

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1684>

Satisfacción laboral en el entorno empresarial: una revisión crítica de sus principales determinantes

Job satisfaction in the business environment: a critical review of its main determinants

Carlos Ricardo Meza Garcia

carlos.mezag@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-2859-7849>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima - Perú

Artículo recibido: 18 septiembre 2025 - Aceptado para publicación: 28 octubre 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La satisfacción laboral constituye uno de los constructos más estudiados en el ámbito organizacional, dado su impacto en el rendimiento, la motivación y la retención del talento humano. El objetivo de esta revisión fue analizar de manera crítica los principales determinantes de la satisfacción laboral en el entorno empresarial, identificando tendencias conceptuales, metodológicas y empíricas. Se desarrolló una revisión narrativa de literatura científica publicada entre 2000 y 2024 en bases de datos de alto impacto (Scopus, Web of Science, Scielo y Redalyc), utilizando criterios de inclusión centrados en estudios empíricos y revisiones sistemáticas sobre factores psicosociales, organizacionales y contextuales vinculados con la satisfacción laboral. Los resultados evidencian que los determinantes más frecuentes incluyen el liderazgo, el clima organizacional, la compensación, la conciliación trabajo-vida, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional. Asimismo, se identificaron diferencias según sectores económicos, niveles jerárquicos y contextos socioculturales. La revisión muestra limitaciones relacionadas con la heterogeneidad metodológica de los estudios, la predominancia de diseños transversales y la escasa representación de países en desarrollo. Se concluye que la satisfacción laboral es un fenómeno multifactorial, influenciado tanto por variables individuales como estructurales, y que requiere enfoques integradores y longitudinales. Finalmente, se plantean recomendaciones para futuras investigaciones orientadas a desarrollar modelos teóricos más robustos y estrategias prácticas para fortalecer la gestión del talento humano en entornos dinámicos y competitivos.

Palabras clave: satisfacción laboral, clima organizacional, motivación, liderazgo, gestión del talento

ABSTRACT

Job satisfaction is one of the most studied constructs in the organizational sphere, given its impact on performance, motivation, and retention of human talent. The objective of this review was to critically analyze the main determinants of job satisfaction in the business environment, identifying conceptual, methodological, and empirical trends. A narrative review of scientific literature published between 2000 and 2024 was conducted in high-impact databases (Scopus, Web of Science, Scielo, and Redalyc), using inclusion criteria focused on empirical studies and systematic reviews on psychosocial, organizational, and contextual factors linked to job satisfaction. The results show that the most frequent determinants include leadership, organizational climate, compensation, work-life balance, professional development opportunities, and perceptions of organizational justice. Likewise, differences were identified according to economic sectors, hierarchical levels, and sociocultural contexts. The review highlights limitations related to the methodological heterogeneity of the studies, the predominance of cross-sectional designs, and the underrepresentation of developing countries. It concludes that job satisfaction is a multifactorial phenomenon, influenced by both individual and structural variables, and requires integrative and longitudinal approaches. Finally, recommendations are made for future research aimed at developing more robust theoretical models and practical strategies to strengthen human talent management in dynamic and competitive environments.

Keywords: job satisfaction, organizational climate, motivation, leadership, talent management

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral constituye un constructo central en la psicología organizacional y la gestión empresarial, debido a su influencia directa en la motivación, la productividad y la retención del talento humano. Desde mediados del siglo XX, diversos modelos teóricos han buscado explicar este fenómeno. (Herzberg, 1959) propuso la teoría de los dos factores, distinguiendo entre factores higiénicos y motivacionales, mientras que (Hackman & Oldham, 1976) desarrollaron el modelo de características del trabajo, resaltando la importancia del diseño de tareas y la percepción de significado en el desempeño.

