



Propuesta de Mejora del Proceso de Talento Humano para la Satisfacción Laboral  
y el Engagement Laboral del Recurso Humano de la Empresa Industrias CTS en  
la Ciudad de Bucaramanga

Proyecto De Investigación

Julie Alexandra Carvajal Quiroz  
1098763538

Cesar Augusto Carvajal Quiroz  
1098718659

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías  
Tecnología en Producción Industrial  
Bucaramanga, 1-10-2022



Propuesta de Mejora del Proceso de Talento Humano para la Satisfacción Laboral  
y el Engagement Laboral del Recurso Humano de la Empresa Industrias CTS en  
la Ciudad de Bucaramanga

Proyecto de Investigación

Julie Alexandra Carvajal Quiroz  
1098763538  
Cesar Augusto Carvajal Quiroz  
1098718659

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Tecnólogo en Producción Industrial**

**DIRECTOR**  
Sebastián García Méndez

Grupo de investigación – SOLYDO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías  
Tecnología en Producción Industrial  
Bucaramanga, Bucaramanga, 1-10-2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos  
por las Unidades Tecnológicas de Santander,  
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,  
según el acta de Comité de trabajo de grado No. 34  
del 14 de Octubre del 2022.  
Evaluadora: Zulay Yesenia Ramírez León



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

**DEDICATORIA**

A Dios.  
A nuestra Familia.  
A nuestra institución.  
A nuestros docentes.  
A nuestros amigos.  
A nosotros.

## AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo de grado es el fruto de un extenso, intenso y enriquecedor periodo formativo en el que nos sumergimos durante un buen tiempo de la vida. Hubo muchísimas personas a nuestro lado que nos acompañaron a lo largo de este fascinante camino, en primer lugar, agradezco especialmente a nuestros padres Jorge y Claudia, a nuestra familia en general por el apoyo dado en cada paso, con amor, comprensión y alegría.

Agradecemos a nuestros docentes por todo el apoyo brindado, su calidad humana, su gran pedagogía, experiencia, su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino de proyecto de grado y llegar a la culminación del mismo, en especial, a nuestro director de proyecto Sebastián García, quien deposito siempre en nosotros la semilla de la confianza para lograr nuestro objetivo.

Nuestros agradecimientos a la colaboración de la UTS, coordinador, docentes, compañeros y amigos quienes aportaron su grano de arena en el desarrollo de esto.

También agradecemos a la empresa Industrias CTS, quienes nos brindaron la oportunidad, colaboración y apoyo para el desarrollo del proyecto investigativo.

A todos los que nos alentaron y creyeron profundamente en nosotros y se merecen todos los frutos que este trabajo, humildemente, puede dar.

A todos ustedes, nuestro mayor reconocimiento y gratitud.

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u></b>	<b>10</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b>12</b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b>14</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS .....	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	19
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL .....</u></b>	<b>25</b>
2.1. MARCO CONTEXTUAL .....	25
2.1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CTS S.A.S.....	25
2.1.2. ORGANIGRAMA.....	27
2.2. MARCO TEÓRICO .....	28
2.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL .....	29
2.2.2. TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE FREDERICK HERZBERG.....	30
2.2.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE MCCLELLAND .....	31
2.2.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	32
2.2.5. LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	35
2.2.6. ENGAGEMENT .....	36
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.3.1. SATISFACCIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT .....	41
2.4. MARCO LEGAL.....	44
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u></b>	<b>45</b>
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.2. DISEÑO .....	45
3.3. MÉTODO .....	46
3.4. TÉCNICAS.....	46
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	49
3.6. TRABAJO DE CAMPO Y TABULACIÓN.....	49
3.7. ANÁLISIS DE DATOS .....	50
3.8. FASES DEL PROYECTO .....	50

<b>4.</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b>5.1.</b>	<b><u>EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
5.1.1.	CUESTIONARIO S20/23 PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	55
5.1.2.	ESCALA UWES17 PARA EVALUAR EL ENGAGEMENT .....	68
<b>5.2.</b>	<b><u>ESTRATEGIAS EXISTENTES – RESULTADOS TÉCNICAS .....</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b>5.3.</b>	<b><u>ACCIONES DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA INDUSTRIAS CTS.....</u></b>	<b><u>77</u></b>
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>84</u></b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>85</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama Industrias CTS</i> .....	28
<b>Figura 2.</b> <i>Motivaciones Sociales de McClelland</i> .....	32
<b>Figura 3.</b> <i>Necesidades de Maslow</i> .....	33
<b>Figura 4.</b> <i>Tipos de Satisfacción Laboral.</i> .....	36



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Información de la empresa Industrias CTS</i> .....	26
<b>Tabla 2.</b> <i>Departamentos de Industrias CTS</i> .....	26
<b>Tabla 3.</b> <i>Definición de Satisfacción Laboral</i> .....	42
<b>Tabla 4.</b> <i>Definición de engagement</i> .....	43
<b>Tabla 5.</b> <i>Items del Cuestionario S20/23</i> .....	48
<b>Tabla 6.</b> <i>Técnicas y actividades para la recolección de información</i> .....	52
<b>Tabla 7.</b> <i>Acciones de Intervención Estratégica</i> .....	78

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> <i>Satisfacción por el Trabajo</i> .....	56
<b>Gráfica 2</b> <i>Satisfacción por las Condiciones Físicas del Trabajo</i> .....	59
<b>Gráfica 3.</b> <i>Satisfacción con el reconocimiento</i> .....	61
<b>Gráfica 4.</b> <i>Satisfacción con la Relación con Superiores</i> .....	63
<b>Gráfica 5.</b> <i>Participación en las Decisiones</i> .....	66
<b>Gráfica 6.</b> <i>Dimensión Vigor</i> .....	69
<b>Gráfica 7.</b> <i>Dimensión Dedicación</i> .....	71
<b>Gráfica 8.</b> <i>Dimensión Absorción</i> .....	73

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento da cuenta de la investigación desarrollada en la empresa Industrias CTS de la ciudad de Bucaramanga – Santander, cuyo objetivo principal se centró en formular un plan de mejora para el área de gestión del talento humano, contemplando variables como satisfacción laboral y engagement laboral. Para esto, fueron claves la Escala UWES17 y el Cuestionario S20/23 para evaluar el engagement y la satisfacción laboral respectivamente. El desarrollo de la investigación tuvo lugar a través de cuatro (4) etapas, la primera consistió en un acercamiento con Industrias CTS en el que se comunicó el propósito de la investigación, las ventajas y aspectos positivos de la misma, una segunda etapa fue la socialización y aplicación de las técnicas para el levantamiento de la información, posteriormente, se tabularon, analizaron e interpretaron los resultados y, por último, se diseñaron las propuestas de estrategias de mejora. El tipo de estudio que guio la investigación fue el descriptivo, con un enfoque cualitativo y un método deductivo. Además de las herramientas enunciadas, la revisión documental ocupó un importante lugar para establecer las bases teóricas y metodológicas del presente estudio.

Como resultado se obtuvo que los colaboradores de Industrias CTS presentan niveles favorables de engagement y satisfacción laboral, por lo que se evidencia el éxito de las estrategias implementadas por la empresa. Sin embargo, se requiere intervenir en aspectos como las relaciones superiores – colaboradores, espacios seguros y propicios para el trabajo, estrategias de promoción y formación académica y cumplimiento de los acuerdos o convenios empresa-colaborador.

**Palabras clave:** Engagement; satisfacción laboral; Industrias CTS; productividad.

## INTRODUCCIÓN

Los niveles de satisfacción y engagement de los colaboradores están estrechamente relacionados con la dedicación y el compromiso por su trabajo, lo cual tiene incidencia en el cumplimiento de los objetivos y la productividad de cualquier empresa. Esto empieza a ser ampliamente reconocido en el mundo empresarial, por lo que cada vez más compañías se esfuerzan por desarrollar estrategias que hagan posible entornos laborales en los que las personas se sientan cómodas y seguras, donde puedan potenciar sus habilidades y crecer personalmente. Así, además de dar valor al recurso humano, se forjan buenas relaciones laborales, se consolidan equipos de trabajo capacitados, cohesionados y comprometidos con el éxito de la empresa, se disminuye el absentismo y la rotación laboral.

Para el adecuado funcionamiento de una empresa u organización no solo se requieren grandes inversiones económicas, infraestructuras de última tecnología o campañas de márketing de gran alcance, es trascendental que los directivos y la gerencia cuiden el bienestar de los colaboradores en las dimensiones emocionales, físicas, económicas y personales, lo cual tiene repercusiones positivas en sus vidas y en su salud, por ende, representa una contribución a la sociedad en general. Son los colaboradores los que hacen posible el funcionamiento del andamiaje empresarial, ellos ponen a disposición de la organización su talento y capacidades para contribuir al logro de las metas propuestas y mantienen vivos los procesos. Considerando lo anterior, esta investigación se realizó con el propósito de proponer mejoras en los procesos existentes de talento humano en la empresa Industrias CTS en la ciudad de Bucaramanga. Para llevar a cabo este estudio se tuvieron en cuenta las variables de satisfacción laboral y el engagement, analizadas por medio de la aplicación de los cuestionarios S20/23 y UWES17, obteniendo información que permitiera la realización de los análisis de las variables mencionadas y

consecuentemente la propuesta de mejora. Se propuso un tipo de estudio descriptivo que tuvo como muestra a 73 colaboradores de Industrias CTS.

El documento que da cuenta de este trabajo de investigación ha sido organizado en tres partes, la primera consiste en describir el tema en cuestión, repasando la literatura existente para comprender los conceptos de satisfacción laboral y engagement, así mismo, se exponen las teorías que apoyan estas premisas y que sirvieron como base para el análisis de la información recolectada y se detallan las características de la empresa Industrias CTS; una segunda parte contiene el método de investigación implementado: el tipo de investigación, detalles sobre la muestra, las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de información y el proceso metodológico, en este mismo inciso se presentó el análisis de los resultados; finalmente, en la tercera parte se encuentran los hallazgos, conclusiones y recomendaciones realizadas a partir del análisis e interpretación de los resultados y se presentan las propuestas de acción e intervención estratégica consideradas pertinentes para mejorar los niveles de satisfacción laboral y el engagement en la gestión del talento humano de Industrias CTS.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acelerado ritmo de la sociedad actual, inmersa en procesos culturales, económicos, tecnológicos, políticos y sociales propios de la globalización, representa innumerables retos para las empresas, cuyo éxito está sujeto a la capacidad de adaptación y transformación que les permita cumplir las demandas y expectativas de un público exigente, diverso y cada vez más cambiante. Uno de los factores determinantes para la consecución del éxito empresarial es el conjunto de personas que colaboran y prestan sus habilidades, capacidades y conocimientos para la consecución de las metas institucionales, a esto se le conoce comúnmente como recurso humano, término que ha sido objeto de críticas por ser considerado no sólo inadecuado, si no denigrante, al respecto Palomino (2015) expresa: “vale la pena reafirmar, el hombre es un fin en sí mismo, nunca un medio; una persona, nunca un recurso; una meta, nunca una etapa; los recursos tienen precio, la persona tiene dignidad” (p.341). Para efectos de esta investigación se empleará el término talento humano para referir al grupo de personas que hacen posible el funcionamiento de una empresa. Ahora bien, la literatura sobre el tema coincide en que cuando existe una adecuada dirección del talento humano se incrementan los índices de productividad, eficiencia y competitividad, lo que a su vez produce niveles de satisfacción laboral y engagement favorables.

Estos últimos se relacionan con importantes variables organizativas como el compromiso, el desempeño, el absentismo y la rotación laboral, de ahí que exista un firme interés en estudiar y profundizar en los conocimientos sobre el funcionamiento, naturaleza y concepto del engagement y la satisfacción laboral, con miras a aprovechar al máximo sus beneficios. Por otra parte, los colaboradores no solo buscan dar cumplimiento a las labores de su cargo, también tienen por objetivo ser felices en su espacio laboral, integrarse a un buen equipo de trabajo, establecer

relaciones interpersonales solidas con sus compañeros conforme desarrollan sus obligaciones contractuales, es decir, quieren sentirse satisfechos del cargo y empresa a la que pertenecen.

El desarrollo profesional, la identidad, la motivación, los estímulos, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, el tipo de liderazgo y la pertenencia a la organización son algunos de los factores vinculados a la satisfacción laboral, de acuerdo con Morillo (2006), la satisfacción laboral es la “perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo” (p. 48), lo cual se evidencia en el grado de correlación entre las expectativas de las personas con respecto a su trabajo, como también los beneficios y recompensas por su labor, las relaciones interpersonales y la forma de dirección gerencial, consecuentemente, esto desencadena el nivel de compromiso que los empleados sienten con la empresa para la cual trabajan, es decir, el engagement.

Aunque en la actualidad la gestión de la satisfacción laboral del talento humano se ha catalogado como una de las estrategias más relevantes del mundo empresarial para aumentar la productividad y eficiencia de las labores, y numerosas organizaciones desarrollan planes estratégicos para mantener un alto nivel de satisfacción entre sus colaboradores, existen muchas más empresas que mantienen una posición de indiferencia frente al asunto, bien sea porque no confían en esta premisa o porque el bienestar y satisfacción de sus colaboradores no es un tema de interés. Teniendo en cuenta lo anterior, Industrias CTS es una empresa enfocada en el diseño, fabricación, ensamble, distribución y comercialización de productos electromecánicos, metalmecánicos y eléctricos, con sede en el municipio de Bucaramanga, actualmente cuenta con más de 70 colaboradores comprometidos con la mejora continua de sus procesos y sobre los cuales se puede realizar investigación en base a la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden mejorarse los índices de satisfacción y engagement del talento humano en la empresa Industrias CTS de Bucaramanga?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El talento humano es el elemento máspreciado de una empresa, de aquí que cuidar el bienestar, la salud e integridad física, mental y emocional de los colaboradores sea una de los aspectos más relevantes para lograr altos niveles de satisfacción laboral, lo cual influye positivamente en la productividad y el engagement. Las organizaciones tienen el desafío de diseñar entornos seguros, cómodos, motivantes y proporcionar a los colaboradores recursos para que continúen creciendo personal y profesionalmente, por esto, el presente proyecto tiene como propósito la propuesta de acciones de mejoramiento para estos elementos -satisfacción laboral y engagement- dentro de la empresa Industrias CTS, la cual se encuentra interesada en impulsar el mejoramiento de sus procesos de talento humano, aportando al crecimiento económico y social de su entorno.

Los beneficios de generar propuestas y recomendaciones para el mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral y engagement en Industrias CTS se reflejarán en el cumplimiento a cabalidad de los objetivos organizacionales, en el incremento de la retención del talento humano, es decir, proporcionar estabilidad al colaborador para que no considere renunciar o buscar nuevas ofertas laborales si no que centre su atención y dedicación en el trabajo, por otra parte, también se reducirían el absentismo pues los colaboradores se sienten libres y comprometidos con la organización por lo que sus capacidades creativas e innovadoras pueden verse potenciadas. Los aspectos positivos no solo serán evidenciados en el ámbito interno de la organización, pues la confianza y fidelidad los clientes y proveedores incrementará al relacionarse con un equipo de trabajo estable y feliz. Por último, una de las mayores ventajas para la empresa es que se elevará su competitividad cuando sus trabajadores se comprometen con la organización, manteniendo mentes brillantes y productivas.



Para diseñar estrategias que propendan por la satisfacción laboral y engagement en la empresa Industrias CTS se tendrán en cuenta los postulados de Maslow en relación a los diversos factores que impulsan la conducta en las personas, plasmadas en la bien conocida pirámide de Maslow y que en el caso puntual se relacionan directamente con la satisfacción laboral. En la base o primer peldaño se encuentra el enfoque hacia la seguridad laboral y pertenencia a una empresa sólida, más adelante están elementos como el éxito de los resultados, el reconocimiento y el sentido de pertenencia con la organización para llegar a lo más alto de la auto realización o satisfacción laboral. No esta demás mencionar que, por regla general, un empleado que está motivado será también un empleado más satisfecho, acompañado de un buen clima laboral, buena cultura organizacional, un cargo acorde a los conocimientos y experiencia, existencia de posibilidades de crecimiento y ascenso.

