)** realizó una investigación sobre los rasgos de personalidad en trabajadores accidentados de una mina subterránea. El estudio encontró una predominancia de rasgos asociados a la extroversión y la inestabilidad emocional, aportando evidencia sobre la importancia de considerar la personalidad en la prevención de riesgos ocupacionales y en el diseño de programas orientados a fortalecer la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Estos resultados sugieren que el conocimiento de las características individuales puede contribuir a mejorar la gestión preventiva dentro de organizaciones donde las condiciones laborales implican elevados niveles de riesgo.

En conjunto, las investigaciones nacionales muestran una tendencia consistente al reconocer que la personalidad mantiene una relación significativa con múltiples variables organizacionales. Si bien existen diferencias en los resultados debido a las características de las muestras, los instrumentos utilizados y los contextos institucionales evaluados, la mayoría de los estudios coincide en señalar que rasgos como la responsabilidad, la estabilidad emocional y la extraversión favorecen un mejor desempeño laboral, mayores niveles de adaptación al trabajo y relaciones interpersonales más satisfactorias. Por el contrario, elevados niveles de neuroticismo suelen asociarse con dificultades para el manejo del estrés, menor estabilidad emocional y un incremento de actitudes negativas frente al trabajo.

Asimismo, la evidencia desarrollada en el contexto peruano ha permitido fortalecer la aplicación práctica de las teorías de la personalidad en organizaciones públicas y privadas. Actualmente, muchas instituciones incorporan evaluaciones psicométricas como parte de sus procesos de selección, promoción y desarrollo del talento humano, con el propósito de identificar perfiles compatibles con las funciones del puesto y fortalecer el desempeño institucional. Esta tendencia refleja el creciente reconocimiento de la personalidad como un recurso estratégico para optimizar la gestión organizacional.

En síntesis, la evidencia científica nacional confirma que la personalidad constituye un factor determinante para comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones peruanas. Los estudios revisados aportan fundamentos empíricos que respaldan la necesidad de continuar investigando esta variable en distintos sectores laborales, especialmente en instituciones públicas donde las demandas del servicio requieren elevados niveles de responsabilidad, equilibrio emocional y capacidad de adaptación. Estos antecedentes proporcionan un marco de referencia sólido para comprender la relación entre personalidad y satisfacción laboral que se desarrolla en el presente estudio.

1.2 NOCIONES BÁSICAS DE LA PERSONALIDAD

La personalidad constituye uno de los conceptos fundamentales de la psicología por su capacidad para explicar las diferencias individuales que caracterizan el comportamiento humano. A través de su estudio es posible comprender por qué las personas desarrollan formas particulares de pensar, sentir y actuar frente a situaciones semejantes, así como las razones que explican la relativa estabilidad de dichas conductas a lo largo del tiempo. Si bien cada individuo posee características únicas, la personalidad integra un conjunto organizado de rasgos, actitudes, valores y patrones conductuales que permiten anticipar, en cierta medida, la forma en que responderá ante los distintos desafíos de su entorno (Arbeláez y Marrero, 2015).

Desde una perspectiva científica, la personalidad no debe entenderse como un atributo aislado o inmutable, sino como el resultado de un proceso dinámico en el que intervienen factores biológicos, psicológicos, familiares, sociales y culturales. Esta interacción permanente contribuye a moldear las características individuales desde las primeras etapas del desarrollo hasta la vida adulta, permitiendo que las personas construyan una identidad propia y desarrollen mecanismos de adaptación frente a las experiencias que enfrentan a lo largo de su existencia. En consecuencia, la personalidad refleja tanto la influencia de la herencia como el efecto del aprendizaje, la educación y el ambiente social en el que cada individuo se desenvuelve (Rocha, 2017).

El interés por comprender la personalidad ha dado origen a numerosos modelos teóricos que buscan explicar su estructura, funcionamiento y evolución. Algunos enfoques destacan la importancia de los rasgos relativamente estables, mientras que otros

enfatan los procesos cognitivos, emocionales o biológicos que intervienen en la conducta. Gracias a estos aportes, la psicología ha desarrollado instrumentos cada vez más precisos para evaluar la personalidad y comprender cómo determinados perfiles personales pueden influir en el desempeño académico, las relaciones sociales, la salud mental y el comportamiento dentro de las organizaciones (Pop, 2016).

En el ámbito organizacional, el conocimiento de la personalidad ha adquirido una relevancia estratégica debido a que permite comprender cómo los trabajadores enfrentan las exigencias del entorno laboral, interactúan con sus compañeros, asumen responsabilidades y responden a situaciones de presión o cambio. Por ello, las organizaciones incorporan cada vez con mayor frecuencia la evaluación de los rasgos de personalidad dentro de sus procesos de selección, capacitación, promoción y desarrollo del talento humano, con el propósito de fortalecer el desempeño individual y colectivo.

En este apartado se desarrollan las principales nociones básicas relacionadas con la personalidad, abordando su conceptualización, los factores que intervienen en su formación, los modelos teóricos más representativos y las dimensiones que explican las diferencias individuales entre las personas. Asimismo, se analiza la aplicación de estos conocimientos en el contexto organizacional, destacando su importancia para comprender el comportamiento humano y promover una gestión del talento basada en evidencia científica.

1.2.1 Conceptualización de la personalidad

La personalidad es uno de los constructos más importantes de la psicología, ya que permite comprender las diferencias individuales que caracterizan el comportamiento humano. A través de este concepto se explica por qué cada persona desarrolla formas particulares de pensar, sentir y actuar frente a situaciones similares, manteniendo una relativa estabilidad en sus conductas a lo largo del tiempo. Aunque las circunstancias del entorno pueden influir sobre el comportamiento, la personalidad proporciona un patrón consistente que distingue a cada individuo y orienta su manera de relacionarse consigo mismo, con los demás y con el ambiente que lo rodea.

Desde una perspectiva general, la personalidad puede entenderse como la organización integrada de características psicológicas, emocionales, cognitivas y

conductuales que configuran la identidad de una persona. Estas características no actúan de forma aislada, sino que interactúan permanentemente para determinar la manera en que el individuo interpreta la realidad, toma decisiones, enfrenta los problemas y responde a las exigencias del contexto social y laboral. En consecuencia, la personalidad constituye una estructura dinámica que evoluciona a lo largo de la vida sin perder aquellos rasgos relativamente estables que hacen única a cada persona.

Diversos autores han propuesto definiciones que enriquecen la comprensión de este constructo. Claude (1989) señala que la personalidad corresponde al conjunto de elementos responsables de la conducta que una persona manifiesta durante toda su vida, enfatizando que el comportamiento humano no responde únicamente a situaciones momentáneas, sino que refleja características relativamente permanentes del individuo. Esta perspectiva destaca el carácter estable de la personalidad y su influencia continua sobre la conducta cotidiana.

Una de las definiciones más influyentes corresponde a **Gordon Allport (1986)**, quien define la personalidad como la **organización dinámica de los sistemas psicofísicos del individuo que determinan sus formas características de pensar y actuar**. Esta conceptualización representa un importante avance respecto a enfoques anteriores, ya que incorpora la interacción entre los procesos biológicos y psicológicos, reconociendo que la personalidad no es un conjunto rígido de rasgos, sino un sistema dinámico capaz de adaptarse a las experiencias sin perder su coherencia interna. La propuesta de Allport continúa siendo una de las bases conceptuales más utilizadas en la psicología contemporánea debido a que integra la estabilidad de los rasgos con la capacidad de cambio y desarrollo personal.

En una línea similar, Alcover y colaboradores (2007) sostienen que la personalidad comprende un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que permiten explicar la forma habitual de actuar de las personas frente a diferentes circunstancias. Desde esta perspectiva, la personalidad constituye un patrón relativamente estable que influye en la percepción, el razonamiento, la regulación emocional y las relaciones interpersonales. Esta definición resulta especialmente relevante para el estudio del comportamiento organizacional, ya que facilita comprender

cómo determinadas características personales condicionan el desempeño laboral, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

El desarrollo de la psicología científica permitió que el concepto de personalidad evolucionara desde explicaciones filosóficas hacia modelos sustentados en evidencia empírica. Durante el siglo XX surgieron múltiples enfoques teóricos que abordaron la personalidad desde distintas perspectivas. El psicoanálisis destacó la influencia de los procesos inconscientes; el conductismo enfatizó el papel del aprendizaje y del ambiente; el enfoque humanista centró su atención en el desarrollo personal y la autorrealización; mientras que las teorías de los rasgos propusieron que la personalidad está constituida por dimensiones relativamente estables susceptibles de ser medidas mediante instrumentos psicométricos.

Actualmente, el enfoque de los rasgos representa uno de los marcos conceptuales con mayor respaldo científico. Modelos como el **16PF de Cattell**, el **Modelo PEN de Eysenck** y el **Modelo de los Cinco Grandes Factores (Big Five)** han demostrado una elevada capacidad para explicar diferencias individuales en diversos contextos, especialmente en el ámbito organizacional. Estas teorías coinciden en señalar que la personalidad está integrada por dimensiones relativamente permanentes que permiten anticipar comportamientos relacionados con la responsabilidad, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la apertura al cambio y otras características relevantes para el desempeño laboral (Rocha, 2017).

Desde la psicología organizacional, la personalidad adquiere una importancia estratégica debido a que influye en la manera como los trabajadores afrontan las responsabilidades de su cargo, establecen relaciones interpersonales y responden a situaciones de presión, incertidumbre o cambio. Los rasgos personales condicionan la motivación, la adaptación al puesto de trabajo, el compromiso con la organización y la satisfacción laboral. Por esta razón, numerosas instituciones incorporan actualmente evaluaciones de personalidad dentro de sus procesos de selección, promoción y desarrollo del talento humano, buscando identificar perfiles compatibles con las funciones y la cultura organizacional.

Asimismo, la personalidad desempeña un papel fundamental en la construcción de competencias transversales ampliamente valoradas por las organizaciones modernas,

como la inteligencia emocional, la resiliencia, la comunicación efectiva, el liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo. Las personas con adecuados niveles de estabilidad emocional, responsabilidad y apertura a la experiencia suelen adaptarse con mayor facilidad a escenarios complejos, mostrando mejores niveles de desempeño y una mayor disposición para el aprendizaje continuo.

En los últimos años, los avances en neurociencias y genética conductual han permitido ampliar la comprensión del concepto de personalidad, demostrando que su desarrollo depende de la interacción permanente entre factores hereditarios y ambientales. Si bien la herencia aporta una predisposición biológica hacia determinados rasgos, el ambiente familiar, la educación, la cultura, las experiencias de vida y las relaciones sociales contribuyen significativamente a modelar la personalidad durante todo el ciclo vital. Esta perspectiva integradora ha fortalecido la idea de que la personalidad no constituye una característica completamente fija, sino un sistema dinámico que puede evolucionar mediante el aprendizaje y la experiencia.

En síntesis, la personalidad puede definirse como una organización dinámica de rasgos psicológicos, cognitivos, emocionales y conductuales que distingue a cada individuo y orienta su forma de interactuar con el entorno. Su estudio resulta indispensable para comprender el comportamiento humano en los ámbitos personal, social y organizacional, constituyéndose en uno de los principales fundamentos teóricos de la psicología moderna. En el contexto laboral, el conocimiento de la personalidad proporciona herramientas valiosas para fortalecer la gestión del talento humano, mejorar los procesos de selección y promover organizaciones más eficientes, saludables y orientadas al desarrollo integral de las personas.

1.2.2 Desarrollo y formación de la personalidad

La personalidad no constituye una característica innata e inmutable, sino el resultado de un proceso continuo de desarrollo en el que intervienen múltiples factores biológicos, psicológicos, familiares, sociales y culturales. Desde el nacimiento, cada individuo posee determinadas predisposiciones genéticas que interactúan de manera permanente con las experiencias del entorno, dando lugar a la construcción gradual de patrones relativamente estables de pensamiento, emoción y comportamiento. En este sentido, la personalidad representa el producto de la interacción dinámica entre la

herencia y el ambiente, proceso que se extiende durante toda la vida y permite que las personas desarrollen formas particulares de adaptarse a las diferentes circunstancias.

El estudio del desarrollo de la personalidad ha sido abordado desde distintas perspectivas teóricas. Mientras algunos enfoques atribuyen un papel predominante a los factores biológicos y hereditarios, otros enfatizan la influencia del aprendizaje, la cultura y las experiencias sociales. Actualmente existe consenso en considerar que ninguno de estos factores actúa de manera aislada; por el contrario, la personalidad se construye mediante la interacción constante entre la predisposición genética y las condiciones ambientales que rodean al individuo durante su proceso de crecimiento.

Desde la perspectiva de Eysenck, el desarrollo de la personalidad comprende los cambios progresivos que experimenta el individuo como resultado de la interacción entre el organismo y el ambiente. Este proceso involucra tres componentes fundamentales: la herencia, la maduración y la socialización, los cuales contribuyen conjuntamente a la formación de las características personales que distinguen a cada individuo (Rocha, 2017).

La **herencia** constituye uno de los pilares fundamentales en la formación de la personalidad. Desde el momento del nacimiento, cada persona recibe una carga genética que influye en múltiples aspectos de su desarrollo físico, neurológico y psicológico. Eysenck sostiene que, al igual que las características biológicas son transmitidas de una generación a otra, determinadas predisposiciones conductuales también poseen una importante base hereditaria, lo que explica por qué algunas personas presentan desde edades tempranas mayor tendencia hacia la introversión, la extroversión, la estabilidad emocional o la impulsividad. No obstante, estas predisposiciones no determinan completamente la personalidad, sino que interactúan con las experiencias del ambiente para moldear el comportamiento a lo largo de la vida.

Otro componente esencial es la **maduración**, entendida como el proceso de desarrollo biológico y psicológico que experimenta el individuo conforme avanza en las distintas etapas del ciclo vital. Nittakar (1980) señala que la maduración produce cambios en las actitudes y comportamientos como consecuencia del crecimiento del organismo, aunque dichos cambios también son influenciados por la cultura y el ambiente donde la persona se desarrolla. Este proceso permite la adquisición gradual de habilidades

cognitivas, emocionales y sociales que fortalecen la autonomía, el autocontrol y la capacidad para enfrentar situaciones cada vez más complejas.

La **socialización** representa el tercer componente fundamental en el desarrollo de la personalidad. Este proceso consiste en la internalización progresiva de normas, valores, creencias y patrones de comportamiento propios de la sociedad en la que vive el individuo. A través de la interacción con la familia, la escuela, los grupos de pares y otras instituciones sociales, las personas aprenden formas de comportamiento aceptadas culturalmente y desarrollan competencias que facilitan su integración social. La socialización no solo contribuye a la adquisición de conocimientos y habilidades, sino que también influye en la construcción de la identidad personal y en el desarrollo de actitudes frente al trabajo, la convivencia y la vida en comunidad.

Además de estos componentes, diversos autores coinciden en que la personalidad continúa transformándose a lo largo de toda la vida como consecuencia de las experiencias personales. Situaciones como el ingreso al sistema educativo, el inicio de la vida laboral, la conformación de una familia, el ejercicio de responsabilidades profesionales o la participación en organizaciones generan nuevos aprendizajes que fortalecen determinadas características personales y modifican otras. Aunque los rasgos centrales suelen mantenerse relativamente estables, las personas desarrollan mayores niveles de adaptación conforme adquieren experiencia y enfrentan nuevos desafíos.

Dentro de los factores ambientales que intervienen en la formación de la personalidad, la **familia** ocupa un lugar primordial. Constituye el primer espacio de interacción social y el principal escenario donde el individuo aprende normas de convivencia, valores, formas de comunicación y estrategias para resolver conflictos. Según Arbeláez y Marrero (2015), la influencia familiar resulta determinante durante los primeros años de vida, ya que proporciona modelos de conducta que posteriormente servirán como referencia para el desarrollo de la seguridad personal, la autoestima y las relaciones interpersonales. Asimismo, Eysenck reconoce que el ambiente familiar constituye la base sobre la cual se construyen muchas de las futuras manifestaciones de la personalidad.

La **escuela** representa otro agente fundamental en el proceso de formación de la personalidad. Más allá de la transmisión de conocimientos, las instituciones educativas

promueven el desarrollo de competencias sociales, valores éticos, hábitos de disciplina y habilidades para la convivencia. Durante esta etapa, los estudiantes fortalecen capacidades como la responsabilidad, la cooperación, el respeto y el trabajo en equipo, las cuales posteriormente influyen en su desempeño académico y profesional. Eysenck señala que la educación no solo informa, sino que contribuye a moldear determinados rasgos de personalidad acordes con las necesidades sociales predominantes.

Los **medios de comunicación** y, en la actualidad, las plataformas digitales y redes sociales, también desempeñan un papel importante en la construcción de la personalidad. La exposición constante a diferentes modelos culturales, estilos de vida y formas de interacción influye en las actitudes, intereses, valores y expectativas de las personas. Aunque estos medios pueden favorecer el aprendizaje y el acceso a nuevos conocimientos, también pueden generar patrones de comportamiento poco saludables cuando promueven estereotipos, desinformación o dinámicas sociales negativas. En este sentido, el desarrollo de un pensamiento crítico resulta esencial para que las personas puedan gestionar adecuadamente la información que reciben y construir una identidad sólida y equilibrada.

En el ámbito organizacional, la formación de la personalidad adquiere una importancia especial porque muchos de los comportamientos observados en el trabajo son consecuencia de experiencias acumuladas durante el desarrollo personal. Aspectos como la responsabilidad, la estabilidad emocional, la capacidad para trabajar en equipo, el liderazgo, la resiliencia y la adaptación al cambio no dependen únicamente de la formación profesional, sino también de las características personales que cada individuo ha construido a lo largo de su vida. Por ello, las organizaciones modernas reconocen que comprender el proceso de desarrollo de la personalidad facilita la implementación de programas de capacitación, bienestar y desarrollo del talento humano más acordes con las necesidades de sus colaboradores.

En síntesis, el desarrollo y la formación de la personalidad constituyen procesos dinámicos y permanentes en los que interactúan factores hereditarios, biológicos, psicológicos, familiares, sociales y culturales. La personalidad no surge como un atributo fijo desde el nacimiento, sino que se construye progresivamente mediante la interacción entre las predisposiciones individuales y las experiencias del entorno. Comprender este

proceso resulta fundamental para explicar las diferencias individuales observadas en el comportamiento humano y para valorar la importancia que tiene la personalidad en la adaptación, el bienestar y el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

1.2.3 Factores que influyen en la personalidad

La personalidad es el resultado de un proceso complejo en el que convergen múltiples factores que interactúan entre sí desde las primeras etapas del desarrollo humano. Ninguna persona construye su personalidad de manera aislada; por el contrario, esta se forma a partir de la influencia conjunta de elementos biológicos, psicológicos, familiares, sociales, culturales y ambientales que actúan de manera continua durante todo el ciclo de vida. Si bien algunos rasgos poseen una importante base genética, la evidencia científica demuestra que el ambiente y las experiencias personales desempeñan un papel decisivo en la consolidación de la identidad, las actitudes, los valores y los patrones de comportamiento que caracterizan a cada individuo.

Las teorías contemporáneas coinciden en señalar que la personalidad debe entenderse como un sistema dinámico, capaz de evolucionar conforme las personas enfrentan nuevas experiencias, asumen diferentes roles sociales y desarrollan mecanismos de adaptación frente a los cambios del entorno. En consecuencia, comprender los factores que intervienen en su formación resulta fundamental para explicar las diferencias individuales observadas en el comportamiento humano y, especialmente, para interpretar la manera en que las personas se desenvuelven dentro de las organizaciones.

Uno de los factores más importantes es la **herencia genética**. Desde el nacimiento, cada individuo posee una carga biológica que influye sobre determinadas características temperamentales, la sensibilidad emocional, el nivel de actividad, la capacidad de adaptación y algunas predisposiciones conductuales. Diversas investigaciones han demostrado que aspectos como la introversión, la extraversión, la estabilidad emocional o la impulsividad presentan un componente hereditario significativo. No obstante, la genética no determina completamente la personalidad; únicamente establece ciertas predisposiciones que posteriormente serán fortalecidas o modificadas por las experiencias de vida y el ambiente donde la persona se desarrolla (Rocha, 2017).

Junto con la herencia, el **ambiente familiar** constituye el primer y más importante escenario para la formación de la personalidad. La familia representa el espacio donde el individuo adquiere sus primeras experiencias afectivas, aprende normas de convivencia, desarrolla hábitos, construye su autoestima y establece los primeros vínculos sociales. Eysenck sostiene que el ambiente familiar constituye la base sobre la cual se desarrollan posteriores manifestaciones de seguridad, madurez o inseguridad, ya que los padres y demás integrantes del hogar se convierten en los principales modelos de conducta durante la infancia. De igual manera, Arbeláez y Marrero (2015) destacan que las relaciones familiares desempeñan un papel determinante en las diferencias individuales observadas entre las personas, tanto en sus características psicológicas como en su comportamiento social.

La calidad de las relaciones familiares influye directamente en el desarrollo emocional. Un entorno caracterizado por el afecto, la comunicación, el respeto y el establecimiento de límites adecuados favorece la formación de personas con mayor estabilidad emocional, confianza en sí mismas y capacidad para establecer relaciones saludables. En contraste, ambientes familiares conflictivos, negligentes o excesivamente autoritarios pueden generar inseguridad, dificultades para regular las emociones y problemas de adaptación social que, en muchos casos, se mantienen durante la vida adulta.

Otro factor fundamental corresponde a la **educación y la escuela**. Las instituciones educativas no solo transmiten conocimientos académicos, sino que también participan activamente en la formación de valores, actitudes y habilidades sociales. Durante los años escolares, las personas aprenden a convivir con otros, respetar normas, asumir responsabilidades, trabajar en equipo y resolver conflictos, competencias que posteriormente serán esenciales en el ámbito laboral. Eysenck señala que la educación contribuye a moldear la personalidad al fortalecer comportamientos socialmente aceptados y promover el desarrollo de capacidades necesarias para la integración del individuo dentro de la sociedad.

Las experiencias educativas también favorecen el desarrollo de competencias como la autonomía, el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad para afrontar nuevos desafíos. Un sistema educativo que promueve el aprendizaje activo y el desarrollo

integral del estudiante contribuye significativamente a fortalecer la confianza personal y la disposición hacia el aprendizaje continuo, aspectos altamente valorados en las organizaciones contemporáneas.

Los **medios de comunicación** representan otro factor relevante en la construcción de la personalidad. Tradicionalmente, la televisión, la radio y la prensa influyeron en la formación de opiniones, valores y comportamientos sociales. En la actualidad, este papel ha sido ampliado por las redes sociales, las plataformas digitales y los entornos virtuales, que ofrecen una exposición permanente a diferentes estilos de vida, modelos culturales y formas de interacción. Según Eysenck, los medios de comunicación forman parte de los elementos ambientales que influyen sobre la conducta humana al transmitir mensajes que progresivamente son incorporados a la vida cotidiana y a la cultura de las personas.

Si bien estos medios ofrecen importantes oportunidades para el aprendizaje y el acceso a la información, también pueden favorecer la adopción de comportamientos poco saludables cuando promueven estereotipos, desinformación o dinámicas sociales negativas. Por ello, el desarrollo del pensamiento crítico y de la alfabetización digital constituye actualmente un componente esencial para fortalecer una personalidad equilibrada y autónoma.

La **cultura** también ejerce una influencia decisiva sobre la personalidad. Cada sociedad transmite normas, costumbres, creencias, valores y expectativas que orientan la conducta de sus integrantes. La forma en que una persona comprende conceptos como la autoridad, el trabajo, la cooperación, el éxito o la responsabilidad depende, en gran medida, del contexto cultural donde ha sido socializada. Aunque existen rasgos universales de personalidad, la cultura condiciona la manera en que estos se expresan y son valorados socialmente.

De igual forma, el **grupo de pares** desempeña un papel especialmente importante durante la adolescencia y la juventud. Las amistades, compañeros de estudio y colegas de trabajo influyen en la construcción de la identidad, la autoestima y los estilos de comportamiento mediante procesos de interacción, aceptación e imitación. La necesidad de pertenencia puede favorecer el desarrollo de habilidades sociales, liderazgo y cooperación; sin embargo, también puede inducir conductas de riesgo cuando el entorno social ejerce una influencia negativa.

Otro elemento relevante corresponde a las **experiencias de vida**. Cada acontecimiento significativo, ya sea positivo o negativo, contribuye a fortalecer determinados rasgos personales. Situaciones como el éxito académico, el fracaso, las pérdidas familiares, los cambios laborales, las responsabilidades profesionales o la superación de dificultades permiten desarrollar capacidades como la resiliencia, la tolerancia a la frustración, la perseverancia y la inteligencia emocional. Estas experiencias enriquecen la personalidad y fortalecen los recursos psicológicos necesarios para afrontar nuevos desafíos.

En el contexto organizacional, el **ambiente laboral** constituye un factor adicional que influye sobre la personalidad y su expresión. Aunque los rasgos fundamentales suelen mantenerse relativamente estables, las organizaciones pueden favorecer el desarrollo de determinadas competencias personales mediante programas de capacitación, liderazgo, trabajo en equipo y bienestar laboral. Ambientes organizacionales saludables promueven la confianza, la responsabilidad, la cooperación y el compromiso institucional, mientras que entornos caracterizados por el conflicto, el estrés permanente o la falta de reconocimiento pueden afectar el equilibrio emocional y modificar la manera en que las personas se relacionan con su trabajo.

Asimismo, el desarrollo profesional y la experiencia acumulada contribuyen a fortalecer características como la autonomía, la capacidad para resolver problemas, el autocontrol emocional y el liderazgo. Conforme los trabajadores enfrentan nuevas responsabilidades y adquieren mayores conocimientos, también desarrollan mecanismos de adaptación que enriquecen su personalidad y favorecen un desempeño más eficiente dentro de las organizaciones.

En los últimos años, diversos estudios han incorporado factores como la **inteligencia emocional**, la **resiliencia**, la **autorregulación** y el **aprendizaje permanente** como elementos que complementan la comprensión del desarrollo de la personalidad. Estas capacidades permiten a las personas gestionar adecuadamente sus emociones, adaptarse a escenarios cambiantes y mantener relaciones interpersonales saludables, convirtiéndose en competencias esenciales para el éxito profesional y el bienestar personal.

En síntesis, la personalidad es el resultado de la interacción permanente entre factores biológicos, familiares, educativos, sociales, culturales y ambientales. Ninguno de estos elementos actúa de manera independiente; todos contribuyen, en distinta medida, a la construcción de los rasgos que caracterizan a cada individuo. Comprender estos factores permite explicar las diferencias individuales observadas en el comportamiento humano y proporciona herramientas para diseñar estrategias orientadas al desarrollo integral de las personas, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

1.2.4 Principales modelos teóricos de la personalidad

El estudio científico de la personalidad ha dado origen a diversas teorías orientadas a explicar las diferencias individuales en la forma de pensar, sentir y actuar de las personas. A lo largo de la historia de la psicología, numerosos investigadores han propuesto modelos que buscan describir la estructura de la personalidad, identificar sus dimensiones fundamentales y comprender los factores que influyen en su desarrollo. Aunque estos enfoques presentan diferencias conceptuales y metodológicas, todos coinciden en reconocer que la personalidad constituye un sistema organizado de características relativamente estables que orienta el comportamiento humano en distintos contextos.

La evolución de estos modelos ha permitido que la personalidad deje de entenderse como un conjunto de cualidades subjetivas para convertirse en un constructo susceptible de ser evaluado mediante procedimientos científicos. En la actualidad, la mayor parte de las investigaciones desarrolladas en psicología organizacional emplean modelos basados en rasgos de personalidad, debido a que ofrecen una elevada capacidad predictiva sobre variables como el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, el compromiso organizacional y la adaptación al cambio.

Entre los modelos más representativos destacan la teoría de los dieciséis factores de personalidad de Raymond Cattell, el modelo de los Cinco Grandes Factores (Big Five) propuesto por Costa y McCrae y el modelo biológico PEN desarrollado por Hans J. Eysenck. Estas propuestas constituyen actualmente los principales referentes para el estudio de la personalidad en el ámbito académico, clínico y organizacional.

El modelo de los dieciséis factores de personalidad de Raymond Cattell

Uno de los aportes más importantes al estudio de la personalidad fue realizado por **Raymond B. Cattell**, quien desarrolló un modelo basado en el análisis factorial con el propósito de identificar los rasgos fundamentales que explican las diferencias individuales. Su trabajo representó un avance significativo porque permitió pasar de descripciones generales de la personalidad hacia una evaluación objetiva sustentada en procedimientos estadísticos.

Cattell partió del supuesto de que el lenguaje cotidiano refleja las principales características utilizadas por las personas para describir el comportamiento humano. Mediante un proceso sistemático de reducción de variables, agrupó cientos de características psicológicas hasta identificar **dieciséis factores primarios de personalidad**, conocidos como el **16 Personality Factors (16PF)**. Estos factores representan dimensiones relativamente independientes que, al combinarse, configuran el perfil particular de cada individuo (Pop, 2016).

Los dieciséis factores propuestos por Cattell abarcan aspectos relacionados con la sociabilidad, el razonamiento, la estabilidad emocional, la dominancia, la sensibilidad, la responsabilidad, la apertura al cambio, la autosuficiencia, el perfeccionismo y la tensión, entre otros. Según el autor, cada persona posee un nivel determinado en cada uno de estos factores, lo que explica la enorme diversidad de comportamientos observados entre los individuos.

Uno de los principales aportes del modelo de Cattell fue el desarrollo del cuestionario **16PF**, instrumento que continúa utilizándose ampliamente en procesos de selección de personal, orientación vocacional, evaluación clínica y gestión del talento humano. En el contexto organizacional, este instrumento permite identificar perfiles compatibles con determinados puestos de trabajo, facilitando la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo profesional.

Aunque posteriormente surgieron modelos más parsimoniosos, la teoría de Cattell sentó las bases metodológicas para la investigación moderna de la personalidad y abrió el camino para el desarrollo de nuevas propuestas fundamentadas en el análisis factorial.

El modelo de los Cinco Grandes Factores (Big Five)

Durante las últimas décadas del siglo XX se consolidó uno de los modelos con mayor respaldo científico: el **Modelo de los Cinco Grandes Factores**, conocido internacionalmente como **Big Five**. Desarrollado principalmente por **Paul Costa y Robert McCrae**, este enfoque sostiene que la personalidad puede describirse mediante cinco dimensiones generales que agrupan la mayoría de los rasgos identificados por investigaciones previas.

Las cinco dimensiones propuestas son **extraversión**, **responsabilidad (conscientiousness)**, **amabilidad**, **estabilidad emocional (opuesta al neuroticismo)** y **apertura a la experiencia**. Cada una representa un continuo en el cual las personas pueden ubicarse según la intensidad con que manifiestan determinados comportamientos y características personales (Rocha, 2017).

La **extraversión** describe el nivel de sociabilidad, energía, comunicación y asertividad del individuo. Las personas con puntuaciones elevadas suelen disfrutar del contacto social, muestran iniciativa y desarrollan con facilidad relaciones interpersonales. Por el contrario, quienes presentan niveles bajos prefieren ambientes tranquilos, mantienen una conducta más reservada y suelen reflexionar antes de actuar.

La **responsabilidad** hace referencia al grado de organización, disciplina, perseverancia y orientación hacia el logro. Diversos estudios han demostrado que esta dimensión constituye uno de los mejores predictores del desempeño laboral, ya que las personas responsables suelen cumplir sus objetivos con mayor eficacia y muestran altos niveles de compromiso.

La **amabilidad** representa la disposición para cooperar, confiar en los demás y establecer relaciones positivas. Las personas con elevados niveles de este rasgo manifiestan empatía, respeto y capacidad para trabajar en equipo, mientras que niveles bajos pueden asociarse con conductas competitivas o poco colaborativas.

