

Job Satisfaction and Work Engagement in the Workplace, A Systematic Review for the Period 2019-2024

Richard Aguirre-Camarena¹, Brisa Cielo Aguilar Doñe², José Renatto Manchego Guerra³, Roberto Pablo Barraza Lino⁴, Ronald Rengifo Villanueva⁵

¹Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, richard.aguirre@upn.edu.pe

²Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, N00253808@upn.pe

³Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, jose.manchego@upn.edu.pe

⁴Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, roberto.barraza@upn.edu.pe

⁵Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, ronald.rengifo@upn.edu.pe

Abstract– *The purpose of this study is to present the state of the art regarding the theoretical aspects of the variable Job Satisfaction associated with the variable Work Engagement in the business environment. The literature on the subject is reviewed from the perspective of various authors within the scientific community, where job satisfaction is referred to as a positive emotional state resulting from an individual's perception of their work and environment, linked to indicators such as work climate and job performance. On the other hand, work engagement is considered a state of involvement, vigor, and absorption in work and has been identified as a mediator between motivation and organizational outcomes. The methodology employed is a systematic review of research using the PRISMA method, selecting a total of 22 studies published between 2019 and 2024. Additionally, the search and analysis of scientific articles were conducted through the Scopus database. The discussion presents different perspectives on the impact of the subject. It is concluded that there is a strong relationship between job satisfaction and work engagement across different sectors and organizational contexts, significantly influencing employee well-being and thereby ensuring a positive impact on both individual performance and organizational stability.*

Keywords-- *Job Satisfaction, Work Engagement, Job Commitment, Work Climate.*

Satisfacción y el Engagement en el ámbito laboral, una revisión sistemática del periodo 2019-2024

Richard Aguirre-Camarena¹, Brisa Cielo Aguilar Doñe², José Renatto Manchego Guerra³, Roberto Pablo Barraza Lino⁴, Ronald Rengifo Villanueva⁵

¹Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, richard.aguirre@upn.edu.pe

²Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, N00253808@upn.pe

³Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, jose.manchego@upn.edu.pe

⁴Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, roberto.barraza@upn.edu.pe

⁵Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Perú, ronald.rengifo@upn.edu.pe

Resumen – El propósito de este estudio es presentar el estado del arte acerca de los aspectos teóricos de la variable Satisfacción Laboral que se asocian con la variable Engagement laboral en el ámbito empresarial. Se aborda información de la literatura sobre el tema desde la perspectiva de diversos autores de la comunidad científica, donde hace referente a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo resultante de la percepción que tiene el individuo sobre su trabajo y su entorno, vinculado a indicadores como clima laboral y rendimiento laboral, por otra lado, el engagement laboral es considerado como el estado de involucramiento, vigor y absorción en el trabajo y ha sido identificado como un mediador entre la motivación y los resultados organizacionales. La metodología es la revisión sistemática de investigaciones bajo el método PRISMA, seleccionando un total de 22 estudios, publicados en el periodo entre los años 2019 – 2024, además la búsqueda y análisis de artículos científicos se realizaron a través de la base de datos Scopus. La discusión muestra diferentes posiciones acerca del impacto respecto al tema. Se concluye la estrecha relación entre la satisfacción laboral y el engagement laboral en distintos sectores y contextos organizacionales, influyendo significativamente en el bienestar de los empleados garantizando así, un impacto positivo tanto en el desempeño individual como en la estabilidad organizacional.

Palabras Claves – satisfacción laboral, engagement, compromiso laboral, clima Laboral

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial mundial, donde las empresas buscan constantemente crear diversas estrategias a fin de mejorar el rendimiento laboral y organizacional, surge la necesidad de explorar mejoras en los factores internos de la empresa, enfocándose en el rendimiento del trabajo influenciados por diversos factores como la satisfacción laboral y el engagement. Estudios previos, corroboraron que la inspiración y bienestar no solo mejora la satisfacción laboral, sino que prepara a los empleados para enfrentar nuevos desafíos [16,35].

La referencia [20] enfatiza que la satisfacción laboral, definida como la actitud positiva de los empleados hacia su trabajo, se ha vinculado consistentemente con indicadores de retención, productividad y salud mental, donde está influenciada tanto por factores motivacionales, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, tales como las condiciones laborales y la seguridad en el empleo, por otro lado, la satisfacción laboral está considerada como un estado emocional positivo resultante de la percepción que tiene el

individuo sobre su trabajo y su entorno [31]; por tanto, a lo largo del tiempo, en términos prácticos, la satisfacción laboral ha demostrado ser un predictor clave de la productividad, el compromiso organizacional y la intención de permanencia en la empresa, por tanto, diversos estudios han evidenciado que empleados con altos niveles de satisfacción tienden a experimentar menos estrés, presentan menor rotación y se involucran de manera más activa en sus funciones [22,12,23].

La referencia [14] recalco que factores como el liderazgo transformacional, el clima organizacional y el equilibrio entre la vida laboral y personal han sido identificados como determinantes clave en la satisfacción laboral. En este sentido, comprender las variables que influyen en la satisfacción del empleado permite a las organizaciones diseñar estrategias efectivas para mejorar el bienestar en el entorno de trabajo y optimizar el desempeño organizacional. [24,40,46].

