

# Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*  
ANIVERSARIO

# Prácticas organizacionales generadoras de *engagement* en una microempresa metalmeccánica en Durango – México

González-Valenciano, Gerardina de las Maravillas\*  
Sifuentes-Ocegueda, Ana Teresa\*\*  
Zúñiga-Espinoza, Nicolás Guadalupe\*\*\*

## Resumen

Las personas se enfrentan a factores físicos, psicológicos y sociales en el ambiente laboral que, desde un punto de vista sistémico, resultan del dinámico y complejo entorno globalizado. Ante esta situación, las empresas implementan sus prácticas organizacionales para lograr su sostenibilidad; sin embargo, minimizan la importancia de la influencia del bienestar en el desempeño. Con el objetivo de identificar y analizar las prácticas organizacionales generadoras de engagement en una microempresa de la industria metalmeccánica en Durango – México, se realizó una investigación con una metodología de tipo mixta, descriptiva, explicativa, transversal y no experimental. Se identificaron como buenas prácticas organizacionales la retroalimentación positiva y el desarrollo de habilidades que resultan del apoyo social y del trabajo en equipo, como generadoras del engagement, indicador del bienestar que permite afrontar las demandas laborales con vigor, dedicación y absorción. Por tanto, las organizaciones en conclusión deben favorecer con sus recursos físicos, psicológicos y sociales, a través del liderazgo transformacional, la participación del personal en la toma de decisiones, la autonomía y la comunicación vertical, para que la confianza y la necesidad de retribución fortalezcan el compromiso con el bienestar personal y organizacional.

**Palabras clave:** Prácticas organizacionales; compromiso; recursos laborales; recursos personales; bienestar.

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión de las Organizaciones en la Universidad Autónoma de Nayarit, Nayarit, México. Magister en Psicología Clínica. Médico Cirujano. Médica escolar. Colaboradora del Cuerpo Académico Administración, Desarrollo Humano y Docencia en las Organizaciones (ITDUR-CA-12). Docente adscrita al Departamento de Ciencias Económico-Administrativas en el Instituto Tecnológico de Durango, Durango, México. E-mail: [gerardinagonzalez@itdurango.edu.mx](mailto:gerardinagonzalez@itdurango.edu.mx) ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4854-1812>

\*\* Doctora en Educación. Magister en Administración en la Especialidad Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Docente Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Nayarit, Nayarit, México. Académica Certificada en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Investigadora del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), Nivel I. E-mail: [anat.sifuentes@uan.edu.mx](mailto:anat.sifuentes@uan.edu.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1825-0687> Autora para correspondencia.

\*\*\* Posdoctorado en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. Doctor en Ciencias Sociales. Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán Rosales, México. E-mail: [nicozul@uas.edu.mx](mailto:nicozul@uas.edu.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-7764>

# Organizational practices that generate engagement in a metal-mechanic microenterprise in Durango – México

## Abstract

People face physical, psychological and social factors in the work environment that, from a systemic point of view, result from the dynamic and complex globalized environment. Faced with this situation, companies implement their organizational practices to achieve sustainability; however, they minimize the importance of the influence of well-being on performance. In order to identify and analyze the organizational practices that generate engagement in a microenterprise in the metalworking industry in Durango - Mexico, a research was carried out with a mixed, descriptive, explanatory, transversal and non-experimental methodology. Positive feedback and the development of skills resulting from social support and teamwork were identified as good organizational practices as generators of engagement, an indicator of well-being that allows to face work demands with vigor, dedication and absorption. Therefore, organizations must, in conclusion, promote, with their physical, psychological and social resources, through transformational leadership, staff participation in decision-making, autonomy and vertical communication, so that trust and the need for compensation strengthen the commitment to personal and organizational well-being.

**Keywords:** Organizational practices; engagement; work resources; personal resources; well-being.

## Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirman que las personas, cuando se enfrentan a los diversos factores del entorno laboral, se exponen a accidentes y enfermedades, en muchos casos, originados por el estrés, por lo que promueven que los procesos laborales se enfoquen en el bienestar de los empleados y en la eficiencia de las organizaciones (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2017; OIT, 2019). En este sentido, el *engagement* es considerado como un indicador del bienestar (Mora et al., 2021; Salanova, 2023), y éste, como el funcionamiento óptimo de las personas que depende de la calidad de las experiencias que se vivan en las organizaciones y que generan emociones que determinan el comportamiento (Grant, Christianson y Price, 2007).

