

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT LABORAL EN EMPLEADOS DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología


Andoni Romero Meave
20123072

Alessandra Melissa Rovegno Salazar
20141528

Ximena Isabel Sevillano Valdivia
20123120

Asesor
Sandra Céspedes Paz
Lima – Perú
Marzo de 2022





**RELATIONSHIP BETWEEN JOB
SATISFACTION AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT IN EMPLOYEES FROM
PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	7
2.1 Criterios de elegibilidad.....	7
2.1.1 Criterios de inclusión.....	7
2.1.2 Criterios de exclusión.....	7
2.2 Estrategia de búsqueda.....	8
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	10
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	19
CONCLUSIONES.....	23
REFERENCIAS.....	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis de las Investigaciones	10
Tabla 1.2. Continuación del Análisis de las Investigaciones	12



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda

9



RESUMEN

Actualmente, las organizaciones tienen que lidiar con la fuga de talento, alta rotación y ausentismo; es decir, se enfrentan a un gran desafío al tratar de retener personal en circunstancias tan inciertas. Es así que, la satisfacción laboral, sentimiento positivo sobre la posición que se desempeña (Robbins, 2014); al igual que el engagement laboral, involucramiento de un empleado con su organización (Harter et al., 2002, como se citó en Chanana & Sangeeta, 2021), juegan un papel importante frente al bienestar de los empleados. Por lo tanto, la presente revisión tiene como objetivo identificar la relación entre Satisfacción Laboral y Engagement Laboral en Empleados de Organizaciones del Sector Privado. Para ello, se realizó una revisión sistemática en base a la guía PRISMA (Page et al., 2021) en la base de datos electrónica Scopus, donde se seleccionaron diez investigaciones, que evidenciaron la relación directa, positiva y significativa entre ambas variables. Además, algunos estudios concluyen que, a mayor satisfacción del empleado, mayor engagement laboral, mientras que otros, refieren al engagement laboral como antecedente de la satisfacción. Los hallazgos demuestran que la correlación mencionada promueve un estado de bienestar en los empleados y en el rol en el que se desempeñan.

Palabras claves: Engagement Laboral, Satisfacción Laboral, Sector Privado, Revisión Sistemática.

ABSTRACT

Currently, organizations have to deal with talent drain, high turnover and absenteeism; in other words, they face a great challenge when trying to retain staff in such uncertain circumstances. Thus, job satisfaction, positive feeling about the position held (Robbins, 2014); and employee engagement, an employee's involvement with the organization in which he works (Harter et al., 2002, as cited in Chanana & Sangeeta, 2021), play an important role in the well-being of employees. Therefore, this review aims to identify the relationship between Job Satisfaction and Job Engagement in Employees of Private Sector Organizations. For this, a systematic review was carried out based on the PRISMA guide (Page et al., 2021) in the Scopus electronic database, where ten investigations were selected, where the direct, positive and significant relationship between both variables was evidenced. In addition, some studies conclude that the greater job satisfaction, the greater employee engagement, while others refer to employee engagement as an antecedent of job satisfaction. The findings show that the aforementioned correlation promotes a state of well-being in the employees and in the role in which they perform.

Keywords: Employee Engagement, Job Satisfaction, Private Sector, Systematic Review.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la problemática

El capital humano es uno de los pilares más importantes para la obtención de objetivos y metas al interior de las empresas, por lo que es imprescindible para ellas y su desarrollo.

Hoy en día, en el entorno tan dinámico que nos encontramos, las organizaciones se enfrentan a dificultades con respecto a la retención de sus empleados (Garg, et al., 2018), lo cual se ha convertido en un desafío con el que tienen que lidiar debido a la alta rotación y altos niveles de ausentismo por parte de su fuerza laboral.

En el 2020, en un contexto de pandemia por el COVID-19, la economía se contrajo en un 11.12% en el Perú (Banco Mundial, 2021) y sufrió una caída en la tasa de desempleo en un 23.1% respecto al año anterior (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2021). Ello por las medidas tomadas, como el confinamiento obligatorio y el cierre temporal de un gran número de organizaciones, lo cual ocasionó que estas tomen medidas respecto a sus empleados, como la suspensión perfecta, despidos, restricción de bonos extraordinarios y anulación de otros beneficios. Es así, que el escenario de la vida laboral evidenció un impacto en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados; y, por lo tanto, en su salud mental, debido a la incertidumbre constante en la que se encontraban, la cual debe ser abordada por las organizaciones (Riascos, 2021).

Por ello, ya que el mercado laboral se encuentra frente a estos cambios, es imprescindible que las organizaciones brinden condiciones favorables a sus empleados, dado que la satisfacción laboral impacta en el desempeño laboral, rotación y ausentismo, lo cual afecta directamente a los resultados de la empresa (Castro & Candia et al., 2017; Coz & Matto, 2021; Gómez, Gonzáles & Verástegui, 2021). Por consiguiente, es importante tener en cuenta las percepciones de los empleados frente a estas condiciones que se les otorga en el ambiente laboral en donde se desenvuelven ya que, el no tenerlas presente, podría desencadenar en un bajo nivel de engagement, conllevando a que tenga intenciones de retirarse rápidamente de la organización, generando así pérdida de talento y ocasionando un desafío en el nuevo reclutamiento, gastos en contrataciones y capacitaciones (Henryhand, 2009; Pujol-Cols, 2018) .

Asimismo, en un estudio realizado por Deloitte Perú (2015) se indica que, “el principal problema que afrontan las compañías es la falta de compromiso laboral, dicho por el 87% de los líderes de recursos humanos y de negocio a nivel mundial” (párr. 4). Es por esto que se considera importante la fidelización de sus empleados, y es necesario buscar desarrollar diversas herramientas y estrategias para poder alcanzar un mayor engagement dentro de una organización.

Una de las reformas que ha ayudado en este contexto, es la digitalización del empleo, es decir, el crecimiento del teletrabajo, lo cual ha permitido horarios flexibles, generando una conciliación entre el trabajo, la vida familiar, y la seguridad, la cual permite que los empleados se encuentren más satisfechos con su trabajo. Por ejemplo, una investigación de EY (2021) menciona que “el 90% de las empresas que ha implementado el trabajo remoto, afirma que la productividad de los empleados se ha mantenido o aumentado” (párr. 1).

Por otro lado, Deloitte Consulting Group S.C. (2018) hace hincapié en la importancia de la gestión del talento humano como rol fundamental para el desarrollo de una organización; por lo cual, las empresas buscan enfocarse en aumentar el engagement y retener el talento humano ya que un empleado “engaged” es considerado vital y esencial para su desarrollo y el de la organización.