Considerando lo anterior, se busca proponer mejoras a los procedimientos del departamento de talento humano mediante la aplicación de instrumentos que permitan conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Industrias CTS, consecuentemente se espera el aumento del engagement y el mejoramiento organizacional continuo, ya que estos dos elementos alimentan el camino del éxito de la organización, de forma que no solo se cree un vínculo emocional e intelectual productivo, también se genera un enfoque a la creación de valor a la organización mediante la conexión de los colaboradores con su empresa, todo esto partiendo de los conocimientos adquiridos durante los semestres cursados en el programa de Tecnología en Producción Industrial en las Unidades Tecnológicas de Santander.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de mejora para el área de gestión del talento humano de la empresa Industrias CTS, contemplando la satisfacción laboral y el engagement laboral, por medio de la definición de acciones, responsables y objetivos.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la satisfacción laboral y el engagement laboral de la empresa Industrias CTS mediante la aplicación del instrumento cuestionario S20/23 y el cuestionario UWES 17.
- Analizar las estrategias existentes en la gestión del talento humano de la empresa Industrias CTS, según los resultados de las encuestas.
- Proponer acciones de intervención estratégica para la satisfacción laboral y el engagement en la gestión del talento humano de Industrias CTS.

#### 1.4. ESTADO DEL ARTE

Como se mencionó en párrafos anteriores, la satisfacción laboral y el engagement de los colaboradores es un tema ampliamente estudiado y debatido en el entorno empresarial y académico, gracias a esto existe una literatura nutrida que da cuenta de la diversidad de ejercicios e investigaciones que se han llevado a cabo. A continuación, se presentarán algunas de estas, mismas que sirvieron como base o referentes para la articulación y puesta en marcha de la presente investigación.

La tesis titulada *El Engagement y su relación con la motivación de los colaboradores de una universidad privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz* del año 2020 y desarrollada por Eliseo Gabriel Juan, tuvo como propósito principal determinar si existía o no relación entre los niveles de engagement y la motivación del talento humano de una universidad privada, para esto tuvo que identificar tanto el grado de engagement como de motivación de los 100 colaboradores (20 administrativos y 80 académicos) con que cuenta la institución de educación superior y que conformaron la muestra. Las técnicas empleadas para la recolección de información fueron la observación, la entrevista y la aplicación de dos encuestas: la primera fue la UWES17 (Utrecht Work Engagement Survey) que permite evaluar el engagement, y la segunda fue el cuestionario MbM diseñado por el doctor Marshall Sashkin y que puede reflejar la percepción de los colaboradores sobre su trabajo. Después del proceso de análisis e interpretación de la información recolectada, el autor concluye comprobando la existencia entre las variables de estudio y estableciendo que los colaboradores de la universidad en cuestión presentan bajos niveles de motivación y engagement, por esto, propone una estrategia que permita mejorar estos aspectos y que incluye capacitaciones, la consolidación de incentivos económicos (bonos) y actividades para incentivar y fortalecer las relaciones interpersonales entre colaboradores. (Juan, 2020)

En esta misma línea de acción se encuentra la investigación *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*, llevada a cabo por Pilar Alonso Martín en el año 2008, en Madrid, España y cuyo objetivo fue el de analizar si existían diferencias entre la percepción de satisfacción laboral en los colaboradores de una Universidad pública, más específicamente entre los 80 sujetos que conformaron la muestra, pertenecientes al Personal de Administración y Servicios. La autora empleó la Escala de Satisfacción en el Trabajo, formulada por Peter Warr, John D. Cook y Toby Wall en 1979, capaz de observar aspectos intrínsecos y extrínsecos de las condiciones laborales de los colaboradores, así como de reconocer la respuesta emocional que da cada uno a su trabajo. Esta se compone de dos subescalas, la de factores intrínsecos que incluye elementos como la promoción, el reconocimiento laboral, la responsabilidad, las tareas a realizar, entre otros, y la de valores extrínsecos, que abordo aspectos que giran en torno al salario, el horario y las características físicas del entorno laboral. Los hallazgos de la autora concluyen que en su mayoría el Personal de Administración y Servicios se siente satisfecho con elementos como el horario, los compañeros de trabajo, la carga laboral o responsabilidad que asumen, la libertad que tienen para cumplir con su trabajo de la forma que considere más idónea, la estabilidad laboral, entre otras, sin embargo, se encuentran grados de insatisfacción en elementos relacionados con los métodos de dirección empleados por los superiores y las relaciones sociales con los mandos medios, lo que conduce a que se propongan recomendaciones para mejorar la comunicación entre superiores-colaboradores y se ejerza una dirección más empática. Llama la atención que los niveles más altos de satisfacción laboral fueron reportados por mujeres, los colaboradores de mayor edad, los que cuentan con un contrato interino y los que tienen más tiempo trabajando en la institución. (Martín, 2008)

Otra investigación referente fue *Evaluación del engagement en trabajadores de una institución de educación superior en Ecuador*, publicada en 2018 por Marcela Ávila Dávila, Cecilia Portalanza Chavarría y Edinson Duque Oliva. El principal objetivo de este trabajo fue evaluar el grado de engagement de los colaboradores de una Institución de Educación Superior empleando la escala UWES-17, aplicada a 461 colaboradores. La escala contempla tres variables a estudiar: el vigor, la dedicación y la absorción. Entre los resultados, los autores descubrieron que un significativo 80% de los integrantes de la muestra se sienten con mucha energía para la realización de sus labores, así como con motivación de ir a trabajar; un 86% expuso que su trabajo es significativo, les causa entusiasmo, sienten orgullo del mismo, los inspira y reta como profesionales y personas; en cuanto a la percepción del tiempo y la desconexión del mundo mientras se trabaja, entre el 70 y el 80% de los colaboradores manifestaron que mientras trabajan se sienten absortos en sus actividades y sienten que el tiempo pasa muy rápido, solo un 49% indicó sentir dificultad para desconectarse de su trabajo. A nivel general, los colaboradores de la institución educativa superior perciben un ambiente agradable en su trabajo, lo cual los hace sentirse cómodos y felices, además, presentan actitudes positivas hacia la organización y se sienten identificados con sus objetivos misionales. (Ávila et al., 2018)

En el ámbito nacional se encuentra el estudio *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*, hecho por John Sanín Posada y Marisa Salanova Soria en el año 2013 y cuyo propósito fue el de analizar la forma en la que la satisfacción laboral incide en el crecimiento psicológico y el desempeño laboral. La muestra la conformaron 731 colaboradores de cinco empresas colombianas pertenecientes al sector industrial y de servicios de las principales ciudades del país: Cali, Medellín y Bogotá, a los que se les aplicó la Escala de Desarrollo Psicológico (EDEPSI) que mide la apertura al cambio, el manejo del fracaso y la flexibilidad. El análisis

realizado a través de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) dio como resultado que la flexibilidad y la apertura al cambio están asociados de manera positiva y directa con la satisfacción laboral, que se relaciona directamente con el cumplimiento de normas y principios organizacionales. (Sanín y Salanova, 2013)

Por otra parte, la investigación *Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío* de Luz Adriana Rubio, llevada a cabo en el año 2018, busco precisar la relación existente entre justicia organizacional -asociada a la distribución de responsabilidades, tareas, salarios, recursos y horarios- y el engagement en los docentes de una universidad privada durante los años 2016-2017. La autora empleó la Escala de Justicia Organizacional (EJO) de Niehoff y Moorman de 1993 como instrumento para medir la justicia organizacional; para medir el engagement utilizó la UWES17 y diseñó una ficha sociodemográfica para conocer aspectos relacionados con el género, la edad, el tipo de contratación, nivel de formación académica y programa de pertenencia. La muestra estuvo integrada por 83 docentes de los 134 que componen el universo poblacional. Los hallazgos de esta investigación le permitieron a la autora concluir que los docentes de la universidad privada tienen una percepción positiva de la justicia organizacional, lo cual se traduce en una experiencia docente agradable, demostrando compromiso y entusiasmo por su labor y por los procesos organizativos que propenden por el desarrollo y consolidación de la institución de educación superior. (Rubio, 2018)

Para el año 2020 se desarrolla la investigación *Engagement en profesionales colombianos de la salud ¿Existen diferencias según el tipo de contrato?* por las autoras Vanessa Franco Miranda, Eliana Quiroz González y Esther Castaño González, con el propósito de “analizar las diferencias en el Engagement, en función del tipo de contrato en profesionales de la salud” (Franco et al, 2020, p.159). Se

emplearon como métodos para la recolección de información la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) para medir el engagement y una encuesta para reconocer el tipo de contrato que tenían los colaboradores, la muestra estuvo compuesta por 334 profesionales de la salud, pertenecientes a cinco instituciones de salud del Eje Cafetero colombiano, el criterio de inclusión era estar en el cargo con mínimo seis meses de antigüedad. Los datos, analizados a través del programa SPSS v.22, señalaron que no existen diferencias que tengan un peso estadístico frente al engagement y el tipo de contrato, no obstante, los niveles más altos de engagement se reportaron en colaboradores con contratos por obra o labor.

A nivel local existen diversas investigaciones relacionadas con el engagement y la satisfacción laboral, una de ellas es la que lleva por título *Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S.A.S.* de los autores Robert Mendoza Vega, Elsa Murillo Murillo y Sebastián García Méndez, desarrollada en el año 2019 en el municipio de Bucaramanga. Como su título indica, la investigación buscaba conocer la relación entre la satisfacción laboral de los empleados operativos y el engagement. Fueron implementados el cuestionario S20/23 que incluye ítems como las condiciones laborales, relación con los superiores y la participación en decisiones de la organización; el cuestionario UWES-17 con variables como absorción, vigor y dedicación, aplicados a 100 colaboradores que conformaron la muestra. Posteriormente, se analizó la relación entre satisfacción y engagement mediante la correlación de Spearman. Los resultados arrojaron que tanto la satisfacción laboral como el engagement presentan niveles altos entre los colaboradores de la empresa Cotrascal S.A.S., en particular, se resalta la relación de respeto y empatía con los superiores, lo que propicia una atmosfera agradables para desarrollar el trabajo y genera tranquilidad entre los colaboradores.

Finalmente, para el año 2020 se desarrollaba la investigación *Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana*, por Karen Jaimes Dueña, William Serrano Pérez Y Sebastián García-Méndez, cuyo objetivo era el de comparar la satisfacción laboral entre los integrantes de la generación X -personas nacidas entre 1965 y 1985- y los integrantes de la generación Y -nacidos entre 1980 y 1994- mediante la aplicación del cuestionario S20/23. Para comparar los niveles de satisfacción laboral entre los grupos poblacionales se empleó la prueba U de Mann-Whitney. La muestra estuvo constituida por 248 personas que participaron voluntariamente y que trabajaban en Bucaramanga y su área metropolitana: Piedecuesta, Girón y Floridablanca. El análisis de la información suministrada por los participantes permitió determinar que existen altos niveles de satisfacción laboral por parte de los trabajadores de ambas generaciones, especialmente en lo relacionado con las condiciones laborales, en la única dimensión en la que se estableció una diferencia considerable fue la de la naturaleza del trabajo y relación con los superiores, pues la generación X muestra índices más elevado que la Y. (Jaimes et al., 2019)



## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1.1. Generalidades de la Empresa Industrias CTS S.A.S**

La empresa Industrias CTS con sede en el municipio de Bucaramanga, departamento de Santander, es una compañía que centra sus actividades en diseñar, distribuir y comercializar productos y equipos eléctricos, electromecánicos y metalmecánicos dirigidos a la solución integral para sistemas de baja y media tensión y otras aplicaciones. (Industrias CTS, 2015) Su equipo de trabajo está compuesto por profesionales de distintas disciplinas, con experiencia y altamente capacitados, también cuenta con maquinaria de la más avanzada tecnología que garantiza el desarrollo de productos que cumplen con altos estándares de calidad.

La misión de Industrias CTS es desarrollar productos innovadores y de calidad, que generen confianza a los clientes y accionistas, teniendo como referente principal la eficiencia, mientras que su visión es la de convertirse en la primera opción de los clientes, estableciendo estándares de calidad elevados, optimizando la prestación de los servicios, así como el entorno laboral de sus colaboradores para que estos se sientan cómodos y den lo mejor de sí mismos.

**Tabla 1.**

*Información de la Empresa Industrias CTS*

RAZÓN SOCIAL	INDUSTRIAS CTS S.A.S
NIT	9005028979
MUNICIPIO	Bucaramanga
DIRECCIÓN	Calle 9 No. 19 - 45   B. Comuneros
CORREO	info@industriascts.com
ACTIVIDAD	Fabricación de componentes y tableros electrónicos
PÁGINA WEB	<a href="https://www.industriascts.com/">https://www.industriascts.com/</a>

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar los procesos de diseño, producción y comercialización, la empresa se divide en cuatro departamentos que trabajan de forma mancomunada, bajo los criterios y expectativas del instalador, del cliente y el usuario final para cumplir con sus necesidades. En la Tabla 2 se define cada departamento.

**Tabla 2.**

*Departamentos de Industrias CTS.*

Departamento	Descripción
I+D	Departamento especializado en innovación, el diseño y la investigación.
Planta de Ensamble Eléctrico	Se realizan procesos de armado de las diferentes líneas de productos, también las pruebas de calidad para entregar productos en óptimas condiciones y cumpliendo con las normas y estándares a nivel internacional.
Planta metalmecánica	En la sede metalmecánica se realizan operaciones como punzado, corte, soldadura y otras actividades que permiten continuar con el proceso de ensamble de los productos.
SADI	Esta es la sede empresaria más reciente, sede administrativa de desarrollo e innovación, siendo la sede principal para atender a los actuales y futuros clientes.

Fuente: Elaboración propia.

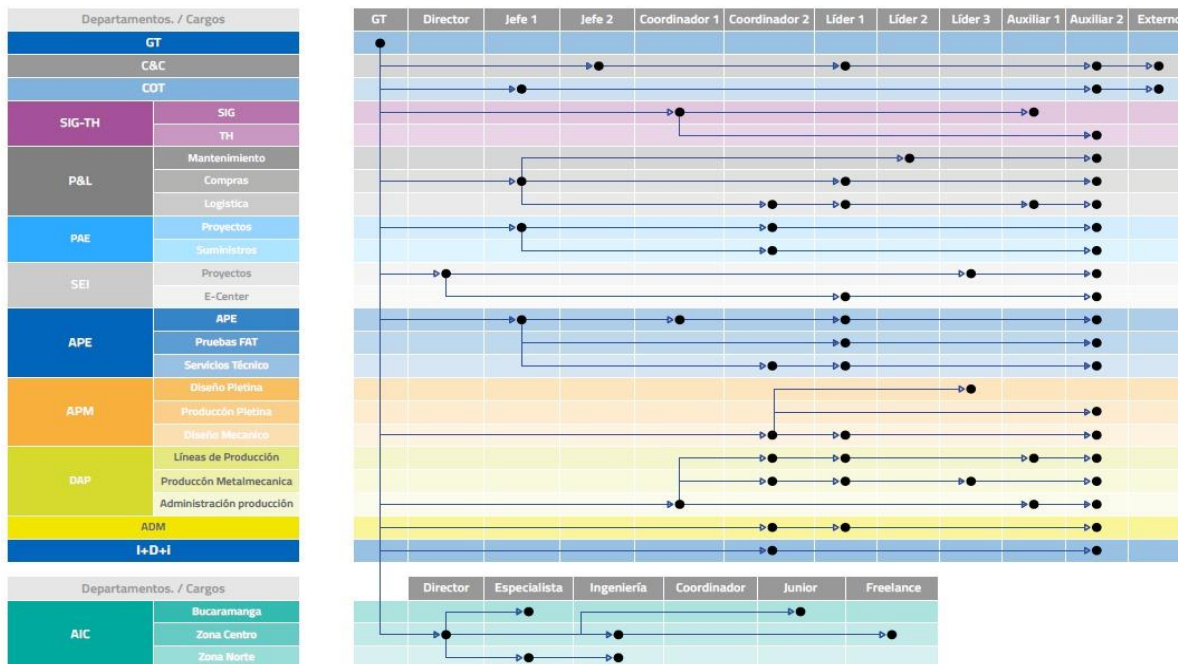
### **2.1.2. Organigrama**

La estructura interna de Industrias CTS está organizada jerárquicamente, a la cabeza de los distintos departamentos se encuentra el director, quien desarrolla e implementa diversos proyectos para el funcionamiento de la empresa, supervisa el desempeño y compromiso de los colaboradores y vela por el cumplimiento de los objetivos de la organización; seguidamente se encuentran los jefes de área, su rol es el de apoyar y hacer cumplir las peticiones del director; después del jefe de área se ubican los coordinadores, cuya labor es la de programar y llevar a cabo las tareas y actividades del grupo de trabajo, inspeccionando que estas sean ejecutadas; siguen los líderes de área que asignan las tareas a cada colaborador y por último se encuentran los auxiliares. A continuación, se relaciona la ilustración del organigrama de Industrias CTS.

**Figura 1.**

*Organigrama Industrias CTS*

ORGANIGRAMA  
INDUSTRIAS CTS



Fuente: Elaborado por empresa Industrias CTS. 2019.  
<https://www.industriascts.com/>

**2.2. MARCO TEÓRICO**

Un entendimiento real del tema que se aborda en este trabajo de investigación requiere conocer las ideas y postulados de autores que han aportado a su conocimiento y estudio. Este marco teórico orientó el análisis e interpretación de la información recolectada y el planteamiento de las medidas para mejorar los niveles de satisfacción laboral y engagement en Industrias CTS.