La **estabilidad emocional** refleja la capacidad para controlar las emociones y afrontar situaciones de estrés. Las personas emocionalmente estables suelen responder con serenidad frente a la presión, mientras que quienes presentan altos niveles de neuroticismo experimentan con mayor frecuencia ansiedad, preocupación e inseguridad.

Finalmente, la **apertura a la experiencia** describe la curiosidad intelectual, la creatividad, la disposición hacia el aprendizaje y la aceptación del cambio. Este rasgo resulta especialmente importante en organizaciones que promueven la innovación, la transformación digital y el aprendizaje continuo.

El modelo Big Five ha adquirido una enorme relevancia debido a su consistencia empírica y a la gran cantidad de investigaciones que respaldan su validez en diferentes culturas y contextos laborales. Actualmente constituye uno de los modelos más utilizados en la evaluación psicológica y en la investigación sobre comportamiento organizacional.

El modelo PEN de Hans J. Eysenck

Otro de los modelos más influyentes corresponde al desarrollado por **Hans J. Eysenck**, quien propuso una explicación biológica de la personalidad basada en el funcionamiento del sistema nervioso. Su teoría sostiene que las diferencias individuales pueden comprenderse mediante tres grandes dimensiones fundamentales: **extraversión**, **neuroticismo** y **psicoticismo**, razón por la cual su propuesta es conocida como **Modelo PEN** (Rocha, 2017).

Eysenck consideraba que estas dimensiones poseen una importante base genética y fisiológica. Según su planteamiento, las características del sistema nervioso central influyen sobre la manera en que las personas responden emocionalmente a los estímulos del ambiente, explicando diferencias relacionadas con la sociabilidad, la estabilidad emocional y determinadas conductas de adaptación.

La dimensión **extraversión-introversión** hace referencia al grado de interacción social y búsqueda de estímulos externos. Los individuos extrovertidos suelen ser sociables, comunicativos, activos y optimistas, mientras que los introvertidos prefieren actividades individuales, muestran mayor reflexión antes de actuar y desarrollan relaciones sociales más selectivas.

La segunda dimensión corresponde al **neuroticismo o estabilidad emocional**, que refleja la tendencia a experimentar emociones negativas frente a situaciones de estrés. Las personas con elevados niveles de neuroticismo presentan mayor ansiedad, preocupación, irritabilidad e inestabilidad emocional, mientras que quienes poseen alta

estabilidad emocional responden con serenidad, equilibrio y autocontrol ante situaciones difíciles.

La tercera dimensión es el **psicoticismo**, relacionada con características como la independencia extrema, la dureza emocional, la impulsividad y la escasa sensibilidad interpersonal. Aunque esta dimensión suele recibir menor atención en estudios organizacionales, ha demostrado utilidad para comprender determinadas conductas relacionadas con la toma de decisiones, la creatividad y algunos trastornos de personalidad.

El modelo PEN ha sido ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales debido a la sencillez de su estructura y a su capacidad para explicar diferencias individuales relacionadas con el rendimiento laboral, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo y el manejo del estrés. Asimismo, el cuestionario desarrollado por Eysenck continúa siendo uno de los instrumentos psicométricos más empleados para evaluar rasgos de personalidad en diversos contextos profesionales.

Importancia de los modelos teóricos en el ámbito organizacional

Los modelos teóricos de la personalidad han permitido comprender que las diferencias individuales poseen importantes implicancias para la gestión de las organizaciones. Actualmente, la evaluación de la personalidad constituye una herramienta fundamental en procesos de selección de personal, identificación de potencial, desarrollo de liderazgo, conformación de equipos de trabajo y planificación de programas de capacitación.

Aunque cada modelo presenta enfoques distintos, todos coinciden en reconocer que la personalidad influye significativamente en la manera como las personas enfrentan los desafíos laborales, establecen relaciones interpersonales, gestionan sus emociones y responden a las demandas organizacionales. En consecuencia, el conocimiento de estos modelos proporciona un marco conceptual sólido para interpretar el comportamiento humano y diseñar estrategias orientadas al desarrollo del talento dentro de las organizaciones.

En síntesis, los modelos de **Cattell**, **Costa y McCrae** y **Eysenck** representan los principales referentes teóricos para el estudio contemporáneo de la personalidad. Sus

aportes han contribuido a consolidar una comprensión científica de los rasgos individuales y continúan sirviendo de fundamento para numerosas investigaciones en psicología organizacional, gestión del talento humano y comportamiento organizacional.

1.2.5 Dimensiones de la personalidad según Eysenck

El modelo de personalidad desarrollado por **Hans J. Eysenck** constituye uno de los enfoques más influyentes dentro de la psicología contemporánea debido a su sólido respaldo empírico y a su propuesta de explicar la personalidad a partir de dimensiones biológicas relativamente estables. A diferencia de otros modelos que consideran un gran número de rasgos, Eysenck planteó que la personalidad puede comprenderse mediante un reducido conjunto de dimensiones fundamentales que explican gran parte de las diferencias individuales observadas en el comportamiento humano. Estas dimensiones permiten interpretar la manera en que las personas reaccionan frente a diferentes estímulos, regulan sus emociones, establecen relaciones interpersonales y afrontan las exigencias del entorno (Rocha, 2017).

El autor sostuvo que los rasgos de personalidad poseen una importante base genética y fisiológica, relacionada con el funcionamiento del sistema nervioso central y del sistema nervioso autónomo. Desde esta perspectiva, la personalidad no solo es el resultado de las experiencias de vida, sino también de predisposiciones biológicas que influyen en la forma habitual de pensar, sentir y actuar. Como consecuencia, las diferencias individuales pueden analizarse mediante dimensiones continuas, donde cada persona presenta distintos niveles de intensidad en cada uno de los rasgos evaluados.

Inicialmente, Eysenck propuso dos grandes dimensiones: **extraversión-introversión** y **neuroticismo-estabilidad emocional**. Posteriormente, incorporó una tercera dimensión denominada **psicoticismo**, consolidando así el conocido **Modelo PEN (Psychoticism, Extraversion and Neuroticism)**. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en investigaciones clínicas, educativas y organizacionales debido a su capacidad para explicar el comportamiento humano y predecir variables relacionadas con el desempeño laboral, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo y el bienestar psicológico.

Dimensión extraversión–introversión

La primera dimensión propuesta por Eysenck corresponde al continuo **extraversión-introversión**, considerado uno de los rasgos más representativos de la personalidad. Esta dimensión describe la orientación que presentan las personas hacia el mundo exterior o hacia su propio mundo interno, determinando la forma en que interactúan con otras personas y responden a los estímulos del ambiente.

Según Eysenck y otros autores citados en la investigación original, la extraversión se encuentra vinculada con el nivel de excitabilidad del sistema nervioso central y con el funcionamiento del sistema activador reticular ascendente. Las diferencias individuales en este sistema explican por qué algunas personas buscan constantemente estímulos externos, mientras que otras prefieren ambientes tranquilos y poco estimulantes.

Las personas con predominio de la **extraversión** suelen caracterizarse por ser sociables, comunicativas, espontáneas, optimistas, activas y entusiastas. Generalmente disfrutan del trabajo en equipo, establecen relaciones interpersonales con facilidad y muestran iniciativa para asumir responsabilidades que impliquen interacción constante con otras personas. Asimismo, presentan mayor disposición para asumir riesgos moderados, resolver problemas de manera dinámica y desenvolverse en contextos donde predominan la comunicación y la cooperación.

Desde el ámbito organizacional, la extraversión se asocia frecuentemente con el liderazgo, la negociación, la atención al público y las actividades que requieren habilidades sociales desarrolladas. Los trabajadores con elevados niveles de extraversión suelen adaptarse con mayor facilidad a ambientes colaborativos, participar activamente en equipos multidisciplinarios y contribuir al fortalecimiento del clima organizacional.

Por el contrario, las personas con predominio de la **introversión** muestran una orientación más reflexiva e introspectiva. Según Eysenck, el individuo introvertido se caracteriza por ser reservado, tranquilo, prudente y planificador. Prefiere analizar cuidadosamente las situaciones antes de actuar, mantiene relaciones sociales más selectivas y suele concentrarse mejor en tareas que requieren atención sostenida o trabajo individual. Estas personas valoran la organización, la estabilidad y el cumplimiento de normas, mostrando generalmente un elevado nivel de responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.

Es importante señalar que ninguno de los extremos representa una condición mejor que la otra. Tanto la extraversión como la introversión ofrecen ventajas dependiendo de las características del puesto de trabajo y de las demandas del contexto organizacional. Mientras algunos cargos requieren elevada interacción social y capacidad de liderazgo, otros demandan análisis, concentración y precisión, competencias donde los perfiles introvertidos suelen destacar.

Dimensión estabilidad–inestabilidad emocional (Neuroticismo)

La segunda dimensión del modelo de Eysenck corresponde al **neuroticismo**, también denominado **estabilidad-inestabilidad emocional**. Esta dimensión refleja la capacidad del individuo para regular sus emociones y mantener el equilibrio psicológico frente a situaciones de estrés, incertidumbre o presión.

De acuerdo con Gonzales (1979), el neuroticismo se encuentra relacionado con la excitabilidad del sistema nervioso autónomo, responsable de diversas respuestas fisiológicas asociadas a las emociones, como el incremento de la presión arterial, la aceleración del ritmo cardíaco y otros cambios corporales que aparecen frente a situaciones estresantes. Una elevada puntuación en esta dimensión implica una mayor intensidad emocional y una mayor sensibilidad frente a los acontecimientos cotidianos.

Las personas con **alta estabilidad emocional** suelen responder de manera equilibrada ante los problemas, controlan adecuadamente sus emociones y recuperan rápidamente su estado habitual después de experimentar situaciones difíciles. Eysenck describe a estos individuos como personas tranquilas, serenas, controladas, despreocupadas y emocionalmente equilibradas, características que favorecen un adecuado desempeño laboral, especialmente en ocupaciones donde la presión y la toma de decisiones constituyen parte de las actividades cotidianas.

En contraste, quienes presentan **altos niveles de neuroticismo** experimentan con mayor frecuencia ansiedad, preocupación, inseguridad, irritabilidad, sentimientos de culpa, tensión y baja autoestima. Según Eysenck y Eysenck (1987), estas personas tienden a reaccionar con mayor intensidad ante situaciones conflictivas, presentan menor tolerancia al estrés y pueden experimentar síntomas físicos asociados a la tensión

emocional, como molestias estomacales, sudoración excesiva o alteraciones fisiológicas derivadas de la ansiedad.

Desde la perspectiva organizacional, esta dimensión adquiere especial importancia debido a su relación con el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño profesional. Diversas investigaciones han demostrado que los trabajadores emocionalmente estables presentan mayores niveles de resiliencia, adaptabilidad y compromiso institucional, mientras que elevados niveles de neuroticismo pueden incrementar el riesgo de agotamiento emocional, conflictos laborales y disminución del rendimiento.

Dimensión psicoticismo o dureza

La tercera dimensión incorporada por Eysenck corresponde al **psicoticismo**, también denominada **dureza emocional**. Esta dimensión fue añadida posteriormente a su modelo original con el propósito de ampliar la explicación de determinadas diferencias individuales que no podían comprenderse únicamente mediante la extraversión y el neuroticismo.

Según Eysenck y Eysenck (1987), el psicoticismo representa un conjunto de características relacionadas con la independencia extrema, la dureza emocional, la escasa empatía, la impulsividad y la tendencia a mostrar comportamientos poco convencionales. Los individuos con puntuaciones elevadas pueden manifestar menor sensibilidad frente a las necesidades de los demás, mayor disposición hacia conductas de riesgo y una actitud más desafiante frente a las normas sociales establecidas.

Es importante señalar que el término **psicoticismo** no implica necesariamente la presencia de una enfermedad mental. En el modelo de Eysenck esta dimensión hace referencia a un continuo de características de personalidad que, dependiendo de su intensidad, pueden favorecer tanto conductas altamente creativas e independientes como comportamientos poco adaptativos cuando alcanzan niveles extremos.

Dentro de las organizaciones, esta dimensión ha sido menos utilizada que las dos anteriores; sin embargo, algunos estudios han encontrado relaciones entre el psicoticismo y aspectos como la creatividad, la innovación, la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y ciertos estilos de liderazgo. No obstante, puntuaciones excesivamente

elevadas pueden dificultar la cooperación, el trabajo en equipo y el establecimiento de relaciones interpersonales positivas.

Relevancia de las dimensiones de Eysenck en el comportamiento organizacional

Las tres dimensiones propuestas por Eysenck permiten comprender de manera integral el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones. La combinación de estos rasgos influye en la forma en que las personas enfrentan situaciones de presión, establecen relaciones laborales, participan en equipos de trabajo y desarrollan sus funciones profesionales.

En la actualidad, el modelo PEN continúa siendo ampliamente utilizado en investigaciones sobre comportamiento organizacional debido a su sencillez conceptual y a la consistencia empírica demostrada en diferentes contextos laborales. Sus dimensiones proporcionan información valiosa para los procesos de selección de personal, evaluación psicológica, desarrollo de liderazgo y gestión del talento humano, permitiendo identificar fortalezas individuales y diseñar estrategias orientadas a potenciar el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

En síntesis, las dimensiones de **extraversión-introversión**, **estabilidad-inestabilidad emocional** y **psicoticismo** constituyen el núcleo del modelo de personalidad de Eysenck. Su estudio permite comprender las diferencias individuales desde una perspectiva científica y proporciona un marco teórico sólido para analizar la influencia de la personalidad sobre el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño profesional.

1.2.6 Tipologías de la personalidad y su aplicación organizacional

La clasificación de las personas en diferentes tipologías de personalidad ha sido una estrategia ampliamente utilizada por la psicología para comprender las diferencias individuales en el comportamiento humano. Aunque la personalidad se expresa de manera única en cada individuo, diversos autores han identificado patrones relativamente estables que permiten agrupar determinadas características comunes. Estas tipologías facilitan la comprensión de la forma en que las personas reaccionan frente a diversas situaciones,

establecen relaciones interpersonales y se adaptan a distintos contextos sociales y laborales.

Entre las clasificaciones más conocidas destaca la propuesta de **Hans J. Eysenck**, quien, a partir de la interacción entre las dimensiones de **extraversión-introversión** y **estabilidad-inestabilidad emocional (neuroticismo)**, identificó cuatro tipos temperamentales clásicos: **sanguíneo, colérico, melancólico y flemático**. Aunque esta clasificación tiene sus raíces en la antigua teoría de los temperamentos de Hipócrates y Galeno, Eysenck le otorgó un fundamento científico al relacionarla con dimensiones psicológicas y biológicas medibles (Arbeláez y Marrero, 2015).

Desde esta perspectiva, los temperamentos no representan categorías rígidas, sino tendencias predominantes en la forma de actuar, pensar y responder emocionalmente. La mayoría de las personas manifiestan características de varios temperamentos, aunque generalmente uno de ellos suele predominar sobre los demás. Esta clasificación ha demostrado ser especialmente útil en la psicología organizacional porque permite comprender las fortalezas, limitaciones y estilos de interacción que los trabajadores presentan dentro de las organizaciones.

Personalidad sanguínea

El **temperamento sanguíneo** corresponde a la combinación entre **alta extraversión** y **alta estabilidad emocional**. Según Eysenck, las personas con este perfil suelen caracterizarse por ser sociables, comunicativas, optimistas, activas, expresivas y con facilidad para establecer relaciones interpersonales. Asimismo, muestran entusiasmo frente a nuevos desafíos, disfrutan del trabajo colaborativo y poseen una actitud positiva ante los cambios (Arbeláez y Marrero, 2015).

Desde el punto de vista organizacional, este perfil suele adaptarse con facilidad a funciones relacionadas con la atención al cliente, ventas, liderazgo, negociación, capacitación y coordinación de equipos de trabajo. Su facilidad para comunicarse favorece la creación de ambientes laborales positivos y fortalece la cooperación entre los miembros de la organización.

No obstante, cuando estas características se presentan de manera excesiva, pueden derivar en impulsividad, dispersión, exceso de confianza o dificultad para mantener la

atención en actividades rutinarias. Por ello, las organizaciones deben complementar estas fortalezas con mecanismos adecuados de planificación y seguimiento que permitan canalizar su energía hacia el logro de objetivos institucionales.

Personalidad colérica

El **temperamento colérico** surge de la combinación entre **alta extraversión** y **alta inestabilidad emocional**. Las personas con este perfil suelen ser dinámicas, activas, decididas, impulsivas y orientadas hacia la acción. Eysenck las describe como individuos sensibles, inquietos, agresivos, excitable, optimistas y con gran capacidad para reaccionar rápidamente frente a situaciones imprevistas. Asimismo, presentan elevados niveles de iniciativa y suelen asumir el liderazgo de manera espontánea (Arbeláez y Marrero, 2015).

En el contexto organizacional, el perfil colérico puede resultar especialmente valioso en cargos donde se requiere rapidez para la toma de decisiones, liderazgo operativo y capacidad para responder bajo presión. Profesiones relacionadas con la gestión de emergencias, operaciones, seguridad o dirección de proyectos pueden beneficiarse de trabajadores con estas características.

Sin embargo, cuando la impulsividad y la inestabilidad emocional no son adecuadamente reguladas, este tipo de personalidad puede favorecer conflictos interpersonales, dificultades para trabajar en equipo y problemas en el manejo de las emociones. Por esta razón, el desarrollo de competencias como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la autorregulación resulta fundamental para potenciar las fortalezas de este perfil.

Personalidad melancólica

El **temperamento melancólico** corresponde a la combinación entre **introversión** e **inestabilidad emocional**. Según Eysenck, estas personas suelen mostrarse reservadas, reflexivas, sensibles, perfeccionistas y profundamente analíticas. También presentan mayor tendencia hacia la preocupación, la ansiedad, el pesimismo y la autocrítica, lo que puede generar elevados niveles de exigencia personal (Arbeláez y Marrero, 2015).

En el ámbito laboral, las personas con predominio de este temperamento destacan por su capacidad de análisis, atención al detalle y búsqueda constante de calidad en los resultados. Generalmente se desempeñan con éxito en actividades relacionadas con la investigación, auditoría, control de calidad, análisis financiero, planificación estratégica y otras funciones que requieren precisión y concentración.

No obstante, la tendencia a la preocupación excesiva y la sensibilidad frente a las críticas puede afectar su bienestar emocional y disminuir su capacidad para afrontar situaciones de presión prolongada. Por ello, las organizaciones deben promover ambientes laborales donde predominen la retroalimentación constructiva, el apoyo psicológico y el reconocimiento del desempeño, favoreciendo así un adecuado equilibrio emocional.

Personalidad flemática

El **temperamento flemático** resulta de la combinación entre **introversión** y **estabilidad emocional**. Las personas con este perfil suelen caracterizarse por ser tranquilas, pacientes, prudentes, organizadas, constantes y emocionalmente equilibradas. Eysenck señala que estos individuos muestran un elevado autocontrol, prefieren actuar con cautela y mantienen una actitud serena frente a situaciones complejas (Arbeláez y Marrero, 2015).

Dentro de las organizaciones, el perfil flemático suele asociarse con altos niveles de confiabilidad y responsabilidad. Son trabajadores que mantienen la estabilidad del equipo, respetan los procedimientos institucionales y realizan sus actividades con disciplina y precisión. Además, destacan por su capacidad para mantener la calma en situaciones de presión y por generar confianza entre sus compañeros de trabajo.

Como posible limitación, este tipo de personalidad puede mostrar cierta resistencia frente a cambios rápidos o escenarios altamente dinámicos, debido a su preferencia por la planificación y la estabilidad. Sin embargo, estas características también representan una ventaja cuando las organizaciones requieren continuidad, orden y consistencia en sus procesos.

La importancia de las tipologías de personalidad en la gestión organizacional

Aunque las organizaciones modernas utilizan actualmente modelos dimensionales como el **Big Five** para la evaluación de la personalidad, las tipologías propuestas por Eysenck continúan ofreciendo una valiosa herramienta para comprender el comportamiento humano dentro del trabajo. Estas clasificaciones permiten identificar fortalezas individuales, estilos predominantes de interacción y posibles áreas de mejora, facilitando la gestión del talento humano desde una perspectiva más integral.

En los procesos de selección de personal, el conocimiento de las tipologías ayuda a identificar perfiles compatibles con las funciones del puesto y con la cultura organizacional. De igual manera, resulta útil para conformar equipos de trabajo equilibrados, donde las fortalezas de unos compensen las limitaciones de otros, favoreciendo la cooperación y el logro de objetivos comunes.

Asimismo, estas tipologías constituyen una referencia importante para el diseño de programas de liderazgo, capacitación y desarrollo profesional. Comprender cómo responden diferentes perfiles ante la presión, el cambio o la toma de decisiones permite implementar estrategias de gestión más personalizadas, incrementando tanto el bienestar de los trabajadores como la productividad organizacional.

En instituciones públicas como la **Policía Nacional del Perú**, donde el desempeño laboral exige elevados niveles de disciplina, autocontrol, capacidad de decisión y trabajo en equipo, el conocimiento de las tipologías de personalidad adquiere una relevancia especial. Identificar los perfiles predominantes puede contribuir a optimizar los procesos de selección, fortalecer la formación profesional, mejorar la asignación de responsabilidades y diseñar programas de apoyo psicológico orientados al bienestar del personal.

En síntesis, las tipologías de personalidad propuestas por Eysenck constituyen una herramienta útil para comprender las diferencias individuales y su influencia en el comportamiento organizacional. Aunque ningún temperamento puede considerarse superior a otro, cada uno aporta fortalezas particulares que, adecuadamente gestionadas, contribuyen al desarrollo de equipos de trabajo más eficientes, resilientes y comprometidos con los objetivos institucionales.

1.2.7 Personalidad y gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas, pasando de un enfoque centrado exclusivamente en la administración del personal hacia un modelo estratégico orientado al desarrollo integral de las personas. En este nuevo contexto, la personalidad se ha convertido en uno de los principales factores considerados por las organizaciones para comprender el comportamiento de los trabajadores, identificar su potencial y diseñar estrategias que favorezcan tanto el desarrollo profesional como el cumplimiento de los objetivos institucionales. Actualmente, las organizaciones reconocen que el éxito no depende únicamente de los conocimientos técnicos de sus colaboradores, sino también de sus características personales, su capacidad de adaptación, sus habilidades sociales y su equilibrio emocional (Arbeláez y Marrero, 2015).

La personalidad constituye un elemento fundamental dentro de la gestión del talento humano porque influye directamente en la manera como las personas enfrentan sus responsabilidades, interactúan con sus compañeros, toman decisiones y responden a las exigencias propias del entorno laboral. Cada trabajador posee un conjunto particular de rasgos que condicionan su estilo de liderazgo, su capacidad para resolver problemas, su nivel de compromiso, su disposición hacia el aprendizaje y su forma de afrontar situaciones de presión. Estas diferencias individuales explican por qué personas con una formación académica similar pueden presentar desempeños laborales muy distintos.

Uno de los principales objetivos de la gestión del talento humano consiste en lograr una adecuada correspondencia entre las características del trabajador y las competencias requeridas por el puesto de trabajo. En este sentido, el conocimiento de la personalidad permite identificar perfiles compatibles con determinadas funciones, incrementando las probabilidades de adaptación, satisfacción laboral y permanencia dentro de la organización. Diversos estudios han señalado que cuando existe una adecuada congruencia entre la personalidad del trabajador y las exigencias del cargo, aumentan los niveles de productividad, compromiso organizacional y bienestar laboral, mientras disminuyen la rotación, el ausentismo y los conflictos interpersonales (Rocha, 2017).

Los procesos de **reclutamiento y selección de personal** constituyen una de las principales áreas donde la evaluación de la personalidad adquiere una importancia estratégica. Actualmente, numerosas organizaciones complementan la evaluación de conocimientos técnicos con pruebas psicométricas orientadas a identificar rasgos como la responsabilidad, la estabilidad emocional, la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la iniciativa y la adaptabilidad. Este enfoque permite seleccionar candidatos que no solo posean las competencias técnicas necesarias, sino también características personales acordes con la cultura organizacional y con las demandas específicas del puesto.

En la investigación original se señala que diversos modelos de personalidad, especialmente el desarrollado por **Raymond Cattell**, han sido ampliamente utilizados en el ámbito laboral debido a que permiten evaluar las características personales de los individuos y estimar su eficacia para desempeñarse en distintos puestos de trabajo. El cuestionario **16PF**, por ejemplo, fue diseñado precisamente para identificar dimensiones de personalidad que facilitan la comprensión del comportamiento laboral y la adecuación de las personas a diferentes funciones organizacionales.

Asimismo, el documento destaca que el **Modelo de los Cinco Grandes Factores (Big Five)** ha sido ampliamente adoptado por numerosas organizaciones debido a su capacidad para evaluar aspectos relacionados con el desempeño laboral. Costa y McCrae sostienen que dimensiones como la responsabilidad y la estabilidad emocional mantienen una estrecha relación con la motivación, el compromiso y el rendimiento profesional. Además, este modelo ha sido utilizado en la evaluación de policías, gerentes, vendedores y otros trabajadores pertenecientes a distintos sectores ocupacionales, evidenciando su utilidad para comprender el comportamiento organizacional.

Otro aspecto fundamental dentro de la gestión del talento humano corresponde al **desarrollo y capacitación del personal**. La evaluación de la personalidad permite identificar fortalezas individuales y áreas susceptibles de mejora, facilitando el diseño de programas de formación más personalizados. Por ejemplo, trabajadores con elevados niveles de liderazgo pueden ser preparados para asumir funciones directivas, mientras que aquellos con dificultades en habilidades sociales pueden beneficiarse de programas

orientados al fortalecimiento de la comunicación, la inteligencia emocional o el trabajo colaborativo.

La personalidad también desempeña un papel relevante en la **gestión del desempeño**. Las organizaciones modernas reconocen que el rendimiento laboral depende tanto de las competencias técnicas como de las características personales del trabajador. Rasgos como la responsabilidad, la perseverancia, la estabilidad emocional y la apertura al aprendizaje favorecen el cumplimiento de metas institucionales y la mejora continua del desempeño. En contraste, dificultades relacionadas con el autocontrol emocional, la impulsividad o la baja tolerancia al estrés pueden afectar la productividad y generar conflictos dentro de los equipos de trabajo.

Otro ámbito donde la personalidad adquiere una importancia estratégica es el **desarrollo del liderazgo**. Diversas investigaciones han demostrado que los líderes efectivos suelen presentar elevados niveles de estabilidad emocional, responsabilidad, comunicación, empatía y capacidad para trabajar con otras personas. Aunque el liderazgo también depende de factores situacionales y del aprendizaje, las características de personalidad facilitan el desarrollo de competencias relacionadas con la influencia, la motivación y la conducción de equipos de trabajo.

De igual manera, la personalidad influye significativamente en la **conformación de equipos de alto desempeño**. Las organizaciones obtienen mejores resultados cuando logran integrar personas con perfiles complementarios, capaces de aportar diferentes perspectivas y habilidades para la resolución de problemas. La diversidad de rasgos de personalidad favorece la creatividad, la innovación y la adaptación organizacional, siempre que exista un adecuado liderazgo y una cultura institucional orientada hacia la cooperación y el respeto mutuo.

Dentro del ámbito de la **salud ocupacional**, la personalidad también constituye un factor relevante para prevenir riesgos psicosociales. Trabajadores con adecuados niveles de estabilidad emocional suelen manejar de mejor manera el estrés laboral, mientras que aquellos con elevados niveles de neuroticismo pueden requerir mayores estrategias de acompañamiento psicológico y fortalecimiento de habilidades de afrontamiento. En consecuencia, la evaluación de la personalidad contribuye al diseño de

programas de bienestar laboral orientados a preservar la salud mental y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

En instituciones públicas, como la **Policía Nacional del Perú**, la personalidad adquiere una importancia aún mayor debido a las características propias del servicio policial. Los integrantes de estas organizaciones enfrentan diariamente situaciones de riesgo, presión, toma de decisiones complejas y contacto permanente con la ciudadanía. En este contexto, rasgos como el autocontrol emocional, la responsabilidad, la disciplina, la resiliencia, la capacidad de liderazgo y la adaptación al cambio constituyen competencias indispensables para garantizar un desempeño eficiente y éticamente responsable.

Asimismo, la gestión del talento humano en organizaciones policiales requiere identificar perfiles psicológicos compatibles con las exigencias del servicio, fortalecer permanentemente las competencias socioemocionales y desarrollar programas de apoyo orientados a prevenir el agotamiento emocional y otros problemas derivados del estrés ocupacional. La incorporación de evaluaciones de personalidad dentro de estos procesos permite optimizar la asignación de funciones, mejorar el desempeño institucional y fortalecer el bienestar integral del personal.

En la actualidad, el desarrollo tecnológico y el uso de herramientas de análisis de datos han ampliado las posibilidades de aplicar la evaluación de la personalidad dentro de la gestión del talento humano. Muchas organizaciones utilizan plataformas digitales y sistemas de evaluación psicométrica para identificar fortalezas, diseñar planes de carrera y establecer programas de sucesión basados en el potencial individual de cada trabajador. Estas herramientas contribuyen a una gestión más objetiva, transparente y alineada con las necesidades estratégicas de las organizaciones.

En síntesis, la personalidad constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión moderna del talento humano. Su adecuada comprensión permite optimizar los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo del liderazgo y conformación de equipos de trabajo, favoreciendo tanto el crecimiento profesional de los colaboradores como el logro de los objetivos institucionales. En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, reconocer las diferencias individuales y gestionar el talento desde una perspectiva científica representa una ventaja

estratégica para construir organizaciones más eficientes, innovadoras y orientadas al bienestar de las personas.

La personalidad constituye uno de los pilares fundamentales para comprender el comportamiento humano y su manifestación dentro de las organizaciones. A lo largo de este capítulo se ha evidenciado que este constructo no responde a un único factor, sino que es el resultado de la interacción entre elementos biológicos, psicológicos, familiares, sociales y culturales que moldean la forma de pensar, sentir y actuar de cada individuo. Esta naturaleza dinámica explica por qué las personas desarrollan estilos particulares de adaptación frente a las exigencias del entorno y mantienen patrones relativamente estables de conducta a lo largo de su vida.

Asimismo, el análisis de los principales modelos teóricos permitió identificar los aportes de autores como **Cattell**, **Costa y McCrae** y, especialmente, **Hans J. Eysenck**, cuyas propuestas continúan siendo referentes para el estudio científico de la personalidad. La comprensión de las dimensiones de extraversión, estabilidad emocional y psicoticismo, así como de los diferentes temperamentos derivados de estas, proporciona un marco conceptual sólido para interpretar las diferencias individuales y explicar cómo estas influyen en el desempeño de las personas en diversos contextos laborales. Estas contribuciones mantienen plena vigencia debido a su respaldo empírico y a su aplicación en procesos de evaluación psicológica y gestión organizacional (Rocha, 2017).

De igual manera, se puso de manifiesto que la personalidad desempeña un papel estratégico en la gestión del talento humano. El conocimiento de los rasgos personales facilita la selección de trabajadores con perfiles compatibles con las funciones del puesto, fortalece los procesos de capacitación, contribuye al desarrollo del liderazgo y favorece la conformación de equipos de trabajo más eficientes y equilibrados. En consecuencia, las organizaciones que incorporan la evaluación de la personalidad dentro de sus políticas de gestión cuentan con mayores herramientas para potenciar el desempeño, mejorar el clima organizacional y promover el bienestar integral de sus colaboradores.