Por su parte, el engagement empresarial, es conceptualizado como un estado de involucramiento, vigor y absorción en el trabajo, ha sido identificado como un mediador entre la motivación y los resultados organizacionales, debido a su impacto en la productividad, la satisfacción y el bienestar de los empleados [33]; otros estudios, han evidenciado que los empleados con altos niveles de engagement no solo presentan mayor bienestar psicológico, sino que también contribuyen activamente a la innovación y al crecimiento de las organizaciones. Además, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional han sido identificados como factores determinantes en el fomento del engagement. En este sentido, comprender las variables que potencian el compromiso laboral es esencial para el diseño de estrategias efectivas que permitan mejorar la experiencia de los empleados y la sostenibilidad empresarial [2, 25,31].

La referencia [4], recalco que en los últimos años, la investigación del engagement a cobrado relevancia debido a los cambios globales que afectan el entorno laboral, especialmente en la pandemia de COVID-19. Estudios destacan que el engagement laboral ha jugado un papel crítico para mantener la productividad en el contexto de trabajo remoto y presencial, mientras que la satisfacción laboral ha sido un indicador clave para mitigar el estrés y la rotación de personal. La satisfacción laboral y el engagement empresarial son constructos claves para el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados en una organización. En diversas investigaciones, la satisfacción laboral es un predictor del engagement empresarial. [21]; a la

inversa, el engagement empresarial también puede fortalecer la satisfacción laboral, creando un círculo virtuoso que beneficia tanto a los individuos como a las organizaciones. Además, estudios recientes han explorado cómo factores como el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el clima laboral influyen en ambas variables. Otros estudios revelan que el apoyo percibido de los líderes durante la pandemia no solo aumentó el engagement, sino que también fortaleció la satisfacción laboral al mejorar la percepción de seguridad y bienestar de los empleados [6, 13, 42].

En consideración a lo mencionado, el objetivo de esta investigación es identificar, revisar y analizar información existente de la variable Satisfacción Laboral y Engagement en el ámbito empresarial, partiendo con la revisión sistemática de literatura científica de artículos en la base de datos Scopus durante el periodo 2019 al 2024, considerando como pregunta de investigación: ¿Cuáles son los aspectos teóricos de la variable Satisfacción Laboral que se asocian con la variable Engagement en el ámbito empresarial en los últimos 06 años?

II. MÉTODO

La revisión sistemática de literatura se alinea con un tipo de investigación cualitativo de nivel exploratorio-descriptivo, donde la identificación, evaluación e interpretación de estudios académicos aportan conocimiento a la investigación [34]. La revisión sistemática se realizó en base a la adaptación del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), generando precisión y análisis con la recopilación de datos de la literatura científica [18].

La pregunta de investigación se enfoca en determinar: ¿Cuáles son los aspectos teóricos de la variable satisfacción laboral que se asocian con el engagement en el ámbito empresarial en los últimos 6 años?, respecto a las fuentes de información inicial, se accedió al repositorio de bases de datos Scopus (bases de revistas con publicaciones de calidad científica), seleccionando artículos científicos en diversas revistas indexadas.

A. Criterios de Elegibilidad

En los criterios para elegir la recopilación de datos es originaria de artículos del periodo 2019 al 2024 de la base Scopus, considerando artículos del idioma inglés y el español.

B. Fuentes de Información

Las fuentes que se utilizó como motor de búsqueda es la base de datos Scopus.

C. Estrategias de búsqueda de información

Los descriptores utilizados para el proceso de búsqueda en las bases de datos principalmente fueron las palabras claves como: “satisfacción laboral”, “engagement”, “clima laboral” y “Compromiso laboral”.. Adicionalmente se utilizó traducciones en inglés y español, de un idioma a otro en la búsqueda.

D. Proceso de selección de los estudios

En este proceso se utilizó el método PRISMA, respetando el periodo de los últimos 6 años desde 2019 al 2024. Entre los criterios de Inclusión tenemos (a) artículos científicos ubicados en el periodo desde el 2019 hasta 2024, (b) Selección de artículos con idioma Inglés y español (c) artículos que responden la pregunta de investigación, por otro lado, en los criterios de exclusión tenemos: (a) artículos científicos fuera del periodo definido, (b) artículos científicos que no responden directamente a la pregunta central de la investigación y (c) artículos científicos idiomas orientales difíciles de entender. (ver figura 1)