### **2.2.1. Satisfacción laboral**

Los aportes e investigaciones que desde ciencias como la psicología y la administración se han hecho al conocimiento de la satisfacción laboral y su relación con el desempeño, productividad y felicidad en el trabajo, se remontan a los primeros años del siglo XX. Durante los primeros años de la década de los 30 tuvieron lugar dos estudios desarrollados por Robert Hoppock (1935) en compañías de Estados Unidos que arrojaron luces sobre la satisfacción laboral de los colaboradores. Con sus hallazgos lograron comprender que existen variables de tipo individual y físicas que influyen en la satisfacción laboral, pero también descubrieron que cuando se modificó la actitud de los supervisores, que prestaban más atención a la ejecución de las diferentes tareas y a las personas mismas, mejoró la actitud de los colaboradores y de la productividad. Con el devenir del tiempo, fue incrementado el interés en conocer la satisfacción laboral y hoy por hoy se cuentan miles de estudios en el área. Este se ha convertido en un tema trascendental para las organizaciones, gerentes, colaboradores e investigadores de diferentes ramas del conocimiento.

En cuanto a su conceptualización, son múltiples las definiciones propuestas, esto da cuenta de la diversidad de variables que influyen en la satisfacción laboral, sin embargo, los autores coinciden en integrar al menos tres dimensiones esenciales: características individuales, características del entorno y la actividad laboral, los resultados obtenidos por el trabajo y las expectativas sobre las recompensas por el esfuerzo mental y físico (García, 2010).

La investigación documental llevada a cabo por Vladimir Tumipamba (2015) le permitió identificar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de cualquier organización, entre ellos destacan:

1. La influencia: sucede cuando el colaborador siente que tiene libertad para influir en la forma en la que realiza su trabajo (Tumipamba, 2015).
2. La innovación: los colaboradores están dispuestos a plantear nuevas formas para llevar a cabo su trabajo y resolver conflictos a través de alternativas novedosas (Tumipamba, 2015).
3. El trabajo en equipo: capacidad para comunicarse asertivamente con compañeros del trabajo y cumplir las metas comunes (Tumipamba, 2015).
4. La responsabilidad: colaboradores dispuestos a tomar responsabilidades que impliquen cambios, esto se relaciona con la influencia, cuando una persona siente que puede influir sobre su trabajo, es probable que asuma responsabilidades y compromisos (Tumipamba, 2015).
5. El deseo de cambio: los colaboradores deben tener una actitud dispuesta a cambiar actitudes, comportamientos y hábitos para alcanzar transformaciones en sus entornos laborales (Tumipamba, 2015).
6. Sentido de visión común: los colaboradores deben conocer la misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa en la que trabajan, así sabrán como conducir sus esfuerzos para alcanzarlos (Tumipamba, 2015, pág. 12)

### **2.2.2. Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg**

Una de las teorías más relevantes para explicar la satisfacción laboral es la planteada por Frederick Herzberg, el autor concluyó que existen dos factores que inciden en los índices de satisfacción en el trabajo: los factores intrínsecos o factores motivacionales y los factores extrínsecos o factores higiénicos.

1. Factores extrínsecos o higiénicos: Integra las condiciones físicas y ambientales en las que las personas desarrollan su trabajo, las políticas empresariales, los beneficios sociales, el salario, el tipo de dirección y supervisión que ejercen sobre ellos, la relación con la gerencia, las normas internas, las posibilidades y oportunidades existentes, las relaciones con sus compañeros. No obstante, estas condiciones no tienen la capacidad de influir tan significativamente en la conducta de los colaboradores o en los niveles de satisfacción más bien cuentan con un carácter preventivo y buscan evitar insatisfacción.
2. Factores motivacionales o intrínsecos: Hacen referencia a las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. Cuando los factores motivacionales están en óptimas condiciones incrementan la sensación de satisfacción en el trabajo. Comprenden elementos como la asignación de responsabilidades, la libertad de escoger los métodos o formas para realizar el trabajo, las posibilidades de ascenso, la utilización plena de las habilidades y capacidades personales, la formulación de metas u objetivos y la evaluación de los mismos. (Herzberg, 1959)

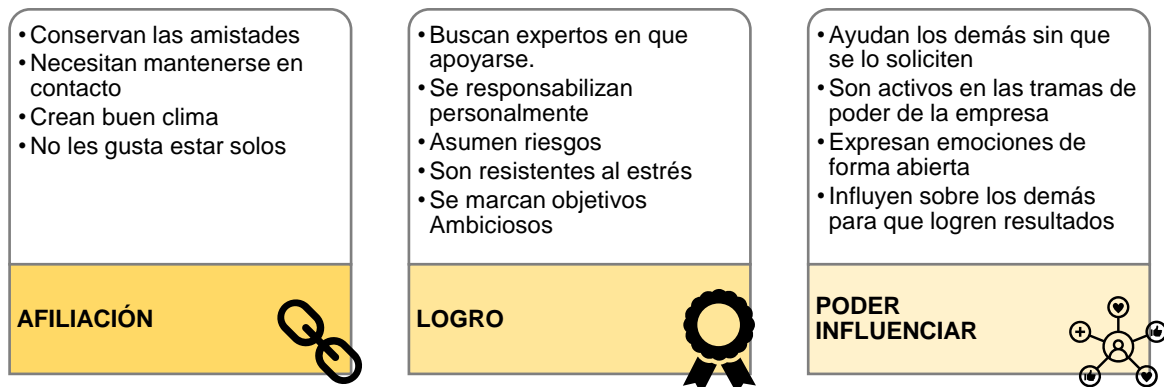
### **2.2.3. Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland**

Este autor sostuvo que todos los individuos poseen tres necesidades principales o motivaciones importantes: en primer lugar se encuentran las necesidades de logro, que hace referencia al esfuerzo por sobresalir, ser exitosos y alcanzar metas que demandan esfuerzos considerables, el autor planteaba que esta necesidad está fuertemente influida por la habilidad personal de trazarse metas, de autorresponsabilidad y por el impulso de los padres a ser independientes durante la infancia; la segunda es la necesidad de afiliación, que alude al deseo de establecer relaciones interpersonales e íntimas con los compañeros de la empresa; y en un

tercer lugar se encuentra la necesidad de poder o influencia, que refiere al deseo de controlar, influir o impactar en la conducta de las demás personas, McClelland identifica dos tipos de necesidad de poder: poder socializado, que son personas que tienen a preocuparse más por los demás y poder personas, sujetos que quieren el poder para sus propios beneficios. Todo esto sucede mediante la interacción con el entorno social, el entorno en el que viven y trabajan, influyendo en la adquisición de los motivos (McClelland, 1989).

## Figura 2.

### Motivaciones sociales de McClelland



Fuente: Elaboración propia

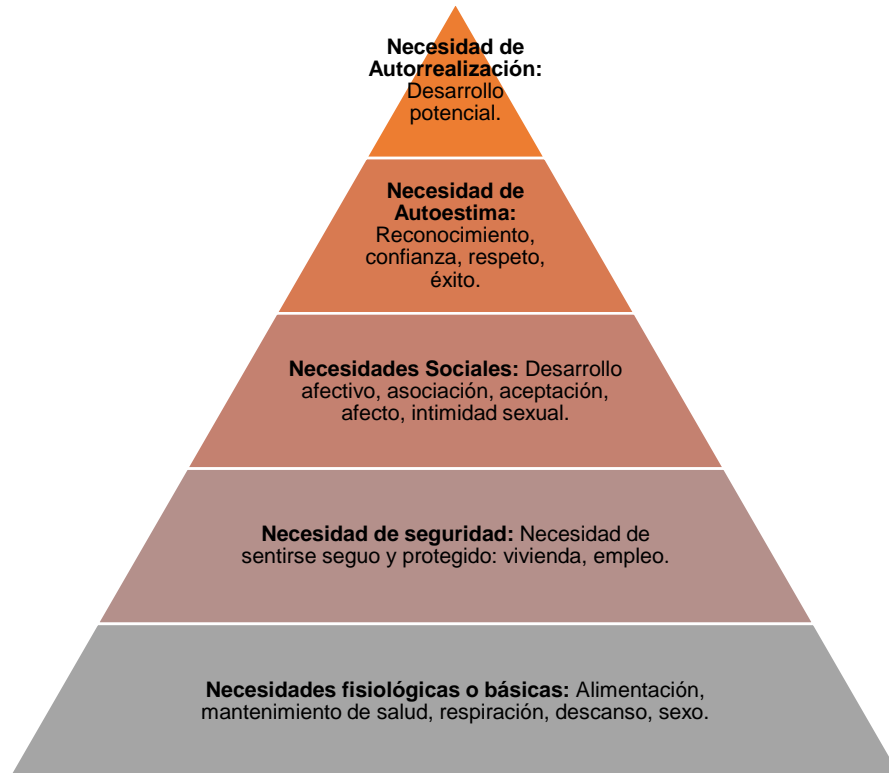
### 2.2.4. Teoría de las Necesidades de Maslow

Dentro de las teorías de la motivación que podrían explicar la satisfacción laboral, se encuentra la teoría de Abraham Maslow quien afirmaba mediante la Jerarquía de necesidades básicas que la satisfacción laboral variará directamente en la medida que las necesidades del individuo podrían ser satisfechas en un trabajo. Esta hipótesis se fundamenta en que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades principales, como se presenta a continuación:



### Figura 3.

#### *Necesidades de Maslow*



Fuente: Elaboración propia a partir del postulado de Maslow (1991).

Estas categorías de relaciones se encuentran de forma jerárquica, de modo tal en que una de las necesidades sólo se puede activar después que el nivel inferior está satisfecho.

A continuación, se presenta una breve descripción de dichas necesidades.

1. Necesidades fisiológicas o básicas: Se ubican en el primer escalón de la pirámide, resultan vitales para la supervivencia de los sujetos, pues mantienen la integridad, equilibrio y funcionamiento del cuerpo humano, entre ellas están:

respirar, alimentarse, hidratarse, descansar, dormir, la vida sexual, entre otras (Maslow, 1991).

2. Necesidades de seguridad: Una vez satisfechas las necesidades básicas, surgen las necesidades de seguridad personal, enfocadas en la estabilidad, orden y protección, se agrupan acá factores como tener ingresos económicos, empleo, salud, recursos, familia y seguridad física (Maslow, 1991).
3. Necesidades sociales: Ubicadas en el tercer nivel de la pirámide, refieren a la necesidad de las personas de relacionarse con otros seres, de establecer relaciones interpersonales, de ser aceptados y participar de grupos sociales (Maslow, 1991).
4. Necesidades de autoestima: Cuando se tienen satisfechas las necesidades antes mencionadas, se llega al nivel 4 de la pirámide con la necesidad de estima, orientada al reconocimiento como sujetos, al valor y amor por sí mismos. El autor determinó dos tipos de estima: superior e inferior, la primera se relaciona con el respeto, confianza, libertad e independencia en sí mismo, mientras que la segunda se relaciona con la reputación, la fama o la dignidad con otros (Maslow, 1991).
5. Necesidades de autorrealización: Esta es la cúspide de la pirámide, son necesidades enfocadas en la autorrealización como personas, considerando aquello que proporcione felicidad y satisfacción personal (Maslow, 1991).

### **2.2.5. La satisfacción laboral**

Alcanzar la satisfacción laboral de todo un grupo de colaboradores de una empresa es una de las tareas más complicadas, pero de las más importantes dentro del área de Talento Humano, ya que el grado de complacencia de los colaboradores con la organización influirá directamente sobre la productividad y eficiencia, de aquí inicia unos de los motivos que la hacen importante.

La satisfacción laboral no es únicamente la garantía del bienestar laboral de los colaboradores, también influencia en la productividad y el rendimiento, como se mencionaba anteriormente. Se puede decir que un empleado contento rendirá más y estará más comprometido con la organización, a diferencia de uno que no lo esté y que genera todo lo contrario, esto basado en elementos como el salario, supervisión, constancia del empleo, oportunidades de ascenso, condiciones de trabajo, reconocimientos, evaluación justa, relaciones sociales dentro del trabajo, resolución rápida de sugerencias o motivos de queja, tratamiento justo por supervisores, entre otros.

#### **a. Tipos de satisfacción laboral**

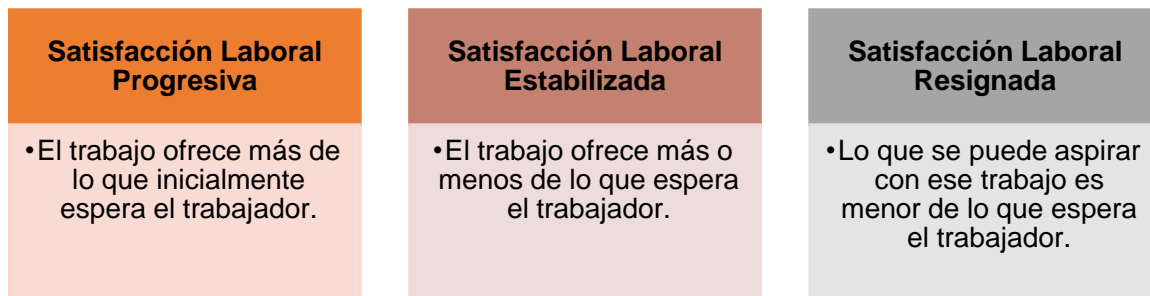
Dentro de este campo han existido muchas investigaciones que han estudiado la satisfacción laboral, desde la rama de la psicología y la organizacional, determinando tres clasificaciones que se relacionan con la percepción del trabajador respecto a su lugar de trabajo.

La primera nos expone sobre la sensación que tiene un trabajador al recibir más de lo que esperaba al ejercer su labor, esta es la llamada satisfacción laboral progresiva. La Satisfacción laboral estabilizada es la segunda, la cual nos refiere a la impresión que tiene un trabajador al recibir más o menos lo que espera de la labor. Por último, encontramos la satisfacción laboral resignada, la cual expone la

noción que tiene un operario en el momento de recibir menos de lo es realmente esperaba en la realización de su labor (Gestión.Org, sf.)

#### Figura 4.

*Tipos de satisfacción laboral.*



Fuente: Adaptación de Gestión.Org. <https://www.gestion.org/satisfaccion-laboral/>

#### 2.2.6. Engagement

Los autores Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli (2009) definen el engagement como "un estado de la mente de carácter positivo que se relaciona directamente con a fuerza de trabajo y que se distingue básicamente por diversos elementos como el Vigor, la dedicación y la absorción. En efecto, más allá de ser un transitorio, el Engagement implica un estado tanto afectivo como cognitivo que no se centra solamente en una situación específica (p.115) De acuerdo a esta definición, son tres los aspectos que destacan de un colaborador con engagement, a saber, el vigor, la dedicación y la absorción, la primera se caracteriza por niveles altos de energía mientras se desarrollan las tareas y responsabilidades propias del trabajo, por sentir deseo e invertir esfuerzo aunque se tengan dificultades, el segundo aspecto se relaciona con una alta implicación laboral, acompañado por sentimientos de inspiración, entusiasmo y orgullo, así como percibir el trabajo como algo significativo y positivo; por último, el tercer elemento hace referencia a la concentración y disfrute del trabajo, al punto de que se pierde la noción del tiempo

y puede costar desconectarse, todo esto de una forma positiva (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 116)

El engagement es todo lo opuesto al síndrome burnout, definido por los mismos autores como un estado de negativismo constante, caracterizado por malestar emocional, físico y sentimientos de incompetencia y desmotivación lo que conduce a tener conductas disfuncionales en el entorno laboral (Salanova y Schaufeli, 2009). Los beneficios del engagement para los colaboradores son múltiples y tienen una relación directa con las actitudes hacia el trabajo, el compromiso con la empresa, el desempeño y la salud. De acuerdo con las investigaciones llevadas a cabo por Salanova y Schaufeli (2009) existen diversas causas del engagement que, pueden agruparse a categorizarse en recursos laborales, recursos personales, la adecuada reparación del esfuerzo y el contagio emocional fuera del trabajo. A continuación, se describen estos elementos.

1. Recursos laborales: estos contemplan elementos físicos como las características del entorno laboral y en el caso que lo amerite, las medidas de seguridad para salvaguardar la integridad de colaboradores expuestos a riesgos físicos o sensoriales, también se incluyen aspectos como el apoyo recibido por los compañeros y superiores para la ejecución de las labores, el reconocimiento y retroalimentación sobre el desempeño laboral, la capacidad de ser autónomos a la hora de cumplir con las metas del trabajo, la naturaleza y variabilidad de las tareas y las oportunidades y facilidades de formación profesional de los colaboradores.
2. Recursos personales: comprenden las características de la personalidad de los colaboradores, la confianza en sus habilidades, en su capacidad de ser autoeficaces y realizar bien el trabajo que se les encomienda, esto influye positivamente sus niveles de engagement.