En instituciones públicas como la Policía Nacional del Perú, donde las funciones exigen elevados niveles de responsabilidad, disciplina, autocontrol emocional y capacidad para actuar bajo presión, la comprensión de la personalidad adquiere una relevancia aún mayor. Reconocer las fortalezas y áreas de mejora de cada trabajador

permite implementar estrategias orientadas al desarrollo profesional, la prevención de riesgos psicosociales y el fortalecimiento de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Finalmente, el estudio de la personalidad constituye la base para comprender una de las variables organizacionales más importantes: la satisfacción laboral. La manera en que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo, enfrentan los desafíos cotidianos y establecen relaciones con sus compañeros se encuentra estrechamente influenciada por sus características personales. Por ello, en el siguiente capítulo se abordará el estudio de la satisfacción laboral, analizando sus principales fundamentos teóricos, factores determinantes y su importancia para el bienestar de las personas y el desempeño de las organizaciones.

CAPÍTULO II

SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La satisfacción laboral constituye uno de los temas de mayor interés dentro de la psicología organizacional y la gestión del talento humano, debido a su estrecha relación con el bienestar de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones. En un entorno caracterizado por constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, las instituciones requieren no solo colaboradores altamente capacitados, sino también personas comprometidas, motivadas y satisfechas con las actividades que desempeñan. En este contexto, comprender los factores que favorecen la satisfacción laboral se convierte en un elemento estratégico para fortalecer la productividad, mejorar el clima organizacional y garantizar la permanencia del talento humano.

La satisfacción laboral puede entenderse como el conjunto de percepciones, emociones y actitudes que los trabajadores desarrollan respecto a su actividad profesional y al entorno en el que desempeñan sus funciones. Esta percepción no depende exclusivamente de aspectos económicos o materiales, sino también de factores relacionados con el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las condiciones de trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. En consecuencia, se trata de un fenómeno complejo y multidimensional cuya comprensión requiere considerar tanto las características individuales del trabajador como las condiciones organizacionales donde desarrolla sus actividades (Campos, 2016).

Las investigaciones realizadas en las últimas décadas han demostrado que elevados niveles de satisfacción laboral se asocian con un mayor compromiso organizacional, mejor desempeño, menor rotación de personal, reducción del ausentismo y una mayor disposición para participar en procesos de innovación y mejora continua. Por el contrario, la insatisfacción laboral puede generar desmotivación, conflictos interpersonales, agotamiento emocional, disminución de la productividad e incluso problemas relacionados con la salud física y psicológica de los trabajadores. Estas

evidencias han impulsado a las organizaciones a incorporar políticas orientadas al bienestar laboral como parte de sus estrategias de gestión del talento humano (Rocha, 2017).

En el caso de las instituciones públicas, la satisfacción laboral adquiere una relevancia aún mayor debido al impacto que tiene sobre la calidad de los servicios prestados a la sociedad. Organizaciones como la Policía Nacional del Perú requieren colaboradores capaces de desempeñar sus funciones con elevados niveles de compromiso, responsabilidad y equilibrio emocional, aun cuando deban enfrentar situaciones de alta presión y complejidad. En este escenario, promover ambientes laborales saludables no solo beneficia a los trabajadores, sino que también fortalece la eficiencia institucional y la confianza de la ciudadanía en las entidades públicas.

Este capítulo desarrolla los principales fundamentos teóricos relacionados con la satisfacción laboral, analizando su evolución conceptual, las investigaciones científicas más relevantes y los modelos que explican este fenómeno desde distintas perspectivas. Asimismo, se examinan los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores, las dimensiones que la conforman y las consecuencias que produce tanto para las personas como para las organizaciones. Finalmente, se reflexiona sobre la importancia de implementar estrategias orientadas a fortalecer el bienestar laboral como un componente esencial para la gestión eficiente del talento humano y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

2.1 REFERENTES TEÓRICOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido objeto de estudio durante varias décadas debido a su influencia sobre el comportamiento de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones. Su importancia radica en que constituye uno de los principales indicadores del bienestar laboral, ya que refleja el grado de conformidad que experimentan las personas respecto a las actividades que realizan, las condiciones en que desarrollan su trabajo y las oportunidades que encuentran para alcanzar sus objetivos personales y profesionales. En la actualidad, la satisfacción laboral es considerada un componente esencial para fortalecer el compromiso organizacional, mejorar la productividad y favorecer la permanencia del talento humano dentro de las instituciones (Rocha, 2017).

El interés por comprender este fenómeno ha dado lugar a una amplia producción científica desarrollada en diferentes contextos organizacionales y culturales. Las investigaciones realizadas tanto a nivel internacional como nacional han permitido demostrar que la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores económicos, sino que también está influenciada por variables como el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones físicas del trabajo y las características propias de la personalidad de cada trabajador. Esta evidencia ha contribuido al desarrollo de diversos modelos teóricos orientados a explicar cómo se genera la satisfacción laboral y cuáles son los factores que favorecen o limitan su desarrollo dentro de las organizaciones.

Los estudios científicos también coinciden en señalar que la satisfacción laboral mantiene una estrecha relación con otras variables organizacionales, como el desempeño laboral, el compromiso institucional, el clima organizacional, la motivación, la salud ocupacional y el bienestar psicológico. En consecuencia, las organizaciones modernas han incorporado este constructo como un indicador estratégico para evaluar la calidad de su gestión del talento humano y diseñar políticas orientadas a fortalecer el desarrollo integral de sus colaboradores (Campos, 2016).

En el ámbito de la administración pública, la satisfacción laboral adquiere una importancia aún mayor debido a que el desempeño de los trabajadores repercute directamente en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Instituciones como la Policía Nacional del Perú requieren personal altamente comprometido, capaz de desempeñar sus funciones con responsabilidad, equilibrio emocional y vocación de servicio, aun cuando las condiciones laborales impliquen elevados niveles de presión y riesgo. Por ello, comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral representa un elemento clave para fortalecer el desempeño institucional y promover ambientes de trabajo saludables.

En este apartado se presentan los principales referentes teóricos que sustentan el estudio de la satisfacción laboral, revisando las investigaciones desarrolladas en el ámbito internacional y nacional que han contribuido a consolidar este campo de conocimiento. El análisis de estos antecedentes permite identificar las principales tendencias de investigación, reconocer los factores asociados a la satisfacción laboral y establecer las

bases conceptuales que servirán de sustento para el desarrollo de las nociones teóricas abordadas en las siguientes secciones del capítulo.

2.1.1 Evolución del concepto de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es uno de los conceptos más estudiados dentro de la psicología organizacional y la administración de recursos humanos debido a su estrecha relación con el comportamiento de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones. A lo largo de las últimas décadas, este concepto ha evolucionado desde una visión centrada exclusivamente en las condiciones materiales del empleo hacia una perspectiva mucho más amplia, que incorpora factores psicológicos, sociales y organizacionales. Actualmente, la satisfacción laboral es entendida como un fenómeno multidimensional que refleja la valoración que realiza el trabajador acerca de su experiencia dentro de la organización y del grado en que sus expectativas, necesidades y aspiraciones son satisfechas mediante el trabajo que desempeña.

Las primeras aproximaciones al estudio de la satisfacción laboral surgieron durante los inicios del siglo XX, en un contexto marcado por el desarrollo de la administración científica. En esa época predominaba la idea de que el rendimiento de los trabajadores dependía principalmente de factores económicos y de las condiciones físicas del trabajo. Desde esta perspectiva, se consideraba que mejores salarios, jornadas adecuadas y ambientes seguros eran suficientes para incrementar la productividad. Sin embargo, con el paso del tiempo se observó que personas sometidas a condiciones laborales similares presentaban distintos niveles de motivación, compromiso y desempeño, lo que evidenció la existencia de otros factores que influían en la percepción del trabajo.

Un punto de inflexión en la evolución del concepto se produjo con los estudios desarrollados por **Elton Mayo** y sus colaboradores durante las investigaciones de Hawthorne, realizadas entre las décadas de 1920 y 1930. Estos estudios demostraron que aspectos como las relaciones humanas, el reconocimiento, la participación y el sentido de pertenencia ejercían una influencia considerable sobre la productividad y el bienestar de los trabajadores. A partir de estos hallazgos comenzó a consolidarse la idea de que la satisfacción laboral no dependía únicamente de factores materiales, sino también de

variables psicológicas y sociales relacionadas con la interacción humana dentro de las organizaciones.

Posteriormente, durante la segunda mitad del siglo XX, diversos investigadores ampliaron la comprensión del concepto mediante el desarrollo de teorías motivacionales y organizacionales. Entre ellas destacan la teoría de la jerarquía de necesidades de **Abraham Maslow**, la teoría de las necesidades de **David McClelland**, la teoría X y teoría Y de **Douglas McGregor**, la teoría de la equidad de **John Stacey Adams** y, especialmente, la teoría bifactorial de **Frederick Herzberg**, la cual constituye uno de los principales referentes para explicar la satisfacción laboral desde una perspectiva organizacional.

La teoría de Herzberg marcó un avance significativo al distinguir entre **factores motivacionales** y **factores higiénicos**. Según este autor, la satisfacción laboral está relacionada principalmente con factores internos del trabajo, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional, mientras que la insatisfacción surge cuando existen deficiencias en aspectos externos como el salario, las políticas institucionales, las condiciones físicas del trabajo o la supervisión. Esta diferenciación permitió comprender que eliminar la insatisfacción no garantiza necesariamente la existencia de satisfacción laboral, ya que ambos procesos responden a factores diferentes. La investigación original incorpora este modelo como uno de los principales fundamentos teóricos para comprender la satisfacción laboral.

Otro aporte importante corresponde a **Edwin Locke**, quien desarrolló la **Teoría de la Discrepancia**, planteando que la satisfacción laboral depende de la comparación que realiza el trabajador entre lo que espera obtener de su empleo y lo que realmente recibe. Cuando existe una correspondencia entre ambas percepciones, la satisfacción aumenta; en cambio, cuando las expectativas no son alcanzadas, aparecen sentimientos de frustración e insatisfacción. Este enfoque introdujo una visión más subjetiva del fenómeno, destacando que la satisfacción no depende únicamente de las condiciones objetivas del trabajo, sino también de la valoración personal que cada individuo realiza sobre ellas.

De igual manera, la **Teoría del Ajuste al Trabajo**, propuesta por Dawis, sostuvo que la satisfacción laboral surge cuando existe compatibilidad entre las capacidades del

trabajador y las exigencias del puesto, así como entre las necesidades personales y las recompensas ofrecidas por la organización. Esta teoría enfatiza la importancia de lograr un equilibrio entre las características individuales y las condiciones del entorno laboral para favorecer la permanencia y el desempeño del trabajador.

Durante las últimas décadas también cobraron relevancia enfoques como la **Teoría de los Eventos Situacionales**, desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman, la cual sostiene que la satisfacción laboral está influenciada tanto por las características del puesto conocidas antes de ingresar a la organización como por los acontecimientos positivos o negativos que experimenta el trabajador durante el ejercicio de sus funciones. Esta perspectiva reconoce que la satisfacción laboral es dinámica y puede modificarse conforme cambian las condiciones del entorno organizacional.

La investigación original también incorpora otros enfoques, como la **Teoría de la Administración por Contingencias**, la **Teoría del Valor** y la **Teoría del Proceso Oponente**, las cuales complementan la comprensión de la satisfacción laboral al considerar la influencia de factores externos, los valores personales y las respuestas emocionales frente a las experiencias laborales. En conjunto, estas teorías evidencian que la satisfacción laboral constituye un fenómeno complejo que no puede explicarse desde una única perspectiva teórica.

Paralelamente al desarrollo de estas teorías, el concepto de satisfacción laboral fue ampliándose para incorporar nuevos componentes relacionados con el bienestar psicológico y la calidad de vida en el trabajo. En la actualidad, se reconoce que un trabajador satisfecho no solo percibe una remuneración adecuada, sino que también experimenta reconocimiento por sus logros, mantiene relaciones positivas con sus compañeros y superiores, dispone de oportunidades para desarrollarse profesionalmente y percibe que su trabajo posee un propósito significativo. De esta manera, la satisfacción laboral se vincula estrechamente con la motivación, el compromiso organizacional, la salud mental y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional contemporánea, la satisfacción laboral es considerada un indicador estratégico para evaluar la eficacia de la gestión del talento humano. Organizaciones públicas y privadas realizan evaluaciones periódicas de satisfacción con el propósito de identificar fortalezas y oportunidades de

mejora en aspectos relacionados con el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación interna, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta información permite diseñar políticas orientadas a incrementar el bienestar de los trabajadores y fortalecer el desempeño institucional.

Asimismo, el avance de las investigaciones ha permitido establecer que la satisfacción laboral mantiene una relación estrecha con variables como la productividad, la innovación, la creatividad, el compromiso organizacional, la permanencia del personal y la calidad del servicio. Diversos estudios han demostrado que trabajadores satisfechos presentan mayores niveles de motivación, menor ausentismo, menor intención de abandonar la organización y una mayor disposición para participar en procesos de mejora continua.

En instituciones públicas, como la Policía Nacional del Perú, la evolución del concepto de satisfacción laboral adquiere especial importancia debido a las características propias del servicio policial. Los trabajadores enfrentan diariamente situaciones de riesgo, elevada responsabilidad y presión constante, circunstancias que hacen indispensable promover condiciones laborales que favorezcan el bienestar psicológico, la estabilidad emocional y el compromiso institucional. Comprender cómo ha evolucionado este concepto permite diseñar estrategias más efectivas para fortalecer la calidad del servicio y mejorar la gestión del talento humano dentro de este tipo de organizaciones.

En síntesis, la evolución del concepto de satisfacción laboral refleja el tránsito desde una visión centrada en factores materiales y económicos hacia una concepción integral que incorpora dimensiones psicológicas, sociales y organizacionales. Los aportes de autores como Herzberg, Locke, Dawis y otros investigadores han permitido consolidar un marco teórico que explica la satisfacción laboral como el resultado de la interacción entre las características del trabajador, las condiciones del puesto y el contexto organizacional. Esta evolución constituye el fundamento sobre el cual se sustentan las investigaciones actuales y las estrategias de gestión orientadas a promover organizaciones más saludables, productivas y centradas en el bienestar de las personas.

2.1.2 Evidencia científica internacional

La satisfacción laboral ha sido ampliamente investigada en diferentes países debido a su impacto sobre el desempeño de los trabajadores, el bienestar psicológico y la productividad de las organizaciones. La evidencia científica internacional coincide en señalar que esta variable constituye uno de los principales indicadores de la calidad del ambiente laboral, ya que refleja la percepción que tienen los colaboradores respecto a sus condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento recibido por parte de la organización. Estos estudios han permitido demostrar que elevados niveles de satisfacción laboral favorecen el compromiso organizacional, disminuyen la rotación del personal y fortalecen el desempeño institucional.

Durante las últimas décadas, las investigaciones internacionales han ampliado el análisis de la satisfacción laboral al incorporar variables como la personalidad, el liderazgo, la inteligencia emocional, el clima organizacional y la salud ocupacional. Como resultado, hoy se reconoce que la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores económicos, sino que constituye un fenómeno multidimensional donde intervienen aspectos personales, organizacionales y sociales. Esta perspectiva ha contribuido al diseño de políticas orientadas a mejorar el bienestar de los trabajadores y fortalecer la gestión del talento humano en organizaciones públicas y privadas.

Uno de los estudios internacionales más relevantes corresponde a **Paz (2017)**, desarrollado en Argentina bajo el título *"Satisfacción laboral y personalidad en trabajadores de Salud Pública de Pueyrredón"*. La investigación utilizó un diseño descriptivo correlacional con una muestra de 110 trabajadores y aplicó el instrumento **Big Five Inventory** para evaluar los rasgos de personalidad. Los resultados evidenciaron que los colaboradores presentaban adecuados niveles de satisfacción laboral y bajos niveles de neuroticismo, concluyendo que la estabilidad emocional favorece actitudes positivas hacia el trabajo, el crecimiento personal y la integración dentro de la organización. Estos hallazgos respaldan la importancia de la personalidad como un factor asociado al bienestar laboral y al compromiso organizacional.

En Colombia, **Arbeláez y Marrero (2015)** desarrollaron un estudio cualitativo sobre la personalidad y la satisfacción de los integrantes de un equipo perteneciente a una

organización estudiantil. Mediante entrevistas semiestructuradas y la aplicación del cuestionario BFQ, los autores concluyeron que la satisfacción laboral se encuentra estrechamente influenciada por el estilo de personalidad de cada individuo. Asimismo, señalaron que los equipos cuyos integrantes logran expresar sus capacidades, compartir ideas y desarrollar relaciones positivas experimentan mayores niveles de satisfacción y compromiso con la organización. Este estudio puso de manifiesto la importancia de considerar las diferencias individuales dentro de la gestión de equipos de trabajo.

Otra investigación significativa fue realizada por **Ramos (2015)** en Ecuador, quien analizó la relación entre las relaciones sociales en el trabajo y la satisfacción laboral en docentes de la ciudad de Guayaquil. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, evaluó a 445 profesores utilizando el instrumento **Occupational Stress Indicator**. Los resultados mostraron una correlación positiva entre las relaciones sociales y la satisfacción laboral, mientras que el estrés generado por dichas relaciones presentó una asociación negativa con la satisfacción de los trabajadores. Estos hallazgos evidencian que la calidad de las interacciones humanas constituye uno de los principales determinantes del bienestar dentro de las organizaciones.

En Guatemala, **Reyes (2016)** investigó la relación entre compromiso laboral y personalidad en colaboradores de una empresa productora de alimentos. Aunque el objetivo principal del estudio fue analizar el compromiso organizacional, los resultados demostraron que determinados rasgos de personalidad favorecen una mayor identificación con la organización, incrementando indirectamente los niveles de satisfacción laboral y el involucramiento de los trabajadores con los objetivos institucionales. La investigación confirmó la existencia de una correlación positiva moderada entre ambas variables, reforzando la importancia de integrar el estudio de la personalidad dentro de la gestión del talento humano.

Los estudios desarrollados en distintos países también han demostrado que la satisfacción laboral mantiene una estrecha relación con variables como el liderazgo, la comunicación organizacional, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de crecimiento profesional. Las organizaciones que promueven estilos de liderazgo participativos, reconocen el desempeño de sus trabajadores y facilitan el

desarrollo de competencias profesionales presentan, generalmente, mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso institucional.

En los últimos años, la evidencia científica internacional ha incorporado nuevas líneas de investigación relacionadas con el bienestar laboral, la calidad de vida en el trabajo y la salud mental de los colaboradores. Estas investigaciones destacan que la satisfacción laboral constituye un importante factor protector frente al estrés ocupacional, el agotamiento emocional (*burnout*) y otros riesgos psicosociales derivados de las exigencias propias del trabajo. Del mismo modo, se ha demostrado que trabajadores satisfechos presentan mayores niveles de resiliencia, mejor capacidad para afrontar situaciones de presión y una mayor disposición hacia la innovación y el aprendizaje continuo.

Asimismo, la transformación digital y los cambios experimentados en las formas de organización del trabajo han generado nuevas investigaciones sobre satisfacción laboral en modalidades como el teletrabajo, el trabajo híbrido y los equipos virtuales. Los resultados evidencian que factores como la autonomía, la flexibilidad laboral, el equilibrio entre la vida personal y profesional y el apoyo organizacional influyen significativamente en la percepción de satisfacción de los trabajadores, independientemente del sector económico al que pertenezcan.

En el ámbito de las instituciones públicas y de seguridad, la evidencia internacional también ha puesto de manifiesto que la satisfacción laboral adquiere una importancia estratégica debido a las condiciones particulares en que desarrollan sus funciones los servidores públicos. Profesiones relacionadas con la salud, la educación, la seguridad ciudadana y los servicios de emergencia suelen enfrentar elevados niveles de presión y responsabilidad, por lo que mantener adecuados niveles de satisfacción laboral resulta indispensable para preservar la calidad del servicio, reducir el agotamiento profesional y fortalecer el compromiso institucional.

En conjunto, la evidencia científica internacional confirma que la satisfacción laboral constituye un fenómeno complejo y multidimensional, influenciado por factores personales, organizacionales y sociales. Las investigaciones desarrolladas en diferentes contextos culturales coinciden en señalar que promover ambientes laborales saludables, fortalecer las relaciones interpersonales, reconocer el desempeño de los trabajadores y

facilitar oportunidades de crecimiento profesional contribuye significativamente a incrementar la satisfacción laboral y, con ello, mejorar la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Finalmente, estos antecedentes internacionales proporcionan un marco de referencia sólido para comprender la importancia de la satisfacción laboral dentro de la gestión del talento humano y respaldan la necesidad de continuar desarrollando investigaciones que permitan identificar estrategias efectivas para fortalecer el bienestar de los trabajadores en distintos contextos organizacionales.

2.1.3 Evidencia científica nacional

En el Perú, la satisfacción laboral ha despertado un creciente interés dentro de la psicología organizacional y la gestión del talento humano, debido a su influencia sobre el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios que brindan las organizaciones públicas y privadas. Durante los últimos años, diversas investigaciones han analizado los factores que determinan la satisfacción laboral en diferentes sectores productivos, evidenciando que esta variable se encuentra estrechamente relacionada con aspectos como la personalidad, el liderazgo, las condiciones laborales, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento institucional. Estos estudios han contribuido a fortalecer la comprensión del bienestar laboral desde una perspectiva integral y han proporcionado evidencia útil para el diseño de políticas orientadas a mejorar la gestión de las personas.

Una característica común de las investigaciones desarrolladas en el contexto peruano es su interés por analizar la satisfacción laboral en organizaciones donde el desempeño del trabajador resulta determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En consecuencia, gran parte de la evidencia disponible proviene de instituciones públicas, establecimientos de salud, gobiernos locales, empresas privadas y organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, donde el bienestar del trabajador repercute directamente en la eficiencia organizacional.

Uno de los estudios más representativos corresponde a **Rocha (2017)**, quien investigó la relación entre satisfacción laboral, personalidad, inseguridad laboral y adicción al trabajo en colaboradores de dos empresas de Lima Metropolitana. La

investigación, de diseño descriptivo correlacional, encontró que la satisfacción laboral mantiene una relación inversa con la adicción al trabajo y que determinadas dimensiones de la personalidad, como el neuroticismo, la extraversión y la responsabilidad, influyen significativamente en la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral. Estos resultados evidencian que la satisfacción laboral depende tanto de las condiciones organizacionales como de las características individuales de cada trabajador, reafirmando el carácter multidimensional de este constructo.

Otra investigación relevante fue desarrollada por **Ayquipa (2018)**, quien analizó la influencia de las dimensiones de la personalidad y la satisfacción laboral en la prevalencia de riesgos de seguridad y salud en el trabajo del personal de enfermería de una clínica privada de Lima Metropolitana. El estudio utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Sánchez (2009) y el Inventario de Personalidad de Eysenck (EPI), encontrando diferencias en los niveles de introversión y extraversión de los trabajadores, así como su influencia sobre la percepción del ambiente laboral y las condiciones de seguridad ocupacional. La investigación concluyó que la satisfacción laboral constituye un componente importante para prevenir riesgos psicosociales y fortalecer el bienestar del personal sanitario.

Asimismo, **Guzmán (2017)** desarrolló una investigación en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial del Santa, en Chimbote, con el propósito de analizar la relación entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral. Aunque el objetivo principal no fue la satisfacción laboral, los resultados evidenciaron que características como la estabilidad emocional y determinados rasgos de personalidad influyen en la adaptación al trabajo y en la manera como los colaboradores enfrentan sus responsabilidades, aspectos estrechamente vinculados con la percepción de satisfacción dentro de la organización.

Por otro lado, **Bernaola (2019)** investigó la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral en trabajadores del área de contabilidad de empresas de Lima Metropolitana. Los hallazgos mostraron que dimensiones como la responsabilidad y la extraversión mantienen una asociación positiva con el desempeño laboral, mientras que el neuroticismo no presentó una relación significativa. Aunque el estudio se centró en el rendimiento, sus resultados permiten inferir que trabajadores con

perfiles de personalidad compatibles con las exigencias del puesto presentan mejores niveles de adaptación y mayores posibilidades de experimentar satisfacción en el desarrollo de sus funciones.

En el sector minero, **Guillén (2016)** analizó los rasgos de personalidad predominantes en trabajadores accidentados de una mina subterránea. La investigación identificó una mayor presencia de características relacionadas con la extroversión y la inestabilidad emocional, resaltando la importancia de considerar las variables psicológicas dentro de los programas de prevención de riesgos laborales. Si bien el estudio no evaluó directamente la satisfacción laboral, aporta evidencia sobre la necesidad de fortalecer el bienestar psicológico de los trabajadores como parte de una gestión integral del talento humano.

Además de estas investigaciones, diversos estudios realizados en el país coinciden en señalar que la satisfacción laboral se encuentra estrechamente asociada con factores organizacionales como las condiciones físicas del trabajo, la estabilidad laboral, el estilo de liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento del desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional. Del mismo modo, variables individuales como la personalidad, la motivación, las expectativas laborales y la percepción de justicia organizacional contribuyen a explicar las diferencias observadas en los niveles de satisfacción entre trabajadores pertenecientes a una misma institución.

La evidencia nacional también ha puesto de manifiesto que la satisfacción laboral adquiere una especial relevancia dentro de las instituciones públicas, donde el desempeño del trabajador repercute directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la población. En organizaciones dedicadas a la salud, la educación, la administración pública y la seguridad ciudadana, mantener adecuados niveles de satisfacción laboral favorece el compromiso institucional, fortalece el clima organizacional y mejora la eficiencia en el cumplimiento de las funciones asignadas.

En el caso específico de organizaciones vinculadas a la seguridad pública, como la Policía Nacional del Perú, la satisfacción laboral representa un elemento fundamental para garantizar un desempeño eficiente frente a las exigencias propias del servicio policial. Las responsabilidades inherentes a esta profesión implican elevados niveles de presión, exposición al riesgo, toma constante de decisiones y contacto permanente con la

ciudadanía, circunstancias que hacen indispensable fortalecer las condiciones de bienestar laboral y promover ambientes organizacionales que favorezcan el equilibrio emocional, el compromiso y la motivación del personal.

En los últimos años, las investigaciones peruanas también han incorporado el estudio de nuevos factores asociados a la satisfacción laboral, como el bienestar psicológico, la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la calidad de vida en el trabajo. Estos enfoques reflejan una evolución conceptual orientada a comprender la satisfacción laboral desde una perspectiva más amplia, donde el desarrollo integral del trabajador constituye un elemento estratégico para alcanzar mayores niveles de productividad y sostenibilidad organizacional.

En síntesis, la evidencia científica nacional demuestra que la satisfacción laboral es un fenómeno complejo influenciado por factores personales, organizacionales y sociales. Las investigaciones desarrolladas en diferentes sectores económicos coinciden en señalar que organizaciones que promueven condiciones laborales adecuadas, estilos de liderazgo participativos, oportunidades de crecimiento profesional y relaciones interpersonales positivas logran mayores niveles de satisfacción entre sus trabajadores. Estos antecedentes constituyen un soporte empírico importante para comprender la realidad del contexto peruano y respaldan la necesidad de continuar fortaleciendo la gestión del talento humano mediante estrategias orientadas al bienestar y al desarrollo integral de las personas.

2.1.4 La satisfacción laboral en las instituciones públicas

La satisfacción laboral constituye un elemento estratégico para el adecuado funcionamiento de las instituciones públicas, debido a que el desempeño de sus trabajadores repercute directamente en la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos. A diferencia del sector privado, donde los resultados suelen medirse principalmente mediante indicadores de productividad o rentabilidad, las organizaciones públicas tienen como propósito satisfacer necesidades sociales y garantizar el cumplimiento de las políticas del Estado. En este contexto, el bienestar de los servidores públicos adquiere una importancia especial, ya que trabajadores comprometidos y satisfechos contribuyen al fortalecimiento institucional, a la eficiencia administrativa y a la generación de confianza por parte de la población.

Las instituciones públicas enfrentan permanentemente importantes desafíos relacionados con la modernización del Estado, la transformación digital, la optimización de los recursos y el incremento de las demandas ciudadanas. Estas exigencias requieren servidores públicos capaces de adaptarse a entornos dinámicos, asumir elevados niveles de responsabilidad y mantener un compromiso constante con la calidad del servicio. En consecuencia, la satisfacción laboral deja de ser únicamente un indicador del bienestar individual para convertirse en un factor determinante del desempeño institucional y de la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas frente a las necesidades de la sociedad.

Diversos estudios coinciden en señalar que la satisfacción laboral en el sector público está influenciada por factores similares a los observados en las organizaciones privadas, aunque existen particularidades derivadas de la naturaleza del servicio público. Aspectos como la estabilidad laboral, la percepción de justicia organizacional, el liderazgo, el reconocimiento profesional, las oportunidades de capacitación, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo constituyen algunos de los principales elementos que determinan el nivel de satisfacción de los servidores públicos (Campos, 2016). Estos factores adquieren mayor relevancia cuando las organizaciones deben responder a elevados niveles de presión, limitaciones presupuestales o constantes cambios normativos.

Uno de los aspectos más valorados por los trabajadores del sector público es la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la institución. La existencia de procesos transparentes de promoción, programas permanentes de capacitación y mecanismos objetivos de evaluación del desempeño fortalecen la percepción de equidad y contribuyen a incrementar la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos son reconocidos y que existen oportunidades reales de crecimiento profesional, desarrollan un mayor compromiso con la organización y muestran una mayor disposición para participar en procesos de mejora institucional.

Asimismo, el **liderazgo** representa uno de los factores con mayor influencia sobre la satisfacción laboral en las entidades públicas. Los directivos y jefaturas desempeñan un papel determinante en la construcción del clima organizacional, la resolución de conflictos, la comunicación interna y la motivación de los trabajadores. Estilos de

liderazgo participativos, basados en el respeto, la confianza y la retroalimentación permanente, favorecen un ambiente laboral saludable donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos con los objetivos institucionales. Por el contrario, liderazgos autoritarios o deficientes pueden generar desmotivación, conflictos internos y disminución del desempeño organizacional.

Las **relaciones interpersonales** también constituyen un componente esencial de la satisfacción laboral en las instituciones públicas. El trabajo colaborativo entre diferentes áreas, la comunicación efectiva y el respeto mutuo facilitan el cumplimiento de las funciones institucionales y fortalecen el sentido de pertenencia de los trabajadores. Diversas investigaciones han demostrado que ambientes laborales caracterizados por la cooperación y el apoyo entre compañeros favorecen mayores niveles de satisfacción, reducen el estrés ocupacional y mejoran la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Otro elemento relevante corresponde a las **condiciones de trabajo**. La disponibilidad de recursos, la adecuada infraestructura, la seguridad ocupacional, la distribución equilibrada de la carga laboral y el acceso a herramientas tecnológicas influyen directamente en la percepción que los trabajadores desarrollan sobre su ambiente laboral. Cuando las instituciones proporcionan condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones, los colaboradores experimentan mayores niveles de bienestar y pueden concentrar sus esfuerzos en el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades.

En la investigación original, **Rocha (2017)** sostiene que la satisfacción laboral se encuentra estrechamente relacionada con variables como la personalidad, la inseguridad laboral y la adicción al trabajo, demostrando que el bienestar del trabajador no depende únicamente de factores organizacionales, sino también de características individuales que influyen en la forma de percibir el entorno laboral. Este planteamiento resulta especialmente relevante para las instituciones públicas, donde las exigencias del servicio requieren un adecuado equilibrio entre las competencias profesionales y las características personales de los trabajadores.

Por su parte, **Ayquipa (2018)** evidenció que la satisfacción laboral influye en la percepción de los riesgos de seguridad y salud ocupacional del personal de enfermería de una clínica privada, destacando que ambientes laborales favorables contribuyen a

preservar el bienestar físico y psicológico de los trabajadores. Aunque el estudio se desarrolló en el sector salud, sus resultados pueden extrapolarse a otras instituciones públicas donde el personal enfrenta elevados niveles de responsabilidad y presión durante el ejercicio de sus funciones.