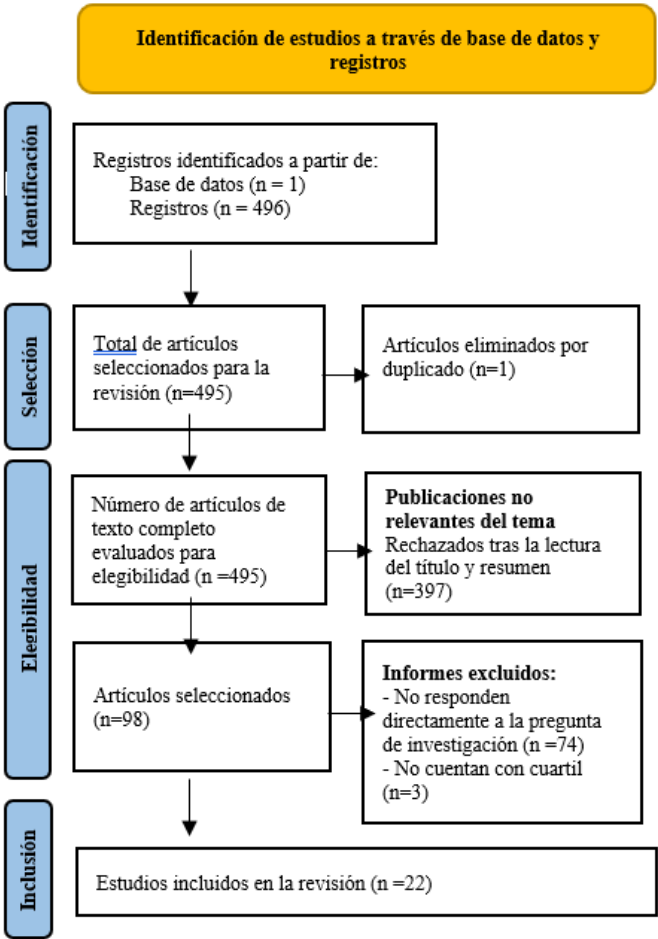


Figura 1. Proceso de selección de información de la literatura científica.

E. Lista de los Datos

Los diversos estudios previamente seleccionados tienen como objetivo responder a la pregunta de investigación buscando conocer a profundidad relación que tiene la satisfacción aboral y el engagement en el ámbito empresarial durante los últimos 6 años, cabe precisar que en el cuadro se detalla información importante de los artículos seleccionados. (ver Tabla I)

F. Evaluación de Riesgo de Sesgo

Las interpretaciones subjetivas de los artículos pueden ocasionar sesgo en la investigación, por tanto, es importante revisar cada uno ellos, a fin de seleccionar las investigaciones que respondan principalmente a la pregunta general de investigación, también se excluyeron artículos fuera de periodo definido en la investigación.

G. Métodos de Síntesis

La presente investigación busca analizar la información recopilada de artículos científicos que respondan a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los estudios científicos que asocian la relación entre la variable satisfacción laboral y el engagement en el ámbito empresarial en los últimos 06 años?, por otro lado, se utilizará diversas tablas y figuras a fin de brindar visualmente información clave de la investigación.

III. RESULTADOS Y DISCUSION

Posteriormente al análisis de la selección de artículos científicos originarios de la base Scopus bajo el modelo PRISMA, se recopiló un total de 22 artículos científicos, los cuales responden directamente a la pregunta de investigación.

Se evidencia 04 continentes, siendo Asia el continente con mayor número de artículos (10 publicaciones = 50.0%), seguido de América (06 publicaciones = 27.3%), luego Europa (04 publicaciones = 18.2%) y África (01 publicación = 4.5%)

Se observa un total de 12 países con interés del tema investigado, identificando a India como el país con mayor interés del tema (07 publicaciones = 31.8%), seguido de Perú (03 publicaciones = 13.6%), Estados Unidos (2 publicaciones = 9.1%), Indonesia (02 publicaciones = 9.1%), China (01 publicación = 4.5%), México (01 publicación = 4.5%), Polonia (01 publicación = 4.5%), Reino Unido (01 publicación = 4.5%), Rumania (01 publicación = 4.5%), Eslovenia (01 publicación = 4.5%) , South África (01 publicación = 4.5%) y Vietnam (01 publicación = 4.5%) . (ver Figura 2)

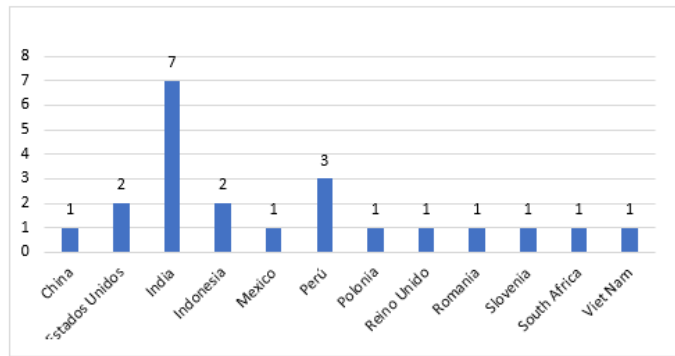


Figura 2. Cantidad de artículos científicos encontrados según país.

Se evidenció el uso de 02 idiomas (inglés y español), donde se observó que el idioma ingles es más utilizado (19

publicaciones = 86.4%) e idioma español (3 publicaciones = 13.6%). (ver Tabla II)

Tabla II.
Cantidad de artículos científicos encontrados según base de datos

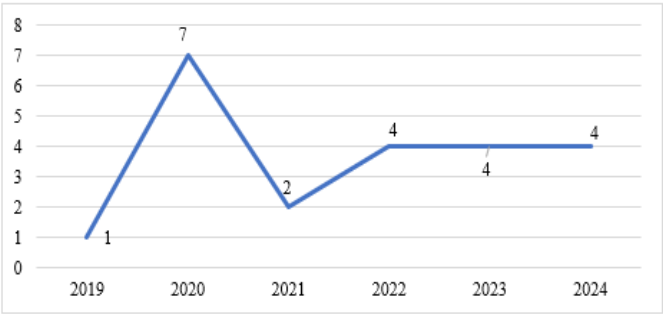
Idioma	Nro.	%
Español	3	13.6%
Inglés	19	86.4%
Total	22	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