El término engagement laboral se refiere al involucramiento de un empleado con la empresa en la que labora y el entusiasmo que demuestra en su desempeño. Hace referencia al nivel de compromiso de los empleados siendo aquellos que se encuentran “engaged”, los que cumplen sus funciones y trabajo con pasión, habiendo generado un vínculo profundo con la organización el cual impulsa y promueve la mejora dentro de esta. (Harter et al., 2002, como se citó en Chanana y Sangeeta, 2021; Ríos, 2020). También se define como la capacidad y disposición para contribuir frente al logro de los objetivos y éxito de la empresa, especialmente con respecto a la voluntad de ir más allá de lo que se requiere habitualmente en su puesto para alcanzarlos. Hoy en día, las empresas buscan contar con personal con mayor nivel de engagement con respecto a su trabajo para lograr altos niveles de motivación y productividad (Vorina et al., 2017; Ríos, 2020). Asimismo, es una conexión física (de comportamiento), cognitiva y emocional de los empleados con sus roles y funciones en el trabajo y con sus clientes en la empresa en la que labora (Saks, 2006; Kahn, 1990, como se citó en Bustamante et al., 2019).

Además, el engagement laboral es un estado activo y positivo relacionado con el trabajo y está compuesto por tres factores: dedicación, vigor y absorción (Schaufeli & Bakker, 2010, como se citó en Arizmendi y Moyano, 2019). La dedicación es el alto involucramiento, significado, pasión en el trabajo y el entusiasmo por los retos; el vigor abarca los elevados niveles de energía y resiliencia mental al laborar (energía enfocada en los objetivos tanto individuales como de la organización); y la absorción es la concentración total y felicidad en el trabajo (Bakker, 2011).

En contraste con los componentes de Schaufeli mencionados anteriormente, existen tres condiciones psicológicas que conllevan al engagement laboral: el significado o congruencia de valores (percepción de beneficios), la seguridad (percepción del apoyo de la organización) y disponibilidad (percepción de los recursos personales y la autoevaluación) (Khan, 1990; Rich et al., 2010, como se citó en Mazzei, 2018).

Además, es importante referir que el sustento teórico del Engagement Laboral se basa en la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL), la cual refiere que las características de trabajo se pueden clasificar en dos categorías principales: las demandas de trabajo y los recursos de trabajo, ambas teniendo propiedades únicas y un valor predictivo (Bakker & Demerouti, 2018). En cuanto a las demandas, éstas aluden a los aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo que conlleva a una demanda fisiológica y psíquica, tales como la presión o sobrecarga laboral (Schaufeli, 2017). Por otro lado, los recursos laborales hacen referencia a esos mismos aspectos, pero que permiten reducir las exigencias y los desgastes asociados al trabajo, promoviendo la consecución de objetivos, así como el aprendizaje y crecimiento personal (Bakker, 2011). Asimismo, sugiere que son importantes predictores de la motivación y pueden actuar como amortiguadores frente a los efectos desfavorables de las demandas laborales; por lo tanto, los empleados que disponen de muchos recursos logran afrontarlas mejor (Bakker et al., 2014).

Es así que las demandas y los recursos pueden interactuar entre sí para tener un efecto positivo sobre el bienestar laboral de los empleados. A través de esta teoría, se ha logrado comprender y predecir el bienestar de los empleados, teniendo como componentes a la motivación, el burnout, el engagement, la salud, y el rendimiento laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

Como se puede apreciar, es fundamental conocer sobre el engagement laboral para entender cómo funciona dentro de las organizaciones actualmente. En un estudio realizado por la encuestadora Gallup, Clifton (2017) señala que solo el 15% de los empleados se siente realmente “engaged” con la empresa en la cual desempeña sus labores. Por otro lado, frente a la realidad nacional, el Diario Gestión (2014) llevó a cabo una encuesta de satisfacción laboral a 1500 trabajadores que pertenecían a diversos contextos laborales en Lima, Arequipa y Chiclayo, y como resultado, se pudo observar que el 45% de las personas que realizaron la encuesta no se siente a gusto en su centro de trabajo, lo cual podría estar afectando negativamente el nivel de engagement en cuanto a las responsabilidades y funciones que desempeña en la organización.

Asimismo, es importante definir la satisfacción laboral, la cual es una actitud que desarrolla un empleado sobre su propio desempeño laboral y todo aquello que lo rodea, ya sea su propio jefe, sus compañeros, el ambiente, entre otros factores (Bravo et al., 1996, como se citó en Chiang et al., 2018). Es una sensación que el empleado presenta al lograr el balance de sus necesidades (Maslow, 1958 como se citó en Lussier, 2019), la cual se alcanza cuando el empleado está altamente conforme con su entorno laboral. Incluso, se relaciona más a los sentimientos y afecto al puesto de trabajo del individuo que a la productividad, como menciona Locke en 1976 (Pereira et al., 2018).

Existen distintas variables que influyen en la satisfacción laboral (relacionadas a la organización, las funciones, al mismo individuo, entre otras), tales como el sistema de recompensas y beneficios laborales, las relaciones humanas (apoyo de los compañeros), las condiciones laborales, el reto en el puesto y el alineamiento (compatibilidad) entre la personalidad del empleado y su puesto de trabajo (Cameron & Spreitzer, 2012, y Spector, 1997, como se citó en Lupano y Waisman, 2018; Robbins, 2014).

También, se puede dividir a la satisfacción laboral en dos categorías: la satisfacción laboral cognitiva, presente cuando el empleado evalúa y compara conscientemente las características de su trabajo con un standard o expectativas que tiene de este; y la satisfacción laboral afectiva, que se evidencia cuando el empleado presenta una respuesta emocional positiva hacia su trabajo holísticamente (Thompson & Phua, 2012; Moorman, 1993; Spector, 1997, como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018).

En este estudio se utilizará la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg (Alshmemri et al., 2017), la cual propone que existen los factores higiénicos (extrínsecos,

tales como los beneficios sociales, condición laboral, relaciones con los demás, remuneración, seguridad, entre otros), los cuales ayudan a evitar la insatisfacción laboral cuando son buenos, y los factores motivadores (intrínsecos, relacionados a las funciones y tareas relacionadas con el cargo, tales como crecimiento, reconocimiento, logros, entre otros), que permiten que ocurra la satisfacción duradera en el empleado (Bevins, 2018).

La satisfacción laboral influye sobre los resultados de la empresa y repercute frente a aspectos que van de la mano con el engagement tales como los niveles de productividad, los índices de rotación y ausentismo. Asimismo, el nivel de engagement por parte del personal se ve influenciado por la satisfacción laboral, siendo un empleado “engaged” el que se siente a gusto con sus labores y con el equipo de compañeros con los que trabaja (Messarina, 2019).

Asimismo, Green et al. (2017) mencionan que al lograr la equidad entre las necesidades y expectativas que poseen los empleados y los empleadores de la organización, se genera una mayor satisfacción del empleado lo cual conlleva a un mayor nivel de engagement dentro de la organización y de esta manera se logren resultados deseados y positivos para esta.