Las instituciones dedicadas a la **seguridad ciudadana**, como la **Policía Nacional del Perú**, constituyen un claro ejemplo de organizaciones donde la satisfacción laboral adquiere una relevancia estratégica. Los efectivos policiales desarrollan su labor en escenarios caracterizados por elevados niveles de riesgo, presión psicológica, contacto permanente con situaciones de conflicto y una alta responsabilidad social. Estas condiciones incrementan la necesidad de implementar políticas orientadas al bienestar laboral, la prevención del agotamiento emocional y el fortalecimiento del compromiso institucional.

En este tipo de organizaciones, factores como el reconocimiento profesional, el apoyo de los superiores, las oportunidades de especialización, la disponibilidad de recursos operativos y la estabilidad emocional adquieren una importancia determinante para mantener elevados niveles de satisfacción laboral. Cuando estas condiciones no se encuentran adecuadamente garantizadas, pueden incrementarse problemas relacionados con el estrés ocupacional, el agotamiento profesional, la disminución del compromiso institucional e incluso la intención de abandonar la organización.

Durante los últimos años, la modernización de la gestión pública ha impulsado la incorporación de políticas orientadas al fortalecimiento del talento humano, reconociendo que la calidad de los servicios públicos depende en gran medida del bienestar de quienes los prestan. En consecuencia, muchas instituciones han comenzado a implementar programas de capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento institucional, salud ocupacional y desarrollo profesional como estrategias para incrementar la satisfacción laboral y mejorar la eficiencia organizacional.

Asimismo, la transformación digital del Estado ha generado nuevos desafíos para los servidores públicos, quienes deben adaptarse continuamente a cambios tecnológicos, nuevas formas de organización del trabajo y mayores exigencias de transparencia y eficiencia. En este escenario, la satisfacción laboral también depende de la capacidad institucional para acompañar estos procesos mediante programas de capacitación, apoyo

organizacional y fortalecimiento de competencias digitales, evitando que los cambios organizacionales se conviertan en fuentes adicionales de estrés.

En síntesis, la satisfacción laboral en las instituciones públicas representa un componente esencial para garantizar el adecuado funcionamiento del Estado y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Su fortalecimiento requiere una gestión integral que considere tanto las condiciones organizacionales como las características individuales de los trabajadores, promoviendo ambientes laborales saludables, estilos de liderazgo participativos, oportunidades de desarrollo profesional y políticas orientadas al bienestar integral del servidor público. De esta manera, la satisfacción laboral deja de ser únicamente una experiencia individual para convertirse en un factor estratégico capaz de contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo sostenible de las organizaciones públicas.

2.2 NOCIONES BÁSICAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral constituye uno de los principales indicadores del bienestar de los trabajadores dentro de las organizaciones y representa un componente esencial para comprender el comportamiento organizacional. Su estudio ha cobrado especial relevancia debido a que permite explicar la forma en que las personas perciben su trabajo, evalúan las condiciones en las que desarrollan sus funciones y manifiestan actitudes positivas o negativas hacia la organización. Más allá de ser una respuesta emocional momentánea, la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de valoración continua en el que intervienen factores personales, organizacionales y sociales que influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral (Campos, 2016).

Desde la psicología organizacional, la satisfacción laboral es considerada un fenómeno multidimensional porque no depende de un único elemento, sino de la interacción entre diversos componentes relacionados con el contenido del trabajo, el ambiente organizacional y las características individuales del trabajador. Aspectos como la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las condiciones físicas del puesto, el reconocimiento institucional y las posibilidades de crecimiento constituyen algunos de los factores que influyen en la percepción que cada persona desarrolla respecto a su experiencia laboral. Sin embargo, la importancia atribuida a cada uno de estos factores varía de acuerdo con

las expectativas, valores y necesidades individuales, lo que explica por qué trabajadores expuestos a condiciones similares pueden experimentar diferentes niveles de satisfacción (Rocha, 2017).

La evolución del concepto de satisfacción laboral ha dado origen a numerosos modelos teóricos orientados a explicar su origen y desarrollo. Teorías como la de los dos factores de Herzberg, la teoría de la discrepancia de Locke, la teoría del ajuste al trabajo y otros enfoques contemporáneos han permitido comprender que la satisfacción laboral surge como resultado del equilibrio entre las características personales del trabajador y las condiciones proporcionadas por la organización. Estas contribuciones han servido de base para el desarrollo de instrumentos de evaluación que actualmente son utilizados en procesos de diagnóstico organizacional, gestión del talento humano y estudios de comportamiento organizacional.

En el ámbito de las organizaciones, comprender las nociones básicas de la satisfacción laboral resulta fundamental para diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores. Las instituciones que promueven ambientes de trabajo saludables, estilos de liderazgo participativos, oportunidades de capacitación y sistemas de reconocimiento adecuados logran incrementar el compromiso organizacional, mejorar el clima laboral y favorecer mayores niveles de productividad. En contraste, la ausencia de estas condiciones puede generar insatisfacción, conflictos laborales, disminución del desempeño y mayores índices de rotación del personal.

En este apartado se desarrollan los principales conceptos relacionados con la satisfacción laboral, abordando su definición, las teorías que explican su formación, los factores que la determinan, sus dimensiones y las consecuencias que produce tanto en los trabajadores como en las organizaciones. Asimismo, se analizan las principales estrategias orientadas a fortalecer la satisfacción laboral como un componente indispensable para la gestión eficiente del talento humano y el desarrollo sostenible de las instituciones.

2.2.1 Conceptualización de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye uno de los conceptos centrales de la psicología organizacional, debido a que permite comprender la percepción que los trabajadores

desarrollan respecto a su experiencia dentro de la organización. Este constructo refleja el grado de bienestar, conformidad y agrado que experimenta una persona como resultado de las actividades que realiza, las condiciones en las que desempeña su trabajo y las oportunidades que encuentra para satisfacer sus necesidades personales y profesionales. En términos generales, la satisfacción laboral representa una valoración subjetiva del empleo, en la que intervienen factores emocionales, cognitivos y conductuales que influyen directamente en la motivación, el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores.

A diferencia de otros conceptos relacionados con el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral no puede entenderse como un estado permanente o uniforme. Se trata de una actitud dinámica que puede modificarse conforme cambian las condiciones laborales, las expectativas personales o las experiencias que vive el trabajador dentro de la organización. Por ello, dos personas que desempeñan funciones similares pueden manifestar niveles diferentes de satisfacción, ya que la valoración del trabajo depende tanto de las características objetivas del puesto como de la interpretación individual que cada persona realiza sobre su experiencia laboral.

Uno de los aportes más importantes para comprender este concepto fue realizado por **Edwin Locke**, quien definió la satisfacción laboral como **un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que una persona realiza sobre su trabajo o sobre las experiencias relacionadas con este**. Según este autor, la satisfacción surge cuando existe una correspondencia entre lo que el trabajador espera obtener de su empleo y lo que realmente recibe, mientras que la discrepancia entre ambas situaciones genera insatisfacción. Esta definición continúa siendo una de las más aceptadas dentro de la psicología organizacional debido a que integra tanto los aspectos objetivos del trabajo como la percepción subjetiva del individuo.

En la investigación original también se recoge la definición propuesta por **Palma (2005)**, quien sostiene que la satisfacción laboral constituye la **predisposición favorable que posee el trabajador hacia su empleo, producto de la valoración de las condiciones relacionadas con el trabajo y de la percepción de bienestar que experimenta durante el desarrollo de sus funciones**. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral no depende exclusivamente del salario o de los beneficios

económicos, sino también de factores como el reconocimiento, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento y las condiciones del ambiente organizacional.

Por su parte, **Chiavenato (2009)** considera que la satisfacción laboral representa el grado de bienestar que experimenta una persona dentro de la organización como consecuencia de la interacción entre sus necesidades, expectativas y las condiciones proporcionadas por el trabajo. Según este enfoque, un trabajador satisfecho desarrolla una actitud positiva hacia la organización, manifiesta mayor compromiso con sus responsabilidades y participa activamente en el logro de los objetivos institucionales. En cambio, cuando las expectativas no son satisfechas, pueden aparecer actitudes de desmotivación, bajo rendimiento, ausentismo e incluso la intención de abandonar la organización.

Desde una perspectiva psicológica, la satisfacción laboral integra tres componentes fundamentales: el **componente cognitivo**, relacionado con la valoración racional que realiza el trabajador sobre su empleo; el **componente afectivo**, que comprende las emociones y sentimientos experimentados durante el desempeño de sus funciones; y el **componente conductual**, que se manifiesta en comportamientos como el compromiso, la productividad, la permanencia en la organización y la disposición para colaborar con los objetivos institucionales. La interacción de estos componentes explica por qué la satisfacción laboral influye directamente en el comportamiento organizacional y en el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, la satisfacción laboral posee un carácter **multidimensional**, ya que depende de diversos factores que interactúan simultáneamente. Entre los elementos más importantes se encuentran la naturaleza del trabajo, las condiciones físicas del ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de capacitación, las posibilidades de ascenso, el liderazgo, las relaciones con los compañeros, el reconocimiento recibido y la percepción de justicia organizacional. La importancia que cada trabajador atribuye a estos factores puede variar de acuerdo con sus valores, experiencias y expectativas personales, razón por la cual la satisfacción laboral constituye una experiencia esencialmente subjetiva.

Las teorías contemporáneas coinciden en señalar que la satisfacción laboral surge cuando existe un equilibrio entre las necesidades individuales y las características del entorno organizacional. En este sentido, la teoría bifactorial de **Herzberg** plantea que la satisfacción depende principalmente de factores motivacionales relacionados con el contenido del trabajo, mientras que la teoría de la discrepancia de **Locke** sostiene que la satisfacción aparece cuando las recompensas obtenidas coinciden con las expectativas del trabajador. De manera similar, la teoría del ajuste al trabajo enfatiza la importancia de lograr compatibilidad entre las características del individuo y las demandas del puesto para favorecer el bienestar laboral.

En el ámbito organizacional, la satisfacción laboral constituye un indicador fundamental para evaluar la eficacia de la gestión del talento humano. Las organizaciones con trabajadores satisfechos suelen presentar mayores niveles de productividad, innovación, compromiso institucional y calidad del servicio. Asimismo, diversos estudios han demostrado que la satisfacción laboral contribuye a reducir el ausentismo, la rotación del personal, los conflictos interpersonales y el agotamiento emocional, favoreciendo ambientes laborales más saludables y sostenibles.

En instituciones públicas, la satisfacción laboral adquiere una importancia estratégica debido a que el desempeño de los servidores repercute directamente en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En entidades como la Policía Nacional del Perú, donde las funciones implican elevados niveles de responsabilidad, presión y contacto permanente con la población, mantener adecuados niveles de satisfacción laboral favorece el compromiso institucional, fortalece la vocación de servicio y contribuye a mejorar la eficiencia organizacional. De igual manera, trabajadores satisfechos muestran una mayor capacidad para afrontar situaciones complejas, mantener relaciones interpersonales positivas y adaptarse a los cambios propios de la gestión pública.

En los últimos años, la conceptualización de la satisfacción laboral ha evolucionado incorporando nuevos elementos relacionados con la calidad de vida en el trabajo, el bienestar psicológico, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la salud mental y la cultura organizacional. Estos enfoques reconocen que el bienestar del trabajador trasciende los aspectos económicos y depende de la posibilidad de

desarrollarse profesionalmente, participar en la toma de decisiones, recibir reconocimiento por su desempeño y desempeñar sus funciones en ambientes caracterizados por el respeto, la equidad y la cooperación.

En síntesis, la satisfacción laboral puede definirse como el estado de bienestar y valoración positiva que desarrolla el trabajador respecto a su empleo como resultado de la interacción entre sus expectativas, necesidades y las condiciones ofrecidas por la organización. Su carácter dinámico y multidimensional la convierte en una de las principales variables para comprender el comportamiento organizacional y orientar estrategias de gestión del talento humano dirigidas a fortalecer el compromiso, el desempeño y el bienestar integral de los trabajadores.

2.2.2 Principales teorías de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido explicada desde diferentes perspectivas teóricas que buscan comprender por qué algunas personas experimentan altos niveles de bienestar en su trabajo mientras que otras manifiestan insatisfacción aun cuando desempeñan funciones similares. Estas teorías coinciden en reconocer que la satisfacción laboral constituye un fenómeno complejo en el que intervienen factores individuales, organizacionales y sociales; sin embargo, difieren en la importancia que atribuyen a cada uno de estos elementos. El desarrollo de estos enfoques ha permitido construir un sólido marco conceptual que actualmente orienta las investigaciones sobre comportamiento organizacional y la gestión del talento humano.

Las teorías de la satisfacción laboral no solo explican el origen de este fenómeno, sino que también proporcionan herramientas para diseñar estrategias dirigidas a mejorar el bienestar de los trabajadores, fortalecer el compromiso organizacional y optimizar el desempeño institucional. En este sentido, los aportes de autores como **Herzberg, Locke, Dawis, Quarstein, Brown, Landy** y otros investigadores continúan siendo ampliamente utilizados tanto en el ámbito académico como en la práctica organizacional.

Teoría bifactorial de Herzberg

Una de las teorías más influyentes sobre satisfacción laboral fue desarrollada por **Frederick Herzberg**, quien propuso la denominada **Teoría de los Dos Factores** o **Teoría Bifactorial**. A partir de diversas investigaciones realizadas con trabajadores de

diferentes organizaciones, Herzberg concluyó que los factores que generan satisfacción laboral son distintos de aquellos que producen insatisfacción. Esta propuesta representó un cambio importante respecto a teorías anteriores, ya que rompió con la idea de que satisfacción e insatisfacción constituían extremos opuestos de una misma dimensión.

Según Herzberg, existen dos grandes grupos de factores: los **factores motivacionales** y los **factores higiénicos**. Los primeros están relacionados con el contenido del trabajo y generan satisfacción cuando se encuentran presentes; los segundos corresponden al contexto donde se desarrolla la actividad laboral y, cuando son inadecuados, producen insatisfacción, aunque su mejora no garantiza necesariamente un incremento de la satisfacción laboral.

Los **factores motivacionales** incluyen elementos como el logro personal, el reconocimiento por el trabajo realizado, la responsabilidad, el crecimiento profesional, la posibilidad de asumir nuevos desafíos y el desarrollo personal. Estos factores permiten que el trabajador encuentre significado en sus actividades y experimente un mayor compromiso con la organización.

Por otra parte, los **factores higiénicos** comprenden aspectos como el salario, las condiciones físicas del trabajo, las políticas institucionales, la supervisión, la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales y la seguridad ocupacional. Herzberg sostiene que la ausencia de estos factores genera insatisfacción; sin embargo, cuando están presentes únicamente evitan el descontento, sin producir necesariamente motivación.

La principal contribución de esta teoría consiste en demostrar que las organizaciones deben ir más allá de ofrecer buenas condiciones laborales y preocuparse también por generar oportunidades de crecimiento, reconocimiento y desarrollo profesional si desean incrementar los niveles de satisfacción de sus trabajadores.

Teoría de la discrepancia de Locke

Otro de los modelos más importantes fue desarrollado por **Edwin Locke**, quien formuló la denominada **Teoría de la Discrepancia** o **Teoría del Valor**. Este enfoque sostiene que la satisfacción laboral depende de la comparación que realiza cada trabajador entre aquello que espera obtener de su empleo y lo que realmente recibe.

De acuerdo con Locke, las personas ingresan a una organización con determinadas expectativas relacionadas con la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, la estabilidad y el ambiente laboral. Cuando la realidad coincide o supera dichas expectativas, el trabajador experimenta satisfacción; en cambio, cuando existe una diferencia significativa entre lo esperado y lo obtenido, aparecen sentimientos de frustración e insatisfacción.

Esta teoría introduce un elemento subjetivo en el estudio de la satisfacción laboral, ya que reconoce que las personas valoran de manera diferente los distintos aspectos del trabajo. Mientras algunos trabajadores priorizan el salario, otros otorgan mayor importancia al reconocimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje. En consecuencia, organizaciones con condiciones laborales similares pueden generar distintos niveles de satisfacción dependiendo de las expectativas individuales de sus colaboradores.

Actualmente, este enfoque continúa siendo ampliamente utilizado en estudios sobre clima organizacional y gestión del talento humano debido a que permite comprender la influencia de las expectativas personales sobre el bienestar laboral.

Teoría del ajuste al trabajo

La **Teoría del Ajuste al Trabajo**, desarrollada por **Dawis y Lofquist**, plantea que la satisfacción laboral surge cuando existe compatibilidad entre las características del trabajador y las condiciones del puesto que desempeña. Desde esta perspectiva, la relación entre la persona y la organización debe entenderse como un proceso de adaptación mutua donde ambas partes buscan satisfacer sus respectivas necesidades.

Los autores sostienen que los trabajadores experimentan satisfacción cuando poseen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones y, al mismo tiempo, la organización les proporciona recompensas acordes con sus expectativas, valores y necesidades personales. Cuando este equilibrio se rompe, aumenta la probabilidad de experimentar insatisfacción, disminuye el compromiso organizacional y puede incrementarse la intención de abandonar la institución.

Esta teoría ha tenido una importante aplicación en procesos de selección de personal y orientación profesional, ya que destaca la importancia de lograr una adecuada correspondencia entre el perfil del trabajador y las características del puesto de trabajo.

Teoría de los eventos situacionales

Otra explicación importante corresponde a la **Teoría de los Eventos Situacionales**, propuesta por **Quarstein, McAfee y Glassman**. Según este enfoque, la satisfacción laboral depende tanto de las características permanentes del puesto como de los acontecimientos cotidianos que experimenta el trabajador dentro de la organización.

Los autores diferencian dos tipos de factores. El primero está conformado por las **características situacionales**, que incluyen elementos relativamente estables como el salario, las políticas institucionales, el estilo de liderazgo o las oportunidades de ascenso. El segundo corresponde a los **eventos situacionales**, es decir, situaciones positivas o negativas que ocurren durante la jornada laboral, como recibir un reconocimiento, resolver exitosamente un problema, experimentar conflictos con compañeros o enfrentar cambios inesperados en el trabajo.

La principal aportación de esta teoría consiste en reconocer que la satisfacción laboral no permanece constante, sino que puede variar de acuerdo con las experiencias que el trabajador vive diariamente dentro de la organización. Esto explica por qué personas con empleos similares pueden modificar su nivel de satisfacción conforme cambian las circunstancias laborales.

Teoría de la administración por contingencias

La investigación original también incorpora la **Teoría de la Administración por Contingencias**, la cual sostiene que no existe una única forma de gestionar eficazmente a las organizaciones. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral depende de la capacidad de los directivos para adaptar sus estrategias de liderazgo, comunicación y gestión de personas a las características particulares de cada organización y de sus trabajadores.

Este enfoque reconoce que las organizaciones operan en entornos dinámicos y que las necesidades de los colaboradores cambian continuamente, por lo que las políticas de

gestión deben ajustarse a cada contexto para favorecer el bienestar y el compromiso del personal.

Teoría del valor

La **Teoría del Valor**, desarrollada por **Locke**, complementa la teoría de la discrepancia al señalar que la satisfacción laboral depende del valor que cada trabajador asigna a los diferentes aspectos de su empleo. No todos los individuos valoran de igual manera el salario, la estabilidad, la autonomía o el reconocimiento; por ello, la importancia atribuida a cada factor condiciona el nivel de satisfacción experimentado.

Este planteamiento permite comprender por qué una misma política organizacional puede generar respuestas diferentes entre distintos trabajadores y resalta la necesidad de implementar estrategias de gestión más flexibles e individualizadas.

Teoría del proceso oponente

Finalmente, la investigación original hace referencia a la **Teoría del Proceso Oponente**, la cual plantea que las respuestas emocionales generadas por determinadas experiencias laborales tienden a modificarse con el tiempo como consecuencia de procesos de adaptación psicológica. Según esta teoría, acontecimientos inicialmente muy positivos o muy negativos producen una respuesta emocional intensa que posteriormente disminuye conforme la persona se acostumbra a la nueva situación.

Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral no constituye un estado permanente, sino un proceso dinámico que evoluciona continuamente conforme cambian las experiencias y condiciones del entorno laboral. Este enfoque resulta especialmente útil para comprender la adaptación de los trabajadores frente a promociones, cambios organizacionales, nuevas responsabilidades o transformaciones institucionales.

Importancia de las teorías para la gestión organizacional

Las principales teorías de la satisfacción laboral han contribuido significativamente al desarrollo de la psicología organizacional y de la gestión moderna del talento humano. Aunque cada una explica el fenómeno desde perspectivas distintas, todas coinciden en reconocer que la satisfacción laboral depende de la interacción entre

las características personales del trabajador y las condiciones proporcionadas por la organización.

Actualmente, estos modelos sirven de fundamento para el diseño de programas de bienestar laboral, evaluación del clima organizacional, desarrollo del liderazgo, motivación del personal y fortalecimiento del compromiso institucional. Asimismo, proporcionan herramientas para comprender las necesidades de los trabajadores y diseñar estrategias orientadas a incrementar su bienestar, productividad y permanencia dentro de las organizaciones.

En síntesis, las teorías desarrolladas por **Herzberg, Locke, Dawis, Quarstein** y otros investigadores han permitido consolidar una visión integral de la satisfacción laboral, reconociéndola como un fenómeno multidimensional influenciado por factores personales, organizacionales y contextuales. Sus aportes continúan siendo el principal referente para la investigación científica y para la implementación de políticas orientadas al desarrollo sostenible del talento humano.

2.2.3 Factores determinantes de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral no surge de manera espontánea ni depende de un único elemento. Por el contrario, constituye el resultado de la interacción de diversos factores personales, organizacionales y sociales que influyen en la percepción que los trabajadores desarrollan respecto a su empleo. La forma en que una persona valora su trabajo está condicionada por aspectos relacionados con sus expectativas, necesidades, experiencias previas y características individuales, así como por las condiciones que la organización ofrece para el desempeño de sus funciones. Esta naturaleza multidimensional explica por qué trabajadores que desempeñan labores similares pueden experimentar distintos niveles de satisfacción.

Las investigaciones desarrolladas en psicología organizacional coinciden en señalar que la satisfacción laboral depende tanto de factores intrínsecos, vinculados con el contenido mismo del trabajo, como de factores extrínsecos relacionados con el entorno organizacional. Esta clasificación, ampliamente difundida por Herzberg, continúa siendo uno de los principales referentes para comprender las condiciones que favorecen el bienestar de los trabajadores (Campos, 2016).

Entre los factores que determinan la satisfacción laboral, uno de los más importantes corresponde a la **naturaleza del trabajo**. Las personas experimentan mayores niveles de satisfacción cuando las actividades que realizan representan un desafío intelectual, les permiten utilizar sus conocimientos y habilidades, ofrecen autonomía para la toma de decisiones y generan una percepción de utilidad o propósito. Un trabajo repetitivo, carente de significado o excesivamente rutinario suele disminuir la motivación y afectar el compromiso del trabajador con la organización.

Relacionado con lo anterior se encuentra el **reconocimiento por el desempeño**, considerado uno de los principales factores motivacionales. Los trabajadores necesitan percibir que sus esfuerzos son valorados por la organización y que los resultados obtenidos son reconocidos de manera justa. El reconocimiento puede expresarse mediante incentivos económicos, ascensos, felicitaciones públicas, oportunidades de capacitación o simplemente a través de una retroalimentación positiva por parte de los superiores. Herzberg considera que este tipo de reconocimiento fortalece la motivación intrínseca y favorece el desarrollo profesional del trabajador.

Otro factor determinante corresponde a las **oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional**. Las organizaciones que promueven programas permanentes de capacitación, actualización de competencias y posibilidades reales de ascenso generan mayores niveles de satisfacción entre sus trabajadores. La percepción de crecimiento profesional fortalece el compromiso organizacional, incrementa la motivación y favorece la permanencia del talento humano dentro de la institución.

La **remuneración y los beneficios laborales** constituyen igualmente un elemento importante dentro de la satisfacción laboral. Si bien numerosos estudios demuestran que el salario no representa el único determinante del bienestar laboral, sí constituye una condición básica para satisfacer necesidades personales y familiares. La percepción de una remuneración justa, acorde con las responsabilidades asumidas y comparable con la de otros trabajadores que desempeñan funciones similares, contribuye a fortalecer el sentido de equidad y compromiso con la organización. No obstante, como plantea Herzberg, una adecuada remuneración evita la insatisfacción, pero por sí sola no garantiza elevados niveles de motivación.

Las **condiciones físicas del ambiente de trabajo** también influyen significativamente en la satisfacción laboral. Aspectos como la infraestructura, la iluminación, la ventilación, el mobiliario, la disponibilidad de equipos tecnológicos, la seguridad ocupacional y la organización del espacio de trabajo repercuten directamente en el bienestar de los colaboradores. Ambientes seguros, cómodos y adecuadamente equipados favorecen el desempeño eficiente de las funciones y reducen el estrés asociado a las actividades laborales.

Un factor ampliamente reconocido por la literatura científica corresponde al **liderazgo**. La forma en que los directivos ejercen la conducción de los equipos de trabajo influye directamente en la satisfacción de los colaboradores. Líderes que promueven la participación, mantienen una comunicación abierta, reconocen el desempeño y brindan apoyo permanente generan ambientes laborales caracterizados por la confianza y el compromiso. Por el contrario, estilos de liderazgo autoritarios, poco comunicativos o excesivamente controladores suelen incrementar la insatisfacción y deteriorar el clima organizacional.

Las **relaciones interpersonales** representan otro componente fundamental de la satisfacción laboral. El trabajo constituye un espacio permanente de interacción social, por lo que la calidad de las relaciones entre compañeros, supervisores y subordinados influye considerablemente en la percepción del ambiente laboral. Relaciones basadas en el respeto, la cooperación, la comunicación efectiva y la confianza fortalecen el sentido de pertenencia y favorecen el trabajo en equipo. En cambio, ambientes caracterizados por conflictos frecuentes, escasa comunicación o falta de apoyo pueden generar elevados niveles de estrés y disminuir el bienestar de los trabajadores.

En este sentido, **Ramos (2015)** encontró que las relaciones sociales dentro del trabajo mantienen una correlación positiva con la satisfacción laboral, mientras que el estrés derivado de dichas relaciones presenta una asociación negativa con esta variable. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de promover ambientes laborales donde predominen la colaboración y el apoyo mutuo.

La **estabilidad laboral** constituye otro determinante importante. La seguridad respecto a la permanencia en el empleo favorece la tranquilidad emocional y permite que los trabajadores concentren sus esfuerzos en el cumplimiento de sus funciones. Por el

contrario, la incertidumbre sobre la continuidad laboral puede generar ansiedad, disminuir el compromiso organizacional y afectar la productividad. En este sentido, **Rocha (2017)** señala que la percepción de inseguridad laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y se relaciona con variables como la personalidad y la adicción al trabajo.

Otro elemento determinante corresponde a la **autonomía**. Los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción cuando poseen cierto grado de libertad para organizar sus actividades, participar en la toma de decisiones y proponer mejoras dentro de la organización. La autonomía fortalece el sentido de responsabilidad, incrementa la creatividad y favorece una mayor identificación con los objetivos institucionales.

Asimismo, la **comunicación organizacional** desempeña un papel esencial. Las organizaciones que mantienen canales de comunicación claros, oportunos y transparentes favorecen la confianza entre sus miembros y reducen la incertidumbre frente a los cambios institucionales. Una comunicación efectiva facilita la coordinación del trabajo, fortalece la participación y permite que los colaboradores comprendan la importancia de sus funciones dentro de la organización.

Las **características individuales** del trabajador también determinan el nivel de satisfacción laboral. Variables como la personalidad, la inteligencia emocional, la resiliencia, la motivación, las expectativas profesionales y los valores personales influyen en la manera como cada individuo interpreta las condiciones de trabajo. La investigación de **Paz (2017)** evidenció que trabajadores con mayores niveles de estabilidad emocional presentan también mayores niveles de satisfacción laboral, reforzando la estrecha relación existente entre ambas variables.

De igual manera, **Arbeláez y Marrero (2015)** concluyeron que la personalidad influye en la forma en que las personas experimentan satisfacción dentro de los equipos de trabajo, ya que las diferencias individuales condicionan la interacción social, la percepción del ambiente organizacional y el sentido de pertenencia hacia la institución.

En las instituciones públicas, estos factores adquieren características particulares debido a la naturaleza del servicio que prestan. Organizaciones como la Policía Nacional del Perú requieren trabajadores capaces de desempeñar sus funciones bajo condiciones de presión, responsabilidad y riesgo permanente. En consecuencia, elementos como el

apoyo institucional, la disponibilidad de recursos, el reconocimiento profesional, las oportunidades de especialización, el liderazgo efectivo y el bienestar psicológico adquieren una importancia aún mayor para mantener elevados niveles de satisfacción laboral.

Actualmente, los avances en gestión del talento humano reconocen que la satisfacción laboral también está influenciada por aspectos relacionados con la **calidad de vida en el trabajo**, el **equilibrio entre la vida personal y laboral**, la **salud mental**, la **diversidad**, la **inclusión** y la posibilidad de participar activamente en los procesos de mejora organizacional. Estos factores complementan los enfoques tradicionales y responden a las nuevas demandas de organizaciones cada vez más dinámicas y orientadas hacia el bienestar integral de sus colaboradores.

En síntesis, la satisfacción laboral constituye el resultado de la interacción entre factores organizacionales, personales y sociales que influyen en la percepción del trabajador sobre su empleo. Aspectos como el contenido del trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la estabilidad y las características individuales conforman un sistema interdependiente que determina el nivel de bienestar experimentado por los trabajadores. Comprender estos factores permite a las organizaciones diseñar estrategias orientadas a fortalecer el compromiso, incrementar la productividad y promover ambientes laborales saludables y sostenibles.

2.2.4 Dimensiones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye un constructo multidimensional, ya que no depende de un único aspecto del trabajo, sino de la valoración que el trabajador realiza sobre diversos elementos presentes en su entorno laboral. Esta característica ha llevado a diferentes investigadores a proponer modelos que permiten evaluar la satisfacción desde distintas dimensiones, considerando tanto aspectos objetivos del empleo como las percepciones subjetivas de los trabajadores. Entre los modelos más utilizados en Latinoamérica destaca la propuesta desarrollada por **Sonia Palma Carrillo**, cuya Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) ha sido ampliamente aplicada en investigaciones realizadas en organizaciones públicas y privadas debido a su validez y confiabilidad.

Según Palma (2005), la satisfacción laboral está conformada por diversas dimensiones que permiten comprender de manera integral cómo perciben los trabajadores las condiciones de su empleo. Estas dimensiones no actúan de forma independiente, sino que mantienen una estrecha interacción entre sí, de manera que las deficiencias en una de ellas pueden influir negativamente sobre la percepción general del trabajo. En consecuencia, evaluar cada dimensión facilita identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la gestión organizacional.

Condiciones físicas y materiales del trabajo

La primera dimensión corresponde a las **condiciones físicas y materiales del trabajo**, las cuales hacen referencia al ambiente donde el trabajador desarrolla sus actividades. Esta dimensión comprende aspectos como la infraestructura, la iluminación, ventilación, limpieza, disponibilidad de equipos, herramientas, recursos tecnológicos, mobiliario y condiciones de seguridad ocupacional.

Un ambiente físico adecuado favorece el bienestar, reduce la fatiga y facilita el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas. Cuando los trabajadores disponen de instalaciones seguras, cómodas y funcionales, experimentan mayores niveles de satisfacción y compromiso con la organización. En cambio, ambientes deteriorados, inseguros o con escasez de recursos generan incomodidad, estrés y disminución del desempeño laboral (Palma, 2005).

En instituciones públicas, esta dimensión adquiere especial importancia debido a que la disponibilidad de recursos influye directamente en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. En organizaciones como la Policía Nacional del Perú, contar con equipamiento adecuado, infraestructura segura y herramientas suficientes favorece tanto el desempeño operativo como el bienestar psicológico del personal.