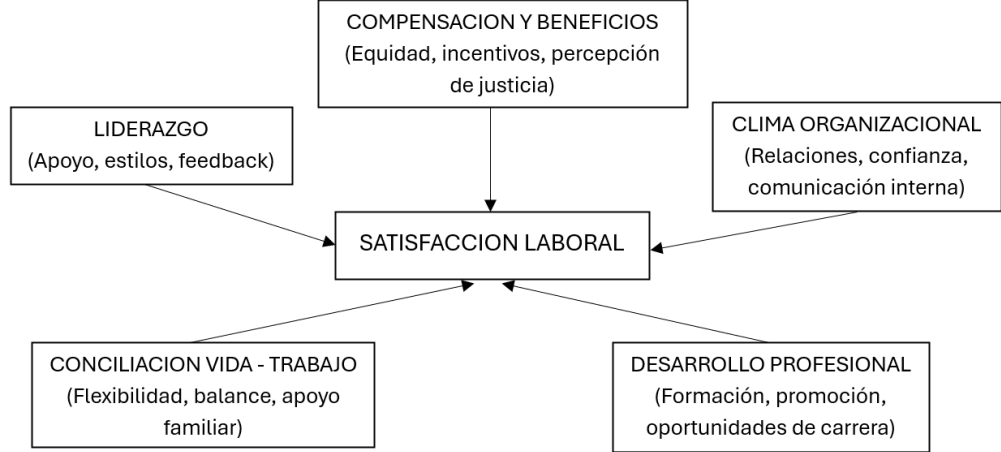
En las últimas dos décadas, investigaciones recientes han confirmado que la satisfacción laboral no depende de un único factor, sino de una interacción dinámica entre condiciones individuales y organizacionales (Judge T. A., 2001)) (Locke, 1976). Factores como el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), el clima organizacional (Chiang Vega & Gómez, 2017), la compensación equitativa (Sellero, 2018) y la conciliación trabajo-vida (Greenhaus & Allen, 2011) emergen como determinantes clave en diversos sectores y contextos culturales.

En el contexto actual, marcado por la globalización, la digitalización y los cambios derivados de la pandemia de COVID-19, el estudio de la satisfacción laboral adquiere mayor relevancia, ya que las empresas requieren estrategias que promuevan el bienestar de sus colaboradores y aseguren la sostenibilidad organizacional (Mañas, 2020).

El objetivo de esta revisión es analizar críticamente los principales determinantes de la satisfacción laboral, sistematizando hallazgos recientes y destacando las limitaciones metodológicas más comunes. Asimismo, se busca aportar lineamientos para futuras investigaciones y orientar prácticas de gestión del talento humano en entornos empresariales complejos y cambiantes.

En síntesis, la literatura revisada permite identificar un conjunto de determinantes recurrentes que influyen en la satisfacción laboral, los cuales abarcan tanto aspectos individuales como factores organizacionales y contextuales. Para facilitar la comprensión de estos elementos y su interrelación, en la Figura 1 se presentan los principales determinantes reconocidos en investigaciones recientes, organizados de acuerdo con su impacto en el entorno empresarial.

Figura 1
Principales determinantes de la satisfacción laboral



Nota: Adaptado de (Herzberg, 1959) (Hackman & Oldham, 1976) (Michel & Kuperminc, 2008) (Wright & Cropanzano, 2007).

A lo largo de la historia, diversos modelos teóricos han buscado explicar las causas y consecuencias de la satisfacción laboral, aportando perspectivas complementarias sobre este fenómeno. Desde la clásica teoría de los dos factores de Herzberg hasta los enfoques más contemporáneos centrados en el liderazgo y la autoevaluación del individuo, cada modelo ha permitido comprender dimensiones específicas del trabajo y su influencia en el bienestar de los colaboradores. En la Tabla 1 se sintetizan los principales aportes conceptuales de estas teorías, así como sus limitaciones metodológicas y prácticas, lo que proporciona una base sólida para la revisión crítica que se presenta en este artículo.