En los artículos seleccionados según año de publicaciones, identificamos que el año 2020 cuenta con mayores números de publicaciones (07 publicaciones = 31.8%), en 2022, 2023 y 2024 (04 publicaciones=18.2%), en 2021 (02 publicaciones = 9.5%) y en 2019 (01 publicaciones = 4.5%). (ver Tabla III)

Tabla III.
Cantidad de artículos científicos encontrados según año publicación

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Publicaciones	1	7	2	4	4	4	22



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, observamos que el cuartil Q3 tiene mayor número de publicaciones del tema investigado (10 publicaciones = 45.5%), seguido del cuartil Q2 (05 publicaciones = 22.7%) , cuartil Q1 (04 publicaciones = 18.2%) y cuartil Q4 (03 publicaciones =13.6%). (ver Tabla IV)

Tabla IV.
Cantidad de artículos científicos encontrados según cuartil de publicación

Cuartil I/ Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total Cuartil	% Cuartil I
Q1	1	2	1				4	18.2%
Q2		1		2	1	1	5	22.7%
Q3		2		2	3	3	10	45.5%
Q4		2	1				3	13.6%
Total Año	1	7	2	4	4	4	22	100%
% Año	4.5%	31.8%	9.1%	18.2%	18.2%	18.2%	100%	*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla I.
Lista de Datos de Artículos Científicos seleccionados.

Nro.	TITULO	AUTORES	BASE DATOS	AÑO	PAIS	REVISTA	CUARTIL	IDIOMA
1	Engagement and job satisfaction: evidence in the Peruvian commercial sector	García-Tamariz, PE, Mansilla-Mahmud, Massachusetts, Mateo-Dueñas, R.	Scopus	2024	Perú	Retos (Ecuador)	Q3	Español
2	Mediating Role of Employee Engagement: Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment	Arulsenthikumar S, Yo, P.	Scopus	2024	India	Management and Labour Studies	Q3	Inglés
3	Job satisfaction and work engagement impact on counterproductive work behaviors: moderating influence of demographic characteristic of employees	Zapata, D., Balcerzak, AP, Rogalska, E.	Scopus	2024	Polonia	Economics and Sociology	Q2	Inglés
4	The effect of employee engagement, job satisfaction, and superior-subordinate relationships on the desire to change job and its implications in employee resignation	Suardana, IBR, Martini, LKB, Yuesti, A.	Scopus	2024	Indonesia	Revista de Gestao Social e Ambiental	Q3	Inglés
5	Does sustainable work environment influence work engagement, job satisfaction and employee retention? perspectives from e-commerce industry	Arroyo, T.	Scopus	2023	India	Revista de Gestao Social e Ambiental	Q3	Inglés
6	Work Engagement Fosters Job Satisfaction in Higher Education Teachers: The Mediating Role of Job Crafting	Arce, Y., Bueno, S.	Scopus	2023	India	Employee Responsibilities and Rights Journal	Q3	Inglés
7	How to foster the commitment level of managers? Exploring the role of moderators on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of educational managers in Vietnam	Huynh, THP, Por favor, TQ, Nguyen, PND	Scopus	2023	Viet Nam	Frontiers in Education	Q2	Inglés
8	The mediating role of organisation engagement and job engagement in the relationship between job satisfaction and turnover intention: a study in service organisations	Arce, A., Mishra, G., Ansari, A.H.	Scopus	2023	India	International Journal of Economics and Business Research	Q3	Inglés
9	Job satisfaction and engagement of workers in Peruvian and Ecuadorian companies	Mora Estrada, O., Guerrero Bejarano, MA, Manosalvas Vaca, CA, Pedraza Lima, M.	Scopus	2022	Perú	Revista Venezolana de Gerencia	Q3	Español
10	Job Satisfaction or Employee Engagement: Regardless of Which Comes First, Supportive Leadership Improves Them Both	Prentice, SB	Scopus	2022	Estados Unidos	Advances in Developing Human Resources	Q2	Inglés

11	The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement	Hinojosa López, JI	Scopus	2022	México	RAE Revista de Administracao de Empresas	Q3	Español
12	Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the covid-19 pandemic: a conservation of resources theory approach	A.-S., Dinu, V., Pop, R.-A., Dabija, D.-C.	Scopus	2022	Romania	E a M: Economie a Management	Q2	Inglés
13	A study of job satisfaction and work engagement at the national treasury of South Africa	Thokoa, RL, Arce, V., Otoño, THH	Scopus	2021	South África	SA Journal of Human Resource Management	Q1	Inglés
14	International faculty job satisfaction and engagement: a study of a midwestern university in the USA	Choi, Y., Jacinto, J., Bing, Y.	Scopus	2021	Estados Unidos	International Journal of Business and Globalisation	Q4	Inglés
15	Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies?	Gosh, P., Jawahar, IM, Rai, A.	Scopus	2020	India	International Journal of Manpower	Q1	Inglés
16	The role of occupational engagement as an alternative to improve employee satisfaction	Agurto Ruiz, KP, Mogollón García, FS, Castillo Chung, LB.	Scopus	2020	Perú	Universidad y Sociedad	Q4	Español
17	Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable	Fidyah, DN, Yoshida, Y.	Scopus	2020	Indonesia	Review of Integrative Business and Economics Research	Q3	Inglés
18	A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction	Delina, G., Samuel.	Scopus	2020	India	International Journal of Business Excellence	Q3	Inglés
19	Job satisfaction and employee engagement – contemporary tools to eliminate stress among work force in an organization	Azucena, A., Sujatha, P., Narayana Reddy, T.	Scopus	2020	India	International Journal of Recent Technology and Engineering	Q4	Inglés
20	Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment	B., Yalabik, Z., Arroyo, A.	Scopus	2020	Reino Unido	Journal of Managerial Psychology	Q1	Inglés
21	Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university	Boštjančič, E., Petrovčič, A.	Scopus	2020	Eslovenia	Human Systems Management	Q2	Inglés
22	Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China	Y., Gu, L., Y.	Scopus	2019	China	Journal of Cleaner Production	Q1	Inglés