Beneficios laborales y remuneración

Otra dimensión fundamental corresponde a los **beneficios laborales**, entendidos como el conjunto de compensaciones económicas y no económicas que la organización ofrece a sus trabajadores. Además del salario, esta dimensión incluye incentivos, bonificaciones, seguros, programas de bienestar, vacaciones, estabilidad laboral y otros beneficios orientados a mejorar la calidad de vida del trabajador.

Diversas investigaciones han demostrado que la percepción de una remuneración justa fortalece el compromiso organizacional y reduce la intención de abandonar la institución. No obstante, la evidencia también señala que el salario, por sí solo, no garantiza elevados niveles de satisfacción laboral. Tal como plantea Herzberg, la remuneración constituye un factor higiénico que evita la insatisfacción, pero debe complementarse con oportunidades de desarrollo, reconocimiento y crecimiento profesional para generar verdadera motivación (Herzberg, 1959).

Políticas administrativas

Las **políticas administrativas** representan otra dimensión importante de la satisfacción laboral. Se refieren a la manera como la organización establece sus normas, procedimientos, procesos de evaluación, sistemas de promoción y mecanismos de comunicación institucional.

Los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción cuando perciben que las decisiones organizacionales se adoptan de manera transparente, equitativa y basada en criterios objetivos. La existencia de políticas claras fortalece la confianza hacia la institución y disminuye la incertidumbre frente a procesos como ascensos, evaluaciones de desempeño o asignación de responsabilidades.

Por el contrario, procedimientos burocráticos excesivos, falta de transparencia o decisiones percibidas como injustas pueden afectar negativamente la satisfacción laboral y generar sentimientos de desmotivación entre los colaboradores (Palma, 2005).

Relaciones sociales

Las **relaciones sociales** constituyen una de las dimensiones más importantes para comprender el bienestar laboral. Esta dimensión comprende la calidad de la interacción entre compañeros de trabajo, superiores y subordinados, así como el nivel de cooperación, respeto, comunicación y apoyo existente dentro de la organización.

El trabajo representa un espacio permanente de convivencia, por lo que las relaciones interpersonales ejercen una influencia considerable sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Equipos donde predominan la confianza, el

compañerismo y la colaboración favorecen mayores niveles de motivación, reducen el estrés ocupacional y fortalecen el compromiso institucional.

La importancia de esta dimensión también fue evidenciada por **Ramos (2015)**, quien encontró una relación positiva entre las relaciones sociales y la satisfacción laboral, demostrando que ambientes laborales colaborativos contribuyen significativamente al bienestar de los trabajadores.

Desarrollo personal

La dimensión de **desarrollo personal** hace referencia a las oportunidades que ofrece la organización para que el trabajador fortalezca sus conocimientos, habilidades y competencias profesionales. Incluye aspectos relacionados con la capacitación, actualización permanente, promoción interna, participación en nuevos proyectos y posibilidades de crecimiento profesional.

Las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo generan mayores niveles de satisfacción, ya que los trabajadores perciben que su esfuerzo contribuye no solo al logro de los objetivos institucionales, sino también a su desarrollo individual. La posibilidad de asumir nuevos retos fortalece la motivación, incrementa el compromiso y favorece la permanencia del talento humano dentro de la organización.

En la actualidad, el desarrollo profesional constituye uno de los factores más valorados por las nuevas generaciones de trabajadores, quienes buscan organizaciones que ofrezcan oportunidades permanentes de aprendizaje y crecimiento (Palma, 2005).

Desempeño de tareas

Otra dimensión importante corresponde al **desempeño de tareas**, entendido como la percepción que tiene el trabajador respecto a las actividades que realiza cotidianamente. Esta dimensión evalúa aspectos como la variedad de funciones, el grado de autonomía, el nivel de responsabilidad, la utilización de capacidades personales y la posibilidad de alcanzar logros mediante el trabajo.

Las personas experimentan mayor satisfacción cuando consideran que sus actividades poseen significado, representan un desafío intelectual y les permiten desarrollar plenamente sus capacidades. Trabajos excesivamente repetitivos, rutinarios o

con escasa autonomía suelen generar desmotivación y disminuir el compromiso con la organización.

Asimismo, cuando los trabajadores observan que sus esfuerzos producen resultados positivos y son reconocidos por la organización, aumenta su percepción de eficacia y satisfacción laboral (Palma, 2005).

Relación con la autoridad

La última dimensión propuesta por Palma corresponde a la **relación con la autoridad**, la cual comprende la calidad de la interacción entre los trabajadores y sus superiores inmediatos. Incluye aspectos relacionados con el estilo de liderazgo, la comunicación, el apoyo recibido, la confianza, el respeto mutuo y la capacidad del jefe para orientar y motivar a su equipo.

Diversos estudios han demostrado que la relación con los superiores constituye uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Líderes accesibles, respetuosos, participativos y comprometidos con el desarrollo de sus colaboradores favorecen ambientes laborales saludables y fortalecen el compromiso organizacional. En contraste, estilos de liderazgo autoritarios, poco comunicativos o centrados exclusivamente en el control suelen generar conflictos, desmotivación y disminución del bienestar laboral.

Esta dimensión adquiere especial importancia en organizaciones jerarquizadas, como las instituciones públicas y las fuerzas policiales, donde la interacción permanente con los mandos influye significativamente en la percepción del ambiente laboral y en el desempeño del personal (Palma, 2005).

Integración de las dimensiones

Las dimensiones propuestas por Palma permiten comprender que la satisfacción laboral es el resultado de la interacción de múltiples factores organizacionales y personales. Ninguna dimensión, por sí sola, explica completamente el bienestar del trabajador; por el contrario, es el equilibrio entre condiciones laborales adecuadas, liderazgo efectivo, relaciones interpersonales saludables, oportunidades de desarrollo y reconocimiento institucional lo que favorece una experiencia laboral positiva.

En organizaciones públicas, como la Policía Nacional del Perú, estas dimensiones adquieren especial relevancia debido a las características propias del servicio policial. La adecuada gestión de cada uno de estos componentes no solo contribuye al bienestar del personal, sino que también fortalece el compromiso institucional, mejora la calidad del servicio prestado a la ciudadanía y favorece el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

En síntesis, las dimensiones de la satisfacción laboral propuestas por **Palma (2005)** constituyen un marco de referencia ampliamente utilizado para evaluar el bienestar de los trabajadores dentro de las organizaciones. Su análisis permite identificar los principales factores que influyen en la percepción del trabajo y proporciona información valiosa para diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano, la mejora del clima organizacional y el incremento de la productividad institucional.

2.2.5 Consecuencias de la satisfacción e insatisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye una de las variables con mayor influencia sobre el comportamiento de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones. Su importancia radica en que las actitudes que las personas desarrollan hacia su trabajo repercuten directamente en la productividad, el compromiso, las relaciones interpersonales, la permanencia dentro de la institución y la calidad de los servicios que ofrecen. En consecuencia, elevados niveles de satisfacción generan beneficios tanto para el trabajador como para la organización, mientras que la insatisfacción puede desencadenar una serie de efectos negativos que afectan el bienestar individual y la eficiencia institucional.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, la satisfacción laboral favorece el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo y fortalece el vínculo entre el trabajador y la organización. Cuando las personas perciben que sus necesidades son atendidas, que reciben un trato justo y que cuentan con oportunidades para desarrollarse profesionalmente, incrementan su compromiso institucional y muestran una mayor disposición para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, cuando estas condiciones no se cumplen, aumenta la probabilidad de experimentar

frustración, desmotivación y conductas que afectan el funcionamiento de la organización (Locke, 1976).

Consecuencias de la satisfacción laboral

Uno de los principales efectos de la satisfacción laboral es el **incremento del desempeño y la productividad**. Diversas investigaciones han demostrado que los trabajadores satisfechos suelen desarrollar sus funciones con mayor responsabilidad, iniciativa y eficiencia. Estas personas muestran una actitud positiva hacia sus actividades, utilizan de mejor manera sus capacidades y participan activamente en los procesos de mejora continua de la organización.

Asimismo, la satisfacción laboral fortalece el **compromiso organizacional**, entendido como el grado de identificación que desarrolla el trabajador con los objetivos, valores y misión de la institución. Los colaboradores satisfechos experimentan un mayor sentido de pertenencia, muestran disposición para asumir responsabilidades adicionales y participan activamente en el cumplimiento de las metas institucionales. Esta actitud favorece la estabilidad del personal y contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada hacia la excelencia.

Otra consecuencia importante es la **reducción del ausentismo y la rotación del personal**. Trabajadores satisfechos presentan menor intención de abandonar la organización, registran menores índices de inasistencia y desarrollan relaciones laborales más estables. Esta permanencia permite conservar el conocimiento institucional, reducir los costos asociados al reemplazo de personal y fortalecer la continuidad de los procesos organizacionales.

La satisfacción laboral también influye positivamente sobre la **salud física y psicológica** de los trabajadores. Las personas que experimentan bienestar en su trabajo suelen presentar menores niveles de estrés, ansiedad y agotamiento emocional, favoreciendo un adecuado equilibrio entre la vida personal y laboral. Este bienestar repercute en una mejor calidad de vida, mayor estabilidad emocional y mejores relaciones familiares y sociales.

En el ámbito organizacional, otro beneficio importante corresponde al **fortalecimiento del clima laboral**. Cuando predominan trabajadores satisfechos, las

relaciones interpersonales suelen caracterizarse por la cooperación, el respeto, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo. Estas condiciones favorecen la resolución de conflictos, incrementan la confianza entre los miembros del equipo y fortalecen la cohesión organizacional.

Diversos estudios respaldan estos beneficios. **Paz (2017)** encontró que trabajadores con mayores niveles de satisfacción laboral también presentaban mejores indicadores de estabilidad emocional y adaptación organizacional, concluyendo que el bienestar laboral favorece el crecimiento profesional y el compromiso con la institución.

De igual manera, **Ramos (2015)** evidenció que las relaciones sociales positivas dentro del trabajo incrementan significativamente la satisfacción laboral, contribuyendo a generar ambientes organizacionales más saludables y colaborativos.

Otra consecuencia positiva es el **fortalecimiento de la innovación y el aprendizaje organizacional**. Los trabajadores satisfechos muestran una mayor disposición para participar en programas de capacitación, proponer mejoras en los procesos institucionales y asumir nuevos desafíos profesionales. Esta actitud favorece la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a escenarios de cambio y fortalece su competitividad.

Asimismo, la satisfacción laboral contribuye al desarrollo de **conductas de ciudadanía organizacional**, es decir, comportamientos voluntarios que van más allá de las obligaciones formales del puesto de trabajo. Estas conductas incluyen la colaboración espontánea con otros compañeros, la disposición para apoyar iniciativas institucionales y la participación activa en actividades que benefician a la organización sin esperar recompensas inmediatas.

Consecuencias de la insatisfacción laboral

Cuando los trabajadores experimentan insatisfacción laboral, las consecuencias suelen afectar tanto al individuo como a la organización. Uno de los primeros efectos observables es la **disminución de la motivación y del desempeño laboral**. La falta de interés por las actividades, la pérdida del entusiasmo y la reducción del compromiso dificultan el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas y afectan el logro de los objetivos institucionales.

La insatisfacción también incrementa la probabilidad de **ausentismo y rotación del personal**. Trabajadores que perciben injusticia, escasas oportunidades de desarrollo o deficientes condiciones laborales suelen manifestar mayor intención de abandonar la organización o presentan frecuentes inasistencias, generando costos adicionales relacionados con la sustitución y capacitación de nuevos colaboradores.

Otra consecuencia importante corresponde al **incremento del estrés ocupacional**. Ambientes laborales caracterizados por sobrecarga de trabajo, conflictos interpersonales, liderazgo inadecuado o falta de reconocimiento pueden generar elevados niveles de tensión emocional. Cuando estas condiciones se mantienen durante períodos prolongados, aumentan las probabilidades de desarrollar agotamiento profesional (*burnout*), ansiedad, depresión y otros problemas relacionados con la salud mental.

En este sentido, **Rocha (2017)** encontró que la satisfacción laboral mantiene una relación inversa con la adicción al trabajo y la percepción de inseguridad laboral, evidenciando que menores niveles de satisfacción pueden incrementar conductas poco saludables y afectar el bienestar psicológico de los trabajadores.

Asimismo, la insatisfacción laboral favorece la aparición de **conflictos interpersonales**. Trabajadores desmotivados suelen mostrar menor disposición para colaborar con sus compañeros, incrementando las dificultades de comunicación, el aislamiento y las tensiones dentro de los equipos de trabajo. Estas situaciones deterioran el clima organizacional y afectan la eficiencia colectiva.

Otro efecto frecuente es la **disminución de la calidad del servicio**. En organizaciones dedicadas a la atención de personas, la actitud de los trabajadores influye directamente en la experiencia de los usuarios. Cuando existe insatisfacción laboral, puede disminuir la calidad de la atención, reducirse la capacidad de respuesta y deteriorarse la imagen institucional frente a la ciudadanía.

En instituciones públicas, como la **Policía Nacional del Perú**, las consecuencias de la insatisfacción laboral adquieren una relevancia aún mayor debido a la naturaleza de las funciones desempeñadas. Los efectivos policiales trabajan en escenarios de alta exigencia física y emocional, donde la toma de decisiones rápidas, el autocontrol y la interacción permanente con la ciudadanía constituyen aspectos esenciales de su labor. En

estas condiciones, la insatisfacción puede afectar no solo el bienestar del trabajador, sino también la eficacia de las intervenciones, la calidad del servicio policial y la confianza de la población en la institución.

Diversas investigaciones también han demostrado que trabajadores insatisfechos presentan menor disposición para participar en programas de capacitación, muestran resistencia frente a los procesos de cambio organizacional y disminuyen su compromiso con los objetivos institucionales. Esto limita la capacidad de innovación de las organizaciones y dificulta la implementación de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

En los últimos años, la literatura científica ha destacado que la satisfacción laboral constituye un importante **factor protector frente a los riesgos psicosociales**. Organizaciones que promueven ambientes laborales saludables, liderazgo participativo, reconocimiento del desempeño y oportunidades de crecimiento profesional logran reducir significativamente los niveles de estrés, agotamiento emocional y conflictos internos, fortaleciendo tanto el bienestar de los trabajadores como el desempeño institucional.

En síntesis, las consecuencias de la satisfacción e insatisfacción laboral trascienden el ámbito individual y repercuten directamente sobre el funcionamiento de las organizaciones. Mientras la satisfacción favorece la productividad, el compromiso, la salud ocupacional, la innovación y la calidad del servicio, la insatisfacción incrementa el estrés, el ausentismo, la rotación, los conflictos laborales y la disminución del desempeño. Por ello, promover elevados niveles de satisfacción laboral debe constituir un objetivo estratégico dentro de la gestión del talento humano, especialmente en instituciones públicas donde el bienestar de los trabajadores influye directamente en la calidad de los servicios prestados a la sociedad.

2.2.6 Estrategias para fortalecer la satisfacción laboral

La satisfacción laboral no constituye una condición que se alcanza de manera espontánea, sino el resultado de un conjunto de políticas, prácticas y acciones orientadas a generar ambientes de trabajo saludables y favorables para el desarrollo de las personas. En la actualidad, las organizaciones más exitosas reconocen que el bienestar de sus trabajadores representa una ventaja competitiva, ya que colaboradores satisfechos

muestran mayores niveles de compromiso, productividad, creatividad y permanencia dentro de la institución. En consecuencia, fortalecer la satisfacción laboral se ha convertido en uno de los principales objetivos de la gestión moderna del talento humano.

Las investigaciones desarrolladas en psicología organizacional demuestran que las estrategias dirigidas a incrementar la satisfacción laboral deben considerar tanto factores organizacionales como las características individuales de los trabajadores. Esto implica diseñar acciones que promuevan ambientes laborales positivos, estilos de liderazgo participativos, oportunidades de desarrollo profesional y condiciones que permitan a los colaboradores alcanzar un equilibrio entre sus necesidades personales y los objetivos institucionales (Locke, 1976).

Una de las estrategias más importantes consiste en **fortalecer el liderazgo organizacional**. Los líderes desempeñan un papel decisivo en la construcción de ambientes laborales saludables, ya que influyen directamente en la motivación, el compromiso y el bienestar emocional de los trabajadores. Un liderazgo basado en la comunicación, el respeto, la confianza y el reconocimiento favorece relaciones laborales positivas y fortalece el sentido de pertenencia hacia la organización. Por el contrario, estilos de dirección autoritarios o excesivamente rígidos suelen generar desmotivación, conflictos interpersonales y disminución de la satisfacción laboral.

En este sentido, resulta indispensable promover modelos de liderazgo transformacional que inspiren a los trabajadores, fomenten la participación y estimulen el desarrollo profesional. Los líderes que brindan retroalimentación permanente, escuchan las necesidades de sus colaboradores y facilitan espacios para la innovación generan mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

Otra estrategia fundamental consiste en **implementar sistemas de reconocimiento y valoración del desempeño**. Los trabajadores necesitan percibir que sus esfuerzos son apreciados y que las contribuciones realizadas a la organización reciben una respuesta positiva por parte de sus superiores. El reconocimiento puede expresarse mediante incentivos económicos, ascensos, programas de premiación, menciones institucionales o simplemente a través del agradecimiento y la retroalimentación constructiva.

La teoría bifactorial de **Herzberg** sostiene que el reconocimiento constituye uno de los principales factores motivacionales capaces de incrementar la satisfacción laboral, ya que fortalece el sentido de logro y favorece el desarrollo profesional del trabajador. Cuando las personas perciben que su trabajo es valorado, incrementan su compromiso con la organización y muestran una mayor disposición para asumir nuevos desafíos.

El **desarrollo profesional y la capacitación continua** representan otra estrategia esencial. Las organizaciones deben generar oportunidades permanentes para que los trabajadores fortalezcan sus competencias técnicas y personales mediante programas de formación, especialización, actualización profesional y desarrollo de habilidades de liderazgo. La posibilidad de aprender y progresar dentro de la organización incrementa la motivación y permite que los colaboradores visualicen un proyecto de crecimiento a largo plazo.

En la actualidad, el aprendizaje continuo constituye uno de los factores más valorados por los trabajadores, especialmente en contextos caracterizados por rápidos cambios tecnológicos y organizacionales. Instituciones que promueven planes de carrera y programas de capacitación permanente logran mayores niveles de satisfacción y retención del talento humano.

Otra estrategia importante consiste en **fortalecer la comunicación organizacional**. Una comunicación clara, transparente y oportuna permite reducir la incertidumbre, prevenir conflictos y fortalecer la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos. Los trabajadores necesitan conocer los objetivos institucionales, comprender las razones de las decisiones adoptadas y disponer de espacios donde puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

La comunicación bidireccional favorece la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y fortalece su sentido de pertenencia hacia la organización. Asimismo, permite detectar oportunamente problemas relacionados con el clima laboral y facilita la implementación de acciones correctivas orientadas al bienestar del personal.

El **fortalecimiento del clima organizacional** constituye otra estrategia indispensable. Un ambiente laboral caracterizado por el respeto, la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo favorece el desarrollo de relaciones interpersonales

saludables y reduce significativamente los niveles de estrés ocupacional. Las organizaciones deben promover una cultura institucional basada en valores como la equidad, la inclusión, la ética y la colaboración, generando espacios donde las personas puedan desarrollar plenamente sus capacidades.

Los resultados obtenidos por **Ramos (2015)** evidencian que las relaciones sociales positivas mantienen una asociación significativa con la satisfacción laboral, demostrando que la calidad de la convivencia entre compañeros constituye uno de los principales determinantes del bienestar organizacional.

Otra estrategia relevante consiste en **mejorar las condiciones físicas y materiales del trabajo**. La disponibilidad de infraestructura adecuada, equipamiento suficiente, herramientas tecnológicas, iluminación, ventilación y condiciones de seguridad ocupacional influye directamente sobre la percepción que los trabajadores desarrollan respecto a su ambiente laboral. Invertir en espacios de trabajo seguros y funcionales no solo favorece el desempeño, sino que también transmite un mensaje de valoración hacia el personal.

En organizaciones públicas, esta estrategia adquiere especial importancia debido a que muchas instituciones enfrentan limitaciones presupuestarias que afectan la disponibilidad de recursos para el desempeño de las funciones. La mejora progresiva de las condiciones de trabajo constituye una inversión que repercute positivamente tanto en el bienestar del trabajador como en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

El **fortalecimiento del bienestar psicológico y la salud ocupacional** representa otra línea estratégica de creciente importancia. Las organizaciones deben implementar programas de prevención del estrés, promoción de la salud mental, apoyo psicológico y desarrollo de habilidades para el manejo de las emociones. Estas acciones permiten prevenir el agotamiento profesional (*burnout*), fortalecer la resiliencia y favorecer un adecuado equilibrio entre la vida personal y laboral.

Los hallazgos de **Rocha (2017)** muestran que la satisfacción laboral mantiene una relación con variables como la inseguridad laboral y la adicción al trabajo, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias orientadas a proteger la salud mental y el bienestar integral de los trabajadores.

Asimismo, resulta necesario **promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones**. Cuando los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus opiniones, proponer mejoras y participar activamente en los procesos organizacionales, desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución. La participación fortalece la confianza, incrementa la motivación y favorece una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad.

Otra estrategia consiste en **establecer sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes**. Las evaluaciones deben orientarse no solo al control del rendimiento, sino también al desarrollo profesional del trabajador, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación. Procesos de evaluación objetivos fortalecen la percepción de justicia organizacional y contribuyen significativamente a la satisfacción laboral.

En el contexto actual, también resulta indispensable promover el **equilibrio entre la vida laboral y personal**. La implementación de horarios flexibles cuando la naturaleza del trabajo lo permite, programas de bienestar familiar, actividades recreativas y medidas orientadas a prevenir la sobrecarga laboral contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fortalecer su compromiso con la organización.

En instituciones públicas como la **Policía Nacional del Perú**, estas estrategias adquieren una importancia aún mayor debido a las características propias del servicio policial. Los elevados niveles de responsabilidad, exposición al riesgo y presión emocional hacen necesario implementar programas permanentes de apoyo psicológico, capacitación, reconocimiento institucional, desarrollo del liderazgo y fortalecimiento del bienestar ocupacional. Estas acciones no solo mejoran la satisfacción laboral del personal policial, sino que también contribuyen a incrementar la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Finalmente, las organizaciones deben asumir que fortalecer la satisfacción laboral constituye un proceso continuo de mejora y no una intervención aislada. La evaluación periódica del clima organizacional, la identificación de necesidades del personal y la implementación de políticas centradas en las personas permiten construir organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles.

En síntesis, fortalecer la satisfacción laboral requiere una gestión integral del talento humano basada en el liderazgo efectivo, el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional, la comunicación abierta, el fortalecimiento del clima organizacional, la mejora de las condiciones laborales y la promoción del bienestar físico y psicológico de los trabajadores. La aplicación conjunta de estas estrategias permite incrementar el compromiso, reducir la rotación, mejorar el desempeño institucional y construir organizaciones capaces de responder de manera eficiente a los desafíos del entorno contemporáneo.

2.2.7 Satisfacción laboral y desempeño organizacional

La satisfacción laboral y el desempeño organizacional constituyen dos de las variables más importantes dentro de la gestión del talento humano debido a la estrecha relación que mantienen entre sí. Durante las últimas décadas, numerosas investigaciones han demostrado que el bienestar de los trabajadores influye significativamente en la productividad, la calidad del servicio, el compromiso institucional y la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos. Aunque el desempeño laboral depende de múltiples factores, la evidencia científica coincide en señalar que trabajadores satisfechos desarrollan actitudes más favorables hacia el trabajo, muestran un mayor nivel de compromiso y contribuyen de manera más efectiva al logro de los resultados organizacionales.

El desempeño organizacional puede entenderse como el grado en que una institución alcanza sus objetivos mediante el uso eficiente de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos. Este desempeño no depende únicamente de los procesos administrativos o de la infraestructura disponible, sino también del comportamiento de las personas que integran la organización. En este contexto, la satisfacción laboral adquiere una importancia estratégica porque influye directamente sobre variables como la motivación, la productividad, la innovación, la cooperación y la permanencia del talento humano dentro de la institución.

Desde una perspectiva teórica, la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional ha sido explicada por diversos modelos de comportamiento organizacional. La **Teoría Bifactorial de Herzberg** sostiene que trabajadores motivados y satisfechos desarrollan mayores niveles de compromiso y responsabilidad, lo que

repercute positivamente en la calidad de su desempeño. Asimismo, la **Teoría de la Discrepancia de Locke** plantea que cuando las expectativas del trabajador son satisfechas, aumenta su disposición para esforzarse y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Estos planteamientos evidencian que el bienestar laboral constituye un elemento fundamental para potenciar el rendimiento institucional.

Diversos estudios internacionales respaldan esta relación. **Paz (2017)** encontró que trabajadores con mayores niveles de satisfacción laboral presentaban también mayores niveles de estabilidad emocional, compromiso y adaptación organizacional, concluyendo que el bienestar laboral favorece un desempeño más eficiente y una mayor integración con los objetivos institucionales. Los resultados sugieren que organizaciones que promueven ambientes laborales positivos incrementan significativamente el potencial de sus colaboradores.

De manera similar, **Ramos (2015)** evidenció que las relaciones sociales positivas dentro de las organizaciones fortalecen la satisfacción laboral y mejoran la calidad del desempeño de los trabajadores. El estudio demostró que ambientes caracterizados por la cooperación, el respeto y la comunicación efectiva favorecen un mejor clima organizacional, incrementando la productividad y reduciendo los niveles de estrés laboral.

En el contexto peruano, **Rocha (2017)** concluyó que la satisfacción laboral mantiene una estrecha relación con variables psicológicas como la personalidad, la inseguridad laboral y la adicción al trabajo. Sus hallazgos muestran que trabajadores emocionalmente equilibrados y satisfechos presentan mejores niveles de adaptación organizacional y mayor disposición para cumplir eficientemente sus responsabilidades. Estos resultados confirman que el desempeño no depende exclusivamente de las competencias técnicas, sino también del bienestar psicológico y de las condiciones organizacionales donde se desarrolla el trabajo.

Uno de los principales efectos de la satisfacción laboral sobre el desempeño organizacional es el **incremento de la productividad**. Los trabajadores satisfechos suelen realizar sus funciones con mayor entusiasmo, iniciativa y responsabilidad. Esta actitud favorece el cumplimiento oportuno de las metas institucionales, mejora la calidad de los productos y servicios, y optimiza el uso de los recursos organizacionales. Asimismo, colaboradores motivados muestran una mayor disposición para resolver

problemas, asumir nuevos desafíos y participar activamente en procesos de innovación y mejora continua.

La satisfacción laboral también fortalece el **compromiso organizacional**, entendido como el vínculo psicológico que une al trabajador con la institución. Cuando los colaboradores se sienten valorados, reconocidos y apoyados por la organización, desarrollan un mayor sentido de pertenencia y muestran disposición para realizar esfuerzos adicionales en beneficio de la institución. Este compromiso se traduce en una mayor permanencia del personal, menores índices de rotación y una actitud más favorable hacia los procesos de cambio organizacional.

Otra consecuencia importante es la mejora de la **calidad del servicio**. En organizaciones dedicadas a la atención de personas, como hospitales, instituciones educativas o entidades públicas, la satisfacción laboral influye directamente en la forma como los trabajadores interactúan con los usuarios. Colaboradores satisfechos suelen brindar una atención más cordial, eficiente y orientada a resolver las necesidades de los ciudadanos, fortaleciendo la imagen institucional y la confianza de la población.

Asimismo, la satisfacción laboral favorece el desarrollo de **conductas de ciudadanía organizacional**, entendidas como aquellos comportamientos voluntarios que superan las obligaciones formales del puesto de trabajo. Entre estas conductas destacan la colaboración espontánea con otros compañeros, la participación en actividades institucionales, la disposición para compartir conocimientos y la iniciativa para proponer mejoras en los procesos organizacionales. Estas acciones fortalecen la cultura organizacional y contribuyen significativamente al desempeño colectivo.

Otro aspecto relevante corresponde a la **innovación y el aprendizaje organizacional**. Los trabajadores satisfechos muestran una mayor apertura al cambio, participan activamente en programas de capacitación y desarrollan una actitud favorable hacia la incorporación de nuevas tecnologías o metodologías de trabajo. Esta disposición facilita la adaptación de las organizaciones frente a entornos cambiantes y fortalece su capacidad para responder a los desafíos actuales.

En contraste, la **insatisfacción laboral** puede afectar negativamente el desempeño organizacional. Trabajadores desmotivados suelen disminuir su productividad, presentar

mayores niveles de ausentismo, experimentar conflictos interpersonales y mostrar resistencia frente a los cambios organizacionales. Estas situaciones incrementan los costos institucionales, afectan la calidad del servicio y dificultan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La insatisfacción también favorece el **agotamiento emocional**, especialmente en organizaciones donde el personal enfrenta elevados niveles de presión y responsabilidad. Cuando los trabajadores perciben falta de reconocimiento, escasas oportunidades de desarrollo o deficientes condiciones laborales, aumenta la probabilidad de desarrollar estrés crónico, disminuyendo progresivamente su capacidad de respuesta y afectando su desempeño profesional.

En instituciones públicas, la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional adquiere una importancia aún mayor debido a la responsabilidad social que caracteriza sus funciones. En entidades como la **Policía Nacional del Perú**, el desempeño de los efectivos policiales influye directamente en la seguridad ciudadana, el mantenimiento del orden público y la confianza de la población en las instituciones del Estado. Por ello, promover elevados niveles de satisfacción laboral constituye una estrategia indispensable para fortalecer la eficiencia institucional y garantizar servicios públicos de calidad.

En este contexto, aspectos como el liderazgo, el reconocimiento profesional, la capacitación permanente, el bienestar psicológico y las condiciones adecuadas de trabajo se convierten en factores esenciales para mejorar el desempeño organizacional. Instituciones que invierten en el desarrollo de su talento humano logran trabajadores más comprometidos, resilientes y preparados para responder eficazmente a situaciones de alta complejidad.

Las tendencias actuales en gestión del talento humano también destacan que la satisfacción laboral favorece la **sostenibilidad organizacional**. Organizaciones con trabajadores satisfechos presentan mayor capacidad para retener talento, fortalecer su cultura institucional, adaptarse a los cambios del entorno y mantener elevados estándares de calidad en sus procesos. Esto demuestra que invertir en el bienestar de las personas no constituye únicamente una acción orientada al desarrollo humano, sino también una decisión estratégica que repercute directamente en los resultados organizacionales.

En síntesis, la satisfacción laboral representa un factor determinante del desempeño organizacional. Trabajadores satisfechos muestran mayores niveles de compromiso, productividad, innovación, cooperación y calidad en el servicio, contribuyendo significativamente al logro de los objetivos institucionales. Por el contrario, la insatisfacción laboral genera efectos adversos que afectan tanto al trabajador como a la organización. En consecuencia, fortalecer la satisfacción laboral mediante políticas orientadas al bienestar, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el liderazgo efectivo constituye una de las estrategias más importantes para construir organizaciones públicas y privadas más eficientes, competitivas y sostenibles.

La satisfacción laboral constituye uno de los pilares fundamentales para comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones y explicar la manera en que las condiciones laborales influyen sobre su desempeño, compromiso y bienestar. A lo largo de este capítulo se ha evidenciado que este constructo ha evolucionado desde enfoques centrados únicamente en la remuneración y las condiciones materiales de trabajo hacia una visión integral que incorpora factores psicológicos, sociales y organizacionales. En la actualidad, la satisfacción laboral es reconocida como un fenómeno multidimensional que resulta de la interacción entre las expectativas del trabajador, sus características personales y las condiciones proporcionadas por la organización.