Tabla 1
Principales modelos teóricos de la satisfacción laboral

Autor/Modelo	Año	Enfoque principal	Determinantes clave	Limitaciones
Frederick Herzberg – Teoría de los dos factores	1966	Diferencia entre factores higiénicos (condiciones externas) y motivacionales (intrínsecos al trabajo).	Factores higiénicos: salario, condiciones de trabajo, seguridad. Factores motivacionales: logro, reconocimiento, responsabilidad.	Simplificación excesiva; difícil aplicación en entornos laborales complejos.
Hackman & Oldham – Modelo de características del trabajo	1976	Relación entre diseño del puesto y motivación intrínseca.	Variedad de habilidades, identidad de la tarea, significancia,	Se centra en el puesto más que en factores organizacionales amplios.

			autonomía y retroalimentación.	
Edwin Locke – Teoría del valor-percepción	1976	La satisfacción surge cuando el trabajo cumple expectativas y valores individuales.	Concordancia entre expectativas personales y resultados laborales.	Subjetividad elevada; difícil medición empírica.
Judge et al. – Core Self-Evaluations	2001	La satisfacción depende de la autoevaluación del individuo sobre su valor y capacidades.	Autoestima, locus de control, estabilidad emocional, autoeficacia.	Ignora en gran medida los factores contextuales y estructurales.
Bass & Riggio – Liderazgo transformacional	2006	El estilo de liderazgo influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores.	Inspiración, estímulo intelectual, consideración individual, influencia idealizada.	Alta dependencia en el rol del líder; menos atención a factores organizativos.

Nota. Elaborado a partir de (Judge T. A., 2001) (Locke, 1976) (Green & Mitchell, 1979) (Zellars & Tepper, 2002).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter documental, adoptando la modalidad de revisión narrativa con alcance crítico y analítico. Este tipo de enfoque se justifica porque permite integrar, comparar e interpretar hallazgos provenientes de diferentes investigaciones, a fin de generar una visión comprensiva sobre los determinantes de la satisfacción laboral y aportar nuevas perspectivas para la gestión del talento humano. A diferencia de una revisión sistemática, la revisión narrativa crítica otorga mayor flexibilidad en la selección de fuentes, priorizando la profundidad en el análisis teórico y la discusión conceptual por encima de la mera síntesis cuantitativa de datos.

La búsqueda bibliográfica se realizó entre enero de 2000 y junio de 2024, considerando que este periodo concentra el mayor volumen de estudios empíricos y revisiones sobre el tema en contextos organizacionales contemporáneos. Se consultaron bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, Scielo y Redalyc, seleccionadas por su reconocimiento en la comunidad científica internacional, su cobertura multidisciplinaria y el rigor de sus procesos editoriales. Asimismo, se incluyeron referencias complementarias de repositorios institucionales y de

organismos internacionales de gestión laboral, siempre que cumplieran con criterios de indexación y revisión por pares.

El diseño metodológico se apoyó en una estrategia estructurada de búsqueda y análisis, con el propósito de sistematizar la literatura existente, identificar vacíos conceptuales y metodológicos, y establecer líneas de investigación futura. De esta manera, se buscó garantizar la fiabilidad (consistencia de la selección de fuentes), la validez (pertinencia y relevancia de los documentos) y la credibilidad de los resultados.

Estrategia de búsqueda

Se emplearon combinaciones de palabras clave en inglés y español, tales como job satisfaction, workplace climate, leadership, motivation, human resource management y satisfacción laboral. Para mejorar la precisión, se aplicaron operadores booleanos (AND, OR) y filtros de periodo de publicación y tipo de documento.

Criterios de inclusión

Se seleccionaron los estudios que cumplieran con las siguientes condiciones:

- Artículos publicados en revistas indexadas entre 2000 y 2024.
- Estudios empíricos, revisiones sistemáticas, meta-análisis y artículos de revisión teórica relevantes al tema.
- Investigaciones realizadas en contextos laborales o empresariales (sectores público y privado).
- Textos disponibles en inglés o español con acceso a texto completo.
- Estudios que incluyeran determinantes psicosociales, organizacionales o contextuales de la satisfacción laboral.