Al ser uno de los objetivos de las empresas el crecimiento económico, desde hace años se ha investigado cómo enfrentar los problemas asociados a los factores políticos, sociales y económicos del entorno,

que influyen en el contexto interno de las organizaciones, para lograr ser sostenibles. Adam Smith, Taylor, Fayol, Ford y Weber, con las teorías clásica y burocrática, aportaron las prácticas que estructuran y ordenan al proceso productivo en las empresas, que actualmente están vigentes (Ramírez-Carpio, Romero-Chávez y Aguirre-Benalcázar, 2021). Sin embargo, en éstas, el ser humano se considera otro recurso, además del financiero y material, todos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con las teorías humanistas se resaltó la importancia de la persona y sus necesidades en el ambiente laboral (Ramírez y Tejada, 2019), pero en ellas se continuó priorizando las metas de la empresa, antes que el bienestar del trabajador. Con la psicología positiva que Seligman (2019) propuso a finales del siglo XX, se integra el bienestar del ser humano con el bienestar organizacional, es decir, que cuando una persona disfruta el trabajo, su desempeño mejora (Salanova, Llorens y Martínez, 2019; Salanova, 2023; Chumaceiro, Hernández y Velazco, 2023); de tal manera, que parece, que los empleadores tienen dos

objetivos diferentes por cumplir, por un lado, aumentar sus utilidades y, por el otro, buscar el bienestar de los trabajadores (Kellerman y Seligman, 2023).

Ante esta situación, la gerencia se enfoca en la tecnología y en la innovación para aumentar sus utilidades, minimizando la importancia que tiene la influencia de sus prácticas organizacionales en el bienestar (Kellerman y Seligman, 2023), siendo que la teoría de la gestión estratégica de los recursos humanos ha afirmado que las prácticas organizacionales influyen en el desempeño, por lo que ambos propósitos son posibles de lograr (Delaney y Huselid, 1996).

Por su parte, Bakker y Demerouti (2024), con la teoría de las demandas y los recursos laborales, han identificado, por ejemplo, que la claridad de las funciones, la autonomía, el apoyo social, el liderazgo, la retroalimentación, el trabajo en equipo, la variedad de las tareas, entre otros, son recursos que la organización ofrece, para que los trabajadores puedan afrontar las demandas laborales, que han sido definidas como los factores físicos, psicológicos o sociales, que pueden causar un desgaste físico y emocional, como el estrés.

Además, los recursos laborales, fortalecen a los recursos personales, como el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia. Al contar con los recursos necesarios y adecuados, los trabajadores tienen mayor capacidad para resolver los problemas y disminuyen el riesgo de enfermarse, pueden disfrutar su trabajo y así mejoran su rendimiento.

En resumen, las prácticas organizacionales generan el *engagement* que mejora al desempeño; sin embargo, el problema es que las empresas no identifican cuáles prácticas organizacionales pueden implementar para generar el bienestar psicosocial y físico de sus empleados. Por lo anterior, se propone como objetivo de investigación, identificar y analizar las prácticas organizacionales generadoras de *engagement* en una microempresa de la industria metalmecánica en Durango - México.

## 1. Relación entre prácticas organizacionales y *engagement*

Las prácticas organizacionales son definidas por Montaña, Sánchez y Aguilar (2022) como un “conjunto de actividades que realizan los trabajadores (...) en busca del cumplimiento de su misión, visión y objetivos y a la vez lograr el compromiso hacia la organización lo que se verá reflejado en su desempeño y rentabilidad” (p. 8). Las prácticas deben ser abordadas en tres niveles: El nivel de recursos humanos, el nivel de la empresa o proceso firme y el nivel de la cadena de suministro (Agostini y Filippini, 2019).

Las prácticas implementadas, cuando son percibidas por los trabajadores, desencadenan un proceso mental complejo, relacionado con la motivación y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas, como la autonomía, la competencia y la relación, que determina el comportamiento (Decy y Ryan, 2000). Si los empleados perciben que la empresa implementa sus prácticas en busca de su bienestar, se motivan y mejoran su desempeño, además, se genera un proceso de satisfacción por el logro alcanzado y el aprendizaje obtenido (Nishii, Lepak y Schneider, 2008; Hakanen, Bakker y Turunen, 2021).

Por su parte, Salanova et al. (2019) mencionan que los recursos del trabajo se fomentan a través de algunas prácticas organizacionales como la comunicación, la conciliación del tiempo laboral y familiar, la prevención del *mobbing*, el desarrollo de habilidades y de carrera, la igualdad de oportunidades y la equidad, que favorecen al bienestar personal, organizacional y al de las comunidades, porque son prácticas social y ambientalmente responsables. En ese contexto, Hakanen et al. (2021) identificaron una fuerte relación del *engagement* con la retroalimentación, el desarrollo de habilidades y el empoderamiento del equipo, más que con la autonomía. Van Beurden, Van Veldhoven y Van de Voorde (2021), mencionan que las buenas prácticas atraen y retienen a los empleados calificados y comprometidos.