Algunos estudios refieren la relación significativa y positiva entre el engagement y la satisfacción laboral, señalando que esta se manifiesta cuando las personas que presentan un alto nivel de engagement encuentran motivante su trabajo, dándole un mayor significado personal; por lo tanto, consiguen sentirse más conectados con su rol y funciones, logran mostrar un mayor entusiasmo y se sienten orgullosos al obtener metas individuales y en conjunto con la misma organización, lo que desencadena en una mayor satisfacción laboral. (Lupano & Waisman, 2018; Garg et al., 2018).

Asimismo, Sahni (2021) refiere que un alto nivel de engagement conlleva a una mayor productividad, mayor nivel de comportamiento cívico, mayor rendimiento frente a las labores y mayor satisfacción. Además, el empleado que presente un alto nivel de satisfacción laboral logrará que sus actividades se desempeñen dentro de los estándares que solicita la organización, lo cual va a contribuir a su productividad y por lo tanto a los resultados de la empresa (Colín, 2018).

Adicionalmente, Saks (2006) hace referencia al Modelo Multidimensional, en el cual el engagement laboral se explica bajo la Teoría del Intercambio Social, la cual

menciona que existen seis antecedentes (características del trabajo, apoyo organizacional percibido, apoyo del supervisor percibido, recompensas y reconocimiento, justicia procedimental y justicia distributiva) que influyen en este y que generan cuatro consecuencias (satisfacción laboral, compromiso laboral, intención de renunciar y ciudadanía organizacional). Todo ello, bajo cinco características del trabajo: habilidades necesarias, identificación de tareas, importancia de las tareas, grado de autonomía y capacidad de retroalimentación. Entonces cuando un trabajador identifica que todas estas se cumplen en su rol, este empieza a ofrecer más de sí, generando mejores resultados y sintiendo un mayor grado de satisfacción laboral (Espinosa, 2017).

Con todo lo antes mencionado, hoy en día, contar con empleados “engaged” y con un alto grado de satisfacción laboral, resulta ser un gran reto para las organizaciones, dado que las políticas internas de contratación han ido cambiando, y muchas de ellas no son en beneficio del empleado, lo cual puede generar incomodidad e inseguridad, repercutiendo en su engagement y en su satisfacción laboral. Por ejemplo, la encuesta de Mercer (2021) refiere que 1 de cada 3 empleados primero evalúa la seguridad laboral que le brinda su organización.

Por ello, en el presente estudio, el objetivo es identificar la relación entre satisfacción laboral y engagement laboral en empleados de organizaciones del sector privado, por ello, se plantea la siguiente pregunta, ¿existe relación entre la satisfacción laboral y el engagement laboral del empleado en organizaciones del sector privado?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

2.1.1 Criterios de inclusión

Los estudios científicos que fueron seleccionados para esta investigación, obedecen los siguientes requisitos de selección: a) Estudios que relacionan la satisfacción laboral con el engagement laboral, siendo las variables que responden al propósito de la investigación. Se incluyeron b) estudios provenientes de la base de datos Scopus, c) artículos redactados en castellano o en inglés, para abarcar investigaciones en países que utilizan estos idiomas, d) estudios publicados en una temporalidad no mayor a 5 años, para explorar la relación actual de las variables y, a su vez, e) estudios que tengan como población a evaluar a empleados del sector privado, al ser este el ámbito en el que se centra la revisión aplicada. Por otro lado, se abarcaron f) estudios de texto completo, g) estudios no experimentales, de tipo transversal y correlacional y h) estudios cuantitativos que detallan el uso de instrumentos de medición para las variables, explicando también su validez y la rigurosidad de su elección.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otro lado, se tomaron en cuenta como criterios de exclusión los siguientes: a) no se abarcaron estudios en los que la muestra incluye a empresas del sector público, debido a que el objetivo de la investigación está orientado al público de organizaciones privadas. Además, b) no se consideraron estudios cualitativos ni investigaciones sin datos concluyentes, así como tampoco metaanálisis, revisiones sistemáticas, tesis o información de capítulos de libros o revistas de divulgación, para poder obtener precisión en el análisis y obtención de datos de carácter empírico y cuantitativo para su revisión. Finalmente, c) no se incluyeron abstracts, debido a que se busca abstraer información detallada y extendida para su análisis.

2.2 Estrategia de búsqueda

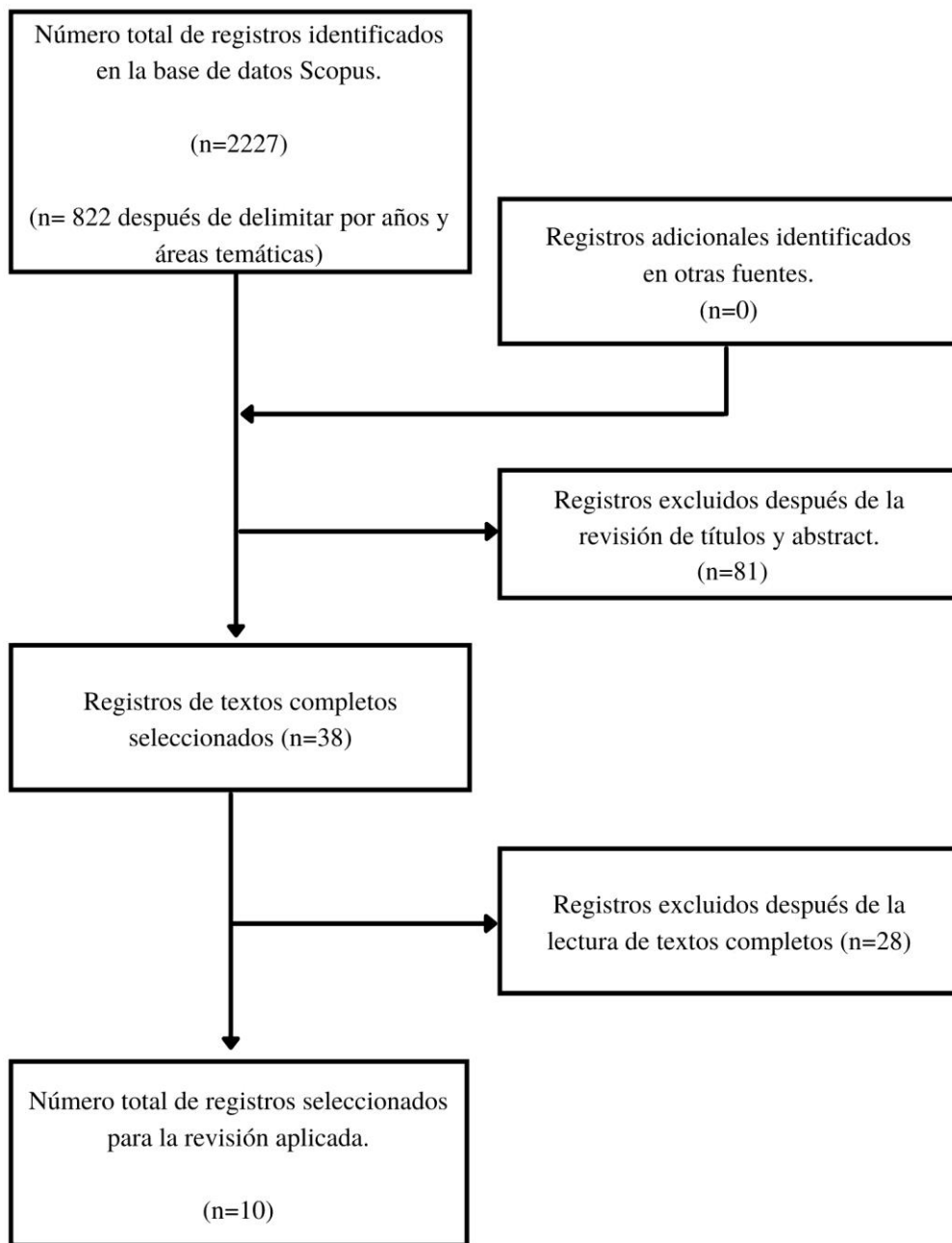
La estrategia de búsqueda se llevó a cabo entre enero y febrero del 2022, mediante la base de datos electrónica Scopus, y se consultó los tesauros de APA Psycnet y UNESCO para complementar los términos clave: job satisfaction, work satisfaction, employee satisfaction, engagement, work engagement, employee engagement, organization, private organization, satisfacción laboral, engagement laboral, compromiso laboral, organización, empresa privada, empresas privadas.