Criterios de exclusión

Se descartaron los siguientes documentos:

- Literatura gris (tesis, informes técnicos no indexados, documentos gubernamentales sin revisión por pares).
- Artículos con población no laboral (por ejemplo, estudiantes).
- Estudios con bajo rigor metodológico, medido por ausencia de descripción clara de instrumentos o análisis estadístico.
- Documentos duplicados o sin acceso al texto completo.
- Publicaciones que abordaban satisfacción en contextos clínicos o educativos no vinculados al ámbito empresarial.

Proceso de selección

De un total inicial de 315 artículos identificados, se eliminaron 120 por duplicación y 65 por no cumplir los criterios de inclusión. Tras una revisión de resúmenes y textos completos, se seleccionaron 95 artículos para el análisis final. La calidad metodológica se evaluó considerando:

- (a) fiabilidad y validez de los instrumentos de medición
- (b) claridad en el diseño de investigación
- (c) control de sesgos.

Síntesis de la información

Los estudios seleccionados fueron clasificados en tres categorías analíticas: determinantes individuales, organizacionales y contextuales. Posteriormente, se elaboró una síntesis crítica que permitió identificar patrones comunes, vacíos en la literatura y tendencias emergentes en el estudio de la satisfacción laboral

RESULTADOS

De los 95 estudios seleccionados para el análisis, se identificaron tres grandes categorías de determinantes de la satisfacción laboral: individuales, organizacionales y contextuales. Esta clasificación permitió reconocer patrones comunes y diferencias relevantes entre sectores, países y metodologías empleadas.

En primer lugar, los determinantes individuales fueron abordados en 28 artículos (29,4%). Las investigaciones destacan que factores como la autoeficacia, la autoestima y el locus de control positivo influyen directamente en la percepción de satisfacción (Judge & Bono, 2001). Sin embargo, algunos estudios advierten que estas variables personales tienen un efecto limitado cuando no existen condiciones organizacionales favorables, lo que sugiere que su impacto es relativo y depende del entorno de trabajo.

En segundo lugar, los determinantes organizacionales constituyeron la categoría más recurrente, con 47 estudios (49,5%). Dentro de esta dimensión, se observó que el liderazgo transformacional y el clima organizacional positivo emergen como factores decisivos (Bass & Riggio, 2006); (Chiang Vega & Gómez, 2017). La compensación justa, las oportunidades de desarrollo profesional y las políticas de conciliación trabajo-vida también fueron citadas como variables críticas. No obstante, varios artículos señalaron que los programas de incentivos económicos, si no van acompañados de reconocimiento simbólico y relaciones interpersonales de calidad, generan efectos limitados en la satisfacción.

En tercer lugar, los determinantes contextuales aparecieron en 20 estudios (21,1%). Estos análisis resaltan el papel de la cultura nacional, la estabilidad económica y la regulación laboral como elementos que moldean la percepción de satisfacción en los trabajadores. Por ejemplo, en contextos de crisis económicas o inestabilidad política, los niveles de satisfacción tienden a ser más bajos, independientemente de las condiciones internas de las organizaciones (Mañas, 2020).

Asimismo, la pandemia de COVID-19 introdujo nuevas variables, como el teletrabajo y la flexibilidad horaria, que en algunos estudios se reportaron como factores protectores, pero en otros como fuentes de sobrecarga y aislamiento.

En cuanto a la calidad metodológica, se encontró que el 72% de los artículos emplearon diseños transversales basados en cuestionarios auto informados, lo que limita la capacidad de establecer relaciones causales. Solo un 18% de los estudios utilizaron metodologías longitudinales y un 10% adoptaron enfoques mixtos. Esta heterogeneidad metodológica constituye una limitación, ya que dificulta la comparación entre resultados y reduce la validez externa de las conclusiones.

En síntesis, los hallazgos evidencian que la satisfacción laboral es un fenómeno multifactorial e interdependiente, donde la interacción entre variables individuales, organizacionales y contextuales resulta más significativa que el peso aislado de cada una. Los vacíos detectados en la literatura apuntan a la necesidad de estudios con metodologías más robustas (longitudinales, experimentales y mixtas), así como a la inclusión de contextos laborales de países en desarrollo, donde la investigación es aún limitada.