Al respecto, Sulistiyani et al. (2022) afirman que la dirección de la empresa debe favorecer un buen ambiente de trabajo, con factores laborales tangibles e intangibles adecuados, por ejemplo, con la claridad de funciones a través de una comunicación vertical efectiva, o con un programa de capacitación que integre, además del desarrollo

de habilidades laborales, las competencias psicosociales que fortalezcan, entre otros, a las redes de apoyo organizacional (Extremera et al., 2019). En el Cuadro 1, se presenta una descripción de las investigaciones que han relacionado a las prácticas organizacionales con otras variables.

**Cuadro 1**  
**Relación de las prácticas organizacionales con otras variables**

Autores (as)	Variables
Montaño et al. (2022)	Las prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) con el clima organizacional.
Araque, Sánchez y Uribe (2017)	El <i>marketing</i> interno y el <i>engagement</i> con la productividad, la lealtad y la satisfacción del cliente externo.
Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar (2018)	El <i>engagement</i> , los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral.
Martínez, Salanova y Cruz-Ortiz (2020)	El liderazgo, las demandas emocionales y el <i>engagement</i> .
Tomása et al. (2018)	Las tres dimensiones del <i>engagement</i> , la eficacia profesional, el cinismo y el agotamiento emocional.
Tziner, Shkoler y Bat Zur (2019)	El trabajo de alta intensidad-tiempo y el <i>engagement</i> . El trabajo de alta intensidad-esfuerzo y el <i>engagement</i> . La motivación extrínseca y el <i>engagement</i> . La motivación intrínseca y el <i>engagement</i> .
Yagil y Oren (2021)	Liderazgo de servicio y el <i>engagement</i> con la autonomía. Liderazgo de servicio con el desempeño laboral y el <i>engagement</i> con la autonomía
Agostini y Filippini (2019)	Prácticas organizacionales y gerenciales en las empresas manufactureras.
Contreras-Bustamante, Gallardo-Pérez y Vergel-Ortega (2020)	La estrategia organizacional, las prácticas saludables, los stakeholders y la calidad de las prácticas saludables.
Acuña-Hormazábal et al. (2022)	Las prácticas organizacionales saludables en el <i>engagement</i> y en el burnout.
Van den Heuvel et al. (2020)	La actitud al cambio y el <i>engagement</i> .
Van Beurden et al. (2021)	El <i>engagement</i> , las prácticas de recursos humanos disponibles y efectivas y el desempeño docente.
Salanova (2009)	Las prácticas saludables, el desarrollo de empleados saludables y los resultados organizacionales saludables.
Ramírez-Carpio et al. (2021)	Prácticas gerenciales y el uso de una matriz de consistencia con la cultura organizacional, el liderazgo, el capital intelectual, la planificación estratégica, la innovación y los sistemas de información gerencial.

**Fuente:** Elaboración propia, 2024.

Al respecto, se ha demostrado la influencia del liderazgo transformacional en la generación de otros recursos laborales y personales que favorecen al bienestar, porque

cuando una persona no cuenta con los recursos para afrontar a las demandas del trabajo se desgasta física y mentalmente, de tal manera que disminuye su rendimiento (Martínez et al.,

2020; Canal et al., 2023). Asimismo, existe una relación positiva entre el apoyo social, la autonomía y las oportunidades de aprendizaje con el *engagement*, lo que permite realizar con éxito las tareas que les corresponden, además de ser una protección ante factores estresantes (Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018).

En ese contexto, con la visión de la psicología positiva enfocada en el bienestar (Seligman, 2011), se ha enriquecido el enfoque tradicional de la salud ocupacional, promoviendo la salud y el bienestar en el trabajo, no solamente previniendo las enfermedades y los accidentes laborales (Salanova y Schaufeli, 2009; Tomás et al., 2018). Así, como la salud no sólo es la ausencia de enfermedades, el bienestar no sólo es la ausencia del estrés (Salanova, 2023), de tal manera, que se pretende promover la salud y el bienestar a través de las experiencias y relaciones positivas, la entrega, los logros y un propósito de vida (Seligman, 2011; Wang et al., 2020; Van den Heuvel et al., 2020).

Por tanto, el bienestar se relaciona con el funcionamiento óptimo que depende de la calidad de las experiencias en el ambiente laboral (Grant et al., 2007). De acuerdo con Salanova (2023), el *engagement* es un indicador de las tres dimensiones del bienestar: El bienestar físico, psicológico/mental/emocional y social. Al respecto, Khan en 1990, afirmó que el *engagement* es la implicación física, mental y cognitiva con el trabajo y describe tres dimensiones: El vigor, la dedicación y la absorción. El vigor, es la resiliencia mental y los altos niveles de energía en el trabajo; la dedicación, es el estar involucrado en el trabajo con entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; finalmente, la absorción significa estar concentrado de tal manera que el paso del tiempo no es percibido (Grant et al., 2007; Tomás et al., 2018; Salanova et al., 2019).