Dichas palabras claves fueron utilizadas para realizar la búsqueda en la base de datos Scopus, empleando las siguientes combinaciones con los operadores booleanos: (“Satisfacción Laboral” OR “Work Satisfaction” OR Job Satisfaction” OR Employee satisfaction”) AND (“Engagement Laboral” OR “Work Engagement” OR Employee Engagement” OR “Engagement”), obteniendo 2,227 referencias como búsqueda inicial. Asimismo, la búsqueda fue delimitada a las áreas de psicología, teniendo como referencia al periodo de años del 2016 al 2022; de esta manera, se obtuvieron 822 resultados en la búsqueda.

El proceso de búsqueda sistemática se realizó de acuerdo a la guía PRISMA (Page et al., 2021) dando como resultado 822 referencias. Siguiendo los criterios de inclusión, se eligieron 10 artículos para responder a la pregunta de investigación. En la Figura 1.0 se muestra el diagrama de flujo en el cual se resume cómo se llevó a cabo la elección de los estudios revisados.

Figura 1.1

Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda



Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las siguientes tablas, se presentarán los datos más significativos que se obtuvieron de los artículos científicos considerados para este estudio.

Tabla 1.1
Análisis de la Investigaciones

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo Teórico	Participantes
Ro, H. y Lee, J.	2019	Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity.	Inglés	Teoría de Saks (2006).	72
Derbis, R y Jasinski, A.M.	2018	Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement.	Inglés	Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL).	94
Djoemadi F.R., Setiawan M., Noermijati N. y Irawanto D.W.	2019	The effect of work satisfaction on employee engagement.	Inglés	Teoría de Engagement (Baumruk, 2006; Sabir & Khan, 2018). Teoría de Satisfacción Laboral (Eslami & Gharakhani, 2012).	100
Delina, G. y Samuel P.	2020	A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction.	Inglés	Teoría de Engagement académico (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).	124
Garg, K., Ahmad Dar, I. y Mishra, M.	2018	Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers.	Inglés	Teoría de Engagement académico (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).	147
Alagarsamy, S., Mehroliya, S. y Aranha, R.H.	2020	The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological	Inglés	Teoría de Engagement académico (Schaufeli,	242

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo Teórico	Participantes
		Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector.		Salanova, González-Romá & Bakker, 2002)..	
Reissova, A. y Papay, M.	2021	Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover.	Inglés	Teoría de Engagement académico (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).	257
Sahni, J.	2021	Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences.	Inglés	Teoría del Intercambio Social (SET).	480
Orgambidez, A. y Extremera, N.	2020	Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship?	Inglés	Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL).	634
Manalo, R., De Castro, B. y Uy, C.	2020	The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila	Inglés	Teoría de Engagement académico (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Escala de Satisfacción Laboral (Smith & Shields, 2013).	1098

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.2*Continuación del Análisis de la Investigaciones*

Instrumentos de evaluación de Variables	Confiabilidad	Diseño del Estudio	Relación entre variables	Hallazgos principales
Engagement Laboral: Cinco ítems de Saks. Satisfacción Laboral: Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) - Escala de 3 ítems de Satisfacción Laboral.	Alfa de Cronbach entre 0.83 y 0.93	Enfoque cuantitativo tipo descriptivo y correlacional	Correlación positiva y significativa: R ² = .705; R ² = .047, F = 4.879, p = .011	<p>Se evidencia que la satisfacción del empleado muestra un impacto directo y positivo frente al engagement laboral en empleados de un Call Center de una empresa hotelera de Estados Unidos.</p> <p>Al lograr una alta satisfacción laboral, los empleados pueden sentir mayor engagement laboral.</p>
Engagement laboral: UWES-17. Satisfacción laboral: Inventario de Descripción del Trabajo (Neuberger & Allerbeck, 1978; Zalewska, 2001).	Engagement laboral: Alfa de Cronbach = 0.85. Satisfacción laboral: Alfa de Cronbach = 0.92.	Enfoque cuantitativo tipo correlacional	Correlación positiva: R = 0.56; p < 0.001.	<p>Cada componente del engagement laboral está positivamente correlacionado con todas las variables explicativas que se estudiaron (satisfacción laboral, resiliencia, sentido de coherencia) en empleados independientes de sucursales polacas de corporaciones internacionales.</p> <p>A mayor satisfacción laboral, mayor engagement laboral.</p> <p>El predictor más fuerte del engagement laboral medido a nivel mundial es la satisfacción laboral, seguido por el sentido de coherencia y resiliencia.</p> <p>El engagement laboral no solo depende del nivel de satisfacción laboral, sino también del sentido dependiente de coherencia y resiliencia como mediadores de la relación.</p>