La referencia [10] hace referencia a una investigación enfocada a analizar la relación entre engagement y satisfacción laboral en empleados de empresas de centros comerciales en el distrito de Lima (Perú), destacando la importancia de la inspiración, el desafío y la absorción (flow) en el trabajo, el estudio enfatizó la importancia del liderazgo transformador como pieza clave para fomentar compromiso mediante motivación, comunicación abierta y un enfoque en metas individuales y organizacionales, algunos otros factores como la paternidad también afectan negativamente la satisfacción laboral, debido a desafíos en el equilibrio trabajo-vida, el estudio concluyó que el engagement y la satisfacción laboral tiene una estrecha relación en los empleados del sector comercial; otro estudio, investigó cómo el engagement de los empleados medía la relación entre la implicación laboral y la satisfacción laboral en compañías de seguros de vida en Coimbatore (India), donde se encontró que la implicación laboral y la satisfacción laboral se relacionan significativamente con el compromiso de los empleados. Además, ambas variables influyen positivamente en el engagement organizacional. Los hallazgos subrayan la importancia del compromiso de los empleados como factor clave para mejorar la implicación laboral, satisfacción laboral y engagement organizacional. [3,17]

La referencia [27] enfatizó un estudio donde se analiza cómo las características demográficas (sexo, edad, antigüedad, tipo de trabajo) moderan el impacto de la satisfacción y el engagement laboral en las conductas laborales contraproducentes en empresas, por otra parte, el engagement laboral disminuye conductas negativas hacia otros, pero puede incrementar las dirigidas a la organización, se concluyó que hubo un impacto negativo de engagement en el comportamiento laboral contraproducente dirigido a los individuos; otra investigación en un hospital privado concluye que varios factores influyen en el deseo de cambiar de trabajo y en la renuncia de empleados, cabe precisar que el engagement laboral tiene un efecto negativo significativo en el deseo de cambiar de trabajo y en la renuncia. Los empleados satisfechos tienden a permanecer en la organización, mientras que los insatisfechos consideran renunciar. Por tanto, el engagement, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales influyen en la estabilidad laboral, lo que genera que las organizaciones deben enfocarse en mejorar estos aspectos para reducir la rotación y fortalecer la retención del personal [16, 37]

La referencia [28] realizó una investigación donde se analizó el impacto de un entorno laboral sostenible en el compromiso, la satisfacción laboral y la retención de empleados, encontrando una relación positiva entre estos factores. Un ambiente de trabajo sostenible promueve tanto el engagement como la satisfacción laboral, los cuales median completamente la relación con la retención de empleados. Los resultados sugieren que las empresas, particularmente en el sector del comercio electrónico, deberían priorizar estrategias que mejoren el compromiso laboral y el bienestar, como horarios flexibles, evaluaciones regulares y actividades

motivadoras; Otra investigación, analizó la relación entre satisfacción laboral, engagement laboral e intención de abandonar la empresa, destacando el papel mediador del engagement y considerándolo muy importante en el ámbito empresarial, por otro lado, se concluyó que el engagement laboral influye directamente en la relación entre satisfacción laboral y la intención de dejar la empresa. [39, 41].

La referencia [36] destacó una investigación en el sector educación, donde analizó cómo las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción) afectan la satisfacción laboral de profesores de educación superior, considerando la actividad del trabajo como mediadora en esta relación, se concluyó que las dimensiones vigor, dedicación y absorción mediadas por la actividad del trabajo son claves para predecir la satisfacción laboral, considerándola un mecanismo subyacente para fomentar tanto la actividad del trabajo como el compromiso laboral; Otro estudio, realizó una investigación en un centro educativo en Vietnam, donde exploró cómo diversos moderadores influyen en la relación entre satisfacción laboral y engagement organizacional, donde se evidenció que para la retención de trabajadores es contratar personas compatibles con el puesto, fomentando un ambiente laboral agradable y evitando factores de estrés que puedan llevar al agotamiento. La investigación concluyó que el compromiso organizacional se ve afectado positivamente por la satisfacción laboral y el compromiso laboral [11, 19].