El análisis de los principales referentes teóricos permitió identificar los aportes de autores como **Frederick Herzberg, Edwin Locke, Dawis y Lofquist**, entre otros investigadores, quienes han contribuido significativamente a explicar los mecanismos mediante los cuales se genera la satisfacción laboral. Sus teorías coinciden en señalar que el bienestar del trabajador depende no solo de factores económicos, sino también del reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, la calidad de las relaciones interpersonales, el liderazgo, las condiciones de trabajo y el equilibrio entre las necesidades individuales y las características del entorno organizacional. Estos fundamentos continúan siendo la base de numerosas investigaciones desarrolladas en el campo de la psicología organizacional y la gestión del talento humano.

Asimismo, el desarrollo de las nociones básicas permitió comprender que la satisfacción laboral está conformada por diversas dimensiones que abarcan aspectos

relacionados con las condiciones físicas del trabajo, los beneficios laborales, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de las tareas y la relación con la autoridad. La interacción equilibrada de estos componentes favorece ambientes laborales saludables, fortalece el compromiso organizacional y contribuye al desarrollo integral de los trabajadores. De igual manera, se puso de manifiesto que la satisfacción laboral genera importantes beneficios para las organizaciones, entre ellos un mayor desempeño, incremento de la productividad, fortalecimiento del clima organizacional, reducción del ausentismo y mayor permanencia del talento humano.

En contraste, también se evidenció que la insatisfacción laboral puede producir consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para las instituciones, incrementando el estrés ocupacional, el agotamiento emocional, los conflictos interpersonales, la rotación del personal y la disminución de la calidad del servicio. Frente a ello, las organizaciones deben implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación, el reconocimiento del desempeño, la capacitación permanente, el bienestar psicológico y la mejora continua de las condiciones laborales, entendiendo que la inversión en las personas constituye un elemento estratégico para alcanzar mayores niveles de eficiencia y sostenibilidad institucional.

En el caso de las instituciones públicas, y particularmente de la **Policía Nacional del Perú**, la satisfacción laboral adquiere una relevancia especial debido a la naturaleza de las funciones que desempeña su personal. Las exigencias propias del servicio policial requieren trabajadores comprometidos, emocionalmente equilibrados y motivados para responder eficazmente a situaciones de alta responsabilidad y presión. Por ello, promover ambientes laborales saludables y fortalecer la satisfacción del personal no solo beneficia a los trabajadores, sino que también repercute positivamente en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía y en el fortalecimiento de la confianza hacia la institución.

Finalmente, los contenidos desarrollados en este capítulo proporcionan el sustento teórico necesario para comprender la segunda variable del estudio y establecen las bases conceptuales que permitirán interpretar los resultados obtenidos en la investigación. La integración de los fundamentos revisados en este capítulo con los desarrollados previamente sobre la personalidad permitirá analizar, en el siguiente apartado del libro, la relación existente entre ambas variables dentro del contexto específico de la

investigación, explicando cómo los rasgos de personalidad pueden influir en los niveles de satisfacción laboral y, en consecuencia, en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: PERSONALIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ DE ANDAHUAYLAS

El estudio de la personalidad y la satisfacción laboral adquiere una especial relevancia cuando se analiza en organizaciones encargadas de garantizar la seguridad pública, debido a que las funciones desempeñadas por su personal implican elevados niveles de responsabilidad, exposición permanente al riesgo, toma constante de decisiones y una estrecha interacción con la ciudadanía. En este contexto, la **Policía Nacional del Perú (PNP)** constituye una institución cuya eficacia depende, en gran medida, no solo de la preparación técnica de sus integrantes, sino también de sus características personales, su estabilidad emocional y el grado de satisfacción que experimentan respecto a las condiciones en las que desarrollan sus funciones.

Los efectivos policiales desempeñan su labor en escenarios complejos que demandan disciplina, autocontrol, capacidad de adaptación, liderazgo y trabajo en equipo. Estas exigencias hacen que variables psicológicas como la personalidad y la satisfacción laboral adquieran una importancia estratégica para comprender el comportamiento organizacional y explicar las diferencias observadas en el desempeño de los trabajadores. Mientras la personalidad influye en la manera en que los efectivos enfrentan el estrés, se relacionan con sus compañeros y responden a situaciones de presión, la satisfacción laboral condiciona su compromiso institucional, motivación, bienestar psicológico y disposición para brindar un servicio eficiente a la comunidad.

La literatura científica revisada en los capítulos anteriores evidencia que ambas variables mantienen una estrecha relación. Diversas investigaciones han demostrado que determinados rasgos de personalidad favorecen mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que características como la estabilidad emocional, la responsabilidad y la

extraversión contribuyen positivamente al desempeño organizacional. De igual manera, organizaciones que promueven ambientes laborales saludables, liderazgo efectivo y oportunidades de desarrollo profesional logran incrementar el bienestar de sus trabajadores y fortalecer el cumplimiento de sus objetivos institucionales (Rocha, 2017).

En este contexto, resulta pertinente analizar cómo estas variables se manifiestan dentro de la Policía Nacional del Perú en la provincia de Andahuaylas, considerando las características propias del servicio policial y las condiciones organizacionales en las que desarrollan sus actividades los efectivos de esta jurisdicción. Comprender esta realidad permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano, al bienestar del personal policial y, en consecuencia, a la mejora de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

El presente capítulo expone el caso de estudio desarrollado a partir de la investigación original, describiendo de manera sistemática el proceso metodológico seguido para analizar la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas. Para ello, se presentan el enfoque metodológico, el diseño de investigación, la población y muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de información, los procedimientos de análisis de datos y los principales resultados obtenidos. Posteriormente, se interpretan los hallazgos a la luz del marco teórico desarrollado en los capítulos anteriores, permitiendo comprender la forma en que ambas variables interactúan dentro del contexto organizacional estudiado y las implicancias que estos resultados tienen para la gestión institucional y el fortalecimiento del desempeño del personal policial.

3.1 CONTEXTO DEL ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la **Policía Nacional del Perú (PNP)**, específicamente en la provincia de **Andahuaylas**, ubicada en el departamento de Apurímac. Esta institución constituye uno de los principales organismos del Estado encargados de garantizar el orden interno, la seguridad ciudadana y el cumplimiento de la ley, desempeñando un papel esencial en la protección de los derechos fundamentales de la población. Debido a la naturaleza de sus funciones, el personal policial enfrenta permanentemente situaciones que demandan elevados niveles de responsabilidad,

disciplina, autocontrol emocional, capacidad para tomar decisiones bajo presión y una constante interacción con la ciudadanía.

El contexto organizacional de la Policía Nacional del Perú presenta características particulares que la diferencian de otras instituciones públicas. El trabajo policial se desarrolla en escenarios donde la incertidumbre, la exposición al riesgo, las jornadas laborales prolongadas, la presión operativa y la necesidad de responder oportunamente a situaciones de emergencia forman parte de las actividades cotidianas. Estas condiciones convierten al servicio policial en una ocupación altamente demandante tanto desde el punto de vista físico como psicológico, haciendo indispensable el fortalecimiento de competencias personales que permitan mantener un adecuado desempeño profesional.

En este escenario, variables como la **personalidad** y la **satisfacción laboral** adquieren una importancia estratégica. La personalidad influye en la manera como los efectivos policiales afrontan situaciones de estrés, establecen relaciones con sus superiores y compañeros, resuelven conflictos y responden ante las exigencias propias del servicio. Del mismo modo, la satisfacción laboral condiciona aspectos relacionados con la motivación, el compromiso institucional, la permanencia en la organización, el bienestar psicológico y la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

Las organizaciones policiales requieren colaboradores capaces de mantener un elevado nivel de equilibrio emocional, responsabilidad, disciplina y capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes. Sin embargo, estas competencias no dependen únicamente de la formación profesional recibida, sino también de las características personales de cada trabajador y de las condiciones organizacionales donde desarrolla sus funciones. Factores como el liderazgo, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo pueden influir significativamente en la percepción que el personal desarrolla respecto a su ambiente laboral.

La provincia de **Andahuaylas** representa un contexto particularmente interesante para el análisis de estas variables debido a las características sociales y geográficas donde opera el personal policial. Como ocurre en muchas provincias del interior del país, los efectivos deben responder a diversas problemáticas relacionadas con la seguridad ciudadana, la prevención del delito, el mantenimiento del orden público y la atención de

emergencias, funciones que exigen elevados niveles de compromiso y preparación profesional. Estas responsabilidades convierten al bienestar del personal policial en un elemento indispensable para garantizar una respuesta eficiente frente a las necesidades de la población.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, comprender la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral dentro de este contexto permite identificar factores que favorecen el desempeño institucional y contribuyen al fortalecimiento de las capacidades del personal policial. El conocimiento de estas variables proporciona información útil para diseñar estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional, fortalecer el liderazgo, promover el bienestar psicológico y optimizar los procesos de desarrollo profesional dentro de la institución.

Asimismo, el estudio adquiere relevancia porque las investigaciones sobre personalidad y satisfacción laboral en instituciones policiales del contexto peruano aún son relativamente limitadas. La mayor parte de la evidencia científica disponible proviene de sectores como salud, educación o empresas privadas, por lo que resulta necesario ampliar el conocimiento sobre estas variables en organizaciones encargadas de la seguridad pública, donde las exigencias laborales presentan características particulares.

En este marco, la investigación se orientó a analizar la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, buscando aportar evidencia que contribuya a una mejor comprensión del comportamiento organizacional dentro de esta institución. Los resultados obtenidos no solo permiten describir las características de la población estudiada, sino también identificar oportunidades de mejora para fortalecer la gestión del talento humano, incrementar el bienestar del personal y favorecer una prestación más eficiente del servicio policial.

Finalmente, el contexto descrito justifica la pertinencia del presente caso de estudio, ya que evidencia la importancia de analizar variables psicológicas y organizacionales en instituciones donde el desempeño de los trabajadores repercute directamente en la seguridad ciudadana y en la confianza de la población hacia el Estado. En este sentido, comprender cómo interactúan la personalidad y la satisfacción laboral constituye un aporte relevante para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer el

desempeño institucional y promover el desarrollo integral del personal de la Policía Nacional del Perú.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente caso de estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico que permitió analizar de manera objetiva la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas. La metodología empleada respondió a los objetivos planteados en la investigación original y garantizó la obtención de información confiable para comprender el comportamiento de ambas variables dentro del contexto organizacional estudiado. Asimismo, la utilización de procedimientos científicos permitió asegurar la validez de los resultados y facilitar su interpretación a la luz del marco teórico desarrollado en los capítulos precedentes.

Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un **enfoque cuantitativo**, debido a que estuvo orientada a medir objetivamente las variables personalidad y satisfacción laboral mediante instrumentos psicométricos estandarizados y al posterior análisis estadístico de los datos obtenidos.

El enfoque cuantitativo permitió transformar las percepciones y características de los participantes en información numérica susceptible de ser procesada mediante técnicas estadísticas, facilitando la comprobación de la relación existente entre ambas variables. Este tipo de enfoque se caracteriza por utilizar procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de datos, reduciendo la subjetividad del investigador y favoreciendo la obtención de resultados confiables y reproducibles.

Asimismo, este enfoque permitió contrastar la hipótesis de investigación mediante el empleo de pruebas estadísticas apropiadas, proporcionando evidencia empírica acerca del comportamiento de las variables estudiadas dentro de la población analizada.

Tipo de investigación

De acuerdo con su finalidad, la investigación fue de **tipo básica**, ya que tuvo como propósito ampliar el conocimiento científico respecto a la relación entre la personalidad

y la satisfacción laboral en trabajadores policiales, sin pretender intervenir directamente sobre las variables objeto de estudio.

La investigación básica busca explicar fenómenos y generar conocimiento que posteriormente pueda servir de fundamento para futuras investigaciones o para el diseño de estrategias de intervención organizacional. En este caso, los resultados obtenidos permiten comprender mejor cómo interactúan las características de personalidad con los niveles de satisfacción laboral dentro del contexto policial, constituyendo un importante aporte para la psicología organizacional y la gestión del talento humano.

Nivel de investigación

El estudio correspondió a un **nivel correlacional**, debido a que estuvo orientado a determinar la existencia y el grado de relación entre las variables personalidad y satisfacción laboral, sin manipular ninguna de ellas.

Las investigaciones correlacionales permiten identificar la intensidad y dirección de la asociación existente entre dos o más variables, aunque no establecen relaciones de causa y efecto. En este sentido, el objetivo principal consistió en determinar si determinados rasgos de personalidad se relacionaban con mayores o menores niveles de satisfacción laboral entre los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas.

Este nivel de investigación resulta especialmente pertinente para estudios desarrollados en ciencias sociales y del comportamiento, donde muchas variables no pueden ser manipuladas experimentalmente debido a razones éticas o metodológicas.

Diseño de investigación

El diseño utilizado fue **no experimental**, puesto que las variables fueron observadas tal como se presentaban en su contexto natural, sin que el investigador ejerciera control o manipulación sobre ellas.

Según este diseño, la información fue obtenida directamente de los trabajadores policiales mediante la aplicación de instrumentos estandarizados, respetando las condiciones reales en las que desarrollaban sus actividades laborales. En consecuencia, los resultados reflejan las características existentes en el momento de la investigación y no responden a situaciones generadas artificialmente por el investigador.

Asimismo, el estudio correspondió a un diseño **transversal o transeccional**, debido a que la información fue recolectada en un único momento, permitiendo describir las características de la población y analizar la relación existente entre las variables durante el período de estudio. Este tipo de diseño resulta apropiado cuando se busca obtener un diagnóstico de una realidad específica sin realizar seguimiento longitudinal de los participantes.

Método de investigación

La investigación empleó el **método hipotético-deductivo**, el cual permitió formular una hipótesis sustentada en el marco teórico, recolectar información empírica y posteriormente contrastarla mediante procedimientos estadísticos.

Este método parte de planteamientos teóricos previamente establecidos y busca verificar su correspondencia con la realidad mediante la observación y el análisis de datos. En el presente estudio, la hipótesis planteó la existencia de una relación significativa entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores policiales, siendo contrastada mediante el análisis de correlación correspondiente.

El empleo del método hipotético-deductivo permitió garantizar la rigurosidad científica del proceso investigativo y fortalecer la validez de las conclusiones obtenidas.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por **cada trabajador de la Policía Nacional del Perú perteneciente a la jurisdicción de Andahuaylas**, quienes participaron voluntariamente en la investigación respondiendo los instrumentos aplicados para evaluar las variables personalidad y satisfacción laboral.

Cada participante proporcionó información relacionada con sus características personales y con la percepción que mantenía respecto a su experiencia laboral dentro de la institución, permitiendo analizar posteriormente la relación existente entre ambas variables.

Variables de estudio

La investigación analizó dos variables principales:

- **Variable independiente:** Personalidad.
- **Variable dependiente:** Satisfacción laboral.

La variable **personalidad** fue evaluada considerando las dimensiones propuestas por **Hans J. Eysenck**, relacionadas con la extraversión-introversión, la estabilidad emocional-neuroticismo y otros rasgos característicos del comportamiento individual.

Por su parte, la **satisfacción laboral** fue evaluada mediante las dimensiones propuestas por **Palma (2005)**, las cuales comprenden las condiciones físicas del trabajo, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Consideraciones metodológicas

El diseño metodológico seleccionado permitió analizar las variables respetando el contexto natural donde desempeñan sus funciones los trabajadores policiales, evitando alteraciones que pudieran afectar la validez de los resultados. Asimismo, la utilización de instrumentos psicométricos previamente validados garantizó la confiabilidad de la información obtenida y permitió realizar comparaciones con investigaciones desarrolladas en otros contextos organizacionales.

Finalmente, la metodología empleada proporcionó un marco científico sólido para comprender la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral en la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas. Los procedimientos aplicados aseguraron la consistencia de los datos recopilados y constituyeron la base para el análisis estadístico presentado en los siguientes apartados, donde se exponen los resultados obtenidos y su correspondiente interpretación.

3.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Una vez concluido el proceso de recolección y procesamiento de la información, se procedió al análisis estadístico de los datos obtenidos con la finalidad de responder al objetivo general de la investigación y contrastar las hipótesis planteadas. Los resultados permiten conocer las características de la personalidad y los niveles de satisfacción laboral presentes en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, así

como determinar la relación existente entre ambas variables mediante procedimientos estadísticos apropiados.

El análisis de los resultados constituye una etapa fundamental dentro del proceso de investigación, ya que permite transformar la información recopilada en evidencia científica que facilite la comprensión del fenómeno estudiado. En este sentido, la información obtenida mediante los instrumentos aplicados fue organizada, codificada y procesada utilizando técnicas estadísticas que garantizan la objetividad y confiabilidad de los hallazgos. Posteriormente, los resultados fueron interpretados considerando los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores, permitiendo establecer una relación entre la evidencia empírica y los principales planteamientos de la literatura científica.

La presentación de los resultados se realiza de manera ordenada y secuencial, iniciando con la descripción de las características generales de la población estudiada y continuando con el análisis de cada una de las variables de investigación. Posteriormente, se presentan los resultados correspondientes a la prueba de normalidad, la contrastación de las hipótesis y el análisis de la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral, así como entre sus respectivas dimensiones. Esta organización facilita la comprensión de los hallazgos y permite seguir el proceso lógico desarrollado durante la investigación.

Asimismo, cada resultado es acompañado de su respectiva interpretación, con el propósito de explicar el significado de los valores estadísticos obtenidos y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la investigación. De esta manera, no solo se presentan datos numéricos, sino también un análisis que permite comprender su relevancia dentro del contexto organizacional de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas.

La evidencia obtenida permitirá identificar los niveles predominantes de personalidad y satisfacción laboral presentes en la población estudiada, determinar la intensidad de la relación entre ambas variables y establecer si los resultados respaldan la hipótesis general planteada en la investigación. Del mismo modo, los hallazgos servirán de base para formular las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y promover estrategias que contribuyan al bienestar del personal policial.

En las siguientes secciones se presentan, de forma sistemática, las tablas, figuras e interpretaciones correspondientes a cada uno de los análisis estadísticos realizados, abordando los siguientes aspectos:

Análisis descriptivo de datos socio demográfico.

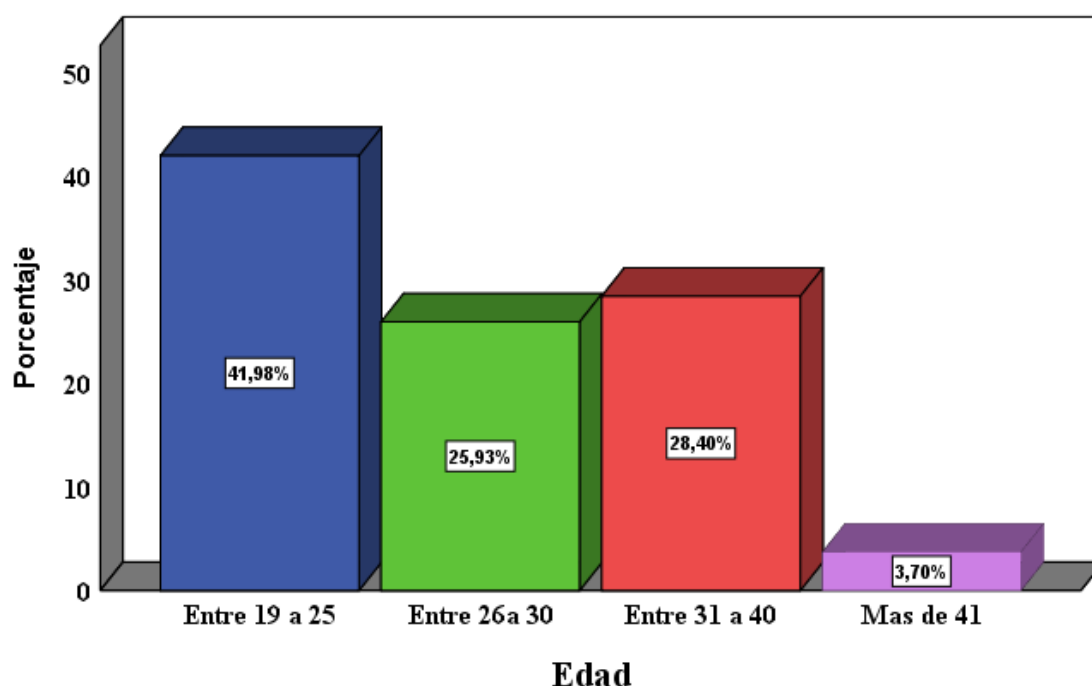
A continuación, se describen las características socio demográficas de los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

Tabla 11. *Análisis de frecuencia, según Edad*

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Entre 19 a 25	34	42%
	Entre 26a 30	21	25,9%
	Entre 31 a 40	23	28,4%
	Más de 41	3	3,7%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 4. *Representación de porcentual, según Edad*



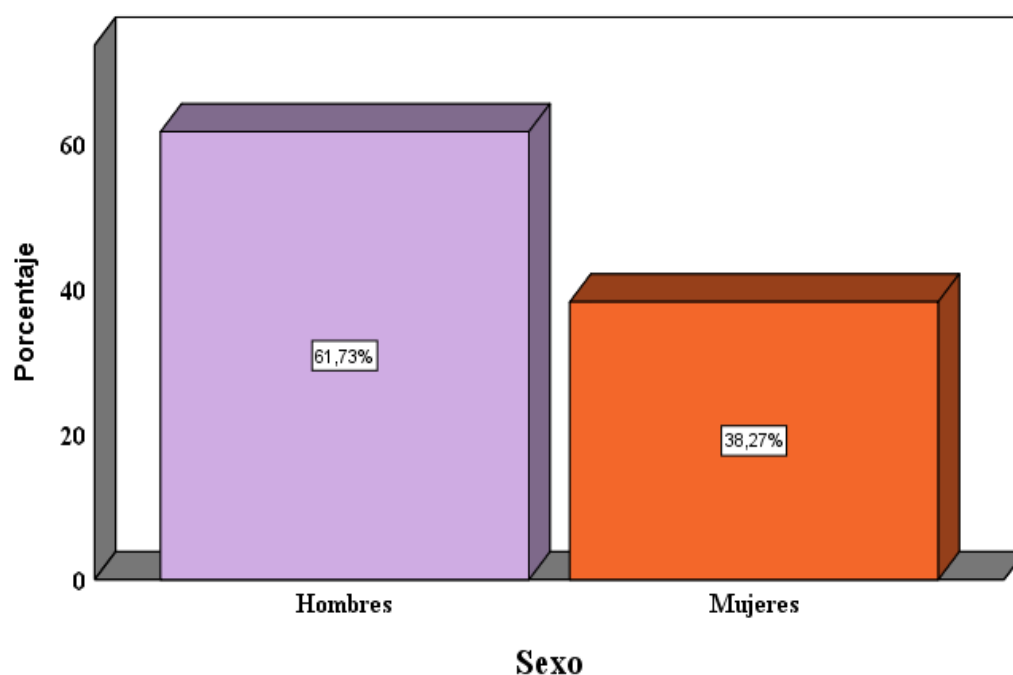
Los resultados obtenidos evidencian que la mayor proporción de trabajadores se encuentra en el grupo etario de **19 a 25 años**, representando el **42,0 % (34 participantes)** de la muestra. En segundo lugar, el **28,4 % (23 participantes)** tiene entre **31 y 40 años**, seguido por el **25,9 % (21 participantes)**, correspondiente al grupo de **26 a 30 años**. Finalmente, solo el **3,7 % (3 participantes)** tiene **41 años o más**. Estos resultados muestran que la población evaluada está conformada predominantemente por trabajadores jóvenes, lo que refleja una mayor concentración de personal en las primeras etapas de su desarrollo profesional dentro de la institución.

Tabla 12. *Análisis de frecuencias, según Sexo*

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombres	50	61,7%
	Mujeres	31	38,3%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 5. *Representación porcentual, según Sexo*



En relación con el sexo de los participantes, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores corresponde al sexo **masculino**, con un **61,7 % (50 participantes)**, mientras que el **38,3 % (31 participantes)** pertenece al sexo **femenino**. Esta distribución evidencia un predominio de hombres dentro de la población evaluada, situación que resulta consistente con la composición tradicional del personal en instituciones policiales, aunque también refleja una participación significativa de mujeres en el desempeño de funciones dentro de la organización.

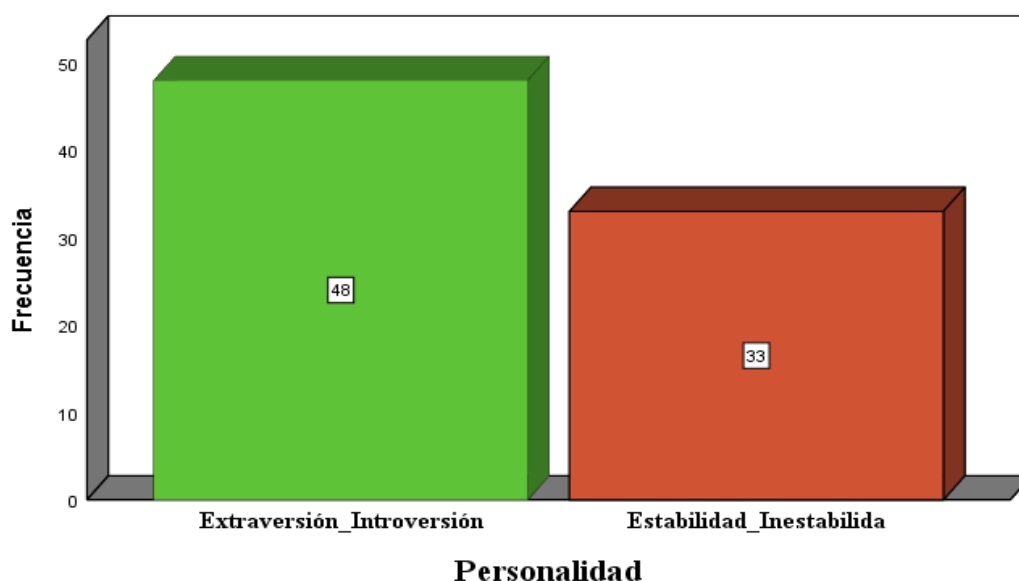
Análisis descriptivo a nivel de variables

Tabla 13. *Análisis de frecuencia, según Variable_1: Personalidad*

	Personalidad	Frecuencia	Porcentaje
Variable 1:	Extroversión – Introversión	48	59,3%
Personalidad	Estabilidad -Inestabilidad	33	40,7%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 6. *Representación porcentual, según Variable 1: Personalidad*



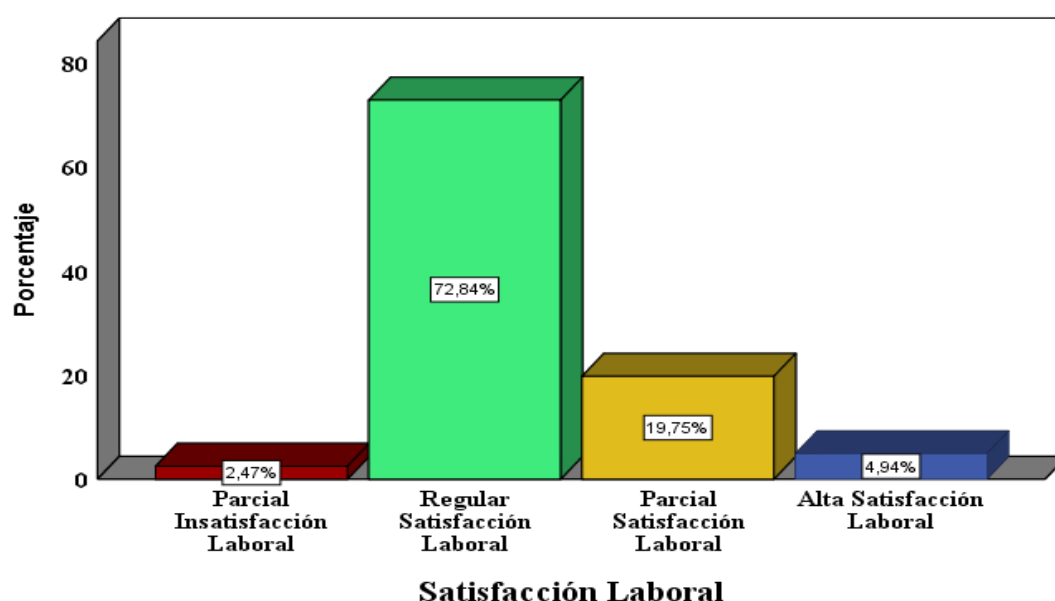
Respecto a la variable **personalidad**, los resultados evidencian que el **59,3 % (48 participantes)** presentó un predominio de la dimensión **Extraversión–Introversión**, mientras que el **40,7 % (33 participantes)** se identificó con la dimensión **Estabilidad–Inestabilidad emocional**. Estos hallazgos indican que, dentro de la población estudiada, prevalecen las características asociadas a la dimensión de extraversión–introversión, aunque también se observa una proporción importante de trabajadores cuyas características de personalidad se orientan hacia la estabilidad o inestabilidad emocional, dimensiones que desempeñan un papel relevante en el comportamiento individual y en la adaptación al entorno laboral.

Tabla 14. *Análisis de frecuencias, según Variable_2: Satisfacción Laboral*

	Satisfacción Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Variable 2:	Parcial Insatisfacción Laboral	2	2,5%
Satisfacción	Regular Satisfacción Laboral	59	72,8%
Laboral	Parcial Satisfacción Laboral	16	19,8%
	Alta Satisfacción Laboral	4	4,9%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 7. *Representación porcentual, según Variable_2: Satisfacción Laboral*



En relación con la variable **satisfacción laboral**, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, representando el **72,8 % (59 participantes)** de la muestra. Asimismo, el **19,8 % (16 participantes)** manifestó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el **4,9 % (4 participantes)** evidenció un nivel de **alta satisfacción laboral**. Finalmente, el **2,5 % (2 participantes)** expresó un nivel de **parcial insatisfacción laboral**. En conjunto, estos resultados reflejan que la mayor parte del personal percibe su experiencia laboral de manera moderadamente favorable, aunque existe un grupo minoritario que presenta niveles elevados de satisfacción y otro que evidencia cierto grado de insatisfacción, aspecto que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al bienestar y al desarrollo del talento humano.