3. Recuperación de los esfuerzos: de acuerdo con Sonnentag (2003), citado en Salanova y Schaufeli (2009) en la medida que los colaboradores puedan reponerse de los esfuerzos físicos, mentales y emocionales que conlleva la realización de sus labores presentan niveles de engagement más elevados y tienen la energía para establecerse nuevas metas e iniciativas en sus trabajos.
4. Contagio emocional fuera del trabajo: las emociones y vivencias que los colaboradores experimentan en sus entornos familiares influyen en los índices de engagement que presentan en sus trabajos y viceversa, así lo establecen Montgomery, Peeters y Schaufeli (2003), como lo citan Salanova y Schaufeli (2009), de ahí que concluyan que existe un proceso de contagio emocional que conduce a las personas a imitar de manera automática expresiones de otros.

En conclusión, en cuanto más recursos disponga un colaborador en su trabajo más posibilidades de presentar un alto nivel de engagement con su empresa. Respecto a los beneficios del engagement, Salanova y Schaufeli (2009) destacan que estos se pueden evidenciarse en tres niveles, especificados en seguida:

1. A nivel individual: se presentan reducciones en las quejas que se relacionan con el estrés en el trabajo, también se evidencia una disminución del absentismo laboral, se mejoran los niveles de socialización y relación con la organización, aumenta la motivación y satisfacción del empleado, se optimizan el rendimiento y desempeño en los colaboradores, mejorando la innovación y creatividad.

2. A nivel interpersonal: aumentan las emociones positivas entre los compañeros de trabajo y clientes, creándose atmosferas donde la alegría y el entusiasmo se hacen presente, esto favorece el clima laboral y contribuye a la cohesión del equipo de trabajo.
  
3. A nivel organizacional: incrementa la posibilidad de retener colaboradores talentosos y mejora la imagen corporativa de la empresa.

#### **a. Pasos para Conseguir trabajadores Engaged**

Como sucede con la satisfacción laboral, que las empresas logren empleados engaged representa retos y la transformación y optimización de las acciones que desde la dirección de talento humano se proponen, en aras de lograr sinergias y actitudes positivas en el entorno organizacional. En este punto es fundamental que desde la dirección del talento humano se produzcan interacciones positivas entre la gerencia y el colaborador, para que se perciba de manera favorable la permanencia en la empresa y las posibilidades que esta otorga. En el documento: *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*, Salanova y Schaufeli señalan aspectos que la dirección de talento humano debe considerar para incidir positivamente en los niveles de engagement, entre estos se encuentran:

1. Selección y evaluación del personal: es la primera interacción entre el colaborador y la empresa, resulta un momento apropiado para familiarizarse con la actitud de las personas hacia el trabajo, el sentido que le otorga a este, las expectativas frente al trabajo y la percepción que tienen de la empresa (Salanova y Schaufeli, 2009, pp. 122-132).

2. Diseño y cambio de puestos de trabajo: este tipo de estrategia debe plantearse considerando la voluntad del colaborador y sus competencias, demandan un análisis consciente de los recursos físicos y organizacionales que la empresa puede garantizarle al colaborador para que sienta que puede potenciar sus habilidades y crecer profesional e individualmente (Salanova y Schaufeli, 2009, pp. 122-132).
  
3. El liderazgo: potenciar la dirección y el alcance de los líderes dentro de la organización contribuye significativamente al engagement, pues además de coordinar, orientar y supervisar las labores de los colaboradores, el líder debe trabajar por establecer un entorno laboral cómodo, seguro y en el que las personas desarrollen competencias socio-emocionales asertivas con sus compañeros y superiores. Algunas de las acciones para estimular la satisfacción y el engagement son: reconocer y recompensar los logros y el desempeño de los colaboradores; dejar de lado favoritismos y tratar como iguales a cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo; contar con una acertada resolución de los conflictos y dificultades, optando por una actitud constructiva y comunicativa; mantener al tanto a los colaboradores de las decisiones y cambios que se tomarán en la organización y apoyarlos en la organización de sus labores, en el establecimiento de objetivos y orientarlos en cuanto a la formación profesional (Salanova y Schaufeli, 2009, pp. 122-132).
  
4. Formación y desarrollo de carrera: la promoción de políticas que apoyen el crecimiento profesional y la constante formación académica de los colaboradores puede tener impacto significativo en los niveles de engagement, además, adquirir conocimiento de forma continua puede dotar de herramientas a los colaboradores para el desarrollo de su trabajo, pues pueden sentirse más creativos y motivados tanto en su vida profesional como



personal. Esto también les permitiría a los colaboradores ascender dentro de la organización (Salanova y Schaufeli, 2009, pp. 122-132).

Para dar por concluido este apartado se abordará someramente el tema de estresores laborales y su relación con el engagement. Autores como Orgambidez Ramos et al., (2015) han estudiado la relación existente entre el estrés de rol y la percepción de satisfacción y engagement del talento humano, concluyendo que cuando tiene lugar el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol aparecen problemas y el colaborador tiene dificultad para ser eficaz y cumplir los objetivos propuestos, por ende, experimentará emociones y percepciones negativas hacia su trabajo, sus compañeros y la organización en general.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Satisfacción Laboral y Engagement**

Se recopilaron las definiciones de satisfacción laboral y engagement que se consideraron más pertinentes a partir de diversos autores, la Tabla 3 presentada a continuación contiene estas definiciones.

**Tabla 3.**

*Definición de Satisfacción Laboral*

<b>Satisfacción Laboral</b>	
<b>Autor, año.</b>	<b>Definición</b>
Sikula, Andrew (1992)	Para Andrew Sikula la satisfacción laboral es la respuesta emocional que el trabajador da a su labor y a su trabajo en general, inciden dinámicas relacionadas con las necesidades humanas individuales y los estímulos que recibe por parte de la organización. (pág. 47)
Spector, Paul (1997)	El autor Paul Spector entiende la satisfacción laboral como una variable del comportamiento que puede ser indicativa del gusto que sienten las personas por su trabajo. (pág. 29)
Wright y Davis (2003)	Por su parte, los autores Bradley Wright y Brian Davis definen la satisfacción laboral como la representación de la interacción que tienen los empleados con su entorno laboral, un nivel alto de satisfacción laboral requiere que exista coherencia entre los anhelos y deseos del empleado y los recursos o elementos que les proporciona su empresa. (pág. 70)
Andresen, Domsch y Cascorbi (2007)	Para Maike Andresen, Michel Domsch y Annett Cascorbi la satisfacción laboral es un estado emocional favorable como consecuencia del trabajo, para lograrlo, el individuo debe cubrir ciertas necesidades mediante la realización de sus labores. (pág. 719)
Morillo, Iraiza (2006)	Por último, la autora Iraiza Morillo define la satisfacción laboral como la percepción positiva o negativa de los colaboradores

frente a su trabajo, esta tiene en cuenta el grado en que la dirección, las relaciones socio-afectivas y el sistema de recompensas que implementa la empresa coinciden con las expectativas que tiene la persona frente al trabajo. (pág. 48)

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda documental.

**Tabla 4.**

*Definición de Engagement*

<b>Engagement</b>	
<b>Autor, año.</b>	<b>Definición</b>
Schaufeli, Salanova, 2002,	Marisa Salanova y Schaufeli (2009) son dos de los autores que más han estudiado el engagement, sus efectos en el trabajo, los factores que lo propician y su importancia dentro del mundo empresarial y lo definen como un estado mental satisfactorio en relación con el trabajo, se encuentra determinado por actitudes como la absorción, el vigor y la dedicación que sienten los sujetos en la realización del mismo. (pág. 117)
Gebauer y Lowman (2008)	Los autores Julie Gabauer y Don Lowman establecen que el engagement se traduce en la voluntad de los colaboradores de esforzarse de más por su trabajo para de esta forma contribuir al crecimiento y éxito de la organización a la que están vinculados, para que esto suceda, deben establecerse lazos fuertes con el talento humano. (pág. 41)
Kahn, William (1990)	Para William Kahn el engagement refiere a la expresión emocional, física, cognitiva y mental que surge en los trabajadores que desempeñan sus labores de forma comprometida, aprovechando todo su potencial y talento para el cumplimiento de los objetivos. (pág. 99)

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda documental.

## **2.4. MARCO LEGAL**

Si bien no existen en Colombia disposiciones legales en torno a la satisfacción laboral de los colaboradores, ni normativas que obliguen a los empresarios a construir entornos agradables y que generen engagement en sus colaboradores, si existen disposiciones que defienden el derecho al trabajo digno.

### **a. Constitución Política de Colombia**

El artículo 25 de la Constitución Política de Colombia reza que todas las personas tienen derecho al trabajo digno, esta además es una obligación social y se encuentra protegido por el Estado colombiano. (Constitución Política De Colombia, 1991).

### **b. Código Sustantivo del Trabajo**

En este documento se agrupan todas las normas, procedimientos legales y jurisprudencia en torno al trabajador y la parte contratante, también contiene detalles de que formas de contratación existen en el país, las modalidades de salario y su concepto, de que derechos goza el trabajador y los deberes que está obligado a cumplir, entre otras. (Congreso de la República de Colombia, 1990).

### **c. Ley 789 de 2002**

Esta norma fue diseñada para dinamizar el empleo en el país, ampliando el cubrimiento de la protección social. Hace modificaciones a ciertos artículos del CST. Fue promulgada considerando criterios de expertos en temas como crecimiento económico y desempleo en Colombia.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, que, de acuerdo con Pita y Pértegas (2002) es aquella investigación en la que se recolectan y analizan datos con naturaleza cuantitativa sobre determinada variable (pág. 76), se caracteriza principalmente por la existencia de un conjunto de conceptos y teorías que sirven como punto de partida para el estudio, se adopta un enfoque estructurado y se sigue de forma consecutiva, permite hacer generalizaciones y trabaja con datos que se consideran tangibles o fidedignos y no busca describir, explorar o explicar un único fenómeno, por el contrario propende por demostrar las relaciones entre distintas variables analizando una muestra para extrapolar los resultados a poblaciones más grandes (Bryman, 2008). Finalmente, en palabras de Ugalde y Balbastre (2013) la investigación cuantitativa tiene por objeto identificar patrones generalizados de determinada población.

#### **3.2. DISEÑO**

Por otra parte, el diseño empleado en la presente investigación es descriptivo, que tiene por objeto, siguiendo lo establecido por Gay (1996) recolectar datos que puedan ser empleados para comprobar hipótesis o dar respuesta a preguntas relacionadas con el fenómeno o sujetos de estudio, con el fin de reconocer la forma de ser de estos. Son especialmente útiles para la toma de decisiones correctivas en diversas áreas, en este caso, se propondrán estrategias de mejora en los niveles de engagement y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Industrias CTS.

### 3.3. MÉTODO

En concordancia con el enfoque de investigación, el método empleado en la presente investigación es el deductivo, que hace posible conocer las características de un fenómeno en particular, estudiado por los atributos que le confieren leyes científicas anteriores a este (Abreu, 2014, pág. 200).

### 3.4. TÉCNICAS

Por otra parte, las técnicas empleadas para la recolección de información fueron:

#### a. Escala UWES17

La Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo es un cuestionario empleado para medir los niveles de engagement de los colaboradores, ha sido evaluada y validada psicométricamente en diversos países e idiomas del mundo. Se compone por 17 ítems que contienen afirmaciones en torno a los tres factores del engagement: vigor (ítems 1, 4, 8, 12, 15, 17), dedicación (ítems 2, 5, 7, 10, 13) y absorción (ítems 3, 6, 9, 11, 14, 16). Los colaboradores deben calificar la frecuencia con la que han sentido las afirmaciones enunciadas, la modalidad de respuesta es tipo Likert: siete opciones que van desde nunca - ninguna vez (con valor cero), hasta siempre - todos los días (con valor seis).

El vigor, relacionado con los niveles altos de energía, la voluntad de esforzarse y ser persistente, se evalúan mediante los siguientes ítems:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

La dedicación, referida al entusiasmo y orgullo por el trabajo, la inspiración y sentido que tiene este para los sujetos, es evaluada a través de los siguientes ítems:

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

Finalmente, la absorción que refiere a la sensación de disfrutar y dejarse llevar por el trabajo, sintiendo felicidad por el mismo, es evaluada a partir de seis ítems:

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

**b. Cuestionario S20/23:**

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20 /23 de Meliá y Peiro está compuesto por 23 ítems cuyas alternativas de respuesta son: 1. Muy Insatisfecho, 2. Bastante Insatisfecho, 3. Algo Insatisfecho, 4. Indiferente, 5. Algo Satisfecho, 6. Bastante Satisfecho, 7. Muy Satisfecho. Se emplea para evaluar la satisfacción laboral considerando elementos como las restricciones motivacionales y temporales a los que se exponen los colaboradores en sus entornos laborales. Enfoca su evaluación en cinco factores, estos son: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción

intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Los ítems del cuestionario se relacionan a continuación.

**Tabla 5.**

*Ítems del Cuestionario S20/23*

- 
- 1 Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
  - 2 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
  - 3 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
  - 4 El salario que usted recibe.
  - 5 Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar
  - 6 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
  - 7 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
  - 8 La iluminación de su lugar de trabajo.
  - 9 La ventilación de su lugar de trabajo.
  - 10 La temperatura de su local de trabajo.
  - 11 Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.
  - 12 Las oportunidades de promoción que tiene.
  - 13 Las relaciones personales con sus superiores
  - 14 La supervisión que ejercen sobre usted.
  - 15 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
  - 16 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
  - 17 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
  - 18 El apoyo que recibe de sus superiores.
  - 19 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
  - 20 Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
  - 21 Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
  - 22 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
  - 23 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.
- 

Fuente: Elaboración propia a partir de recursos bibliográficos.



### **c. Revisión documental**

La revisión documental transversaliza todos los momentos de la investigación pues se hace necesaria la búsqueda y lectura constante de información. El carácter de los documentos de los que el investigador se sirve para empaparse del tema de estudio puede ser institucional, corporativo, personal, formal o informal. La lectura de dichos documentos debe ser crítica y selectiva y debe mantenerse el énfasis los elementos que aportan a la investigación. Esta técnica facilita la identificación de investigaciones previas, el reconocimiento de las discusiones frente al tema de estudio, definir el objetivo general de la investigación, conocer metodologías para el abordaje de determinado fenómeno y precisar aspectos no abordados (Valencia, S.f)

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio fueron los colaboradores de la empresa Industrias CTS y la muestra, entendida como el subconjunto del universo o población de estudio, estuvo conformada por 73 colaboradores que voluntariamente participaron en el diligenciamiento de los instrumentos de recolección de información. La muestra fue por conveniencia, entendida como una técnica de muestreo no probabilística y no aleatoria, empleada para crear muestras de acuerdo a la facilidad y disponibilidad de las personas.

### **3.6. TRABAJO DE CAMPO Y TABULACIÓN**

Se socializaron las técnicas para llevar a cabo la medición de la satisfacción laboral y el engagement con los colaboradores y directivos de Industrias CTS, explicando los ítems, su significado y la manera en la que debían ser diligenciadas las encuestas. La aplicación de la Escala UWES17 y la Escala S20/23 se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa durante la jornada laboral de los

colaboradores, en lapsos de tiempo de 10 a 15 minutos. Al finalizar la fase de recolección de la información se agradeció a todo el equipo por su disposición y apoyo en el desarrollo de la investigación. Posteriormente, las respuestas fueron tabuladas en una hoja de Excel, agrupándolas por ítems.