La referencia [26] enfatizó un estudio en el ámbito empresarial en Perú y Ecuador, dando la importancia de los factores que impactan en la satisfacción laboral, considerando que estas influyen directamente en la actitud positiva de los trabajadores hacia las tareas asignadas, por otro lado, se afirmó que las mujeres enfrentan mayores desafíos para alcanzar satisfacción laboral, pero no presentan niveles menores de engagement que los hombres al momento de asignarles tareas empresariales. Los resultados demostraron que la satisfacción laboral influye positiva y significativamente en el Engagement organizacional; otro estudio, aborda el vínculo indiscutible entre el engagement de los empleados y la satisfacción laboral, destacando su influencia en el desempeño organizacional, la reputación, la satisfacción del cliente y la rotación de personal. Las partes interesadas, podrían aplicar conocimiento para diseñar programas que potencien el compromiso y la satisfacción laboral, contribuyendo al éxito organizacional y a la retención de talento [22, 29].

La referencia [15] analizó un estudio acerca de cómo las percepciones de calidad del ambiente laboral influyen en el engagement laboral y la satisfacción laboral de empleados bancarios en México. Los resultados revelan que una calidad del ambiente laboral percibido (definido por responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social) incrementa tanto la satisfacción como el compromiso laboral. Entre estos factores, el apoyo social (trabajo en equipo) emergió como el predictor más fuerte de calidad del ambiente laboral. La mediación total de la satisfacción laboral refuerza su papel central como un puente entre la calidad del entorno laboral y el compromiso

laboral, sugiriendo que mejorar la calidad del ambiente laboral puede ser una estrategia clave para aumentar la satisfacción y, en consecuencia, el compromiso laboral en la industria bancaria. [15]; otro estudio, analizó los diversos factores que influyen en la satisfacción laboral y el engagement laboral en las empresas en la época de COVID19, donde resalta los elementos claves como desempeño, comunicación interna clara y las habilidades del trabajador en tiempos de incertidumbre. La pandemia generó un escenario de inseguridad laboral e insatisfacción, pero ello, ha incentivado mayor compromiso con sus responsabilidades para preservar sus empleos. En un escenario con teletrabajo, la comunicación interna a través de la recompensa y la comunicación de la visión organizacional juega un papel importante en el bienestar emocional de los empleados donde el distanciamiento físico y la digitalización impactan en la satisfacción laboral y el engagement empresarial [27, 43]

La referencia [5] consideró un estudio realizado en una institución de Tesoro Nacional donde se evaluó la relación de satisfacción laboral y el engagement, donde los resultados identificaron una relación directa con bajos niveles de satisfacción y engagement laboral. El éxito depende directamente del desempeño de sus empleados y de su interacción social (trabajo en equipo), donde puede amplificar percepciones negativas, influyendo en aquellos con actitudes más positivas; Otro estudio, en educación superior analizó la satisfacción y compromiso laboral de profesores internacionales en comparación con sus homólogos nacidos en EE. UU, los resultados revelaron que los profesores internacionales experimentan menores niveles de satisfacción laboral y compromiso, sienten menos apoyo administrativo y enfrentan aislamiento y marginación en el entorno académico, evidenciando factores como el sesgo de afinidad y diferencias culturales dificultan su integración en el entorno educativo, por otro lado, el estudio destaca la importancia de incluir a los profesores internacionales en debates y reuniones sobre diversidad a fin de evitar desigualdades en la participación de los eventos [7,41].

La referencia [11] recalcó una investigación en bancos en la India, donde las sociedades colectivistas enfatizan la diferencia de la satisfacción laboral entre hombres y mujeres, los resultados demuestran que los hombres experimentan un mayor índice de compromiso laboral y, a través de este, una mayor satisfacción laboral a partir de las diversas exigencias laborales generados por las jefaturas, por otro lado, mientras no se evidencias lo mismo en el caso de las mujeres y, cuando lo hacen, son significativamente menores en comparación al caso de los hombres; otro estudio, se identificó que el rendimiento laboral esta relacionado con el bienestar de los empleados, por tanto, es importante que las empresas brinden condiciones laborales favorables para los empleados, por otro lado, los factores de estabilidad, profesionalismo, entorno competitivo son importantes para mejorar el desempeño de los trabajadores. Cuando lo trabajadores no se encuentran en un entorno laboral positivo disminuye el compromiso laboral, disminuyendo el

progreso empresarial, por su parte, los trabajadores deben mostrar lealtad y engagement laboral, fomentando un ambiente de confianza y compromiso mutuo que impulse la productividad y el éxito empresarial[1, 44].

La referencia [9] enfatiza una investigación donde se analizó la cultura organizacional, satisfacción laboral, desempeño de empleados en una empresa de Telkom en Indonesia, donde se concluyó que la cultura organizacional y compromiso del empleado afecta de forma positivamente en la satisfacción laboral; otro estudio, identificó que los empleados comprometidos a la empresa se encuentran constantemente motivados y personalmente apegados a su trabajo (organización), contribuyendo significativamente al éxito organizacional, dicho compromiso se considera un factor clave para el desempeño organizacional, por ello, se debe aprovechar las iniciativas cuidadosamente por estrategias y profesionales, a fin de impactar positivamente en el desempeño de la empresa [8,34].