Instrumentos de evaluación de Variables	Confiabilidad	Diseño del Estudio	Relación entre variables	Hallazgos principales
Engagement laboral: Baumruk (2006), Sabir y Khan (2018) Satisfacción laboral: Eslami y Gharakhani (2012).	Engagement laboral: Alfa de Cronbach = 0.854. Confiabilidad compuesta (CR = 0.901). Satisfacción laboral: Alfa de Cronbach = 0.872. Confiabilidad compuesta (CR = 0.896).	Enfoque cuantitativo tipo correlacional	Correlación positiva y significativa: R ² = 32,8%.	La satisfacción laboral afectó positivamente el engagement de los empleados de los proveedores de redes en la industria de telecomunicaciones en Indonesia. El engagement laboral de los empleados fue impulsado principalmente por la satisfacción laboral a través de sus componentes de medición (condiciones de trabajo, relación laboral y promoción). A mayor satisfacción laboral, mayor engagement laboral.
Engagement Laboral: UWES-17. Satisfacción laboral: Escala JS de ítem único.	$\beta = 0.98.$	Diseño correlacional descriptivo	Correlación positiva y significativa: Estadístico T > a 1.96 con 95% de significación.	Las tres dimensiones del engagement de los empleados: vigor, absorción y dedicación, muestran una relación positiva y significativa con la satisfacción de la fuerza laboral en empleados de TI en el Sur de la India. A mayor engagement laboral, mayor satisfacción del empleado.
Engagement Laboral: UWES-17. Satisfacción Laboral: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).	Consistencia interna: Alfa de Cronbach = 0.86.	Enfoque cuantitativo tipo descriptivo y correlacional	Correlación positiva moderada: R= 0.531; B= 0.276. Variación total en la que la variable dependiente (engagement laboral), se explica por la variable independiente (Satisfacción Laboral): R ² = 0.282.	Se evidencia una correlación positiva moderada entre el engagement laboral y la satisfacción laboral en gerentes de diversos niveles jerárquicos en bancos del sector privado de India. A mayor satisfacción laboral, mayor engagement laboral. La satisfacción intrínseca (M= 4.21) es mayor que la extrínseca (M= 3.87) en la población elegida.

Instrumentos de evaluación de Variables	Confiabilidad	Diseño del Estudio	Relación entre variables	Hallazgos principales
<p>Engagement laboral: Rich et al. (2010); Kahn (1990)</p> <p>Satisfacción laboral: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).</p>	<p>Engagement laboral: Engagement emocional (CR = 0.91). Engagement cognitivo (CR = 0.91). Engagement físico (CR = 0.88).</p> <p>Satisfacción laboral: Satisfacción Intrínseca (CR = 0.95). Satisfacción Extrínseca (CR = 0.89). Satisfacción General (CR = 0.81).</p>	<p>Enfoque cuantitativo tipo correlacional</p>	<p>Correlación positiva y significativa: $\beta = 0,440$; $p < 0,001$, IC del 95% [0,311, 0,567].</p>	<p>La correlación entre la satisfacción y el engagement laboral es positiva y significativa en empleados de diferentes resorts en Las Maldivas.</p> <p>El engagement laboral es el predictor de la satisfacción. A mayor engagement laboral, mayor satisfacción laboral.</p> <p>Los resultados indican que el empoderamiento psicológico tuvo un efecto significativo en satisfacción laboral de los empleados del resort a través del engagement; por lo tanto, se concluye que el empoderamiento psicológico y el engagement de los empleados son cruciales para mejorar la satisfacción de los mismos.</p>
<p>Engagement Laboral: UWES, versión abreviada</p> <p>Satisfacción laboral: Cuestionario con 3 preguntas operacionalizadas según el estudio de Ro et al. (2017).</p>	<p>Engagement Laboral: Alfa = 0.916; Omega = 0.919.</p> <p>Satisfacción Laboral: Alfa = 0.749; Omega = 0.776.</p>	<p>Enfoque cuantitativo tipo correlacional</p>	<p>Correlación positiva y significativa: $r = 0.734$.</p>	<p>La correlación entre la satisfacción y el engagement laboral en operadores de call centers es significativa y positiva.</p> <p>A mayor engagement laboral, mayor satisfacción laboral.</p> <p>El engagement laboral en los participantes es de nivel promedio, en general (valores bajos en vigor; valores medios en dedicación y absorción).</p>
<p>Engagement Laboral: UWES-17.</p> <p>Satisfacción Laboral: Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) - Escala</p>	<p>Engagement Laboral: Confiabilidad compuesta (CR = 0.93).</p> <p>Satisfacción Laboral: Confiabilidad compuesta (CR = 0.89).</p>	<p>Enfoque cuantitativo tipo correlacional</p>	<p>Correlación positiva y significativa: $r = 0.50$, $p < .01$; β estandarizada = 0.36, CR = 4.62.</p>	<p>La satisfacción laboral predice el engagement de los empleados a tiempo completo de 20 organizaciones privadas de Riad, Arabia Saudita.</p> <p>A mayor satisfacción laboral, mayor engagement laboral.</p>

Instrumentos de evaluación de Variables	Confiabilidad	Diseño del Estudio	Relación entre variables	Hallazgos principales
de 3 ítems de Satisfacción Laboral.	Varianza media extraída (AVE): por encima de 0,5.			El engagement media la relación entre las características laborales y la satisfacción del empleado, lo que colabora con el compromiso en la organización.
Engagement laboral: UWES-9.	Engagement laboral: Alfa de Cronbach = 0.93.	Enfoque cuantitativo tipo correlacional	Correlación positiva y significativa: $B = 0.43; p < 0.01$.	Se observó una relación positiva y significativa entre el engagement laboral y la satisfacción laboral en empleados españoles de diferentes organizaciones de servicios del Sur.
Satisfacción laboral: S10/12 Job Satisfaction Scale (Melia y Peiro, 1989).	Satisfacción laboral: Alfa de Cronbach = 0.91.			A mayor engagement laboral, mayor satisfacción laboral.
Engagement Laboral: UWES-17.	Alfa de Cronbach > .70.	Enfoque cuantitativo tipo correlacional	Correlación positiva y significativa: $\beta = 0.20, p < 0.001$.	La satisfacción laboral está significativa y positivamente relacionada con el engagement laboral en los empleados de las escuelas secundarias privadas en Metro Manila.
Satisfacción laboral: Escala con cinco dimensiones, instrumento adaptado de Opatha (2015).	Varianza extraída promedio (AVE): mayor a .50.	, descriptivo-causal		Esto indica que, a mayor satisfacción laboral, mayor nivel de engagement laboral.

Nota. Elaboración propia

A partir de la síntesis realizada, se detallan los datos más importantes de cada uno de los artículos seleccionados. En primer lugar, se analizaron las 6 investigaciones en las cuales se evidencia la relación de la satisfacción laboral como antecedente del engagement laboral.

Derbis y Jasinski (2018) pretendieron describir los vínculos entre el engagement laboral (como variable de respuesta), la satisfacción laboral (como variable explicativa) y el sentido de coherencia y la resiliencia (como variables moderadoras de recursos), tomando como muestra a 94 trabajadores independientes de sucursales polacas de corporaciones internacionales. Los fundamentos teóricos de las hipótesis fueron el DRL (Teoría de las Demandas y Recursos Laborales) y también el modelo de Schaufeli et al. (2002), que refiere al Engagement Laboral como un conjunto de 3 dimensiones (vigor,

dedicación y absorción). Los resultados confirman las hipótesis planteadas que indican vínculos mutuos entre las variables probadas. Para el engagement laboral, el predictor más fuerte es la satisfacción laboral, seguido por el sentido de coherencia y resiliencia. Además, resultó que el mejor mediador de la satisfacción laboral en el engagement de los empleados, es un componente afectivo del sentido de coherencia definido como “significado”. Por lo tanto, los resultados afirman que el engagement laboral depende no solo del nivel de satisfacción laboral, sino también del sentido de coherencia y resiliencia como mediadores de la relación entre las variables.