Como lo describen Tziner et al. (2019), un empleado *engaged* está felizmente inmerso en el trabajo, por lo que, el *engagement* ha sido considerado en la consultoría, como un compromiso con el trabajo, puesto que mejora el rendimiento, la resiliencia, dedicación y entrega, por lo que se le ha asociado con

el compromiso organizacional afectivo del modelo de Allen y Meyer (Salanova y Schaufeli, 2009), quienes definen a este último, como el vínculo psicológico con la empresa. Estos autores identificaron tres componentes del compromiso organizacional: El compromiso afectivo, representado por el deseo de pertenecer a la organización; el compromiso instrumental, que es la necesidad de estar en la empresa por el costo-beneficio sentido; y el compromiso normativo, que se percibe como la obligación moral de permanecer en la empresa, por el contrato establecido (Araque et al., 2017).

En resumen, las prácticas organizacionales generan el *engagement* que mejora el desempeño. Por lo anterior, se propone como objetivo de investigación, identificar y analizar las prácticas organizacionales generadoras de *engagement* en una microempresa de la industria metalmecánica en Durango – México.

## 2. Metodología

Esta investigación tiene un alcance descriptivo y analítico, que permite la identificación y el análisis de las prácticas organizacionales que se implementan en la generación del *engagement*. Es una investigación transversal y no experimental, porque no se modificaron las variables para su estudio y se recolectaron los datos en un periodo de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para lograr el objetivo planteado, la investigación se basa en un diseño de tipo mixto, en la cual se utilizó la observación participante, el diario de campo y la entrevista semiestructurada, así como el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), que mide el vigor, la dedicación y la absorción con 9 ítems en una escala de Likert del 0 al 7 (de nunca a siempre), con la autorización de la Dra. Marisa Salanova Soria.

Se registraron las observaciones en un diario de campo, el cual es “una técnica narrativa que reúne sentimientos y creencias

capturados en el momento en que ocurren o justo después, proporcionando así una dimensión del estado de ánimo a la acción humana” (Latorre, 2005, p. 60). Asimismo, se entrevistó al personal de producción, mandos medios y administración, para conocer cómo perciben los trabajadores sus actividades diarias, sus funciones, qué les motiva, qué les falta para trabajar, identificando la cadena de producción, las relaciones interpersonales entre compañeros y la relación del personal con la empresa, como clientes internos.

Además, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a profundidad. En una entrevista se genera un diálogo, que permite la obtención de la información y que se enriquece con la observación del lenguaje no verbal del entrevistado. En la entrevista a profundidad o semiestructurada, se elaboran previamente una serie de preguntas con un propósito específico, pero no hay un interrogatorio como tal, sino que, en una conversación dirigida, se sigue el modelo de una interacción informal, en un clima de respeto por el consentimiento y la confidencialidad del entrevistado (Kvale, 2014; Álvarez y Álvarez, 2018; Sánchez, González y Esmeral, 2020).

Las entrevistas se realizan hasta la saturación de los datos, es decir, cuando se obtiene la misma información de diferentes personas. Los datos obtenidos con la encuesta UWES-9, fueron analizados con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 25.

La organización analizada es una microempresa familiar que ha permanecido en el sector de la industria metalmeccánica por 40 años. Actualmente, es dirigida por la segunda generación, la tercera generación ocupa los mandos medios. Se integra por una plantilla de 19 trabajadores, de los cuales el 31,6% son mujeres que ocupan los puestos administrativos. Los hombres, ocupan los mandos medios y los puestos en el proceso productivo (torno y soldadura). El personal tiene una media de edad, en el rango de 35 a 45 años, la mayoría son solteros y tienen en promedio una escolaridad básica y algunos semestres de educación media superior. Con relación al tiempo de antigüedad en la empresa, se registró una media de 6 a 12 meses.

### 3. Resultados y discusión

A partir de estas entrevistas y del diario de campo, se recopilaron datos relevantes que ayudaron a identificar las prácticas organizacionales que les permiten cumplir con los objetivos de la empresa. En el Cuadro 2, se muestran las prácticas organizacionales identificadas por medio de la observación participante, pudiendo identificar la ausencia de estructura, orden y organización de sus procesos.

## Cuadro 2 Información registrada en el diario de campo

### Observaciones

No hay organigrama, misión, visión, objetivos y valores documentados. No hay un flujograma de los procesos administrativo y de producción. No hay orden y limpieza en el almacén de materiales ni en el área de producción. Celebran los cumpleaños y fiestas religiosas.

No hay un seguimiento efectivo para el proceso de cobranza. Genera confusión y estrés. No hay claridad de funciones en los mandos medios ni en la administración. Se identifica doble mando.

Carece de inventario de materiales. El proceso de inducción al puesto no está estandarizado ni documentado. Se resalta el apoyo horizontal en el proceso de inducción, en un ambiente donde la comunicación genera confianza, utilizan el humor. Se observa el trabajo en equipo.