Análisis descriptivo a nivel de dimensiones

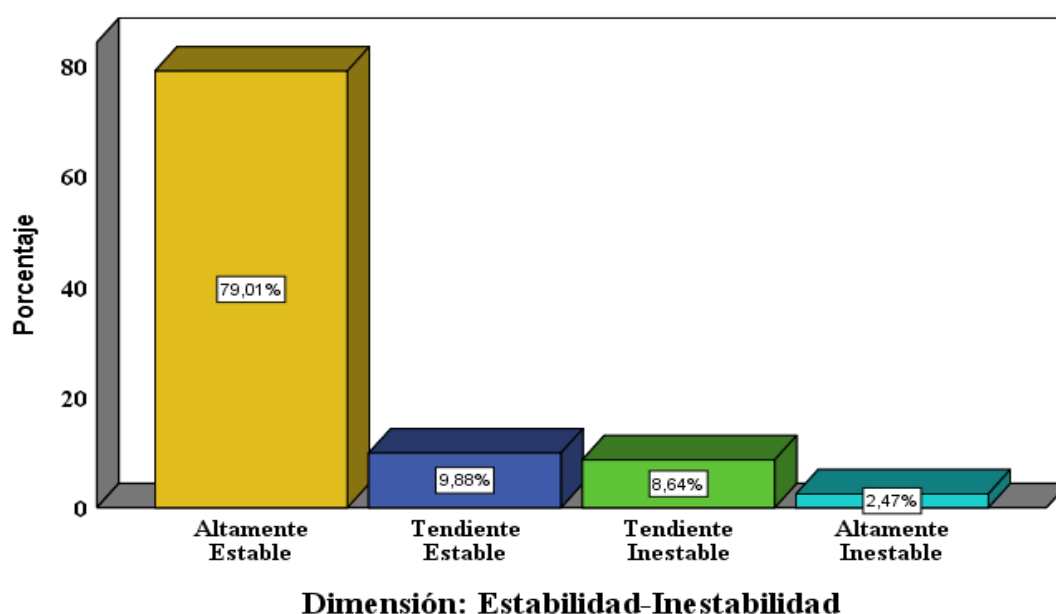
Resultado a nivel de las dimensiones de la variables de Personalidad

Tabla 15. *Análisis de frecuencia, según V1- D1_Estabilidad-Inestabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión Estabilidad - Inestabilidad	Altamente Estable	64	79%
	Tendiente Estable	8	9,9%
	Tendiente Inestable	7	8,6%
	Altamente Inestable	2	2,5%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 8. *Representación porcentual, según la V1-D1_Estabilidad-Inestabilidad*



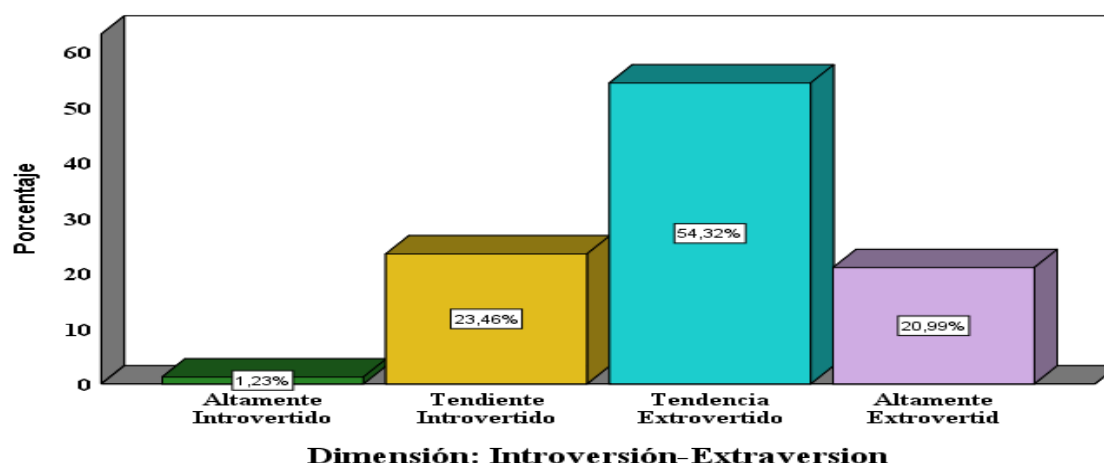
En cuanto a la dimensión **Estabilidad-Inestabilidad** de la personalidad, los resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores presenta un elevado nivel de estabilidad emocional. En efecto, el **79,0 % (64 participantes)** se ubicó en la categoría de **altamente estables**, mientras que el **9,9 % (8 participantes)** fue clasificado como **tendiente estable**. Por otro lado, el **8,6 % (7 participantes)** mostró una tendencia hacia la **inestabilidad emocional**, y únicamente el **2,5 % (2 participantes)** fue identificado como **altamente inestable**. En conjunto, estos hallazgos indican que la población evaluada se caracteriza predominantemente por mantener un adecuado equilibrio emocional, condición que favorece la adaptación a las exigencias propias del entorno laboral y el desempeño eficiente de sus funciones.

Tabla 16. *Análisis de frecuencia, según V1- D2_ Introversión-Extraversión*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión Introversión-Extraversión	Altamente introvertido	1	1,2%
	Tendiente introvertido	19	23,5%
	Tendencia extrovertido	44	54,3%
	Altamente extrovertido	17	21%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 9. *Representación porcentual, según V1-D2_ Introversión_Extroversión*



Respecto a la dimensión **Introversión-Extraversión**, los resultados muestran un predominio de características asociadas a la extroversión. En efecto, el **54,3 % (44 participantes)** se ubicó en la categoría de **tendiente extrovertido**, mientras que el **21,0 % (17 participantes)** fue clasificado como **altamente extrovertido**. Por su parte, el **23,5 % (19 participantes)** presentó una tendencia hacia la **introversión**, y únicamente el **1,2 % (1 participante)** fue identificado como **altamente introvertido**. En conjunto, estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores posee rasgos orientados hacia la extroversión, lo que sugiere una mayor facilidad para la interacción social, la comunicación y el trabajo colaborativo, competencias particularmente relevantes en el desempeño de las funciones propias de la Policía Nacional del Perú.

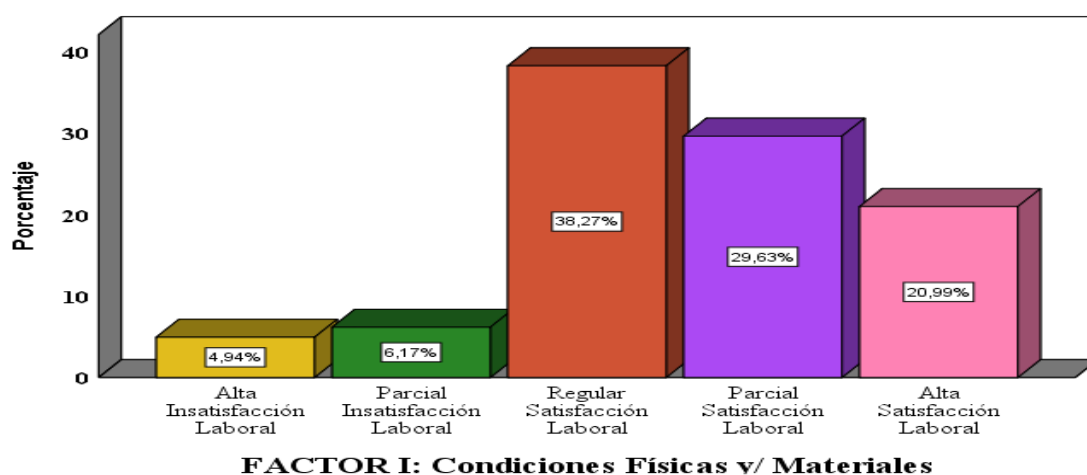
Resultado a nivel de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral

Tabla 17. Análisis de frecuencia, según V2- D1_Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión FACTOR I Condiciones Físicas y/o Materiales	Alta Insatisfacción Laboral	4	4,9%
	Parcial Insatisfacción Laboral	5	6,2%
	Regular Satisfacción Laboral	31	38,3%
	Parcial Satisfacción Laboral	24	29,6%
	Alta Satisfacción Laboral	17	21%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 10. Representación porcentual, según V2- D1_Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales



En relación con la dimensión **Factor I: Condiciones físicas y/o materiales**, los resultados evidencian que el mayor porcentaje de los trabajadores manifestó un nivel de **regular satisfacción laboral**, representando el **38,3 % (31 participantes)** de la muestra. Asimismo, el **29,6 % (24 participantes)** presentó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el **21,0 % (17 participantes)** reportó un nivel de **alta satisfacción laboral**. En contraste, el **6,2 % (5 participantes)** manifestó una **parcial insatisfacción laboral** y el **4,9 % (4 participantes)** evidenció un nivel de **alta insatisfacción laboral**. En conjunto, estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores percibe las condiciones físicas y materiales de su entorno de trabajo de manera moderadamente favorable, aunque aún existe un grupo de colaboradores que manifiesta cierto grado de

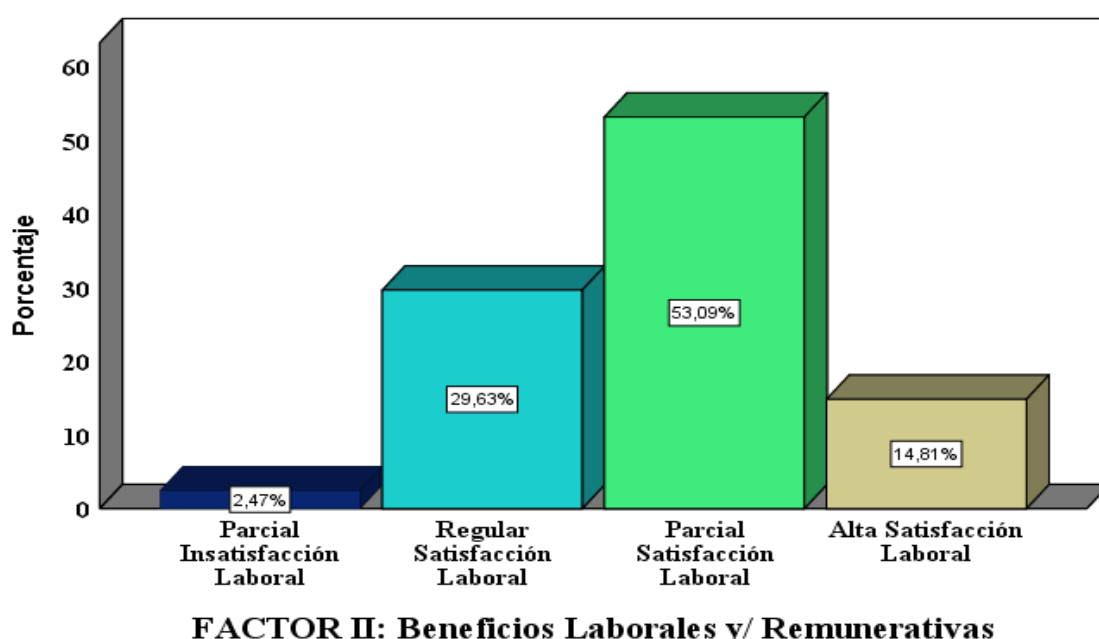
insatisfacción, lo que pone de manifiesto la importancia de continuar fortaleciendo aspectos relacionados con la infraestructura, el equipamiento y los recursos disponibles para el adecuado desempeño de sus funciones.

Tabla 18. *Análisis de frecuencia, según V2- D2_FACTOR II: Beneficios Laborales y/ Remunerativas.*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: FACTOR II Beneficios Laborales y/ Remunerativas	Parcial Insatisfacción Laboral	2	2,5%
	Regular Satisfacción Laboral	24	29,6%
	Parcial Satisfacción Laboral	43	53,1%
	Alta Satisfacción Laboral	12	14,8%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 11. *Representación porcentual, según V2-D2_ FACTOR II: Beneficios Laborales y/ Remunerativas*



En cuanto a la dimensión **Factor II: Beneficios laborales y/o remunerativos**, los resultados muestran que la mayor proporción de los trabajadores presentó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, representando el **53,1 % (43 participantes)** de la muestra. Asimismo, el **29,6 % (24 participantes)** evidenció un nivel de **regular satisfacción laboral**, mientras que el **14,8 % (12 participantes)** manifestó una **alta satisfacción**

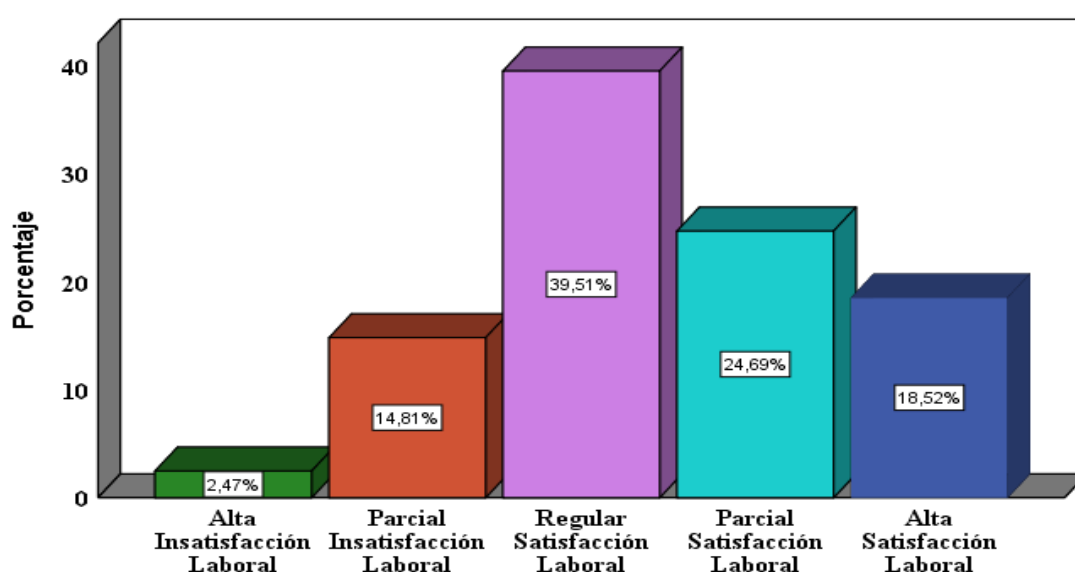
laboral. Finalmente, el 2,5 % (2 participantes) indicó un nivel de **parcial insatisfacción laboral**. En términos generales, estos hallazgos evidencian que, si bien la percepción sobre los beneficios laborales y remunerativos es predominantemente favorable, la mayoría de los trabajadores aún no alcanza un nivel de satisfacción plena, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las políticas institucionales relacionadas con las compensaciones, incentivos y beneficios otorgados al personal para incrementar su bienestar y compromiso organizacional.

Tabla 19. *Análisis de frecuencia, según la V2- D3_FACTOR III: Políticas Administrativas*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: FACTOR III Políticas Administrativas	Alta Insatisfacción Laboral	2	2,5%
	Parcial Insatisfacción Laboral	12	14,8%
	Regular Satisfacción Laboral	32	39,5%
	Parcial Satisfacción Laboral	20	24,7%
	Alta Satisfacción Laboral	15	18,5%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 12. *Representación porcentual, según la V2-D3_ FACTOR III: Políticas Administrativas*



FACTOR III: Políticas Administrativas

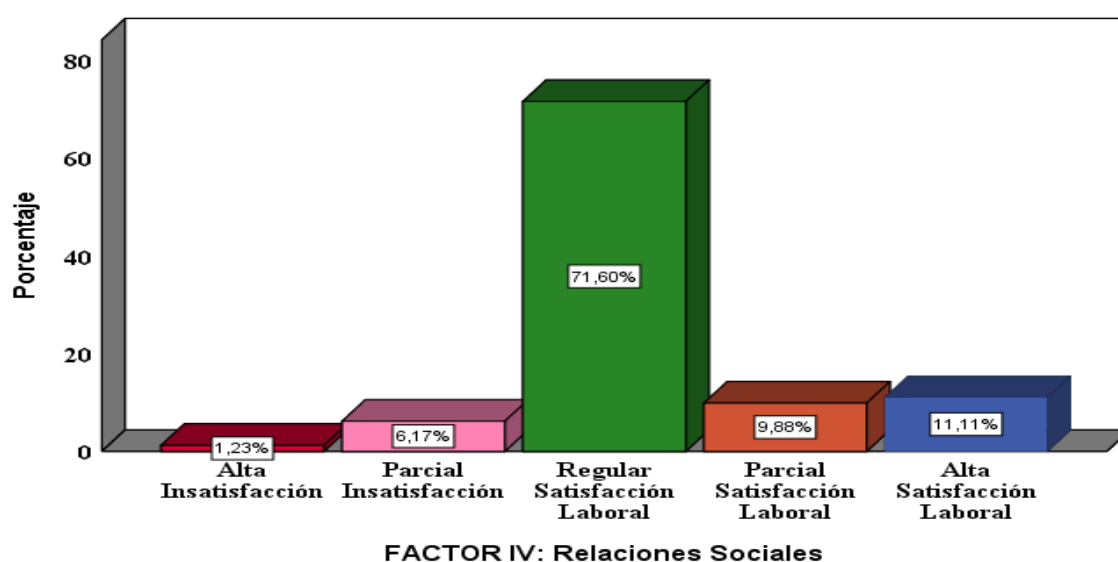
Respecto a la dimensión **Factor III: Políticas administrativas**, los resultados evidencian que el **39,5 % (32 participantes)** presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, constituyendo el grupo predominante. Asimismo, el **24,7 % (20 participantes)** manifestó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el **18,5 % (15 participantes)** expresó una **alta satisfacción laboral**. Por otro lado, el **14,8 % (12 participantes)** indicó un nivel de **parcial insatisfacción laboral**, y el **2,5 % (2 participantes)** reportó una **alta insatisfacción laboral**. En conjunto, estos resultados reflejan que la percepción de los trabajadores respecto a las políticas administrativas de la institución es, en términos generales, moderadamente favorable. No obstante, la presencia de un grupo que manifiesta distintos niveles de insatisfacción sugiere la conveniencia de fortalecer aspectos relacionados con la gestión institucional, la transparencia en los procesos administrativos, la comunicación interna y la equidad en la aplicación de las políticas organizacionales, con el fin de incrementar la satisfacción y el compromiso del personal.

Tabla 20. *Análisis de frecuencia, según la V2- D4_ FACTOR IV: Relaciones Sociales*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión:	Alta Insatisfacción	1	1,2%
FACTOR IV:	Parcial Insatisfacción	5	6,2%
Relaciones Sociales	Regular Satisfacción Laboral	58	71,6%
	Parcial Satisfacción Laboral	8	9,9%
	Alta Satisfacción Laboral	9	11,1%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 13. Representación porcentual, según la V2-D4_ FACTOR IV: Relaciones Sociales



En relación con la dimensión **Factor IV: Relaciones sociales**, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, representando el **71,6 % (58 participantes)** de la muestra. Asimismo, el **11,1 % (9 participantes)** manifestó un nivel de **alta satisfacción laboral**, mientras que el **9,9 % (8 participantes)** evidenció una **parcial satisfacción laboral**. En contraste, el **6,2 % (5 participantes)** reportó una **parcial insatisfacción laboral** y únicamente el **1,2 % (1 participante)** presentó un nivel de **alta insatisfacción laboral**. En conjunto, estos hallazgos indican que las relaciones sociales dentro de la institución son percibidas de manera predominantemente favorable, lo que sugiere la existencia de un ambiente de convivencia relativamente positivo entre los trabajadores. No obstante, la presencia de un reducido grupo con niveles de insatisfacción evidencia la importancia de continuar

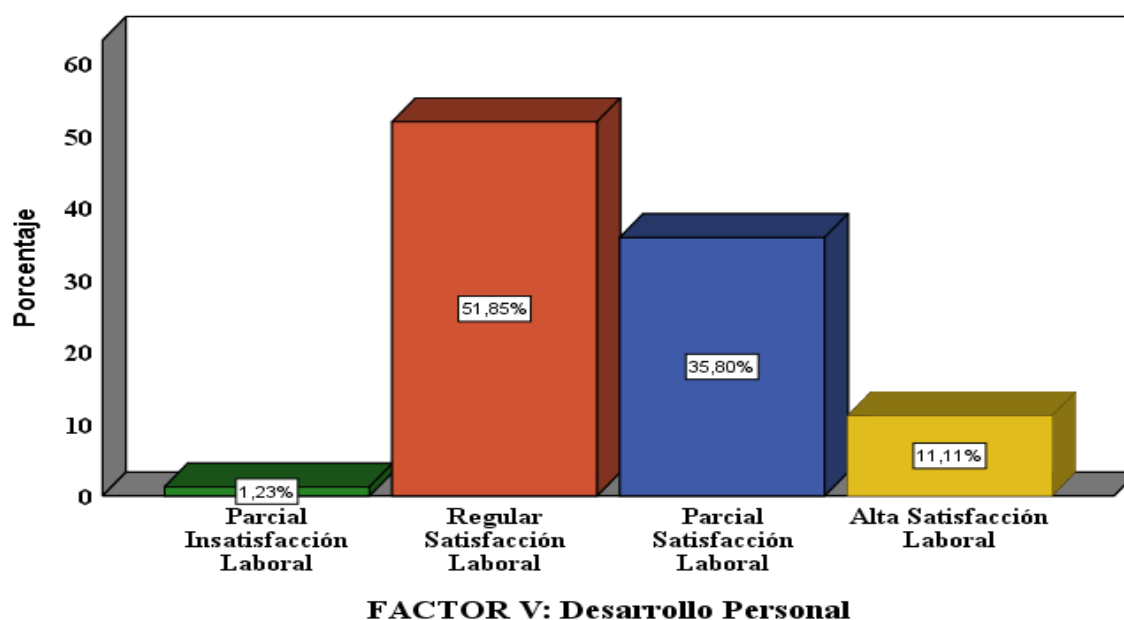
fortaleciendo la comunicación, el trabajo en equipo, la cooperación y las relaciones interpersonales, con el propósito de consolidar un clima organizacional que favorezca el bienestar y el desempeño del personal.

Tabla 21. *Análisis de frecuencia, según la V2- D5_ FACTOR V: Desarrollo Personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión:	Parcial Insatisfacción Laboral	1	1,2%
FACTOR V:	Regular Satisfacción Laboral	42	51,9%
Desarrollo Personal	Parcial Satisfacción Laboral	29	35,8%
	Alta Satisfacción Laboral	9	11,1%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 14. *Representación porcentual, según la V2-D5_ FACTOR V: Desarrollo Personal*



En cuanto a la dimensión **Factor V: Desarrollo personal**, los resultados evidencian que la mayor proporción de los trabajadores presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, representando el **51,9 % (42 participantes)** de la muestra.

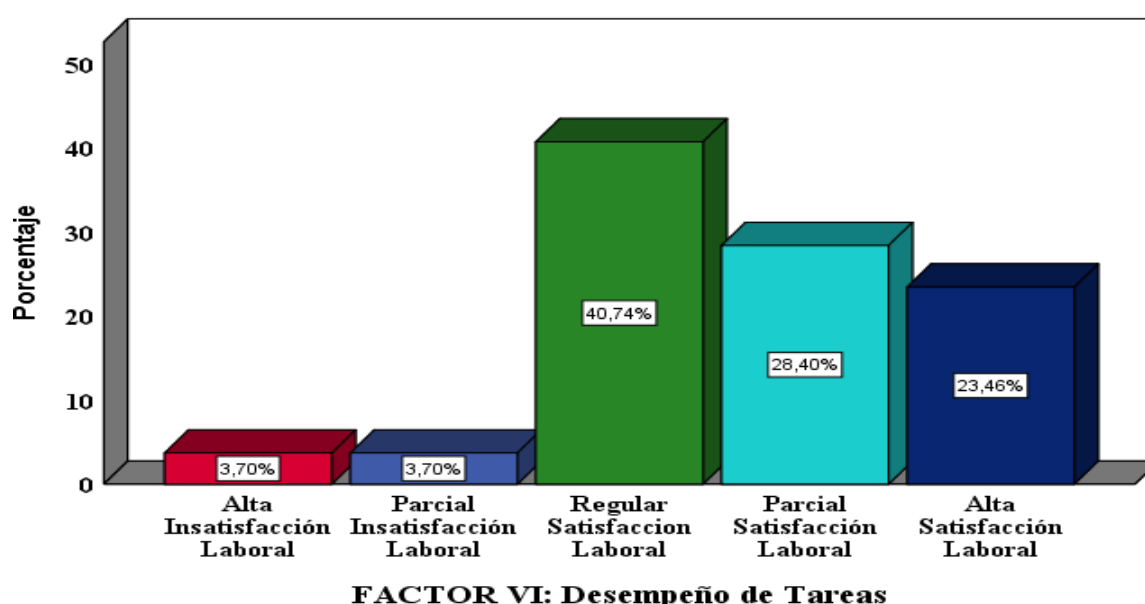
Asimismo, el 35,8 % (29 participantes) manifestó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el 11,1 % (9 participantes) alcanzó un nivel de **alta satisfacción laboral**. Finalmente, solo el 1,2 % (1 participante) expresó un nivel de **parcial insatisfacción laboral**. En términos generales, estos resultados reflejan una percepción favorable respecto a las oportunidades de desarrollo personal que ofrece la institución. Sin embargo, el predominio de niveles de satisfacción moderada sugiere la conveniencia de continuar fortaleciendo las políticas orientadas a la capacitación, el desarrollo de competencias, las oportunidades de crecimiento profesional y la promoción de una carrera institucional que favorezca el desarrollo integral del personal y fortalezca su compromiso con la organización.

Tabla 22. *Análisis de frecuencia, según la V2- D6_ FACTOR VI: Desempeño de Tareas*

		Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: FACTOR VI Desempeño Tareas	Alta Insatisfacción Laboral	3	3,7%
	Parcial Insatisfacción Laboral	3	3,7%
	Regular Satisfacción Laboral	33	40,7%
	Parcial Satisfacción Laboral	23	28,4%
	Alta Satisfacción Laboral	19	23,5%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 15. *Representación porcentual, según la V2-D6_ FACTOR VI: Desempeño de Tareas*



En relación con la dimensión **Factor VI: Desempeño de tareas**, los resultados muestran que el **40,7 % (33 participantes)** presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, constituyendo el grupo predominante. Asimismo, el **28,4 % (23 participantes)** manifestó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el **23,5 % (19 participantes)** evidenció una **alta satisfacción laboral**. Por otro lado, el **3,7 % (3 participantes)** reportó un nivel de **parcial insatisfacción laboral** y otro **3,7 % (3 participantes)** manifestó un nivel de **alta insatisfacción laboral**. En conjunto, estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores mantiene una percepción favorable respecto al desempeño de las tareas que realiza dentro de la institución. Sin embargo, la existencia de un reducido grupo con niveles de insatisfacción pone de manifiesto la importancia de fortalecer aspectos relacionados con la asignación de funciones, la autonomía, el reconocimiento del trabajo realizado y las oportunidades para desarrollar plenamente las capacidades profesionales del personal.

Tabla 23. *Análisis de frecuencia, según la V2- D7_ FACTOR VII: Relación con la Autoridad*

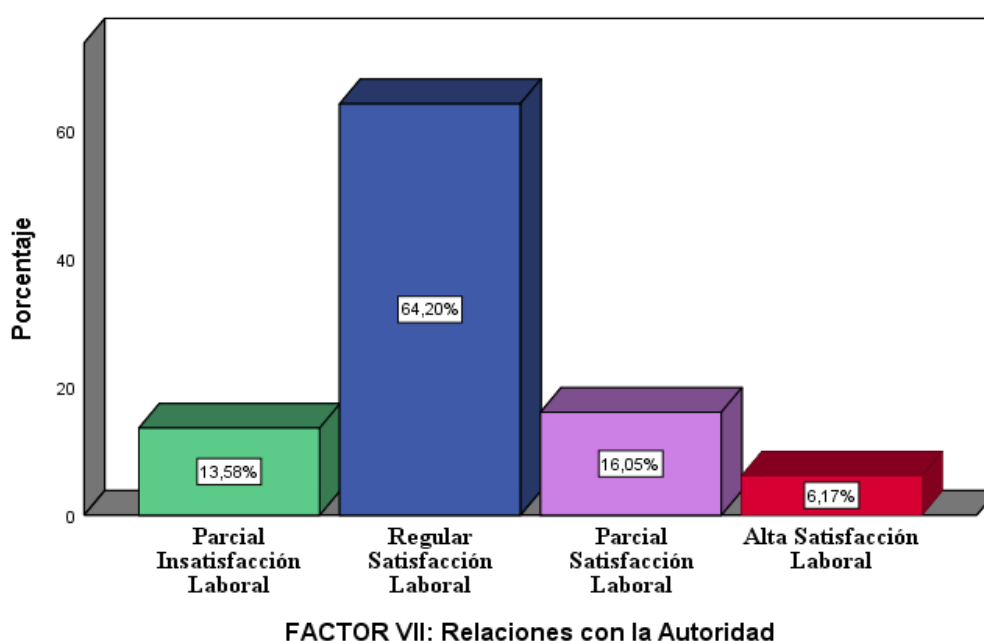
Frecuencia	Porcentaje
------------	------------

Detrás del uniforme: La personalidad como factor oculto de la satisfacción laboral en la Policía Nacional del Perú

Dimensión:	Parcial Insatisfacción Laboral	11	13,6%
FACTOR VII	Regular Satisfacción Laboral	52	64,2%
Relaciones con la	Parcial Satisfacción Laboral	13	16%
Autoridad	Alta Satisfacción Laboral	5	6,2%
	Total	81	100%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar instrumento

Figura 16. Representación porcentual, según la V2-D7_ FACTOR VII: Relación con la Autoridad



En cuanto a la dimensión **Factor VII: Relaciones con la autoridad**, los resultados evidencian que la mayor parte de los trabajadores presentó un nivel de **regular satisfacción laboral**, representando el **64,2 % (52 participantes)** de la muestra. Asimismo, el **16,0 % (13 participantes)** manifestó un nivel de **parcial satisfacción laboral**, mientras que el **13,6 % (11 participantes)** reportó un nivel de **parcial insatisfacción laboral**. Finalmente, el **6,2 % (5 participantes)** alcanzó un nivel de **alta satisfacción laboral**. En conjunto, estos hallazgos indican que la percepción de los trabajadores respecto a su relación con las autoridades de la institución es predominantemente favorable, aunque la presencia de un grupo que manifiesta cierto grado de insatisfacción evidencia la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación, la confianza, el acompañamiento de los superiores y la

retroalimentación permanente, con el propósito de consolidar relaciones jerárquicas que favorezcan el compromiso, la motivación y el desempeño organizacional.

Análisis inferencial

El análisis inferencial constituye una de las etapas más importantes del proceso de investigación, ya que permite comprobar estadísticamente las hipótesis planteadas y determinar si las relaciones observadas entre las variables son producto del azar o representan asociaciones significativas dentro de la población estudiada. A diferencia del análisis descriptivo, que se limita a presentar las características de los datos obtenidos, el análisis inferencial emplea procedimientos estadísticos para realizar generalizaciones y establecer conclusiones sustentadas científicamente sobre el comportamiento de las variables de estudio.

En la presente investigación, el análisis inferencial tuvo como propósito determinar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la **personalidad** y la **satisfacción laboral** en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas. Asimismo, permitió evaluar la asociación entre las dimensiones de ambas variables, proporcionando evidencia objetiva para aceptar o rechazar las hipótesis formuladas en el estudio.

Como parte del procedimiento metodológico, previamente se verificó el comportamiento de los datos mediante la aplicación de pruebas de normalidad, con el propósito de identificar el tipo de distribución que presentaban las variables analizadas. Los resultados obtenidos permitieron seleccionar el estadístico de correlación más adecuado para la contrastación de hipótesis, garantizando que el análisis se desarrollara conforme a los supuestos establecidos por la estadística inferencial.

Considerando que las variables fueron medidas mediante escalas ordinales y que los resultados de la prueba de normalidad determinaron el comportamiento de los datos, la investigación utilizó el **coeficiente de correlación de Spearman (Rho)** para evaluar el grado y la dirección de la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral. Este estadístico resulta apropiado para investigaciones correlacionales de enfoque cuantitativo, ya que permite medir la intensidad de la asociación entre dos variables sin exigir el cumplimiento del supuesto de normalidad.

La interpretación del coeficiente de correlación se realizó considerando tanto el valor del estadístico **Rho** como el nivel de significancia (**p-valor**). El coeficiente permitió establecer si la relación era positiva o negativa y determinar su intensidad, mientras que el valor de significancia permitió identificar si dicha relación era estadísticamente significativa, utilizando como criterio un nivel de confianza del **95 % ($\alpha = 0,05$)**. Bajo este criterio, cuando el valor de **p** fue menor a 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyéndose que existía una relación significativa entre las variables analizadas.

La aplicación del análisis inferencial permitió responder de manera objetiva al problema de investigación y verificar empíricamente los planteamientos desarrollados en el marco teórico. De esta forma, los resultados obtenidos proporcionan evidencia científica acerca de la influencia que ejercen los rasgos de personalidad sobre los niveles de satisfacción laboral del personal policial, fortaleciendo la comprensión del comportamiento organizacional dentro del contexto estudiado.

En los siguientes apartados se presentan los resultados correspondientes al análisis inferencial, iniciando con la prueba de normalidad y continuando con la contrastación de la hipótesis general y de las hipótesis específicas. Cada tabla es acompañada de su respectiva interpretación estadística, permitiendo explicar el significado de los resultados y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Finalmente, estos hallazgos servirán de base para la discusión de resultados, las conclusiones y las recomendaciones planteadas en el presente caso de estudio.