Asimismo, la investigación de Djoemadi et al. (2019), buscó examinar el efecto de la satisfacción laboral en el engagement de 100 empleados de los proveedores de redes en la industria de telecomunicaciones de Indonesia. Los resultados del estudio mostraron que la satisfacción laboral podría incrementar el engagement de los empleados. Dentro de las dimensiones de satisfacción laboral, la condición de trabajo fue el impulsor dominante en el aumento del engagement de los empleados, seguido por la relación laboral y promoción.

Además, en la investigación de Garg et al. (2018), se pretendía analizar el nivel de satisfacción laboral entre gerentes de diversos niveles jerárquicos en bancos del sector privado en India, si esta es intrínseca o extrínseca y, además, estudiar cómo se relaciona la satisfacción del empleado y el engagement laboral en estos líderes. Se predice que la relación entre ambas variables mencionadas es positiva y significativa. El modelo utilizado es el de Schaufeli et al. (2002) y la investigación consta de un muestreo aleatorio simple de 147 gerentes (de distintos niveles jerárquicos) de bancos del sector privado en la India. Los resultados indicaron que la satisfacción intrínseca es mayor que la extrínseca en la población elegida. Además, la relación entre la satisfacción del empleado y el engagement laboral es positiva moderada.

Del mismo modo, Manalo et al. (2020), planteó como objetivo determinar los niveles y efectos de la satisfacción laboral en el engagement laboral. Los participantes fueron 1098 maestros de escuelas secundarias privadas en Metro Manila, elegidos a través de un muestreo intencional, y se tomó como modelo de referencia el de Schaufeli, Smith y Shields. Los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral mediaba el efecto del engagement laboral. Ello demuestra que los profesores que están satisfechos con su trabajo, tienen un alto nivel de engagement laboral.

En adición, la investigación de Ro y Lee (2017) pretende estudiar el engagement laboral para identificar las renuncias de los empleados. Para ello se utilizó una muestra de 72 empleados de un Call Center de una empresa hotelera de Estados Unidos, y al igual que en los estudios anteriores, se evidenció que la satisfacción laboral y el engagement laboral se relacionan de manera significativa y positiva dentro de la población elegida. A la vez, hace referencia que el engagement laboral reduce significativamente la intención de renunciar de los empleados.

Finalmente, en la investigación de Sahni (2021), se pretendía probar si la satisfacción laboral en la fuerza laboral millennial es un antecedente positivamente asociado al engagement laboral; y por otro lado, si el engagement laboral es un potencial mediador entre la satisfacción laboral y las características laborales. El modelo utilizado fue el Social Exchange Theory (SET), el cual plantea que los empleados se sienten intrínsecamente obligados a retribuir a su organización debido a que la organización les brinda recursos y apoyo que les permite crecer, con lo que ellos sienten satisfacción. Se trabajó con una muestra aleatoria de 408 empleados a tiempo completo de 20 organizaciones privadas de Riad, Arabia Saudita. Los resultados obtenidos señalan que la satisfacción laboral predice el engagement de sus empleados (correlación positiva y significativa); y además, el engagement media la relación entre las características laborales y la satisfacción del empleado, lo que colabora con el compromiso en la organización. El modelo utilizado es consistente con los resultados: si el empleado está satisfecho, recompensa a la organización con su engagement y su involucramiento.

Por otro lado, en las 4 investigaciones restantes, se pudo evidenciar al engagement laboral como precedente de la satisfacción laboral.

Por ejemplo, en el estudio de Alagarsamy et al. (2020), se buscó analizar la mediación del engagement de los empleados frente a la vinculación entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción del empleado. El modelo utilizado es el de Schaufeli et al. (2002) y la muestra fue de 242 empleados de diferentes resorts en Las Maldivas que fueron seleccionados al azar. Los resultados indican que el empoderamiento psicológico tuvo un efecto significativo en la satisfacción laboral de los empleados del resort a través del engagement; por lo tanto, se concluye que el empoderamiento psicológico y el engagement de los empleados son cruciales para mejorar la satisfacción de los mismos.

Conjuntamente, la investigación Delina y Samuel (2020) tuvo como finalidad examinar los niveles de engagement laboral y se utilizó un muestreo por conveniencia con 124 profesionales de TI con sede en el Sur de la India. Se realizó bajo el modelo Schaufeli et al. (2002) Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (con las dimensiones vigor, absorción y dedicación). En el artículo, se concluye que los empleados con un alto nivel de engagement tienen un apego personal hacia su organización, están motivados y son capaces de dar lo mejor de sí. Por ello, las iniciativas de engagement deben ser planificadas meticulosamente por expertos, ya que ejercen una influencia considerable en la satisfacción laboral, pues al identificar las iniciativas necesarias se puede obtener empleados felices y productivos.

En el caso de Orgambidez y Extremera (2020), los autores se propusieron examinar el efecto moderador de los estresores de rol (conflicto y ambigüedad) como demandas de obstáculos en la correlación entre el engagement y la satisfacción del empleado bajo la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL), en una muestra de 634 trabajadores españoles de diferentes organizaciones de servicios del Sur. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el engagement laboral y la satisfacción laboral; sin embargo, la asociación entre ambas variables disminuyó cuando el estrés del rol (particularmente ambigüedad) aumentó. Estos resultados subrayan la necesidad de aclarar objetivos, especificar normas sobre el trabajo y los roles de los miembros en las organizaciones y determinar el efecto de las demandas de obstáculos incluso en trabajadores comprometidos.

Por último, en la investigación de Reissová y Papay (2021), el objetivo principal fue determinar el nivel de engagement laboral de operadores de call centers en República Checa, y confirmar si existe relación entre el engagement laboral, la satisfacción laboral y la rotación. Se predijo que el engagement en los participantes sería bajo y que la relación entre esta variable con satisfacción laboral sería positiva. Se utilizó el modelo de Schaufeli et al. (2002) y se trabajó con 257 operadores de call centers de una compañía corporativa, quienes trabajan bajo la influencia de diversos estresores. En conclusión, el engagement laboral en los participantes es promedio, en general (valores bajos en vigor; valores medios en dedicación y absorción). Además, se comprobó que el engagement laboral tiene una relación fuerte y positiva con la satisfacción laboral.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En este estudio, se pudieron analizar diversas investigaciones las cuales muestran la relación entre el engagement laboral y la satisfacción laboral. En primer lugar, se evidenció que la relación entre ambas variables es positiva en todos los artículos revisados, y significativa en ocho de ellos (Delina & Samuel, 2020; Derbis & Jasinski, 2018; Djoemadi et al., 2019; Manalo et al., 2020; Orgambidez & Extremera, 2020; Reissová & Papay, 2021; Ro & Lee, 2017; Sahni, 2021).