En las reuniones de trabajo sólo participan los mandos medios y dirección. Las relaciones familiares influyen en las relaciones laborales. La comunicación vertical no es eficiente.

Faltan procedimientos seguros y uso del equipo de protección personal.

## Cont... Cuadro 2

Se realizaron entrevistas para identificar los procedimientos de administración y de producción, así como para conocer la cadena productiva. Señalan que en ocasiones el material y las herramientas no se las entregan a tiempo y se retrasa el trabajo. La empresa asume los costos cuando el cliente no está satisfecho y se retrabaja el producto solicitado.

Se realizan funciones básicas como el pago de impuestos y la seguridad social. No tienen un programa de capacitación.

Solicitan dinámicas que motiven a las personas, así como cursos de prevención y combate de incendios. El personal administrativo percibe retroalimentación negativa, y que no se motiva cuando hacen su trabajo bien. Solicitan incentivos económicos.

La dirección es proactiva a los señalamientos que se proponen en las reuniones. Los mandos medios piden más autonomía.

**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de las observaciones realizadas en noviembre 2022.

La comunicación vertical se percibe inadecuada, porque falta coordinación, por ejemplo, para el seguimiento del procedimiento de cobranza. La comunicación horizontal es efectiva, existe apoyo entre las áreas de producción (torno y soldadura) y entre el personal administrativo. Se observa apoyo entre los trabajadores que fortalece el aprendizaje y el desarrollo de habilidades para el trabajo. La participación para la toma de decisiones incluye a los mandos medios y dirección. Es una microempresa familiar, donde las relaciones interpersonales son complejas por los roles laboral-familiar. No utilizan el equipo de protección personal que

la empresa les otorga.

Con relación a las entrevistas semiestructuradas, tal como se observa en el Cuadro 3, los trabajadores identificaron las prácticas que los motivan y las consecuencias de la motivación, por ejemplo, la Persona 1 contestó que “cuando la empresa nos entrega una parte de sus utilidades, me motiva a trabajar más duro y a llegar temprano, eso me hace sentir a gusto”, también identificó la capacitación como un motivador, porque “si yo hago bien mi trabajo, puedo ayudar a mi familia, porque recibo un salario, ahora falta muchas oportunidades para encontrar un buen trabajo como el mío”.

**Cuadro 3**  
**Resultados de las entrevistas semiestructuradas**

Entrevistados	Definición del compromiso	Motivadores del compromiso	Beneficios de la mejora de las prácticas organizacionales
Persona 1	Involucrarse en el trabajo	Utilidades	Sentirse a gusto
	Trabajar duro	Capacitación	
	Llegar temprano	Oportunidades	
Persona 2	Trabajar bien	Ayudar a la familia	Estar contento
	Obligación	Salario	
		Ayudar a la familia	
Persona 3	Trabajar de la mejor manera posible para que la empresa no se afecte	Hacer el trabajo bien a la primera vez	Tiempo para sí mismo
	Dedicarle tiempo al trabajo	Enseñar a otros	
		Confianza	
Persona 3		Agradecimiento	Tiempo para la familia
		Apoyo	
		Oportunidades	
		Autonomía	

**Fuente:** Elaboración propia, 2024.



Se identificaron otras prácticas como apoyarse entre sí para aprender alguna actividad específica, compartir el tiempo de comida, celebrar algunos cumpleaños y festividades religiosas; sin embargo, ciertos trabajadores refieren un clima tenso y una comunicación vertical inadecuada.

Con base en los datos recolectados, se procedió a realizar una categorización de los problemas identificados. La primera categoría, integra la falta de algunas prácticas organizacionales que le dan estructura, orden y organización a sus procesos administrativos y productivos. La segunda categoría es resultado de la primera, es decir, de acuerdo con la teoría de las demandas y los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2024), cuando el personal no cuenta con los recursos adecuados y suficientes no podrá afrontar las demandas del trabajo, lo que le afecta a

su bienestar, por tanto, la segunda categoría son las percepciones de que faltan prácticas organizacionales orientadas a generar el *engagement*.

Adicionalmente, se midió el bienestar con el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Con el SPSS versión 25, primero se analizó la confiabilidad del instrumento y resultó un Alpha Cronbach de 0.877, es decir, es un instrumento de buena confiabilidad (Hernández et al., 2014). Para conocer la distribución de los datos obtenidos, siguiendo las pautas de Novales (2010); y, Flores y Flores (2021), se empleó la prueba de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra es menor a 50 observaciones. Los resultados que se obtuvieron con el *software* SPSS 25, indicaron que la distribución de los datos no corresponde a una distribución normal, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Shapiro-Wilk para el engagement**

Dimensión	Estadístico	Significancia
Vigor	0.716	0.000
Dedicación	0.650	0.000
Absorción	0.662	0.000

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Posteriormente, con la estadística descriptiva que se muestra en la Tabla 2, se identificó que los trabajadores frecuentemente se perciben con entusiasmo, orgullo e inspiración por el trabajo. La absorción es

la dimensión que se percibió con menor frecuencia, es decir, la concentración en el trabajo es baja, por lo que, mejorando las prácticas organizacionales, las personas disfrutarán sus tareas.