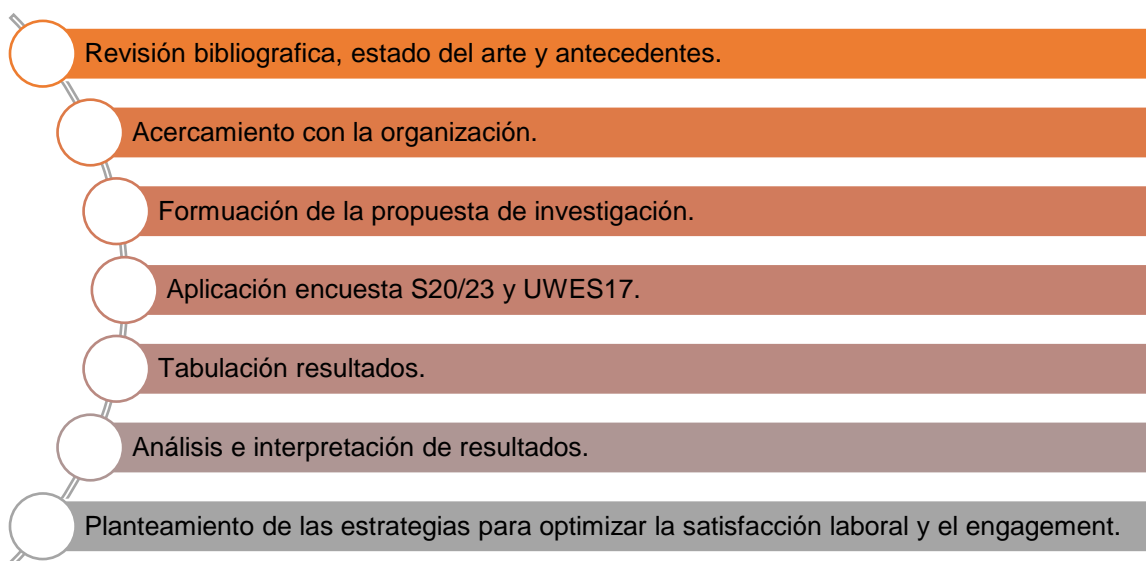
### 3.7. ANÁLISIS DE DATOS

Una vez tabulados los datos se procedió a realizar el análisis de las respuestas dadas a cada una de las preguntas contenidas en la Escala UWES17 y Escala S20/23, este configuró la estadística descriptiva. Esta fase permitió establecer el porcentaje de satisfacción laboral y engagement de los colaboradores de la empresa Industrias CTS, para posteriormente proponer las estrategias de mejora de estas dos variables.

### 3.8. FASES DEL PROYECTO

#### Ilustración 1.

##### *Fases del Proyecto*



#### **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

En este segmento se describen las etapas en las que se desarrolló la presente investigación, precisando de 4 momentos o etapas principales.

##### **1. Acercamiento con Industrias CTS: comunicación del propósito de la investigación**

El primer momento para el desarrollo de la investigación fue el contacto y acercamiento con la empresa Industrias CTS del municipio de Bucaramanga, se llevó a cabo la presentación formal de los estudiantes de la institución de educación superior Unidades Tecnológicas de Santander a los directivos de la empresa, comunicando a su vez el propósito de la investigación y la voluntad de implementarla en las instalaciones de dicha empresa. Una vez comunicado este propósito, los directivos aceptaron colaborar con los estudiantes, teniendo en cuenta los aspectos positivos que esto podría representar para la empresa y la contribución para el proceso formativo profesional.

##### **2. Socialización y aplicación de las técnicas para la recolección de información**

En un segundo momento se socializan las técnicas para el levantamiento de la información con los directivos y colaboradores de Industrias CTS. Se deja claridad sobre el tratamiento que se le dará a la información recolectada y los fines de esta, la tabla 5 indica como se llevó a cabo esta etapa y las actividades desarrolladas:

**Tabla 6.**

*Técnicas y actividades para la recolección de información*

Técnica	Actividades
<b>Satisfacción laboral (Cuestionario S20/23)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Aplicación de Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.</li> <li>e. Tabulación de las respuestas dadas por los colaboradores de Industrias CTS.</li> <li>f. Análisis e interpretación de las respuestas de los colaboradores de Industrias CTS.</li> </ul>
<b>Engagement (Escala UWES17)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>g. Aplicación de la Escala UWES17.</li> <li>h. Tabulación de los resultados de la Escala UWES17.</li> <li>i. Análisis e interpretación de los resultados de la Escala UWES17</li> <li>j. Búsqueda y organización de artículos académicos, libros, ensayos, monografías, artículos de opinión, investigaciones, entre otros, relacionados con la satisfacción laboral y el engagement.</li> </ul>
<b>Revisión documental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>k. Lectura crítica de los documentos más pertinentes y que mayores aportes hicieron para la consolidación de las ideas que sustentaron el trabajo de investigación.</li> <li>l. Selección de los documentos más significativos e inclusión los postulados teóricos al proyecto de investigación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados

Una vez recolectada la información, se llevó a cabo la tabulación de la misma, para esto se diseñó una hoja de cálculo Excel en la que se integraron los ítems de cada uno de los cuestionarios aplicados, agrupados por sección o por dimensión, según fue el caso. La información se analizó mediante la estadística descriptiva, así, se diseñaron gráficas que contenían las respuestas dadas por cada uno de los colaboradores, se interpretaron reconociendo que porcentaje de personas había optado por una respuesta específica, lo cual dio luces sobre la percepción de satisfacción laboral y engagement del talento humano de la empresa Industrias CTS.

#### **4. Propuesta de estrategias de mejora.**

En última instancia, se diseñaron diversas propuestas o estrategias encaminadas a mejorar los niveles de satisfacción laboral y engagement de los colaboradores de Industria CTS. Para esto se consideró, en primer lugar, los postulados, teorías y conceptos planteados por diversos autores especialistas en el tema, estos coinciden de forma generalizada en la idea de que altos niveles de satisfacción laboral y engagement en el trabajo se relaciona directamente con el compromiso, entrega, dedicación y responsabilidad por el trabajo, así como con mejoras en la productividad y eficiencia del desempeño laboral. En segundo lugar, se tuvieron en cuenta los resultados del Cuestionario y la Escala aplicadas para conocer el nivel de satisfacción laboral y engagement que presentaban los colaboradores, esto con el fin de plantear estrategias certeras, que respondieran a las necesidades reales a los empleados.

## 5. RESULTADOS

Este capítulo está dedicado a la presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de investigación, se expondrán las respuestas que los 73 colaboradores dieron a las diferentes postulados e ítems que constituyen tanto el Cuestionario S20/23 como la escala UWES17. Estos instrumentos fueron aplicados de forma escrita el día 09 de septiembre del 2021 en Bucaramanga, el Cuestionario S20/23 se compuso de cinco (5) secciones que reunían 23 ítems y la prueba UWES17 estaba compuesta por 17 postulados que evaluaban tres (3) dimensiones.

Dichos instrumentos han sido ampliamente validados y reconocidos como útiles para la evaluación del engagement y la satisfacción laboral, por esto, se han empleado en miles de investigaciones de multiplicidad de áreas. El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva, con la cual se recoge, almacena y ordena información, representándola a través de gráficas. Esto permitió tener una aproximación a la percepción de satisfacción laboral y engagement de los colaboradores de la empresa Industrias CTS, que posteriormente fundamentarían las acciones de intervención estratégicas propuestas a través de este ejercicio académico.

### 5.1. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y ENGAGEMENT

Antes de dar inicio al análisis, se explicará brevemente la metodología empleada para la presentación de los resultados. A continuación, el lector encontrará una serie de gráficas que dan cuenta de todas las respuestas subrayadas por los 73 colaboradores de Industrias CTS, dichas gráficas se crearon siguiendo la estructura que posee el Cuestionario S20/23 y la Escala UWES17, es decir, se agruparon las respuestas por secciones en el caso del cuestionario y por dimensiones en el de la Escala, por lo que el primer gráfico, por ejemplo, contiene

las cinco preguntas que componen la sección satisfacción por el trabajo, que es la primera evaluada por el Cuestionario de satisfacción laboral S20/23.

Se considero está la forma más pertinente de presentar la información, ya que facilita su análisis e interpretación al seguir la organización original de los instrumentos empleados y hace posible una lectura más fluida del documento. Cabe aclarar que después de cada gráfica se realiza una descripción por ítem de los porcentajes obtenidos por cada respuesta.

### **5.1.1. Cuestionario S20/23 Para Medir La Satisfacción Laboral**

#### **5.1.1.1 Sección 1 Satisfacción por el Trabajo**

Esta primera sesión corresponde a los resultados del cuestionario S20/23. Como se mencionó con anterioridad, este se divide en cinco (5) secciones, la primera está dirigida a conocer la satisfacción por el trabajo y explora aspectos como la satisfacción que le produce el trabajo por sí mismo, las oportunidades que el trabajo le ofrece al colaborador para realizar cosas en la que se destaca y que le gustan, la percepción que tiene sobre su salario y las objetivos, tasas de producción y metas designadas. El gráfico 1 agrupa las respuestas dadas por los colaboradores de Industrias CTS a la primera sesión del cuestionario.

## Gráfica 1.

### Satisfacción por el Trabajo



Al analizar el gráfico que recoge las respuestas de los colaboradores para esta primera sección se evidencia que para el primer ítem: *las satisfacciones que le produce el trabajo por sí mismo*, las personas expresaron en su mayoría -un 82%- que se encuentran satisfechos con el trabajo pues 27 colaboradores indicaron que se encuentran muy satisfechos y 33 más se sienten bastante satisfechos; un 12% expresó sentirse algo satisfecho con el trabajo, un 4% indicó ser indiferente frente a la satisfacción con su trabajo y un 2%, que equivale a un colaborador, expresó



sentirse algo insatisfecho, ninguna persona expreso niveles elevados de insatisfacción.

Respecto al segundo ítem: *las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca*, un 94% de la muestra ubico sus respuestas en la variable de satisfacción, distribuyéndose las respuestas así: 19 colaboradores expresaron sentirse muy satisfechos, 28 se sienten bastante satisfechos y 22 algo satisfechos; 3 personas se sienten indiferentes frente a lo planteado y 1 indica sentirse algo insatisfecho. Como en el ítem anterior, ninguno de los colaboradores señaló altos niveles de insatisfacción.

En el ítem 3: *las oportunidades que le ofrece su trabajo para hacer las cosas que a usted le gustan*, destacaron las respuestas positivas o que indican que los colaboradores se sientes satisfechos, pues el 89% de ellos expresó la satisfacción así: 12 personas se sienten muy satisfechos, 36 bastante satisfechos y 17 algo satisfechos; el 4% de la muestra indicó sentirse indiferente; el 5% se siente algo insatisfecho y un colaborador expresó sentirse bastante insatisfecho.

Para el ítem 4: *el salario que usted recibe*, las respuestas se distribuyeron de forma más equitativa entre las variables satisfecho e insatisfecho, pues solo un 4% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos con su salario, 19% bastante satisfecho y el 36% algo satisfecho, mientras que una persona es indiferente frente a su salario, 18% expresa sentirse algo insatisfecho, 11% bastante insatisfecho y finalmente el 10% muy insatisfecho. Es importante señalar que un colaborador no señalo ninguna respuesta para este ítem.

Para dar por concluida esta sección, las respuestas dadas al quinto ítem: *los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar*, reflejan que el 82% de los colaboradores tienen niveles de satisfacción que se distribuyen así: 8% están

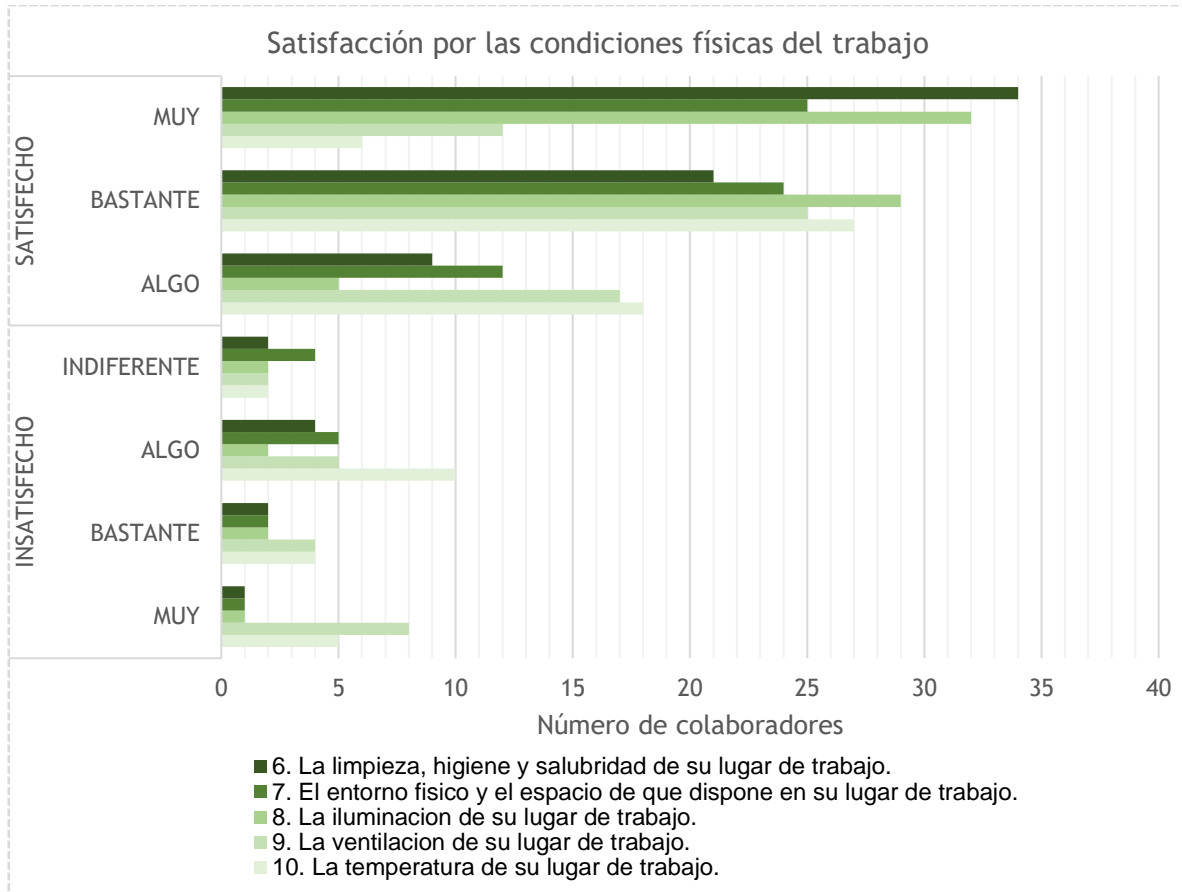
muy satisfechos, 45% bastante satisfechos y 29% algo satisfechos; por otra parte, el 8% de los colaboradores indicaron que son indiferentes frente a las metas, objetivos y tasas de producción, mientras que 8% están algo insatisfechos con estos elementos. Igual que con el ítem 4, un colaborador no indicó respuesta para este ítem.

#### **5.1.1.2 Sección 2 Satisfacción con las Condiciones Físicas del Trabajo**

A través de esta sección se evaluaron aspectos relacionados con las condiciones físicas en las que los colaboradores desarrollan su trabajo, teniendo en cuenta factores como la limpieza, la higiene y la salubridad del lugar de trabajo, el entorno físico y el espacio dispuesto para trabajar, así como iluminación, la ventilación y la temperatura del mismo. A continuación, se grafican las respuestas dadas por los colaboradores a estos postulados.

## Gráfica 2

### Satisfacción por las Condiciones Físicas del Trabajo



Las respuestas en torno al sexto ítem: *la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo*, demuestran que un 88% de la muestra, conformada por 73 colaboradores de Industrias CTS, se sienten satisfechos con las condiciones de limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, la distribución de las respuestas fue la siguiente: 46%, que representa a 34 personas, se sienten muy satisfechos, 29% o 21 personas se sienten bastante satisfechos y el 12%, es decir, 9 colaboradores se sienten algo satisfechos; el 12% restante de la muestra expreso niveles de insatisfacción así: el 3% es indiferente, el 5% se encuentra algo insatisfechos, el 3% bastante insatisfecho y el 1% muy insatisfecho.

Para el ítem 7: *El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo*, puede observarse que un 34% de la muestra, es decir, 25 colaboradores se sienten muy satisfechos, un 33% bastante satisfechos, un 16% algo satisfechos; 4 colaboradores, o lo que equivale al 5% es indiferente frente a el entorno físico y el espacio, 7% se sienten algo insatisfechos, 3% están bastante insatisfechos y una persona manifestó sentirse bastante insatisfecho.

El ítem 8: *la iluminación de su lugar de trabajo*, evidenció que 66 colaboradores, que representan el 90% de la muestra, se encuentran satisfechos con la iluminación que tienen en sus trabajos, de estos, 32 expresaron estar muy satisfechos, 29 bastante satisfechos y 5 algo satisfechos; mientras que el 10% de la muestra optó por las opciones de indiferencia e insatisfacción así: 2 personas se mostraron indiferentes, 2 personas algo insatisfechas, 2 personas bastante insatisfechas y una expresó estar muy insatisfecha con la iluminación de su lugar de trabajo.