La Tabla 2 resume la distribución de los estudios revisados, sus principales hallazgos y limitaciones, lo que permite visualizar de manera comparativa la relevancia de cada categoría de determinantes en la satisfacción laboral.

Tabla 2
Categorías de determinantes en la satisfacción laboral

Categoría de determinantes	N.º de artículos (%)	Principales hallazgos	Limitaciones identificadas
Individuales	28 (29,4%)	La autoeficacia, autoestima, locus de control y estabilidad emocional influyen en la satisfacción laboral. Su impacto es relativo y depende del entorno.	Escasa investigación longitudinal; predominio de cuestionarios auto informados; poca evidencia en contextos multiculturales.
Organizacionales	47 (49,5%)	El liderazgo transformacional, el clima organizacional positivo, la compensación justa, las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación trabajo-vida son los factores más decisivos.	Los estudios tienden a analizar factores aislados; baja integración entre variables; falta de análisis comparativo entre sectores.
Contextuales	20 (21,1%)	La cultura nacional, la regulación laboral, la estabilidad económica y situaciones globales (ej. pandemia COVID-19) inciden en la satisfacción laboral.	Limitada evidencia en países en desarrollo; escasa inclusión de factores macrosociales en modelos teóricos.
Calidad metodológica	—	Predominio de estudios transversales (72%); algunos longitudinales (18%) y mixtos (10%).	Dificultad para establecer relaciones causales; heterogeneidad metodológica que

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten confirmar que la satisfacción laboral constituye un fenómeno multidimensional, en el que confluyen factores de naturaleza individual, organizacional y contextual. Esta constatación coincide con modelos teóricos clásicos, como el de (Herzberg, 1959), que distingue entre factores motivacionales e higiénicos, pero los amplía al reconocer la importancia de variables externas como la cultura nacional o la estabilidad socioeconómica. En este sentido, los hallazgos refuerzan la idea de que los enfoques reduccionistas resultan insuficientes para explicar la complejidad del fenómeno.

En el plano individual, se evidenció que la autoeficacia y la estabilidad emocional influyen en la percepción de satisfacción laboral, hallazgo que guarda relación con la propuesta de (Judge et al., 2017), sobre el “core self-evaluations”. Sin embargo, la literatura también advierte que el impacto de estas variables se ve condicionado por el entorno organizacional, lo que sugiere la necesidad de avanzar hacia modelos de interacción persona–entorno más integradores, en línea con la Teoría de Ajuste Persona-Organización (Kristof-Brown, 2005).

Respecto a los determinantes organizacionales, los resultados coinciden con estudios previos que destacan el liderazgo transformacional y el clima laboral positivo como factores clave en la satisfacción (Bass & Riggio, 2006); (Chiang Vega & Gómez, 2017). No obstante, se identificó un vacío en torno a cómo estos factores interactúan entre sí y con las condiciones estructurales de la empresa. Por ejemplo, la compensación económica fue reportada como un elemento relevante, pero insuficiente si no se acompaña de reconocimiento simbólico y oportunidades de desarrollo profesional. Esto apunta a la necesidad de considerar la satisfacción laboral como un fenómeno que va más allá de incentivos materiales, integrando aspectos emocionales y relacionales.

En cuanto a los factores contextuales, la literatura revisada aporta un valor agregado al mostrar cómo variables macro, tales como las crisis económicas, las reformas laborales o eventos globales como la pandemia de COVID-19, impactan en la percepción de los trabajadores. Estos hallazgos sugieren que los modelos clásicos de satisfacción laboral, centrados únicamente en la organización, deben ser actualizados para incluir de manera explícita dimensiones contextuales, tal como lo han propuesto (Mañas, 2020).

Otro aspecto relevante es la limitación metodológica identificada. La predominancia de estudios transversales dificulta establecer relaciones causales sólidas, lo cual limita la generalización de los resultados. Si bien algunos estudios longitudinales y mixtos han aportado evidencia más robusta, su número aún es insuficiente. Esto plantea la necesidad de impulsar

diseños de investigación más complejos, que incluyan análisis longitudinales, métodos cualitativos profundos y aproximaciones comparativas entre países y sectores.