**Tabla 2**  
**Frecuencias, promedios y desviación estándar del engagement**

Dimensión	Frecuencias	$\bar{x}$	$\sigma$
Vigor	4	5.035	1.439
Dedicación	13	5.122	1.508
Absorción	2	5.070	1.434

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Además, se realizó la prueba de validez, con el estadístico de *Kruskall-Wallis*, debido a que los datos no tienen una distribución normal,

para corroborar que los resultados obtenidos con la encuesta que midió el *engagement* son válidos, como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Kruskall-Wallis para el engagement**

	Vigor	Dedicación	Absorción
H de Kruskal-Wallis	13.522	12.672	15.322
gl	4	4	4
Sig. asintótica	0.009	0.013	0.004

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Con base a los resultados presentados, se identificó que las prácticas organizacionales que estructuran, ordenan y organizan los procesos administrativos y productivos, pueden ser mejoradas, para que la empresa ofrezca los recursos laborales necesarios y adecuados para que los trabajadores puedan afrontar eficazmente las demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2024) como, por ejemplo, la falta de claridad de las funciones y el doble mando, que se han identificado como factores bloqueadores y que aumentan el riesgo de estrés (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2023).

Con esa información los factores estresantes en el trabajo se han clasificado en dos grupos: El primer grupo, corresponde a los factores desafiantes, como la sobrecarga de trabajo y el poco tiempo para hacerlo, en caso contrario, cuando se tiene un logro aumenta el bienestar e influye positivamente en el desempeño. El segundo, son los factores que obstaculizan el trabajo y que pueden desgastar física, psicológica y socialmente a las personas, amenazando su salud y bienestar sino cuentan con los recursos para afrontarlos (Kern, Heissler y Zapt, 2021; Bakker y Demerouti, 2024).

Por otra parte, se identificó la comunicación vertical como una práctica organizacional que debe mejorarse, porque ante la falta de coordinación, por ejemplo, el proceso de cobranza puede ser ineficiente, afectando sus utilidades. Al respecto, la comunicación cara a cara genera confianza (Salanova, 2023), puesto que cuando un trabajador se siente escuchado y apoyado, sus percepciones le causan emociones positivas, por lo que su comportamiento favorece el

mejor desempeño (Nishii, Lepak y Schneider, 2008).

Por su parte, Bakker y Demerouti (2024) afirman que los rasgos de personalidad tienen un papel importante en las percepciones. De acuerdo con la teoría de la retribución y de la ciudadanía organizacional (Su y Swanson, 2019), cuando las personas se sienten apoyadas nace un deseo de retribuir a través de conductas prosociales, con ciclos de ganancias bilaterales, que fortalecen las redes de apoyo, mejorando el desempeño, porque aumenta el vigor, la dedicación y se está absorbo en el trabajo.

Como las percepciones determinan el comportamiento, el liderazgo transformacional, como recurso laboral, aumenta el bienestar porque genera emociones positivas y confianza, por lo que se resalta la importancia de la relación líder-seguidor en la creación y conservación de los recursos laborales y personales (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013; Martínez et al., 2020; Canal et al., 2023).

Adicionalmente, se observó como un recurso laboral el apoyo entre los trabajadores, así como la comunicación que fortalece el aprendizaje y el desarrollo de habilidades para el trabajo. Hakanen et al. (2021), encontraron que la retroalimentación positiva y el desarrollo de habilidades (recursos de tarea), así como el empoderamiento del equipo (recurso psicosocial), tienen una relación más fuerte con el *engagement* que otros recursos laborales como la justicia y el liderazgo de servicio (recursos organizacionales), y tienen menor relación con el *engagement* la autonomía, la claridad de roles y la amabilidad.

En esta investigación se identificó que las prácticas de retroalimentación y el desarrollo

de habilidades son resultado del apoyo social y del trabajo en equipo. Los proveedores naturales del apoyo social, son la familia y los amigos; la organización es una empresa familiar y el apoyo que se da y se recibe de manera horizontal es apoyo para el trabajo y para la vida, por lo que se explica el alto nivel de *engagement* que se encontró. Además, la retroalimentación tiene una relación positiva con la autoeficacia y el optimismo, recursos personales que generan bienestar (Salanova et al., 2019; Bakker y Demerouti, 2024), y que satisfacen las necesidades psicológicas básicas como la competencia y la relación (Kibler et al., 2019).