Cuando se indagó por la *ventilación del lugar de trabajo* a través del ítem 9, se encontró que el 16% se encuentra muy satisfecho, el 35% bastante satisfecho y el 23% algo satisfecho, sin embargo, 17 colaboradores, es decir, el 23% de la muestra, expresó niveles de insatisfacción en cuanto a la ventilación de su lugar de trabajo, de estos, el 11% está muy insatisfecho, el 6% bastante insatisfecho y el 7% algo insatisfecho. El 3% de la muestra es indiferente. Se constituye este como uno de los puntos a tener en cuenta por la empresa para mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

El último ítem: *la temperatura de su lugar de trabajo* De las 73 personas encuestadas se evidencia que la satisfacción con las condiciones físicas del trabajo respecto a la temperatura el 38% se encuentra bastante satisfecho, el 25% algo satisfecho, el 8% muy satisfecho, el 7% algo satisfecho, el 14% algo insatisfecho, el 5% bastante insatisfecho y el 3% le es indiferente

### 5.1.1.3 Sección 3 Satisfacción con el Reconocimiento

La tercera sección corresponde a la satisfacción con el reconocimiento que la organización otorga a sus colaboradores, para evaluarla contempla dos ítems: el primero cuestiona las oportunidades de formación que le ofrece la empresa y el segundo las oportunidades de promoción que tiene.

#### Gráfica 3.

*Satisfacción con el reconocimiento*



Las respuestas dadas por los colaboradores para el ítem 11: *las oportunidades de formación que le ofrece la empresa*, se distribuyeron así: 14% expresaron sentirse muy satisfechos, 30% bastante satisfechos y el 26% algo satisfechos, con esto, se evidencia que el 70% de la muestra expresó niveles de satisfacción en relación con las oportunidades de formación que les brinda

Industrias CTS. Por otra parte, 7 personas, lo que equivale al 9% se mostró indiferente, 14% se sienten algo insatisfechas, 5% bastante insatisfecha y un colaborador está muy insatisfecho.

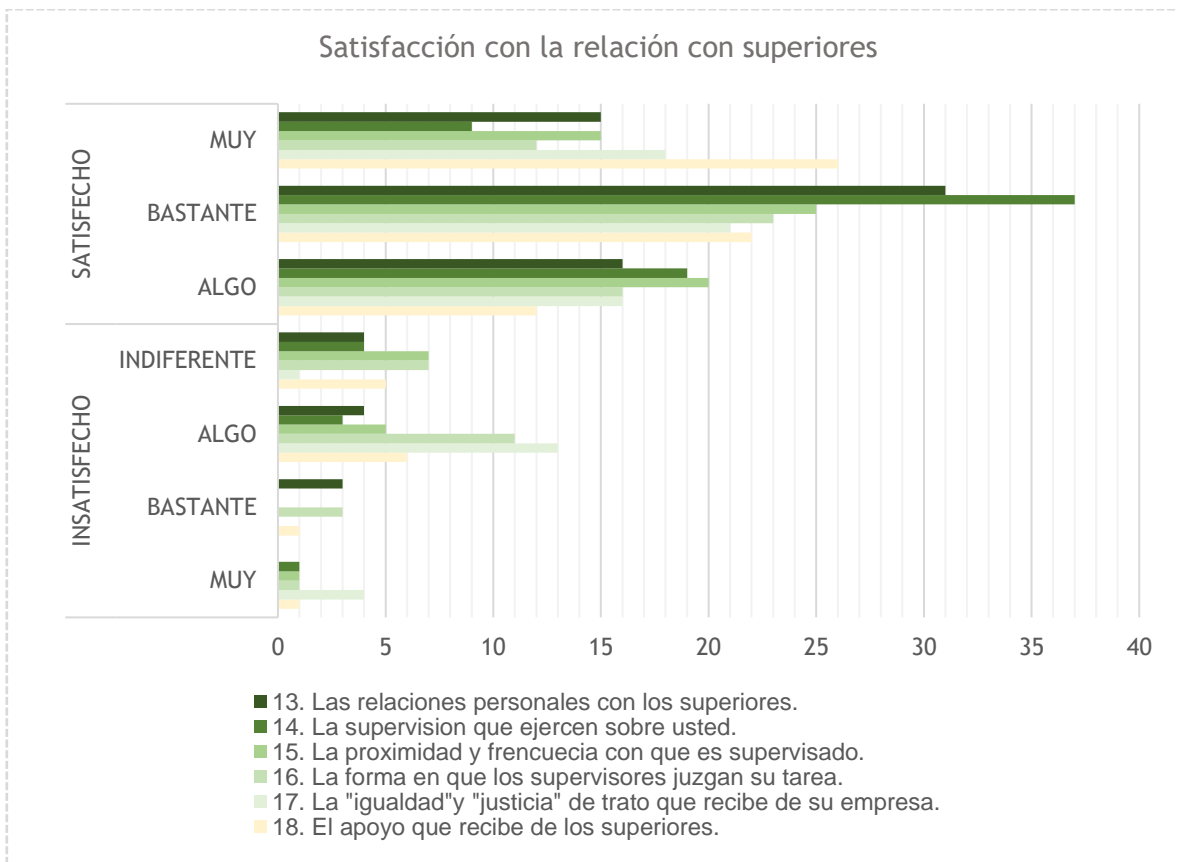
Por otra parte, los resultados para el ítem 12: *las oportunidades de promoción que tiene*, indican que el 7% de los colaboradores están muy satisfechos, 29% bastante satisfechos y 32% se encuentran algo satisfechos; el 15% de la muestra es indiferente frente a las oportunidades de promoción, el 14% se encuentran algo insatisfechos, el 1% bastante insatisfecho y 2% muy insatisfechos.

#### **5.1.1.4 Sección 4 Satisfacción con la Relación con Superiores**

Mediante esta sección se evalúan los aspectos concernientes a la relación con los superiores, para esto se indaga sobre las relaciones personales con los superiores, la supervisión ejercida, la frecuencia con la que son supervisadas las labores, la forma en la que se juzgan las labores o tareas, el apoyo recibido y la igualdad en el trato.

**Gráfica 4.**

*Satisfacción con la Relación con Superiores*



Cuando se indaga por *las relaciones personales con los superiores* en el ítem 13, en su mayoría -el 85%- de los colaboradores expresó niveles de satisfacción distribuidos así: 21% expresaron sentirse muy satisfechos, 42% bastante satisfechos y 22% algo satisfecho. Mientras tanto, 4 colaboradores indicaron ser indiferente frente a las relaciones personales con los superiores, otros 4 se sienten algo insatisfechos y 3 bastante insatisfechos.

Frente al ítem 14: *la supervisión que ejercen sobre usted*, 9 colaboradores se sienten muy satisfechos, 37 bastante satisfechos y 19 algo satisfechos, lo cual agrupa al 89% de la muestra, por su parte, 5% de los colaboradores son indiferentes

frente al tema, 4% se sienten algo insatisfechos y una persona se siente muy insatisfecha con la supervisión que ejercen sobre su trabajo.

En cuanto a la *proximidad y frecuencia con que es supervisado*, que corresponde al ítem 15, el 21% de la muestra expresa sentirse muy satisfechos, un 34% bastante satisfechos y el 27 algo satisfechos, para el 10% de la muestra esta es una cuestión indiferente, el 7%, es decir, 7 colaboradores se sienten algo insatisfechos y un colaborador está muy insatisfecho con la proximidad y frecuencia con la que se supervisa su trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos para el ítem 16: *la forma en que los supervisores juzgan su tarea*, 12 de los 73 colaboradores expresan sentirse muy satisfechos, 23 se sienten bastante satisfechos y 16 algo satisfechos, con esto, se evidencia que el 75% de la muestra experimenta satisfacción con la forma en la que son juzgadas las tareas que realizan, por otra parte, 7 colaboradores indican indiferencia frente a este aspecto, 11 colaboradores expresan estar algo insatisfechos, 3 bastante y un colaborador está muy insatisfecho.

Los resultados al ítem 17, que gira en torno a *La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa*, evidencian que el 75% de la muestra expresa niveles de satisfacción distribuidos así: 25% muy satisfecho, 29% bastante satisfecho y 22% algo satisfecho. Para un colaborador la igualdad y justicia en el trato resulta indiferente y un 24% de la muestra presenta niveles de insatisfacción así: el 18% está algo insatisfecho y 5% muy insatisfecho.

Para concluir esta sección, se describen las respuestas del ítem 18: *el apoyo que recibe de los supervisores*, expresadas así por los colaboradores: 36% indica que se sienten muy satisfechos, 30% bastante satisfecho y 17 por ciento algo satisfecho, con esto se evidencia que el 82% de la muestra experimenta niveles de



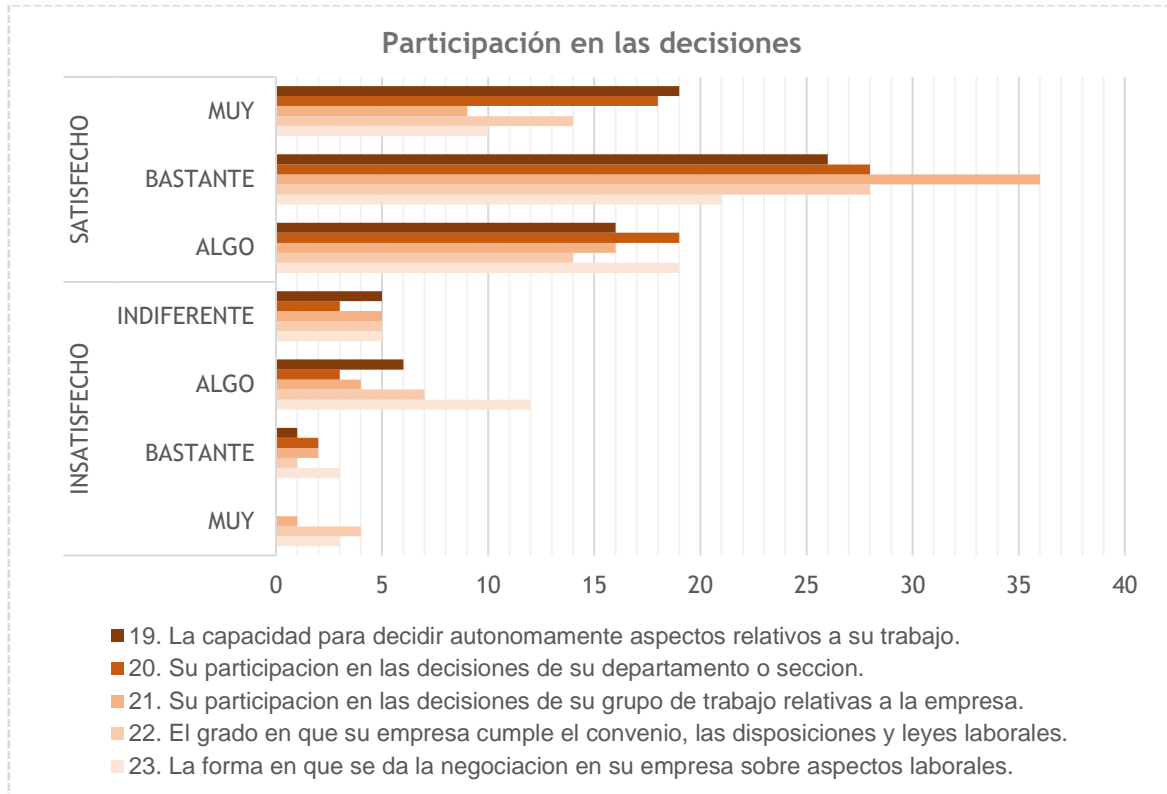
satisfacción hacía el apoyo que proporcionan sus supervisores. El 7% asume una postura de indiferencia frente a este tema, 1 colaborador se siente bastante insatisfecho y 1 muy insatisfecho.

#### **5.1.1.5 Sección 5 Participación en las Decisiones**

En la quinta y última sección se indaga sobre la participación que tienen los colaboradores en las decisiones de la empresa, por esto se plantean postulados en torno a la autonomía en el trabajo, la participación en las decisiones del departamento donde se ubica el colaborador, la participación en las decisiones del grupo de trabajo, el grado de cumplimiento de las disposiciones y leyes laborales, así como de los convenios colaborador-empresa, n que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales y la forma en que se negocian los aspectos laborales con la empresa.

## Gráfica 5.

### Participación en las Decisiones



El ítem 19, en el que se aborda *la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo*, demostró que el 84% de la muestra siente satisfacción con la autonomía en aspectos de su trabajo, los resultados se distribuyeron así: el 26% está muy satisfecho, el 36% bastante satisfecho y el 22% algo satisfecho, por otra parte, un 7% de la muestra, que equivale a 5 colaboradores, se expresaron sentirse indiferentes, 8% se encuentra algo insatisfecho y otro 1% bastante insatisfecho.

Respecto al ítem 20: *su participación en las decisiones de su departamento o sección*, 18 colaboradores indicaron sentirse muy satisfechos, 28 bastante satisfechos y 19 muy satisfechos, así, el 89% del total de colaboradores que

diligenciaron el cuestionario se encuentran satisfechos con la participación que tienen en su departamento, mientras que 3 colaboradores son indiferentes, 3 están algo insatisfechos y 2 muy insatisfechos.

Para el ítem 21: su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, las respuestas fueron las siguientes: 12% expresan sentirse muy satisfechos, 49% bastante satisfechos y 22% algo satisfechos, al 7% le resulta indiferente la participación en las decisiones de su grupo de trabajo, 6% se encuentran algo insatisfechos, 3% bastante y 1% muy insatisfecho.

Las respuestas dadas al ítem 22: *el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales*, se agrupan así: entre las personas que señalan niveles de satisfacción el 19% están muy satisfechos, el 38% bastante satisfechos y otro 19% está algo satisfecho. Entre las personas que indicaron niveles de insatisfacción se encuentran: el 9% que expresa algo de insatisfacción, el 1% que indica bastante insatisfacción y un 5% que se encuentra muy insatisfecho con el cumplimiento de las disposiciones, convenios y leyes laborales por parte de la empresa. Un 7% es indiferente frente a esta cuestión.

Para dar por concluida está sección y el cuestionario en general, el ítem 23: *la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales*, obtuvo las siguientes respuestas por parte de los colaboradores: 10 personas están muy satisfechas, 21 bastante satisfechas y 19 algo satisfechas, 5 colaboradores son indiferentes, 12 están algo insatisfechos, 3 bastante satisfechos y otros 3 se sienten muy insatisfechos. De esta forma, se concluye que el 68% de la muestra indica niveles de satisfacción, mientras que 25% expresan niveles de insatisfacción.

Una vez desarrollado el análisis de las respuestas que los colaboradores dieron al Cuestionario S20/23 puede concluirse que los niveles de satisfacción laboral en la empresa Industrias CTS es favorable pues en su mayoría las respuestas se ubicaron en la variable de satisfacción, no obstante, en todas las secciones se remarcaron respuestas en la variable de insatisfacción, lo que indica que si bien existe favorabilidad en la satisfacción, todos los aspectos evaluados por el Cuestionario necesitan ser optimizados por la gerencia y la dirección de talento humano de la organización. Destacan los casos de insatisfacción de la sección 4, ítem 17, en el que 13 personas se sienten algo insatisfechos y 4 muy insatisfechos con la igualdad y justicia que perciben en el trato que la empresa les da a sus empleados, así mismo, en la sección 5 - ítem 23, 12 colaboradores indican sentirse algo insatisfechos con la forma en la que se negociación los aspectos laborales. Para concluir, uno de los aspectos que genera insatisfacción es el salario, pues 13 personas expresaron estar algo insatisfechos, 8 bastante y 7 muy insatisfecho, lo cual reúne al 38% de la muestra. Estos son indicativos de las áreas en las que necesita concentrar esfuerzos la empresa, para lograr incrementar estos niveles de favorabilidad y que sus colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo, la relación con sus superiores, la forma en la que son tratados y los beneficios que reciben por su labor.