En síntesis, la discusión evidencia que la satisfacción laboral debe comprenderse como un constructo dinámico e interdependiente, donde la interacción entre variables individuales, organizacionales y contextuales determina su configuración. Los hallazgos invitan a replantear modelos teóricos tradicionales y a desarrollar nuevas investigaciones que integren estas dimensiones de manera simultánea. Desde una perspectiva práctica, este enfoque integral resulta clave para el diseño de políticas empresariales orientadas a la retención de talento, la mejora del bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional.

CONCLUSIONES

La presente revisión crítica permitió sistematizar los principales determinantes de la satisfacción laboral en el entorno empresarial, evidenciando que se trata de un fenómeno multidimensional y dinámico en el que convergen factores individuales, organizacionales y contextuales. Entre los factores individuales, destacan la autoeficacia, la estabilidad emocional y la motivación intrínseca, mientras que en el ámbito organizacional sobresalen el liderazgo transformacional, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, los factores contextuales, como las crisis económicas o los cambios sociolaborales, emergen como variables cada vez más influyentes en la percepción de satisfacción de los trabajadores.

El aporte novedoso de este estudio radica en la integración crítica de estas dimensiones, lo que permite superar los enfoques reduccionistas que históricamente se centraron en aspectos unidimensionales, como la compensación económica. En este sentido, la revisión evidencia que la satisfacción laboral no puede comprenderse aisladamente, sino a partir de la interacción compleja entre motivaciones personales, condiciones organizacionales y dinámicas macroeconómicas.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren la necesidad de que las organizaciones desarrollen políticas de gestión de talento más holísticas, que integren incentivos materiales, reconocimiento simbólico y programas de desarrollo profesional, al tiempo que se adapten a los cambios sociales y económicos que impactan el mundo laboral.

Finalmente, se identificaron limitaciones metodológicas en la literatura, como la prevalencia de estudios transversales y la escasa investigación comparativa entre sectores y países. Por ello, se recomienda impulsar investigaciones longitudinales, enfoques mixtos y análisis interculturales que permitan enriquecer la comprensión de la satisfacción laboral. Estas líneas futuras son fundamentales para avanzar hacia modelos teóricos más robustos y estrategias organizacionales que promuevan la sostenibilidad y el bienestar en el ámbito empresarial.

REFERENCIAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2ª ed.). Psychology Press.
- Chiang Vega, J. d., & Gómez, J. (2017). *Clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral: un estudio empírico*. 12(1), 23-41. Psicología del Trabajo.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). *Attribution theory and organization: A causal model of performance feedback and task satisfaction*. , 23(4), 309-332. Organizational Behavior and Human Performance.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. , 37(1), 10-34. Journal of Management.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. USA: USA.
- Herzberg, F. M. (1959). *The Motivation to Work* (2ª ed.). Wiley. new york: -.
- Judge, T. A. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. new york: -.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. , 8. Journal of Applied Psychology.
- Kristof-Brown, A. L. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. , 58(2), 281-342. Personnel Psychology.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129-169). . Rand McNally.
- Mañas, M. A. (2020). *Cambios sociolaborales pos-COVID-19 y satisfacción laboral: una mirada global*. 15(2), 45-67. Psicología Organizacional.
- Michel, J. W., & Kuperminc, G. P. (2008). *Profiling job satisfaction among diverse employees: the role of collectivist orientation and achievement striving*. , 73(3), 370-383. Journal of Vocational Behavior.
- Sellero, S. (2018). *Percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral: estudio transversal en empresas privadas*. , 150(4), 1025-1040. Journal of Business Ethics.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2007). *The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance*. , 12(2), 93-104. Journal of Occupational Health Psychology.
- Zellars, K. L., & Tepper, B. J. (2002). *Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, work withdrawal, and work satisfaction*. , 55(1), 51-72. Personnel Psychology.