Una persona aprende a integrar su capital social, a través del número de redes formales e informales, el nivel de confianza y la posición que ocupa en ellas (Höltmann, Hutter y Specht, 2023). El apoyo que se recibe de los supervisores o jefes, se conoce como apoyo instrumental y se clasifica en apoyo orientado a las tareas y apoyo orientado a las relaciones. El apoyo que se genera entre compañeros, se le percibe como apoyo socioemocional y se clasifica como apoyo al trabajo y apoyo a la vida (Li et al., 2023). Entonces, el apoyo social, como recurso laboral, genera otros recursos laborales y personales que favorecen al *engagement*.

En esta situación, las prácticas organizacionales se identifican como motivadores (Bakker y Demerouti, 2024). De acuerdo con la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2020), existen dos tipos de motivación, la extrínseca y la intrínseca. Por un lado, las recompensas que se están esperando, después de realizar alguna actividad, por ejemplo, el salario, son motivadores externos. Por otro lado, los incentivos como la retroalimentación positiva satisfacen las necesidades psicológicas básicas, como la autonomía, la competencia y la relación, incluso favorece al sentido del trabajo, como factores asociados a las motivaciones intrínsecas o internas (Jaramillo-Bernal, Robao-Pinzón y Rojas-Berrio, 2018).

En la empresa se identificaron como motivadores al salario, las utilidades, la capacitación, las oportunidades, hacer bien

el trabajo a la primera vez, enseñar a otros, la confianza, la autonomía, el apoyo, el agradecimiento, ayudar a la familia, que cuando se interiorizan producen bienestar, señalando como los beneficios de la mejora de las prácticas organizacionales, por ejemplo, el sentirse a gusto, contento, tener tiempo para sí mismo y para la familia.

El *engagement* fue percibido con una media de 5.075, lo que indica un alto nivel de bienestar. Este bienestar se atribuye al apoyo socioemocional y al trabajo en equipo que fomentan el desarrollo de habilidades y la retroalimentación positiva. Estos factores han permitido a los trabajadores enfrentar las demandas laborales como la falta de claridad en las funciones y el doble mando, que son considerados factores estresantes y bloqueadores. Además, han enfrentado otros factores desafiantes, como las condiciones inseguras del entorno laboral y la falta de participación en la toma de decisiones.

Por tanto, con estos resultados se puede afirmar que el desarrollo de habilidades y la retroalimentación positiva que se fomentan por el apoyo social y el empoderamiento del equipo, son las prácticas que generan el *engagement* y que han permitido la sostenibilidad de la empresa analizada.

## Conclusiones

Las personas que conforman las organizaciones se enfrentan a complejos factores sociales, políticos y económicos en sus actividades productivas, los cuales influyen en los aspectos físicos, psicológicos o sociales del ambiente de trabajo, conocidos como demandas laborales, por lo que deben proporcionarles a las personas los recursos laborales para que puedan enfrentarlos y eviten enfermarse por el desgaste físico y mental que se origina ante esos factores estresantes bloqueadores.

Asimismo, se deben implementar, promover y mantener los recursos para la tarea, por ejemplo, el desarrollo de habilidades, los recursos psicológicos, como el apoyo;

y los recursos sociales, como el trabajo en equipo, para que se fomenten las prácticas organizacionales que generan *engagement*.

Quienes gestionan el talento humano deben enfocarse en identificar, implementar o mejorar las prácticas organizacionales que favorezcan al bienestar, porque cuando las personas tienen experiencias y relaciones positivas disfrutan su trabajo, se comprometen y retribuyen con su energía, vigor, resiliencia, perseverancia, dedicación, orgullo, concentración y absorción, mejorando su desempeño. El *engagement*, es un estado mental positivo que permanece en el tiempo y ha sido considerado como un indicador del bienestar, además de su asociación con el compromiso organizacional afectivo; sin embargo, el *engagement* en la relación con el trabajo y el compromiso organizacional es la relación percibida con la empresa.

En esta microempresa las prácticas que buscan el bienestar, como el desarrollo de habilidades y la retroalimentación positiva, así como el apoyo social y el empoderamiento del equipo, generan el *engagement*; sin embargo, al identificar que otras prácticas pueden mejorarse, como la comunicación vertical, la participación, la responsabilidad social o la igualdad de oportunidades, se propone la formación y capacitación en el liderazgo transformacional, como otro recurso laboral que fortalecerá los recursos personales, como el optimismo y la autoeficacia.

Las personas retribuyen por agradecimiento y compromiso, cuando perciben que su bienestar importa, mejorando su desempeño, con vigor, dedicación y absorción. Las prácticas organizacionales provocan emociones y experiencias, que influyen en el comportamiento. Deben crearse emociones y experiencias positivas, que le den significado al trabajo, para que la motivación intrínseca genere el *engagement*.