La referencia [38] enfatizó una investigación donde considera al estrés laboral como un desafío persistente para las organizaciones, porque afecta tanto el desempeño de los empleados como los resultados organizacionales, aunque no puede eliminarse por completo, puede manejarse eficazmente para minimizar su impacto negativo en la empresa. Se concluye que engagement y la satisfacción laboral son herramientas clave para contrarrestar el estrés, fomentando una actitud positiva en la fuerza laboral y mejorando el desempeño; otro estudio, realizado en un banco del Reino Unido desea explorar la relación entre las percepciones de adecuación (organización y trabajo) y el compromiso laboral, los resultados muestran una relación positiva entre las percepciones de adecuación de la persona a la organización y las percepciones de adecuación de persona a trabajo, por otro lado, se reafirma que las organizaciones deben considerar dichas percepciones de adecuación al diseñar estrategias destinadas a aumentar el compromiso laboral. [30,44]

La referencia [5] consideró un estudio donde se analizó si la satisfacción y el engagement laboral tienen una relación positiva con el nivel de satisfacción profesional, donde se demostró que la satisfacción profesional también influye en la motivación de los empleados y en la consecución de un mejor rendimiento. Se demostró que los siguientes factores son predictores importantes de la satisfacción profesional: un puesto directivo, compromiso, satisfacción laboral, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con las oportunidades de promoción y formación, y satisfacción con el salario; otra investigación en China en el sector Industrial investigó los mecanos internos de satisfacción laboral y engagement laboral de los trabajadores de seguridad alimentaria, donde se evidenció que su satisfacción laboral son el factor importante que influye en el engagement laboral, en el futuro se debe mejorar un mecanismo de promoción y un sistema salarial para los reguladores alimentario, además, se deben optimizar las condiciones y los entornos de aplicación de la normativa para mejorar la satisfacción y por ende el

engagement laboral de los reguladores de la seguridad alimentaria en China [32, 45].

V. CONCLUSIONES

Los hallazgos de diversas investigaciones científicas confirman la estrecha relación entre el engagement laboral y la satisfacción laboral en distintos sectores y contextos organizacionales. Se ha identificado que el engagement, manifestado a través del vigor, la dedicación y el involucramiento en el trabajo, influye significativamente en el bienestar de los empleados, impactando positivamente en su satisfacción y reduciendo la intención de abandonar sus empleos. Asimismo, factores como el liderazgo ha sido destacado como un factor clave para fomentar el compromiso laboral mediante la motivación y la comunicación efectiva. De igual manera, las condiciones del entorno laboral, incluyendo factores como la calidad del ambiente organizacional, la estabilidad laboral, clima laboral, línea de carrera, trabajo en equipo y el apoyo del empleador, desempeñan un papel crucial en la retención de talento y el desarrollo de una cultura organizacional positiva.

Por otro lado, se ha evidenciado que ciertas variables demográficas, como el género, la antigüedad laboral y el equilibrio trabajo-vida, pueden moderar la relación entre engagement y satisfacción laboral. En particular, los empleados con mayores responsabilidades familiares enfrentan desafíos adicionales que pueden afectar negativamente su satisfacción. Además, los estudios han resaltado que un alto nivel de engagement no siempre es positivo en todos los aspectos, ya que puede contribuir al incremento de conductas contraproducentes hacia la organización. En este sentido, es esencial que las empresas implementen estrategias que promuevan el equilibrio entre compromiso y bienestar, garantizando así un impacto positivo tanto en el desempeño individual como en la estabilidad organizacional.

Finalmente, los resultados sugieren que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en el diseño de estrategias de liderazgo y gestión del talento que potencien el engagement y la satisfacción laboral, promoviendo un entorno sostenible que contribuya al éxito empresarial y al bienestar de los trabajadores.

A. Limitaciones y futuras investigaciones

Entre las limitaciones más relevantes radica la inclusión de artículos científicos indexados en otras bases de datos confiables de la comunidad científica (ejemplo Web of Science y otras bases de datos importantes), por otro lado, en las sugerencias de las futuras investigaciones se propone estudios donde involucren diferentes estilos de liderazgo que influyan en el engagement laboral, por otro lado, sería interesante realizar una investigación donde su involucre la variable entorno laboral virtual como el teletrabajo.

REFERENCES

- [1] Agurto, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). The role of occupational engagement as an alternative to improve employee satisfaction. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119.
- [2] Anning, A. S. (2024). The interconnections between STEM teacher educators' self-efficacy, job satisfaction and work engagement in Ghana. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2385121>
- [3] Arulsenthikumar, S., & N, P. (2024). Mediating Role of Employee Engagement: Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management and Labour Studies*, 49(2), 293-316
- [4] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Ten years later. *Journal of Managerial Psychology*, 35(8), 959-975.
- [5] Boštjančič, E., & Petrovčič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university. *Human Systems Management*, 38(4), 411–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-190580>
- [6] Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349.
- [7] Choi, S., Kim, A. S., Khamalah, J., & Bingi, P. (2021). International faculty job satisfaction and engagement: a study of a midwestern university in the USA. *International Journal of Business and Globalisation*, 29(1), 18–41. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2021.117403>
- [8] Delina, G. (2020). A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 242-268.
- [9] Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (n.d.). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. www.telkom.co.id
- [10] García-Tamariz, P. E., Mansilla-Mahmud, M. A., & Mateo-Dueñas, R. (2024). Engagement and job satisfaction: evidence in the Peruvian commercial sector. *Retos (Ecuador)*, 14(28), 203–220. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>
- [11] Ghosh, P., Jawahar, I. M., & Rai, A. (2020). Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies? *International Journal of Manpower*, 41(1), 52–67. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2018-0378>
- [12] Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impact of Satisfaction with Internal Communication on Work Engagement: Correlational Analysis. *Comunicación y Sociedad (Mexico)*, 2023. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- [13] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2016). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- [14] Herachwati, N., Haqq, Z. N., Choirunnisa, Z., Pramesti, G. A., & Rahmandika, H. P. (2024). Revealing Indonesian healthcare workers' burnout, work engagement, and job satisfaction during the covid-19 pandemic: the lens of the job demands-resources model. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371328>
- [15] Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220410x>
- [16] Hoo, W. C., Shien, L. Y., Wolor, C. W., Shaznie, A., & Prompanyo, M. (2024). Mediating of Job Satisfaction and Employee Engagement in the Relationship between Soft-Training and Development Investment Towards Employee Turnover. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2682–2696. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3788>
- [17] Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16(3), 207–227. <https://doi.org/10.7903/CMR.20334>
- [18] Hutton, B., Catalá-López, F., & Moher, D. (2016). The PRISMA statement extension for systematic reviews incorporating network meta-analysis: PRISMA-NMA. In *Med Clin (Barc)* (Vol. 147, Issue 6). <http://annals.org/article.aspx?articleid=2299856>.