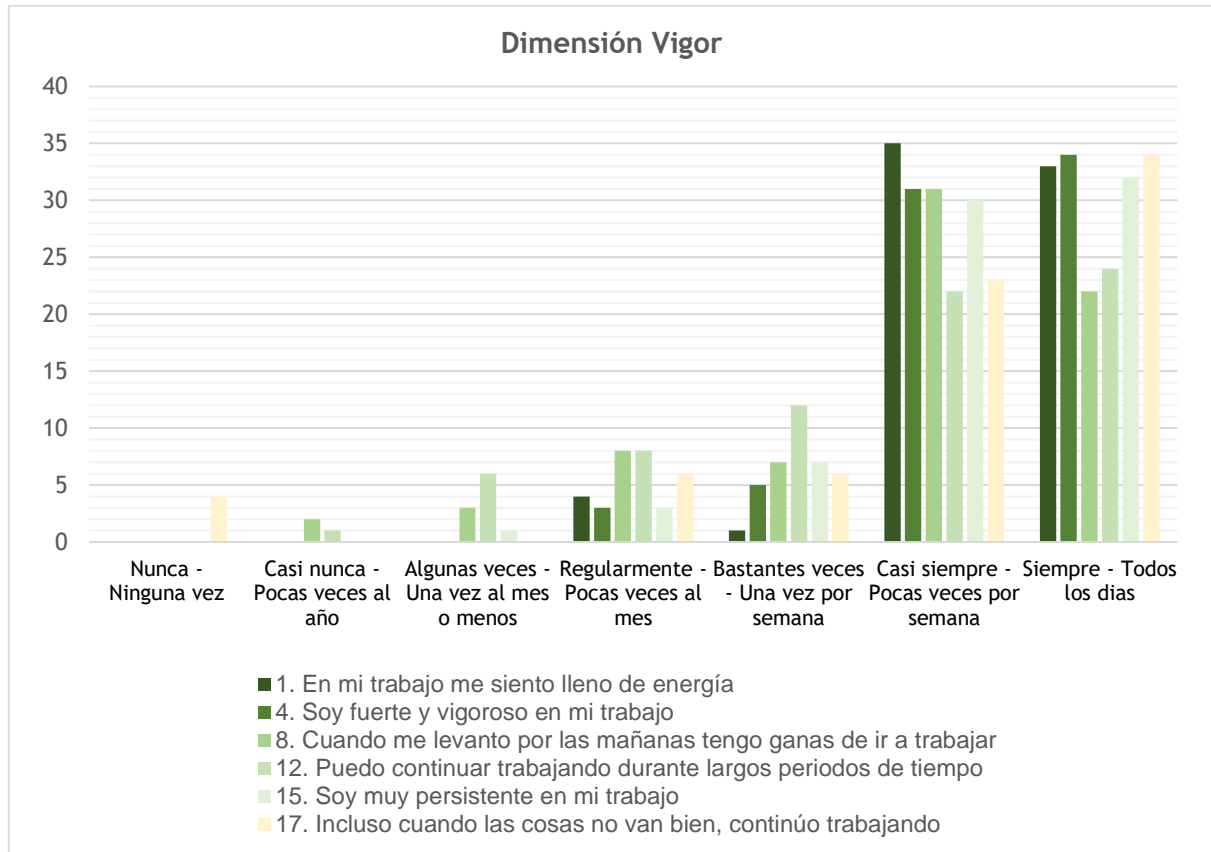
### **5.1.2. Escala UWES17 para evaluar el engagement**

#### **5.1.2.1 Dimensión Vigor**

La primera dimensión de la Escala corresponde al vigor, que se caracteriza por la voluntad de dedicar un mayor esfuerzo hacia el trabajo, anteponiéndose a las dificultades.

## Gráfica 6.

### Dimensión Vigor



El primer ítem: *en mi trabajo de siento lleno de energía*, fue contestado por los colaboradores de la siguiente forma: 33 personas indicaron que siempre/todos los días, 35 que casi siempre/pocas veces por semana y 1 remarcó que bastantes veces/una vez por semana, de esta forma, el 95% de los colaboradores expresan sentirse llenos de energía en su trabajo en periodos de tiempo variados. El 5% indicó sentirse así regularmente/pocas veces al mes y ninguna persona escogió las respuestas de nunca, casi nunca o algunas veces.

El ítem 4: *soy fuerte y vigoroso en mi trabajo*, obtuvo las siguientes respuestas: 47% -que equivale a 34 personas- manifiesta que siempre/todos los días, 42% -31 personas- casi siempre/pocas veces por semana, el 7% -5 personas- indican que bastante veces/una vez por semana. 3 personas expresaron que regularmente/pocas veces al mes se sienten fuertes y vigorosos en sus trabajos.

Para el ítem 8: *cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar*, se observa que el 30% de la muestra indicó que siempre/todos los días, 42% que casi siempre/pocas veces, 10% bastantes veces/una vez por semana, 11% regularmente/pocas veces al mes, 4% algunas veces/una vez al mes o menos y 3% casi nunca/pocas veces al año.

En cuanto a las respuestas del ítem 12: *puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo*, los colaboradores expresaron: el 33% siempre pueden continuar trabajando durante largos periodos de tiempo, el 30% casi siempre/pocas veces por semana, el 17% bastante veces/una vez por semana, 11% regularmente/pocas veces al mes, el 8% algunas veces/una vez al mes o menos y el 1% casi nunca/pocas veces al año.

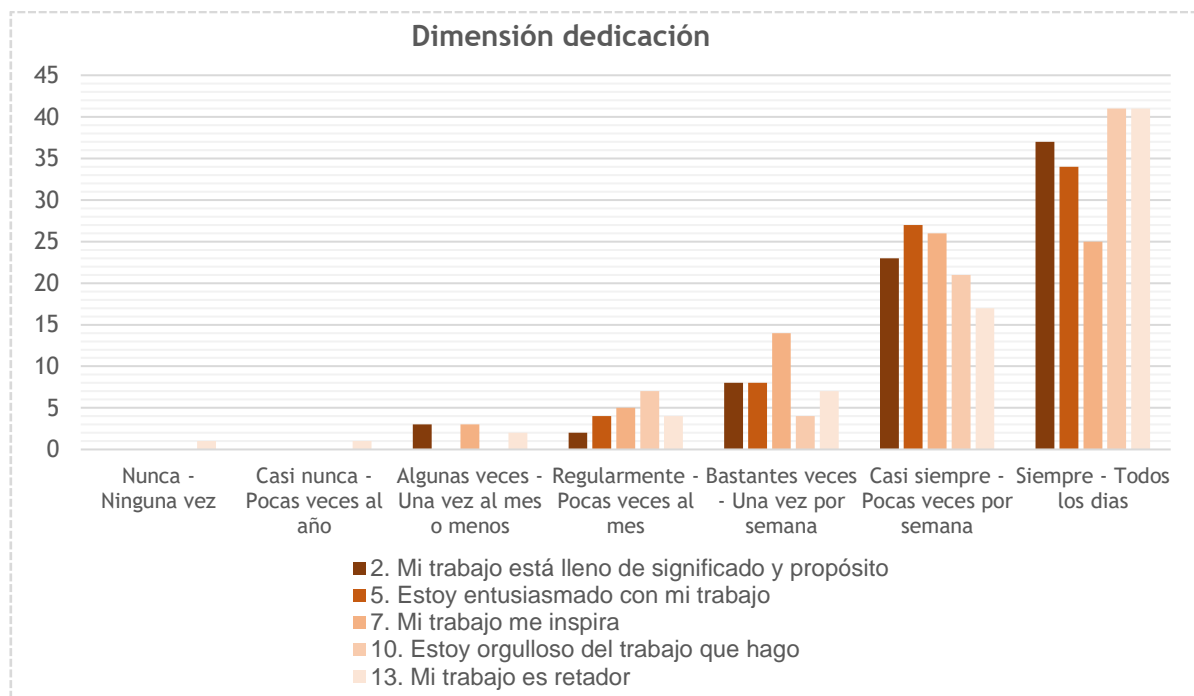
Al indagar sobre la persistencia en el trabajo, ítem 15, el 44% de la muestra indicó que siempre/todos los días, el 41% casi siempre/pocas veces por semana, el 10% bastante veces/una vez por semana, el 4% regularmente pocas veces al mes, y el 1% algunas veces/una vez al mes o menos. Para concluir la dimensión del vigor el ítem 17 se cuestiona: *incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando*, a lo que los colaboradores respondieron así: 47% indica que siempre/todos los días, el 32% casi siempre/pocas veces por semana, el 8% bastante veces/una vez por semana, el 8% regularmente/pocas veces al mes, y el 5% nunca/ninguna vez.

### 5.1.2.2 Dimensión Dedicación

La segunda dimensión corresponde a la dedicación, que refiere un profundo compromiso e involucramiento por las actividades laborales, a la vez que se experimenta entusiasmo e inspiración por ellas.

#### Gráfica 7.

Dimensión Dedicación



Para el ítem 2: *mi trabajo está lleno de significado y propósito*, los colaboradores de Industrias CTS dieron las siguientes respuestas: un 51% indicó que siempre/todos los días, un 31% que casi siempre/pocas veces por semana, un 11% que bastantes veces/una vez por semana, mientras que el 3% respondió que regularmente/pocas veces al mes su trabajo está lleno de propósito y significado y el 4% que algunas veces-una vez al mes o menos.

De acuerdo con los resultados del ítem 5: *Estoy entusiasmado con mi trabajo*, el 47% de la población encuestada indica que siempre/todos los días, el 37% casi siempre/pocas veces por semana, el 11% bastante veces/una vez por semana, y el 5% regularmente/pocas veces al mes. Por otra parte, las respuestas del ítem 7: *mi trabajo me inspira*, obtuvo los siguientes resultados: el 34% de la muestra contestó que siempre/todos los días, el 36% casi siempre/pocas veces por semana, el 19% que bastanta veces/una vez por semana, el 7% que regularmente/pocas veces al mes y el 4% que algunas veces/una vez al mes o menos.

Cuando se indagó por el sentimiento de orgullo por el trabajo que realiza, los colaboradores expresaron que: el 56% se encuentra siempre/todos los días orgulloso de su trabajo, el 29% casi siempre/pocas veces por semana, el 10% regularmente/pocas veces a mes y el 5% bastante veces/ una vez por semana. Por último, el ítem 13: *mi trabajo es retador*, evidenció que para el 56% de la muestra su trabajo es retador siempre/todos los días, 23% indicaron que casi siempre/pocas veces por semana, 10% que bastantes veces/una vez por semana, para el 6% resulta retador regularmente /pocas veces al mes, para el 3% algunas veces/una vez al mes o menos, el 1% casi nunca/pocas veces al año y el 1% indica que nunca/ningunas veces al año.

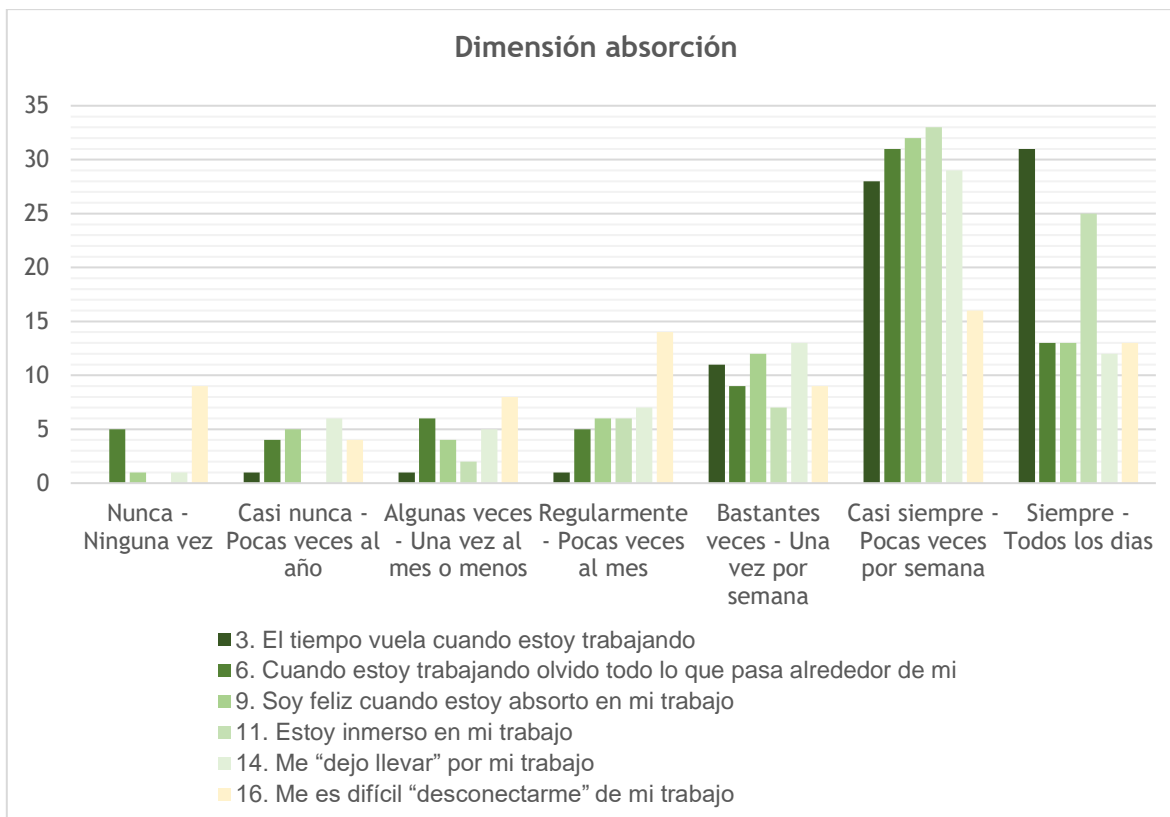
### 5.1.2.3 Dimensión Absorción

La tercera y última dimensión de la Escala UWES17 aborda la absorción, es decir, la concentración y entusiasmo que representa para el colaborador estar inmerso en su trabajo, percibiendo un acelerado paso del tiempo y sensaciones de desagrado una vez finaliza la jornada laboral.



## Gráfica 8.

### Dimensión Absorción



Se pudo observar que para el 43% de los colaboradores de Industrias CTS siempre/todos los días el tiempo vuela cuando está en el trabajo, el 38% tiene esta percepción casi siempre/pocas veces por semana, el 15% bastantes veces/una vez por semana, el 2% casi nunca/pocas veces al año, el 1% algunas veces/una vez al mes o menos y un 1% indica que casi nunca/pocas veces al año.

Por otra parte, en cuanto al ítem 6: cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí, el 18% -es decir 13 colaboradores- expresan que siempre/todos los días, el 42% -31 colaboradores- indica que casi siempre/pocas veces por semana, el 12% -9 colaboradores- que bastantes veces/una vez por semana, el 7% -5 colaboradores- que regularmente/pocas veces, el 8% -6

colaboradores- que algunas veces/una vez al mes o menos, el 5% -4 colaboradores- que casi nunca/pocas veces al año y el 7% que nunca/ninguna vez.

Con relación al ítem 9: soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo, 13 colaboradores contestaron que siempre/todos los días, 32 que casi siempre/pocas veces por semana, 12 que bastantes veces/una vez por semana, 6 que regularmente/pocas veces al mes, 4 que algunas veces/una vez al mes o menos, 5 que casi nunca/pocas veces al año y 1 que nunca/ninguna vez.

Las respuestas dadas al ítem 11: estoy inmerso en mi trabajo, evidenciaron que el 34% de la muestra siempre/todos los días está inmerso en su trabajo, 45% indicó que casi siempre/pocas veces por semana, 10% bastantes veces/una vez por semana, 8% regularmente/pocas veces al mes y un 3% expresó que algunas veces/una vez al mes o menos. Por su parte, las respuestas al ítem 14: me "dejo llevar" por mi trabajo tuvieron las siguientes respuestas: 16% manifestó que siempre/todos los días, 40% de la población encuestada indica que casi siempre/pocas veces por semana, el 10% regularmente/pocas veces al mes, el 8% casi nunca/pocas veces al año, el 7% algunas veces/una vez al mes o menos y 1% indica que nunca/ninguna vez.

Para finalizar, el último ítem 16: *me es difícil "desconectarme" de mi trabajo*, dio a conocer que para el 18% de los colaboradores resulta difícil siempre/todos los días desconectarse del trabajo, para el 22% casi siempre/pocas veces por semana, para el 12% bastantes veces/una vez por semana, el 19% que regularmente/pocas veces al mes, el 11% algunas veces/una vez al mes o menos, el 6% nunca/ pocas veces al año y el 12% indica que nunca/ninguna vez.

Teniendo en cuenta los resultados de la Escala UWES17 aplicada a los colaboradores de la empresa Industrias CTS, puede concluirse que estos guardan

similitud con los resultados del Cuestionario S20/23 y que resulta favorable el nivel de engagement que siente el personal de talento humano por la empresa, pues en su mayoría las personas indicaron sentir o experimentar con mucha frecuencia aspectos que resultan positivos para ellos y la organización. Al igual que en el Cuestionario, todos los ítems o postulados evaluados a través de las dimensiones de vigor, dedicación y absorción tuvieron respuestas positivas y negativas, predominando como se mencionó las positivas, no obstante, estos resultados también evidencian la necesidad de intervenir en las tres dimensiones evaluadas por la Escala para optimizar el sentimiento de engagement. Es importante que Industrias CTS trabaje por consolidar el vínculo con sus colaboradores, pues son ellos la razón de ser de la empresa y el motor que la mantienen en marcha.

## **5.2. ESTRATEGIAS EXISTENTES – RESULTADOS TÉCNICAS**

Los resultados favorables que evidenciaron las técnicas empleadas para conocer la satisfacción laboral y el engagement en Industrias CTS son indicativos de la asertividad y compromiso que la dirección de talento humano ha tenido en el transcurso de los años para consolidar un grupo de trabajo que se sienta cómodo, a gusto, satisfecho y comprometido con la organización. La puesta en marcha de estrategias para mejorar el clima laboral, las condiciones del entorno y la relación de la empresa con los colaboradores han rendido fruto, lo que se refleja en los aspectos positivos de los resultados.