En segundo lugar, algunas investigaciones refieren que a mayor satisfacción del empleado, mayor engagement y compromiso hacia el trabajo, sus funciones y con la empresa en la que labora (Derbis & Jasinski, 2018; Djoemadi et al., 2019; Garg et al., 2018; Manalo et al., 2020; Ro & Lee, 2017; Sahni, 2021), pero también se observa que en otras investigaciones, que a mayor engagement, el empleado se siente más satisfecho (Alagarsamy et al. 2020; Delina & Samuel, 2020; Orgambidez & Extremera, 2020; Reissová & Papay, 2021). Sin embargo, todas evidencian un mayor involucramiento, productividad y retribución hacia la organización.

Finalmente, se encontró que el engagement laboral cumple una función mediadora entre la satisfacción laboral y otras variables psicológicas como con las características laborales (recursos y los beneficios otorgados por la organización) (Sahni, 2021), resiliencia psicológica y sentido de coherencia (Derbis & Jasinski, 2018), y empoderamiento psicológico (motivación intrínseca que deriva de la autonomía en el trabajo) (Alagarsamy et al., 2020).

Respecto a la satisfacción laboral, algunas de las investigaciones consultadas han referido el enfoque de la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, la cual propone que la satisfacción consta de dos partes, la intrínseca (crecimiento, reconocimiento, logros) y la extrínseca (beneficios, remuneración, condición laboral) (Alshmemri et al., 2017; Bevins, 2018), concluyendo que la satisfacción intrínseca predomina sobre la extrínseca en las muestras utilizadas (Alagarsamy et al., 2020; Garg et al. 2018).

En cuanto al Engagement Laboral, el instrumento de medición Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ha sido el más utilizado en la mayoría de las investigaciones, específicamente en 07 de las 10, lo cual contribuye a la uniformidad de los resultados.

Dicho instrumento se caracteriza por medir el engagement a través de tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). Asimismo, la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL) ha sido de las más mencionadas, refiriendo que las demandas y los recursos laborales son factores desencadenantes del proceso de deterioro de la salud a nivel energético y del proceso motivacional. Según Bakker y Demerouti (2013), las demandas laborales suelen ser los principales predictores de variables como el agotamiento o problemas de salud psicosomáticos; por otro lado, los recursos laborales son generalmente predictores de la satisfacción, la motivación y el engagement en el trabajo. El trabajo demanda esfuerzos y consume recursos energéticos, mientras que los recursos logran satisfacer las necesidades de los empleados.

Las investigaciones estudiadas (Derbis & Jasinski, 2018; Orgambidez & Extremera, 2020) se encuentran alineadas con respecto a la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013), confirmando que los recursos laborales y personales cumplen una función determinante en la conducta laboral de los empleados, lo cual conlleva a que se muestran más motivados para afrontar y cumplir las exigencias o demandas que se presentan en el ambiente laboral.

A la vez, como menciona la teoría de Saks, la relación de satisfacción laboral y engagement laboral se da en respuesta a los recursos que les brinda la organización, tales como apoyo percibido, reconocimiento, recompensas y las propias características del trabajo. Por ejemplo, investigaciones como la de Ro y Lee (2017) evidencian que los empleados muestran que, a mayor nivel de satisfacción laboral, mayor nivel de engagement, y ello se refleja como consecuencia de una buena relación con su líder, apoyo de sus compañeros, reconocimiento intrínseco y extrínseco, y un ambiente laboral cálido, lo cual lleva a que se comprometan con los objetivos de la empresa. Asimismo, también refiere que el engagement laboral de los empleados es el predictor significativo de la satisfacción laboral; por ello, las iniciativas de engagement laboral deben ser planificadas por expertos, ya que ejercen una influencia en la satisfacción laboral.

Los estudios revisados demuestran que la satisfacción laboral y el engagement laboral tienen un impacto en el comportamiento humano en contextos organizacionales, pues son impulsores del incremento del desempeño laboral, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y a que los empleados disfruten del entorno y de la labor que realizan. Es así, que la psicología organizacional cumple un rol clave

en ello, ya que busca comprender la dinámica entre la organización y sus empleados con el objetivo de que ambos puedan alcanzar sus metas propuestas. Por ello, en base a esta, se realiza constante evaluación y monitoreo de la fuerza laboral a nivel integral, para que se puedan plantear estrategias en conjunto con la organización. Por ejemplo, implementar acciones para favorecer la comunicación y así lograr horizontalidad, establecer acciones que busquen mejorar la productividad de los empleados, revisar la política interna de la organización para que esté orientada a las buenas prácticas en la gestión de personas, crear programas que permitan un mejor balance vida-trabajo. Todo ello con el objetivo de que, tanto la organización como el empleado, lleguen a un estado de bienestar.

En cuanto a las limitaciones, se puede referir que se encontraron pocas investigaciones relacionadas al sector privado, el cual se determinó como población elegida. Además, no todas las investigaciones refieren validez en sus constructos, ya que algunas realizaron adaptaciones de instrumentos o construyeron uno propio, los cuales tenían confiabilidad, pero no refieren la validez. Asimismo, el instrumento de medición de Satisfacción Laboral difiere en la mayoría de las investigaciones, lo que conlleva a no poder brindar homogeneidad frente a la obtención de resultados.

Finalmente, es importante plantear algunas recomendaciones para futuras investigaciones. Con respecto a la muestra, se han tomado en cuenta investigaciones las cuales se llevaron a cabo mayormente en Asia o Europa; por lo tanto, se puede hacer una búsqueda más extensa para hallar estudios latinoamericanos y de otros países, que contribuyan a un análisis más global. Por otro lado, se puede incluir una tercera variable, como la productividad, como consecuencia de la relación bidireccional de las dos variables en cuestión; y de esta manera, complementar el estudio sobre la importancia del engagement laboral y de que el empleado esté satisfecho frente a sus labores. Además, realizar estudios longitudinales con respecto a la relación entre ambas variables para identificar los cambios que se generan en los empleados a lo largo del tiempo. A la vez, dado que nos encontramos en un contexto de pandemia, se sugiere puedan surgir nuevos estudios a partir del Covid-19, dado que las formas de trabajo y políticas organizacionales han cambiado. Adicionalmente, se podrían buscar investigaciones o estudios que cuenten con más cortes demográficos, tales como género o edad, para ser estudiados con respecto a las variables e indagar más sobre las diferencias o similitudes que se puedan presentar

en los resultados y así, analizar distintas maneras de potenciar o fomentar el engagement y satisfacción laboral de acuerdo a la población específica.



CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones recabadas a partir de la revisión de los estudios.