- [19] Huynh, T. H., Bui, T. Q., & Nguyen, P. N. (2023, March). How to foster the commitment level of managers? Exploring the role of moderators on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of educational managers in Vietnam. In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1140587). Frontiers Media SA.
- [20] Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job satisfaction: A cross-cultural review. In *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 25-47). Sage Publications
- [21] Kniffin, K. M., Narayanan, J., & Anseel, F. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
- [22] Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- [23] Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- [24] Mohamed, E. S. A., Alhumud, A. A., El-Kassrawy, Y. A., & Jaoua, F. M. (2024). Examining the Effects of Gender and Work Experience on the Relationship Between Social Intelligence, Job Satisfaction, and Service Employee Engagement. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 15(1). <https://doi.org/10.4018/IJCRM.350331>
- [25] Mo, N. T., Binh, N. T., Nhung, L. T., Hung, P. H., Cu, H. M., Linh, N. T., & Hai, T. Van. (2024). Employee satisfaction, engagement and financial performance in stock brokerage companies. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(1), 284–299. <https://doi.org/10.22437/jituj.v8i1.32199>
- [26] Mora Estrada, O., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Pedraza Lima, M. (2022). Job satisfaction and engagement of workers in Peruvian and Ecuadorian companies. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 956–974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- [27] Nemțeanu, M. S., Dinu, V., Pop, R. A., & Dabija, D. C. (2022). Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the covid-19 pandemic: a conservation of resources theory approach. *E a M: Economie a Management*, 25(2), 23–40. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- [28] Padmavathi, T. (2023). does sustainable work environment influence work engagement, job satisfaction and employee retention? perspectives from e-commerce industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-002>
- [29] Prentice, S. B. (2022). Job satisfaction or employee engagement: Regardless of which comes first, supportive leadership improves them both. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 275-285.
- [30] Rayton, B., Yalabik, Z., & Rapti, A. (2019). Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 401–414. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0074>
- [31] Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852. <https://doi.org/10.18421/TEM102-44>
- [32] Saks, A. M. (2021). Employee engagement research: State of the art and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 159-172.
- [33] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92
- [34] Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annu. Rev. Psychol.* 70, 747–770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418>
- [35] Stor, M. (2024). The effects of shaping employee work engagement and job satisfaction on company performance results: the mediating role of HRM outcomes in Central European MNCs. *Central European Management Journal*, 32(3), 490–510. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0215>
- [36] Sharma, K., & Sood, S. (2023). Work Engagement Fosters Job Satisfaction in Higher Education Teachers: The Mediating Role of Job Crafting. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-21.
- [37] Suardana, I. B. R., Martini, L. K. B., & Yuesti, A. (2024). THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND SUPERIOR-SUBORDINATE RELATIONSHIPS ON THE DESIRE TO CHANGE JOB AND ITS IMPLICATIONS IN EMPLOYEE RESIGNATION. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-055>
- [38] Shehanaz, S., Mazeed, S. A., Rachapudy, R., Kalyan, A. S., & Sreedhar, J. Job Satisfaction and Employee Engagement Contemporary Tools to Eliminate Stress Among work Force in an Organization. *Interpretation*, 136(119.34), 9.
- [39] Sudibjo, N., & Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477–2482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002>
- [40] Synpiewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- [41] Tyagi, A., Mishra, G., & Ansari, A. H. (2023). The mediating role of organisation engagement and job engagement in the relationship between job satisfaction and turnover intention: a study in service organisations. *International Journal of Economics and Business Research*, 25(2), 229-248.
- [42] Tummers, L., Van Genugten, M. L., & Van der Velden, R. (2021). The COVID-19 pandemic: Implications for job satisfaction and work engagement. *Social Indicators Research*, 159(1), 243-267.
- [43] Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/socsci8010020>
- [44] Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2022). Employee satisfaction, employee engagement and turnover intention: The moderating role of position level. *Human Systems Management*, 41(3), 407-422.
- [45] Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of cleaner production*, 208, 999-1008.
- [46] Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>