A pesar de esto, Industrias CTS tiene el potencial y el compromiso de mejorar aspectos determinantes para la salud física y mental de sus colaboradores, pues se evidenció también que en todas los aspectos evaluados hubo personas que manifestaron sentirse insatisfechos o experimentar emociones positivas como sentir objetividad en el trato, una supervisión adecuada y amena del trabajo que se realiza, orgullo y satisfacción por los logros y metas cumplidas, entre otros, de forma muy

poco frecuente o nula, lo que constituye una dificultad tanto para el individuo como para el grupo y la empresa en general.

Es crucial que la organización sepa aprovechar el potencial de las personas que allí trabajan, que en su mayoría expresan ser perseverantes, sentirse inspirados y poner su mejor cara aún cuando tienen dificultades de diferentes indoles, potenciar estas habilidades y destrezas no solo tendrá un impacto positivo en la productividad, eficacia y éxito empresarial, también hará sentir valiosos y considerados a aquellas personas que ponen su esfuerzo físico, mental y emocional en pro de un objetivo común, de una meta que quizá no es la de ellos, pero con la que se sienten identificados y por la que luchan.

Claramente, para potenciar dichos aspectos es necesario hacer inversiones de recursos económicos y humanos, es decir, que sea un equipo interdisciplinario el que diseñe, ejecute y haga seguimiento a las diferentes estrategias existentes. En cuanto a la inversión económica, esta no debe ser mirada con recelo, pues no hay mayor capital que el bienestar y la salud de las personas, lo cual no solo importa e impacta al individuo sino también a su núcleo familiar y a la sociedad en general, además, la mejor inversión es la prevención de problemas o retos mayúsculos para la organización. Para una empresa como Industrias CTS, cuyas labores requieren de espacios óptimos, equipados con la mejor tecnología y que demandan de sus colaboradores altos niveles de calidad, estos deben contar con la iluminación, temperatura, ventilación, higiene y seguridad pertinente, en cumplimiento también de las normativas y disposiciones legales que existen en el país.

Para cerrar este inciso, se advierte que cuanto más satisfechos y comprometidos están los colaboradores, mayores serán los frutos que recoja la empresa, no solo centrándose en lo económico, también en el posicionamiento social que puede proporcionar para una organización que su talento humano se

sienta feliz, protegido y promocióne estas buenas prácticas en su círculo familiar y social. La competitividad y la imagen corporativa se favorecen considerablemente y el éxito de la empresa se mantiene en el tiempo en a medida que cuide a su talento humano.

### **5.3. ACCIONES DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA INDUSTRIAS CTS**

Considerando los resultados obtenidos en la Escala UWES17 y en el Cuestionario S20/23, aplicado para conocer los niveles de engagement y satisfacción laboral de los colaboradores de Industrias CTS, empresa ubicada en el municipio de Bucaramanga y dedicada al diseño, fabricación, ensamble, distribución y comercialización de productos eléctricos, electromecánicos y metalmecánicos, e interesada en la mejora continua de las condiciones laborales del talento humano que hace posible su funcionamiento. Las estrategias presentadas surgieron a partir del análisis de los resultados de las mencionadas herramientas, que permitieron identificar qué aspectos pueden ser mejorados, renovados e integrados desde la dirección del talento humano, en aras de mejorar la percepción de satisfacción laboral y engagement de los colaboradores, lo que a su vez mejora la productividad, la eficiencia, el clima laboral y la relación empleado-organización. Dicho esto, se presentan las propuestas de mejora:

**Tabla 7.**

*Acciones de Intervención Estratégica*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Posibles Resultados</b>
<b>Abrir periódicamente (trimestral o semestralmente) convocatorias internas para la rotación de puestos de trabajo.</b>	Incentivar a los colaboradores a que concursen por otros cargos y labores dentro de la empresa Industrias CTS	La dirección de talento humano debe diseñar pruebas que evalúen las competencias, saberes y habilidades de los colaboradores interesados en cambiar su rol en la empresa. Esto lo harán solo las personas interesadas en ejercer labores diferentes a las que realizan actualmente y asumir otros retos.	Dirección de talento humano y gerencia.	De acuerdo a Salanova et al., (2001) cuando un colaborador decide cambiar de cargo o de rol en su trabajo y tiene el apoyo de sus superiores, esto puede contribuir a su desarrollo profesional, pues la existencia de nuevos retos y la existencia de recursos para afrontarlos, genera sensación de satisfacción y autosuficiencia en el colaborador.
<b>Capacitaciones y formación académica constante del talento humano en Industrias CTS.</b>	Potenciar las habilidades, competencias y saberes de todos los colaboradores que integran el talento humano	Crear diplomados, cursos, talleres, entre otras medidas que enriquezcan académicamente a los colaboradores y les permitan ser parte de procesos continuos y activos para optimizar sus competencias. Así mismo, la empresa puede crear vínculos con instituciones de educación superior, técnicas y tecnológicas para que el talento	Dirección de talento humano, gerencia y colaboradores.	Según los hallazgos de Salanova y Schaufeli (2009) en sus investigaciones, la formación académica de los colaboradores contribuye a que estos ganen confianza en sus capacidades, lo cual puede llevar a que tenga un grado de control sobre situaciones desafiantes en el trabajo. También

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

<p><b>Programas de reconocimiento e incentivos para los colaboradores.</b></p>	<p>en Industrias CTS</p> <p>Recompensar los esfuerzos físicos y mentales que realizan los colaboradores en pro de la empresa.</p>	<p>humano pueda acceder a carreras profesionales o tecnológicas con su apoyo. Debe tenerse en cuenta que para que estos procesos tengan éxito deben ajustarse a los deseos y necesidades de los colaboradores. Diseñar e implementar un programa de reconocimiento e incentivos para los colaboradores de Industrias CTS que cumpla las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>m. Que se mantenga en el tiempo.</li> <li>n. Que sea oportuno.</li> <li>o. Que mantenga la objetividad.</li> <li>p. Que se fundamente en los valores de la organización.</li> <li>q. Que de visibilidad a los colaboradores.</li> </ul> <p>En cuanto a los incentivos, estos pueden trascender lo económico e involucrar a miembros de la familia o seres queridos del colaborador: por</p>	<p>Dirección de talento humano y gerencia.</p>	<p>impacta positivamente su vida personal y social.</p> <p>Los beneficios de integrar un programa de reconocimientos e incentivos son múltiples, destacando que esta práctica incrementa la motivación de los colaboradores por cumplir con los objetivos propuestos, fortalece las actitudes positivas con el trabajo y permite evaluar el desempeño. Un aspecto fundamental es que a través de este tipo de estrategias se puede retener efectivamente el talento en la organización.</p>
--	---	--	--	---

ejemplo: bonos en restaurantes o cines,  
viajes familiares, entre otros.

**Programa de bienestar y salud en el trabajo** Cuidar y promocionar el cuidado de la salud física y mental de los colaboradores de Industrias CTS.

Organizar y llevar a cabo actividades que les permitan a los colaboradores relajarse, compartir, divertirse e integrarse con sus compañeros y superiores en encuentros en los que desarrollen variedad de actividades, pero que tengan como punto central dejar el trabajo delado durante un tiempo para liberar cargas de estrés y renovar energía. Entre estas actividades se proponen:

- r. Integraciones al aire libre: picnics, excursiones, juegos al aire libre, competencias deportivas.
- s. Actividades para fortalecer lazos de comunicación y relacionamiento.

Dirección de talento humano y gerencia.

Lo Organización Mundial del Trabajo (OIT) señala que los esfuerzos de las empresas para cuidar el bienestar y la salud de sus colaboradores configuran la inversión más importante que pueden hacer, ya que el talento humano es el activo de mayor valor en las organizaciones. Además, indica que esto también tiene un impacto en el contexto social en el que está inmersa la empresa.

Por otra parte, al sentir que su organización los protege y apoya, los colaboradores incrementarán sus niveles de satisfacción laboral y engagement.



t. Actividades para cuidar la salud: jornadas de salud física y mental en donde los colaboradores sean chequeados por profesionales de la salud, establecer horarios y rutinas para pausas activas, brindar servicios de psicología y acompañamiento psicosocial.

**Instalaciones de trabajo (entorno saludable y seguro)**

Revisión, mantenimiento y modificación de los espacios en los que los colaboradores desarrollan su trabajo.

A partir del análisis de los resultados de la Escala UWES17 y el Cuestionario S20/23, se evidenció que para algunos colaboradores los espacios de trabajo no resultan los más adecuados o cómodos, por lo que debe prestarse especial atención a factores como la luminosidad, la ventilación y la temperatura. Es necesaria la adecuación de todos los espacios físicos.

Dirección de talento humano, gerencia, equipo de mantenimiento y reparación.

Adecuar las condiciones físicas en las que se trabaja es clave para reducir la probabilidad de evitar problemas en la salud de los colaboradores, además, proporciona comodidad y seguridad para la realización del trabajo, lo cual puede afectar positivamente el ánimo y rendimiento laboral.

## 6. CONCLUSIONES

Desarrollar este trabajo de investigación ha hecho posible familiarizarse con un tema que tiene un significado e importancia crucial para la sociedad actual, que no deja de crecer ni de transformarse día con día. A partir de este ejercicio académico se llegó a una serie de conclusiones que se expresarán en seguida. En primer lugar, las variables de satisfacción laboral y engagement son trascendentales para las organizaciones de cualquier naturaleza, pues se relacionan estrechamente con factores como el bienestar, la felicidad, el compromiso, la productividad y la eficiencia en el trabajo. Los nuevos modelos organizacionales y de comunicación contemplan cada vez más programas y estrategias que afecten directamente a estas variables, de cara a alcanzar el éxito empresarial e individual del talento humano, comprendiendo las necesidades afectivas, sociales, fisiológicas y de reconocimiento de estos últimos. Sin embargo, son pocas las organizaciones que demuestran un compromiso real con sus colaboradores, que pueden ser conducidos a niveles alarmantes de estrés, frustración, agotamiento y sobre explotación si no se regulan las cargas laborales, se reconocen sus esfuerzos y logros y se promueven relaciones sanas entre compañeros y superiores, lo cual finalmente podría deteriorar y poner en riesgo la salud mental y física.

En el caso de Industrias CTS, sus niveles de satisfacción laboral y engagement son favorables, pues la muestra de 73 colaboradores que participó y proporcionó su valioso punto de vista para el desarrollo de esta investigación tuvo una tendencia a mostrarse satisfecha con las condiciones de su trabajo y con la prevalencia de sensaciones positivas en torno a el mismo, no obstante, se percibieron niveles de insatisfacción o poco compromiso con la empresa, que si bien no resultan alarmantes, si deben ser tenidos en cuenta para integrar mejoras y evitar molestias mayores en el futuro.

Una segunda conclusión esta enfocada a las estrategias para la satisfacción laboral y el engagement en Industrias CTS, dirigidas por la dirección de talento humano. Estas han demostrado ser eficientes y cumplir sus objetivos, pues como se dijo en el párrafo anterior, existe favorabilidad en los niveles de engagement y satisfacción laboral. Empero, existe la necesidad de que se fortalezcan las estrategias existentes y se diseñen unas nuevas, que consideren los resultados del análisis llevado a cabo a partir de las respuestas que dieron los colaboradores. Esto resulta lo más idóneo, pues es importante escuchar la voz y puntos de vista de las personas que continuamente se ubican en los espacios de trabajo y experimentan las relaciones con sus superiores y pares, para diseñar medidas que se ajusten a sus necesidades.

La tercera y última conclusión gira en torno a las propuestas de mejora que surgen a partir de la revisión documental y los resultados del Cuestionario S20/23 y la Escala UWES17, éstas se fundamentaron en las ideas y aportes académicos de diversas personas que han ocupado gran parte de su tiempo y esfuerzos a estudiar, analizar y dar luces sobre la satisfacción laboral y el engagement. Por esto, los autores del presente documento estimaron que acciones o estrategias podrían beneficiar a los colaboradores de Industrias CTS y por consiguiente a la empresa misma. Los autores expresan su deseo porque éstas sean estudiadas y adaptadas de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa, en aras de alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral y engagement de su talento humano.

## 7. RECOMENDACIONES

Del mismo modo que las conclusiones, al tener un acercamiento con el tema que da fundamento a la presente investigación, se proponen una serie de recomendaciones: A la empresa se le recomienda profundizar su conocimiento en cuanto al engagement y la satisfacción laboral de sus colaboradores; estudiar, adaptar (según sea la necesidad) y aplicar las acciones de intervención propuestas. Así mismo, se recomienda hacer un estudio que haga posible un perfil sociodemográfico de los colaboradores de la empresa, pues este es un recurso importante para el diseño de medidas pertinentes, que tengan en cuenta, por ejemplo, el grupo etario de las personas, su nivel de formación técnica, tecnológica o profesional, su núcleo familiar, entre otros.

En armonía con la primera recomendación, se sugiere la ampliación de la política de gestión del talento humano, a fin de que se tenga un presupuesto fijo para desarrollar actividades en pro de los colaboradores y de la empresa misma. Así mismo, es importante que la empresa establezca políticas fijas de bienestar, promoción de la formación académica y rotación y ascenso de los puestos de trabajo.

La última recomendación está dirigida a los estudiantes de las Unidades Tecnológicas de Santander -UTS, cuyo interés es abordar estudios de la misma naturaleza o semejantes, se invita a que empleen otras técnicas para conocer el nivel de satisfacción laboral o engagement, pues a pesar de que las empleadas en esta investigación están plenamente validadas y reconocidas, existen numerosas herramientas para lograr el mismo propósito de las que se pueden extraer experiencias significativas. Las técnicas empleadas en esta investigación permiten la flexibilidad, por lo que pueden aplicarse en cualquier área laboral o del conocimiento.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Martín, Pilar. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1), 25-40.  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S157659622008000100002](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157659622008000100002)

Ávila Dávila, M., Portalanza Chavarría, C. y Duque Oliva, E. (2018) Evaluación del engagement en trabajadores de una institución de educación superior en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*  
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/43/32>

Bonillo, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. [versión electrónica]. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, 11, pp. 189-200. <http://dx.doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>

Caetano, E. y Santos, S. (2017). *Organizational Psychology and Evidence-Based Management What Science Says About Practice*.

Colín, C. (2018). Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26, (2), pp. 32-49. <https://www.redalyc.org/journal/1339/133959841005/133959841005.pdf>

Eliseo, Gabriel. (2020) *El Engagement y su relación con la motivación de los colaboradores de una universidad privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz*. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]  
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50926/GabrielJuanEliseo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GESTIÓN.ORG. Satisfacción laboral: descubre cómo evaluarla y toma medidas para motivar a tus trabajadores. Disponible en: <https://www.gestion.org/satisfaccion-laboral/>

Industrias CTS. Empresa, somos CTS. <https://www.industriascts.com/empresa>

Jaimes, K.D., Serrano, W.F., García, S. (2021). Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana. I+D Revista de investigaciones, 16, (2) pp. 36 -45. <https://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/297>

Sanín, J. Salanova, M. (2013) Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Universitas Psychologica, 13(1), pp. 95-107 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672014000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672014000100009)

Sikula, A. (1991) Administración de recursos humanos en empresas. Google [https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_en\\_e.html?id=LfXCAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_en_e.html?id=LfXCAAAACAAJ&redir_esc=y)

Soria, M., Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Alianza Editorial [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)

Spector, P. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications, Inc. <https://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction>.

Franco-Miranda, V., Quiroz-González, E. y Castaño-González, E. J. (mayo-agosto, 2020). Engagement en profesionales colombianos de la salud ¿Existen diferencias según el tipo de contrato? Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 60, pp-159-177. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a9>

Mendoza, R.F., Murillo, E.G., García, S. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S.A.S. I+D Revista de investigaciones, 15, (1), pp. 69-76. <https://pdfs.semanticscholar.org/d0a9/4e507cda5af149018df74c5be916695f7404.pdf>

Martín, P.A., (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.24. Recuperado en 26 de agosto de 2021, de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es&tlng=es)

Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento... Sapiens, 7, (1), pp. 43-57. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>

Palomino, Teodosio A. El trabajador: ¿Recurso humano? Gaceta Laboral, 21, (3), 2015, pp. 335-343 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33643814005.pdf>

Rubio, L. A., (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. Revista Contexto. Vol.7. <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/884>

Wright, B. y Davis S. (2003) Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. ASPA, 33, (1), pp.70-90  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074002250254>

Wright, T. y Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. Journal of Management, 33, pp. 141-160.