- Se evidenció que la relación entre la Satisfacción Laboral y el Engagement laboral es positiva en todos los artículos revisados, y significativa en ocho de ellos (Delina & Samuel, 2020; Derbis & Jasinski, 2018; Djoemadi et al., 2019; Manalo et al., 2020; Orgambidez & Extremera, 2020; Reissová & Papay, 2021; Ro & Lee, 2017; Sahni, 2021). Por ello, es válido afirmar que, si un empleado se siente satisfecho, va a mostrar mayores niveles de engagement con su trabajo, y viceversa, si un empleado se siente “engaged”, demostrará más satisfacción, lo que contribuirá en su desempeño y productividad.
- La mayoría de estudios refieren que, a mayor satisfacción del empleado, mayor engagement laboral (Derbis & Jasinski, 2018; Djoemadi et al., 2019; Garg, et al., 2018; Manalo et al., 2020; Ro & Lee, 2017; Sahni, 2021); sin embargo, alguno de ellos evidencia que también existe una relación causal teniendo el engagement laboral como antecedente de la satisfacción (Alagarsamy et al., 2020; Delina & Samuel, 2020; Orgambidez & Extremera, 2020; Reissová & Papay, 2021).
- La variable engagement laboral también cumple la labor mediadora entre la satisfacción laboral y otras variables psicológicas, lo que evidencia la importancia de la ocurrencia de ambas variables para poder tener resultados positivos en los empleados y, por ende, en la organización en la que laboran.
- En la revisión sistemática de las investigaciones, se evidenciaron los modelos y teorías tales como la Multidimensional de Saks, la de Motivación e Higiene de Herzberg y la de las Demandas y Recursos Laborales de Bakker & Demerouti, permitiendo contrastar los fundamentos teóricos en la práctica del entorno organizacional.
- En base a la teoría que explora el engagement laboral (DRL), los recursos laborales y personales son indispensables como fuente de motivación intrínseca evidenciando resultados favorables para los empleados con respecto a la

satisfacción, promoviendo el bienestar en el ambiente laboral y aportando en la generación de valor en las empresas.



REFERENCIAS

- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global business review*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Arizmendi, B., & Moyano, A. (2019). Relación entre las dimensiones del engagement organizacional. *Proyectos Institucionales y de Vinculación*, 7(13), 52-61. <https://www.proyectosinstitucionalesydevinculacion.com/pdf/nuevos/PIV13-C15-Linea2.pdf#page=52>
- Banco Mundial. (2021). *El banco mundial en Perú*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being Noba Scholar*.

- Bevins, D. (2018). *Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Generational Study* [Tesis de grado, Universidad de Kentucky, Estados Unidos]. Repositorio institucional. https://encompass.eku.edu/honors_theses/530
- Bustamante, P., Kobashigawa, C., Marroquin, P., & Yánac, S. (2019). *Las Emociones como Predictoras del Engagement Laboral en Docentes de una Institución Educativa Privada del Perú* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú]. Repositorio institucional. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2581/Patricia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1
- Castro, C., Sánchez, E., & Candia, M. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú]. Repositorio institucional. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2021/Magali_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1-8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Clifton, J. (13 de junio de 2017). *The World's Broken Workplace*. Gallup. https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/world-brokenworkplace.aspx?g_source=position1&g_medium=related&g_campaign=titles
- Coz, M.P., & Matto, G. (2021). *Relación entre Satisfacción Laboral y Engagement en administrativos de empresas en Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima, Lima, Perú]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14352/Relaci%20entre%20satisfacci%20laboral%20y%20engagement.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Colín, C. (2018). Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/journal/1339/133959841005/133959841005.pdf>
- Delina, G., & Samuel, P. (2020). A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 242-268. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2020.105355>
- Deloitte Consulting Group S.C. (2018). *Tendencias en Capital Humano 2018 México. El auge de la empresa social*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>
- Deloitte Perú. (21 noviembre de 2015). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Diario Gestión. <https://bit.ly/3kmokJZ>
- Derbis, R., & Jasinski, A. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement, *Cogent Psychology*, 5(1), 1451610. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1451610>.
- Diario Gestión. (18 de agosto de 2014). *Trabajadores no son felices en su centro de labores*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545-noticia/>
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>.
- Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú]. Repositorio institucional. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa_qj.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- EY. (06 de mayo del 2021). *El 95% de empresas en el Perú indica que cuenta con colaboradores trabajando a través de home office*. Boletín de prensa de EY.

https://www.ey.com/es_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office

Garg, K., Dar, I., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>

Gómez, J., Gonzáles, L., & Verástegui, A. (2021). *Work Engagement y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención de Rotación Laboral de Teleoperadores* [Tesis de maestría, Centrum PUCP, Lima, Perú]. Repositorio institucional.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20512/Work%20Engagement%20y%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral%2C%20y%20su%20correlaci%C3%B3n%20con%20la%20Intenci%C3%B3n%20de%20Rotaci%C3%B3n-GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1–18. <https://doi.org/d877>

Henryhand, C. (2009). *The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector* [Tesis doctoral, Capella University, Minnesota, Estados Unidos]. Repositorio institucional. <https://www.proquest.com/openview/9f1df00711437559b64536f4b482a7af/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Instituto Peruano de Economía. (2021). *Lima: Se perdieron más de 1 millón de empleos en el 2020*. <https://www.ipe.org.pe/portal/1-1-millones-de-empleos-se-perdieron-en-lima-en-2020/>

Lupano, M., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>

Lussier, K. (2019). Motives, Managers, and Maslow: The Hierarchy of Needs in American Management, 1960-1985. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.202>

- Manalo, R., Uy, C., & De Castro, B. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133-159. <https://www.proquest.com/docview/2303164739?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Mazzei, A. (2018). Employee Engagement. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0068>
- Mercer. (2021). *Tendencias Globales de Talento 2020–2021*. Mercer. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-peru.pdf>
- Messarina, A. (2019). *Engagement y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú]. Repositorio institucional. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625100/MessarinaR_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orgambídez, A., & Extremera, N. (2020). Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship? *Scandinavian Journal of Psychology*, 61(3), 443-449. <https://doi.org/10.1111/sjop.12613>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, Elie., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, W., Mayo-Wilson, E., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Pereira, G., Ribas, R., & Aguiar, M. (2018). State of the Art of Job Satisfaction Measures: A Systematic Review. *Trends in Psychology*, 26(2), 987-1002. [10.9788/TP2018.2-16En](https://doi.org/10.9788/TP2018.2-16En)

- Pujol-Cols, L. (2018). Work engagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina. *Salud de los Trabajadores*, 26(1), 6-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6634224>
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Reissova, 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>
- Riascos, F. (2021). *Percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de pandemia covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30166/FabioArmando_RiascosIbarra_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Ríos, E. (2020). *Satisfacción Laboral y engagement laboral de los trabajadores del Grupo Empresarial de Lubricantes San Pedro, Huancayo - 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima, Perú]. Repositorio institucional. <http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/258/TESIS%20%20-%20RIOS%20CHIHUAN%20EDWIN.pdf?sequence=1>
- Ro, H., & Lee, J. (2017) Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), 531-543. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2017.1292163>
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportamiento organizacional* (15^{ta} ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *SAGE Open*, 11(1), 1-13. 2. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>.

Saks, A. M. (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243-262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>