Prueba de Normalidad de la variable “Personalidad”

Seguidamente se presenta la prueba de normalidad de los puntajes de la variable de personalidad y sus dimensiones en la muestra de estudio.

Para ello se presenta la siguiente hipótesis de comprobación

H₀: Si p es mayor a 0.05, las puntuaciones de la variable personalidad provienen de una distribución normal.

H₁: Si p es menor a 0.05, las puntuaciones de la variable personalidad provienen de una distribución no normal.

Tabla 24. *Prueba de Normalidad de la Variable Personalidad y sus dimensiones*

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Personalidad	.112	81	.013	.980	81	.233
D1: Extraversión-Introversión	.140	81	.000	.973	81	.082
D2: Estabilidad-Inestabilidad	.171	81	.000	.896	81	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados presentados en la tabla evidencian que la **variable personalidad** y cada una de sus dimensiones registraron un **valor de significancia inferior a 0,05 (p = 0,000)** en la prueba de normalidad. En consecuencia, se **acepta la hipótesis alterna (H1)** y se rechaza la hipótesis nula (H0), concluyéndose que las puntuaciones correspondientes a la variable personalidad y a sus dimensiones **no presentan una distribución normal**. En virtud de estos resultados, para la contrastación de las hipótesis se justifica la utilización de pruebas estadísticas no paramétricas, al no cumplirse el supuesto de normalidad de los datos.

Tabla 25. *Prueba de normalidad de la Variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones*

Variable y Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	0.430	81	0.000	0.657	81	0.000
D1: Condiciones física	0.196	81	0.000	0.882	81	0.000
D2: Beneficios laborales	0.288	81	0.000	0.832	81	0.000
D3: Políticas administrativas	0.225	81	0.000	0.897	81	0.000
D4: Relaciones sociales	0.408	81	0.000	0.707	81	0.000
D5: Desarrollo personal	0.320	81	0.000	0.781	81	0.000
D6: Desempeño tareas	0.220	81	0.000	0.864	81	0.000
D7: Relaciones autoridad	0.359	81	0.000	0.781	81	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados presentados en la tabla muestran que la **variable satisfacción laboral** y cada una de sus dimensiones obtuvieron un **valor de significancia inferior a 0,05 (p = 0,000)** en la prueba de normalidad. En consecuencia, se **acepta la hipótesis**

alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), concluyéndose que las puntuaciones correspondientes a la variable satisfacción laboral y a sus dimensiones **no siguen una distribución normal**. En función de estos resultados, resulta pertinente emplear **pruebas estadísticas no paramétricas** para el análisis inferencial y la contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación, al no cumplirse el supuesto de normalidad de los datos.

Correlación de Variables

Considerando que las variables analizadas no presentaron una distribución normal, la contrastación de las hipótesis se realizó mediante el **coeficiente de correlación Rho de Spearman**, estadístico no paramétrico apropiado para este tipo de datos. Su aplicación permitió evaluar la existencia, dirección y grado de asociación entre la personalidad y la satisfacción laboral, proporcionando evidencia estadística para determinar la significancia de la relación entre ambas variables y sus respectivas dimensiones.

Tabla 26. *Niveles de Coeficiente de Correlación*

Valor	Significado
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: www.google.com.pe/search?q=coeficiente+de+correlacion+de+Pearson

Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis general

H₁: Existe relación entre personalidad y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

H₀: No Existe una relación entre personalidad y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

Tabla 27. *Correlación entre la Variable personalidad y satisfacción laboral*

			Personalidad	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Personalidad	Coefficiente de correlación	1,000	,228*
		Sig. (bilateral)		,045
		N	81	81
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,228*	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	
		N	81	81

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de correlación muestran que existe un **coeficiente Rho de Spearman de 0,228**, con un **nivel de significancia bilateral inferior a 0,05 ($p < 0,05$)** y un **nivel de confianza del 95 %**. Estos resultados evidencian la existencia de una **correlación positiva, baja y estadísticamente significativa** entre la personalidad y la satisfacción laboral. En consecuencia, se **acepta la hipótesis general de investigación** y se **rechaza la hipótesis nula**, concluyéndose que existe una relación significativa entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas durante el año 2020. Aunque la intensidad de la correlación es baja, el sentido positivo de la asociación indica que mejores características de personalidad se relacionan con mayores niveles de satisfacción laboral, aportando evidencia empírica que respalda el planteamiento central de la investigación.

Prueba de hipótesis específica 1

Contrastación de hipótesis específica 1

H₁: Existe relación entre la dimensión estabilidad – inestabilidad y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

H₀: No Existe una relación entre la dimensión estabilidad –inestabilidad y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de

Andahuaylas-2020

Tabla 28. *Correlación de hipótesis específica 1*

			Estabilidad-Inestabilidad	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estabilidad-Inestabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	-,063
		Sig. (bilateral)		,578
		N	81	81
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	-,063	1,000
		Sig. (bilateral)	,578	
		N	81	81

Los resultados correspondientes a la **hipótesis específica 1** muestran un **coeficiente de correlación Rho de Spearman de -0,063**, con un **nivel de significancia bilateral superior a 0,05 ($p > 0,05$)** y un **nivel de confianza del 95 %**. Estos resultados indican la existencia de una **correlación negativa muy baja y estadísticamente no significativa** entre la dimensión **Estabilidad-Inestabilidad** y la satisfacción laboral. En consecuencia, se **rechaza la hipótesis alterna** y se **acepta la hipótesis nula**, concluyéndose que **no existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión Estabilidad-Inestabilidad de la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas durante el año 2020**. Esto sugiere que las variaciones en esta dimensión de la personalidad no presentan una asociación suficiente para explicar los niveles de satisfacción laboral observados en la población estudiada.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₁: Existe relación entre la dimensión extraversión-introversión y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

H₀: No Existe una relación entre extraversión – introsversión y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020

Tabla 29. *Correlación de hipótesis específica 2*

			Extraversión - Introversión	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Extraversión - Introversión	Coeficiente de correlación	1,000	,368**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	81	81
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,368**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	81	81

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados indican que la correlación de la hipótesis específica 1 es (Rho =,368**) Sig. (bilateral) de 0,01; nivel de confianza del 99%. Indica que la correlación es baja de tipo positivo y muy significativo. Por tanto se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, se afirma que existe una relación entre la dimensión extraversión – introversión y satisfacción laboral en trabajadores de la Policía Nacional del Perú de la provincia de Andahuaylas-2020.

Los resultados presentados en este capítulo permitieron alcanzar el objetivo central de la investigación al proporcionar evidencia empírica sobre la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas. A partir del análisis descriptivo e inferencial fue posible identificar las características predominantes de ambas variables, así como determinar el grado de asociación existente entre ellas mediante procedimientos estadísticos adecuados.

El análisis descriptivo permitió conocer la distribución de los niveles de personalidad y satisfacción laboral presentes en la población estudiada, proporcionando una visión general del comportamiento de los trabajadores respecto a ambas variables. Por su parte, el análisis inferencial permitió contrastar las hipótesis formuladas y establecer, con sustento estadístico, la existencia de relaciones significativas entre la personalidad y la satisfacción laboral, así como entre sus respectivas dimensiones. Estos resultados fortalecen la validez de la investigación y aportan evidencia que respalda los planteamientos desarrollados en el marco teórico.

Los hallazgos obtenidos evidencian la importancia que poseen los factores individuales y organizacionales dentro del contexto policial. La personalidad y la satisfacción laboral no constituyen variables independientes, sino componentes que interactúan y ejercen influencia sobre el comportamiento de los trabajadores, su compromiso institucional y su desempeño profesional. En consecuencia, comprender esta relación proporciona información valiosa para fortalecer la gestión del talento humano y diseñar estrategias orientadas a mejorar el bienestar del personal policial.

Asimismo, los resultados permiten identificar oportunidades de mejora para la institución, particularmente en aspectos relacionados con el fortalecimiento del liderazgo, el desarrollo profesional, las condiciones laborales, el reconocimiento institucional y la promoción de ambientes organizacionales saludables. La implementación de acciones dirigidas a estos ámbitos puede contribuir significativamente a incrementar la satisfacción laboral y potenciar las capacidades personales y profesionales de los efectivos policiales.

Finalmente, la evidencia empírica presentada en este capítulo constituye el fundamento para las reflexiones finales del libro. En el siguiente apartado se desarrollan las conclusiones derivadas de la investigación, integrando los principales hallazgos con los fundamentos teóricos abordados en los capítulos precedentes, para posteriormente formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano en la Policía Nacional del Perú y al desarrollo de futuras investigaciones sobre personalidad y satisfacción laboral en organizaciones públicas.

3.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de los resultados constituye una etapa esencial del proceso de investigación, ya que permite interpretar los hallazgos obtenidos a la luz del marco teórico desarrollado en los capítulos anteriores y contrastarlos con la evidencia científica reportada por investigaciones nacionales e internacionales. En este apartado no solo se describen los resultados estadísticos, sino que se analizan sus implicancias desde una perspectiva científica, permitiendo comprender el comportamiento de las variables estudiadas dentro del contexto específico de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas.

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú

de Andahuaylas. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, confirmando que las características personales de los trabajadores mantienen una asociación importante con la percepción que desarrollan respecto a su ambiente laboral. Este hallazgo respalda el planteamiento formulado desde el inicio de la investigación y confirma que la personalidad constituye un factor relevante para comprender el bienestar laboral dentro de organizaciones caracterizadas por elevados niveles de exigencia profesional.

Desde la perspectiva teórica, estos resultados guardan coherencia con el modelo de **Hans J. Eysenck**, quien sostiene que los rasgos de personalidad, especialmente la extraversión, la estabilidad emocional y el neuroticismo, influyen directamente sobre la manera en que las personas afrontan situaciones de presión, establecen relaciones interpersonales y responden a las demandas del entorno. En el contexto policial, estas características adquieren una importancia especial debido a que los efectivos deben enfrentar diariamente situaciones de riesgo, tomar decisiones bajo presión y mantener un adecuado control emocional frente a circunstancias altamente complejas. En consecuencia, trabajadores con mayores niveles de estabilidad emocional y mejores capacidades de adaptación tienden a desarrollar una percepción más favorable de su ambiente laboral.

Los resultados también respaldan los planteamientos de **Edwin Locke**, quien explica que la satisfacción laboral surge cuando existe correspondencia entre las expectativas del trabajador y las condiciones que ofrece la organización. En el caso de la Policía Nacional del Perú, la percepción de reconocimiento, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo y el ambiente organizacional constituyen elementos que contribuyen a fortalecer o disminuir los niveles de satisfacción laboral. Cuando estas condiciones responden adecuadamente a las expectativas del personal, aumenta el compromiso institucional y mejora la percepción del trabajo realizado.

De igual manera, los hallazgos obtenidos coinciden con la **Teoría Bifactorial de Herzberg**, la cual sostiene que la satisfacción laboral depende tanto de factores motivacionales como de factores higiénicos. La investigación evidenció que la satisfacción del personal policial no se encuentra determinada exclusivamente por

aspectos económicos o materiales, sino también por variables relacionadas con el reconocimiento profesional, la responsabilidad asumida, las oportunidades de crecimiento y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la institución. Esto confirma que el bienestar laboral constituye un fenómeno multidimensional que requiere una gestión integral del talento humano.

Los resultados obtenidos también muestran coincidencias con investigaciones desarrolladas en otros contextos organizacionales. En el ámbito internacional, **Paz (2017)** encontró que trabajadores con mayores niveles de estabilidad emocional presentaban también mayores niveles de satisfacción laboral y mejor adaptación organizacional. De manera similar, la presente investigación evidencia que determinadas características de personalidad favorecen una percepción más positiva del ambiente laboral, reforzando la importancia de considerar las diferencias individuales dentro de los procesos de gestión del talento humano.

Asimismo, los hallazgos mantienen concordancia con la investigación de **Arbeláez y Marrero (2015)**, quienes concluyeron que la personalidad influye significativamente en la forma como las personas experimentan satisfacción dentro de los equipos de trabajo. Los autores sostienen que trabajadores con perfiles personales favorables desarrollan mejores relaciones interpersonales, fortalecen la cooperación y manifiestan mayores niveles de compromiso con la organización. Estas conclusiones resultan consistentes con la realidad observada en la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, donde el trabajo en equipo y la coordinación permanente constituyen elementos esenciales para el cumplimiento de las funciones institucionales.

Los resultados también guardan relación con el estudio desarrollado por **Ramos (2015)**, quien demostró que las relaciones sociales dentro del trabajo mantienen una influencia positiva sobre la satisfacción laboral. En el presente estudio, la importancia de las relaciones interpersonales se evidencia en la necesidad de fortalecer el liderazgo, la comunicación y la cooperación entre los miembros de la institución policial, factores que contribuyen significativamente al bienestar organizacional y al desempeño del personal.

En el contexto nacional, los hallazgos coinciden con la investigación desarrollada por **Rocha (2017)**, quien encontró una relación significativa entre la personalidad y la satisfacción laboral en trabajadores de empresas de Lima Metropolitana. Ambos estudios

respaldan la idea de que la personalidad constituye un elemento determinante para comprender la manera como los trabajadores perciben su ambiente laboral y afrontan las exigencias propias de sus funciones. Esta coincidencia fortalece la validez de los resultados obtenidos y confirma que la interacción entre ambas variables no depende exclusivamente del sector económico o del tipo de organización donde se desarrolla la investigación.

Asimismo, la investigación realizada por **Ayquipa (2018)** evidenció que la satisfacción laboral influye sobre la percepción de los riesgos de seguridad y salud ocupacional en personal de enfermería. Aunque el contexto corresponde al sector salud, los resultados permiten establecer un paralelismo con la realidad policial, donde las condiciones laborales, el estrés ocupacional y la estabilidad emocional también representan factores determinantes para el bienestar de los trabajadores y la calidad del servicio prestado.

Uno de los principales aportes del presente estudio radica en haber analizado estas variables dentro de una institución policial, ámbito donde las investigaciones aún son relativamente escasas en el contexto peruano. La mayoría de estudios nacionales sobre satisfacción laboral se han desarrollado en sectores como educación, salud o empresas privadas, por lo que esta investigación amplía el conocimiento científico sobre el comportamiento organizacional en instituciones encargadas de la seguridad ciudadana.

Los resultados obtenidos también poseen importantes implicancias para la gestión institucional. La evidencia demuestra que fortalecer la satisfacción laboral no depende únicamente de incrementar beneficios económicos, sino de implementar estrategias integrales orientadas al desarrollo del talento humano. Aspectos como el fortalecimiento del liderazgo, el reconocimiento del desempeño, la capacitación permanente, la mejora del clima organizacional y el apoyo psicológico pueden contribuir significativamente al bienestar del personal policial y, en consecuencia, mejorar la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Desde la perspectiva de la gestión pública, estos hallazgos resaltan la importancia de incorporar variables psicológicas dentro de los procesos de administración del talento humano. Tradicionalmente, las instituciones públicas han centrado sus esfuerzos en aspectos administrativos y operativos; sin embargo, la presente investigación demuestra

que factores como la personalidad y la satisfacción laboral también influyen sobre el desempeño institucional y deben ser considerados dentro de las políticas de desarrollo organizacional.

No obstante, es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. Los resultados corresponden a una población específica de trabajadores pertenecientes a la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas y fueron obtenidos mediante un diseño transversal, por lo que reflejan la realidad existente durante el período de evaluación. En consecuencia, futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño de la muestra, incorporar otras regiones del país, desarrollar estudios longitudinales y considerar variables adicionales como liderazgo, clima organizacional, inteligencia emocional, resiliencia o estrés ocupacional, con el propósito de profundizar el conocimiento sobre los factores que influyen en el bienestar del personal policial.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten afirmar que la personalidad y la satisfacción laboral constituyen variables estrechamente relacionadas dentro del contexto organizacional de la Policía Nacional del Perú. Comprender esta relación representa un aporte importante para la psicología organizacional y para la gestión del talento humano, ya que proporciona evidencia científica útil para el diseño de políticas institucionales orientadas a fortalecer el bienestar del personal, incrementar el compromiso organizacional y mejorar el desempeño de una institución cuya labor resulta esencial para la seguridad y el desarrollo de la sociedad.

El presente capítulo permitió trasladar los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos precedentes al análisis de una realidad organizacional concreta, evidenciando la utilidad de la investigación científica para comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de instituciones públicas de alta responsabilidad, como la Policía Nacional del Perú. A través del caso de estudio desarrollado en la provincia de Andahuaylas, fue posible analizar de manera sistemática la relación existente entre la personalidad y la satisfacción laboral, utilizando un diseño metodológico riguroso y procedimientos estadísticos que garantizaron la confiabilidad de los resultados.

El análisis realizado permitió confirmar que la personalidad constituye un factor estrechamente vinculado con la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos muestran

que las características individuales de los trabajadores influyen en la forma como perciben su ambiente de trabajo, afrontan las exigencias propias del servicio policial y desarrollan actitudes hacia la organización. De igual manera, se evidenció que la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores materiales o económicos, sino también de aspectos relacionados con el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones organizacionales que rodean el desempeño cotidiano del personal.

La contrastación de los resultados con la literatura científica permitió verificar que los hallazgos obtenidos mantienen coherencia con los principales modelos teóricos sobre personalidad y satisfacción laboral, así como con investigaciones desarrolladas en distintos contextos nacionales e internacionales. Esta concordancia fortalece la validez de la investigación y confirma que la interacción entre ambas variables constituye un fenómeno consistente dentro del comportamiento organizacional, independientemente del tipo de institución analizada.

Asimismo, el estudio permitió identificar importantes implicancias para la gestión del talento humano en la Policía Nacional del Perú. La evidencia obtenida pone de manifiesto la necesidad de fortalecer políticas orientadas al bienestar integral del personal, promoviendo programas de desarrollo profesional, liderazgo efectivo, reconocimiento del desempeño, fortalecimiento del clima organizacional y apoyo psicológico. Estas acciones no solo favorecen la satisfacción laboral de los efectivos policiales, sino que también contribuyen a mejorar su desempeño profesional y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Desde una perspectiva académica, el caso de estudio constituye un aporte relevante al conocimiento científico sobre el comportamiento organizacional en instituciones policiales, un campo que aún presenta limitadas investigaciones en el contexto peruano. Los resultados obtenidos amplían la evidencia disponible sobre la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral, proporcionando información que puede servir como referencia para futuras investigaciones orientadas al análisis de otras variables asociadas al bienestar laboral, como el liderazgo, la resiliencia, el clima organizacional, la inteligencia emocional o el estrés ocupacional.

Finalmente, el desarrollo del caso de estudio demuestra que la gestión eficiente de las organizaciones públicas requiere comprender no solo los procesos administrativos y operativos, sino también los factores humanos que condicionan el desempeño institucional. Reconocer la influencia de la personalidad y la satisfacción laboral sobre el comportamiento de los trabajadores permite diseñar estrategias más integrales para fortalecer el talento humano y mejorar la capacidad de respuesta de las instituciones frente a las necesidades de la sociedad.

Con este capítulo concluye el desarrollo del caso de estudio que sustenta la presente obra. En el apartado siguiente se presentan las **reflexiones finales**, donde se integran los principales aportes teóricos y empíricos del libro, destacando la importancia de comprender la interacción entre la personalidad y la satisfacción laboral como un elemento estratégico para fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al desarrollo de organizaciones públicas más eficientes, comprometidas y orientadas al bienestar de las personas.

REFLEXIONES FINALES

El presente libro tuvo como propósito analizar la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Policía Nacional del Perú de Andahuaylas, integrando los fundamentos teóricos de ambas variables con la evidencia empírica obtenida a partir del caso de estudio desarrollado. Los resultados alcanzados permiten afirmar que ambas variables mantienen una estrecha relación y que su interacción influye significativamente en la manera como los trabajadores afrontan sus responsabilidades, perciben su entorno laboral y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Uno de los principales hallazgos del estudio consiste en comprobar que la personalidad constituye un elemento determinante para comprender el comportamiento organizacional. Los diferentes rasgos personales condicionan la forma en que los trabajadores interpretan las situaciones laborales, regulan sus emociones, establecen relaciones interpersonales y enfrentan las exigencias propias del servicio policial. En consecuencia, la personalidad no debe entenderse únicamente como un conjunto de características individuales relativamente estables, sino como un recurso que influye permanentemente en la adaptación al entorno organizacional y en la capacidad para responder eficazmente a escenarios complejos.

Asimismo, la investigación permitió evidenciar que la satisfacción laboral representa un fenómeno multidimensional que trasciende los aspectos económicos y materiales del empleo. Si bien factores como la remuneración y las condiciones físicas del trabajo mantienen una influencia importante sobre el bienestar del trabajador, los resultados demuestran que variables como el liderazgo, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones interpersonales y el clima organizacional poseen un papel igualmente relevante en la construcción de una percepción positiva del trabajo.

Otro hallazgo importante radica en la confirmación de que trabajadores con características personales favorables, especialmente aquellos que presentan mayores niveles de estabilidad emocional, responsabilidad y adaptación, tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción laboral. Este resultado coincide con los principales planteamientos desarrollados por la psicología organizacional contemporánea y reafirma que las diferencias individuales deben ser consideradas dentro de los procesos de gestión del talento humano.

El estudio también permitió comprobar que el bienestar de los trabajadores repercute directamente sobre el funcionamiento institucional. Colaboradores que experimentan satisfacción laboral muestran una mayor disposición para asumir responsabilidades, desarrollar conductas de cooperación, participar en procesos de mejora y mantener un compromiso sostenido con la organización. Por el contrario, la insatisfacción puede traducirse en desmotivación, disminución del desempeño, conflictos laborales y mayores niveles de estrés ocupacional, afectando tanto el bienestar del trabajador como la calidad del servicio prestado.

En el caso específico de la Policía Nacional del Perú, los hallazgos adquieren una especial relevancia debido a las características particulares de la función policial. La naturaleza del servicio exige personal emocionalmente equilibrado, con capacidad para actuar bajo presión, mantener relaciones interpersonales saludables y responder adecuadamente frente a situaciones de alta complejidad. En este contexto, comprender la interacción entre personalidad y satisfacción laboral constituye un elemento estratégico para fortalecer el desempeño institucional y promover una gestión más eficiente del talento humano.

Finalmente, el caso de estudio confirma que las organizaciones públicas deben ampliar su visión respecto al desarrollo de sus trabajadores. La evidencia obtenida demuestra que la inversión en bienestar laboral no constituye únicamente una política de apoyo al personal, sino una estrategia institucional capaz de fortalecer el compromiso, incrementar la productividad y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Los resultados obtenidos generan importantes implicancias para la gestión del talento humano dentro de las organizaciones públicas y, particularmente, para aquellas

instituciones encargadas de garantizar la seguridad ciudadana. La investigación evidencia que una administración eficiente del personal requiere considerar no solo aspectos administrativos o técnicos, sino también variables psicológicas que influyen directamente sobre el comportamiento organizacional y el desempeño profesional.

Una de las principales implicancias consiste en reconocer que la evaluación de la personalidad debe formar parte de los procesos de gestión del talento humano. El conocimiento de los rasgos personales permite identificar fortalezas, necesidades de desarrollo y perfiles compatibles con determinadas funciones, facilitando procesos más efectivos de selección, asignación de responsabilidades, liderazgo y planificación de carreras profesionales.

Asimismo, la satisfacción laboral debe consolidarse como un indicador permanente de la gestión institucional. La aplicación periódica de instrumentos que permitan conocer la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral facilita la identificación temprana de problemas organizacionales y proporciona información valiosa para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del bienestar del personal.

Los resultados también resaltan la necesidad de fortalecer el liderazgo organizacional. Las jefaturas desempeñan un papel decisivo en la construcción del clima laboral, la motivación de los colaboradores y el desarrollo del compromiso institucional. En consecuencia, resulta indispensable promover programas de formación en liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva y gestión de equipos que permitan consolidar estilos de dirección participativos y orientados al desarrollo de las personas.

Otra implicancia importante corresponde a la implementación de políticas integrales de bienestar laboral. Las organizaciones deben trascender enfoques centrados exclusivamente en la compensación económica y promover estrategias relacionadas con el reconocimiento del desempeño, la capacitación permanente, la conciliación entre la vida laboral y personal, el fortalecimiento de la salud mental y la prevención de riesgos psicosociales.

En el caso de la Policía Nacional del Perú, estas acciones adquieren una importancia aún mayor debido a la naturaleza de las funciones desempeñadas por su personal. El servicio policial implica elevados niveles de responsabilidad, presión

emocional y exposición permanente a situaciones de riesgo, circunstancias que justifican la implementación de programas de acompañamiento psicológico, fortalecimiento de la resiliencia, desarrollo de habilidades socioemocionales y promoción del bienestar ocupacional.

Asimismo, la investigación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y el reconocimiento mutuo. Instituciones que promueven ambientes laborales saludables logran incrementar el sentido de pertenencia de sus trabajadores, fortalecer el compromiso institucional y mejorar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

En términos generales, los resultados evidencian que la gestión del talento humano debe evolucionar hacia un modelo centrado en las personas, donde el desarrollo profesional y el bienestar psicológico sean considerados componentes esenciales para alcanzar mayores niveles de eficiencia organizacional.

El presente estudio constituye un aporte al conocimiento sobre la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral dentro del contexto policial; sin embargo, también abre nuevas posibilidades para el desarrollo de futuras investigaciones que permitan ampliar y profundizar el conocimiento sobre estas variables.

En primer lugar, resulta recomendable desarrollar investigaciones con muestras más amplias que incluyan diferentes unidades policiales y diversas regiones del país. Esto permitirá establecer comparaciones entre distintos contextos institucionales y determinar si las relaciones identificadas en esta investigación se mantienen en otras realidades organizacionales.

Asimismo, sería conveniente realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de la personalidad y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Este tipo de investigaciones facilitaría comprender cómo influyen los cambios organizacionales, las promociones, las experiencias profesionales y otros acontecimientos sobre el bienestar y el comportamiento del personal policial.

Otra línea de investigación importante consiste en incorporar variables complementarias que puedan enriquecer la comprensión del comportamiento organizacional. Aspectos como el liderazgo transformacional, el clima organizacional, la

inteligencia emocional, la resiliencia, el estrés ocupacional, el síndrome de *burnout*, el compromiso organizacional, la cultura institucional o la calidad de vida laboral representan factores estrechamente relacionados con la satisfacción laboral y el desempeño profesional.

También resulta pertinente desarrollar investigaciones comparativas entre instituciones públicas y privadas, así como entre diferentes sectores ocupacionales, con el propósito de identificar similitudes y diferencias en la influencia de la personalidad sobre la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional.

Desde una perspectiva metodológica, futuras investigaciones podrían complementar el enfoque cuantitativo con metodologías cualitativas o mixtas. La incorporación de entrevistas en profundidad, grupos focales y estudios de caso permitiría comprender con mayor detalle las experiencias, percepciones y necesidades del personal, enriqueciendo la interpretación de los resultados obtenidos mediante instrumentos psicométricos.

Finalmente, se recomienda evaluar el impacto de programas de intervención dirigidos al fortalecimiento del bienestar laboral dentro de instituciones policiales. Diseñar y evaluar estrategias orientadas al desarrollo de habilidades socioemocionales, el fortalecimiento del liderazgo, la prevención del estrés ocupacional y la promoción de ambientes laborales saludables permitirá generar evidencia sobre la eficacia de estas acciones y contribuir al diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo integral del personal.

En conclusión, la relación entre la personalidad y la satisfacción laboral continúa representando un campo de investigación de gran relevancia para la psicología organizacional y la gestión del talento humano. Profundizar en su estudio permitirá comprender con mayor precisión los factores que favorecen el bienestar de los trabajadores y contribuirá al fortalecimiento de organizaciones públicas más eficientes, resilientes y comprometidas con el servicio a la sociedad.

REFERENCIAS

- Apaza, R. Añahui, S. (2019). *Satisfacción marital y satisfacción laboral en los trabajadores de limpieza pública de la municipalidad provincial de Arequipa*. Tesis de licenciatura. Universidad San Agustín. Arequipa. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8564/PSapchrg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arbeláez, N. y Marrero, R. (2015). *Personalidad y satisfacción de integrantes de un grupo de una organización estudiantil*. Tesis de Licenciatura. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia. Recuperado de repository.eafit.edu.co
- Ayquipa, F. (2018). *Influencia de las dimensiones de la personalidad y satisfacción laboral en la prevalencia de riesgos de seguridad y salud en el trabajo*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Perú. Tesis de licenciatura. Recuperado: URI: <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2497>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bernaola, N. (2019). *Rasgos de personalidad y desempeño laboral en trabajadores del área de contabilidad de empresas de Lima Metropolitana*. Tesis de pregrado. Universidad San Ingnacio de Loyola. Lima. Perú. Recuperado: repositorio.usil.edu.pe > USIL > 2019_Bernaola-Perea
- Campos, R. (2016). *Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola del distrito de Íllimo*. Tesis de licenciatura. Universidad Privada Juan Mejía Baca. Chiclayo. Perú. Recuperado: repositorio.umb.edu.pe > UMB.
- Canchanya, E. (2017). *Nivel de satisfacción laboral en el personal operativo de la empresa estrategias corporativas de servicios S.A.C. de Ransa San Agustín -Callao*. tesis de licenciatura. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1372>.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Perú : San Marcos.

- Cruz, N. (2015). *Niveles de satisfaccion laboral que poseen los empleados de la direccion del área de salud de Huehuetenango y su relacion con el género*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cruz-Nancy.pdf>.
- Guillén, A. (2016). *Rasgos de personalidad en trabajadores mineros accidentados en una mina subterránea*. Tesis de licenciatura. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima - Perú. Recuperado: URI <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1236>.
- Guzmán, B. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Santa, Chimbote*. Tesis de pregrado. Universidad San Pedro. Recuperado de: repositorio.usanpedro.edu.pe
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill.
- Huaraca, P. y Ruiz, K. (2016). *Satisfaccion laboral y bienestar psicologico en trabajadores obreros de empresas de intermediacion laboral del sector minero en Arequipa*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional San Agustin. Arequipa. Perú. Recuperado: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3524/Pshuhupa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paz, M. y. Garcia, D. (2017). Satisfaccion laboral y personalidad en trabajadores de Salud Pública de Pueyrredón. San Luis - Argentina : *Revista de Psicología. Universidad de Antioquia*. Recuperado: DOI: 10.17533/udea.rp.v9n2a02
- Puma, L. y Vargas, N. (2019). *Factores asociados a la intencion de rotacion laboral en el personal de ventas retail*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional San Agustin. Arequipa. Peru.
- Pop, B. (2016). *Relación entre rasgos de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la asociación comunidad Esperanza Coban, Alta Verapaz*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landivar. Guatemala. Recuperado: biblio3.url.edu.gt › Tesario › 2013/05 › Pop-Bianca

- Ramos, V. (2015). *Relaciones sociales en el trabajo y satisfaccion laboral*. Tesis de pre grado. Universidad Casa Grande Ecuador. Guayaquil-Ecuador. Recuperado: [dspace.casagrande.edu.ec › ucasagrande › Tesis993RAMr](https://dspace.casagrande.edu.ec/ucasagrande/Tesis993RAMr)
- Reyes, I. (2016). *Relación entre compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la Costa Sur*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landíva. Costa Sur. Guatemala.
- Rocha, R. (2017). *Relación entre satisfacción laboral, personalidad e inseguridad laboral con la adicción al trabajo en trabajadores de dos empresas de Lima Metropolitana*. tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima . Perú. recuperado : URI: <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/658>
- Torres, A. (2018). *Satisfacción laboral en los docentes de educacion primaria de la Institución Educativa Particular Marinés*.Tesis de pre grado. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima. Perú. Recuperado: **URI:** <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/472>