## Referencias bibliográficas

Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., Luengo-Martínez, C., y Ganga-

Contreras, F. (2022). Gobernanza y prácticas organizacionales saludables de tres escuelas de Chile y su impacto en el *engagement* y burnout de sus trabajadores. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 11(4), 224-235. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p224-235>

Agostini, L., y Filippini, R. (2019). Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 406-421. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0030>

Álvarez, A. C., y Álvarez, V. (2018). Cómo organizar un estudio de caso. *educ@upn.mx. Revista Universitaria*, (23), 1-20. <https://blogs.ugto.mx/wp-content/uploads/sites/66/2022/10/Como-organizar-un-estudio-de-caso.pdf>

Araque, D. L., Sánchez, J. M., y Uribe, A. F. (2017). Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológicos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>

Bakker, A. B., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2024). Job Demands-Resources Theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376188>

Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas

- sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chumaceiro, A. C., Hernández, J. J., y Velasco, J. C. (2023). Políticas públicas para la gestión de la felicidad organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(4), 125-138. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41240>
- Contreras-Bustamante, J. R. A., Gallardo-Pérez, H. D. J., y Vergel-Ortega, M. (2020). Gestión estratégica y prácticas saludables en instituciones prestadoras de salud en la frontera colombo-venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(E-3), 42-64. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33353>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Delaney, J. T., y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource practices on perceptions organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., Quintana-Orts, C., y Rey, L. (2019). Un amigo es un tesoro: Inteligencia emocional, apoyo social organizacional y engagement docente. *Praxis & Saber*, 10(24), 69-92. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.10003>
- Flores, C. E., y Flores, K. L. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner; Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 83-97. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., y Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23409444211012419>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Höltmann, G., Hutter, S., y Specht, J. (2023). How social capital matters for receiving social support: On the complementary role of civil society in the COVID-19 pandemic. *European Societies*, 25(5), 804-828. <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2176528>
- Jaramillo-Bernal, C., Robao-Pinzón, Ó., y Rojas-Berrio, S. (2018). Asociación entre motivaciones extrínsecas e intrínsecas y decisión de compra en productos de lujo en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 50-61 <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24921>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Kellerman, G. R., y Seligman, M. (2023). Reimagining HR for better well-being and performance. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 38-43. <https://sloanreview.mit.edu/article/reimagining-hr-for-better-well-being-and-performance/>
- Kern, M., Heissler, C., y Zapt, D. (2021). Social job stressors can foster employee well-being: Introducing the Concept of social challenge stressors. *Journal of Business and Psychology*, 36, 771-792. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09702-7>
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., y Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>
- Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Editorial Graó de IRIF S.L.
- Li, Z., Liu, J., Li, H., Huang, Y., y Xi, X. (2023). Primary healthcare pharmacists' perceived organizational support and turnover intention: Do gender. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1181-1193. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S406942>
- Martínez, I. M., Salanova, M., y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a good boss! Cross-level effects to transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Montaño, M., Sánchez, J. S., y Aguilar, M. E. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 15(37), 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., y Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Novales, A. (2010). *Análisis de regresión*. Universidad Complutense de Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT (Octubre de 2019). El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las PyMES. OIT. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#footer>
- Pujol-Cols, L., y Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risk and job satisfaction in argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 145-156. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a17>
- Ramírez, M., y Tejada, L. (Ed) (2019). *Psicología industrial*. Ediciones UAPA.
- Ramírez-Carpio, M. E., Romero-Chávez, H. A., y Aguirre-Benalcázar, M. C. y (2021). Caracterización de las prácticas gerenciales en las medianas empresas: Caso Ecuador. *593 Digital*

- Publisher CEIT*, 6(5), 212-225. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.676>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Prácticas de Riesgo Laborales: Integración y Desarrollo de la Gestión de la Prevención*, (58), 18-23.
- Salanova, M. (2023). Work engagement and organizational well-being. In L. M. Lapierre y S. C. Cooper (Eds.), *Organizational stress and well-being*. Cambridge Companions to Management (pp. 260-308). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009268332.013>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El "engagement" en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial S.A.
- Sánchez, I. M., González, L. A., y Esmeral, S. J. (2020). *Metodologías cualitativas en la investigación educativa*. Editorial Unimagdalena.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social - STPS (2017). *Seguridad y salud en el trabajo en México: Avances, retos y desafíos*. STPS. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279153/Libro-Seguridad\\_y\\_salud\\_en\\_el\\_trabajo\\_en\\_Mexico-Avances\\_retos\\_y\\_desafios\\_Digital.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279153/Libro-Seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_Mexico-Avances_retos_y_desafios_Digital.pdf)
- Seligman, M. E. P. (2011). *La vida que florece*. Ediciones B.
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive Psychology: A personal history. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Su, L., y Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism management*, 72, 437-450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., y Suwardi (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 133-143. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Tomása, J. M., De los Santos, S., Georgieva, S., Enrique, S., y Fernández, I. (2018). Utrecht work engagement scale in dominical teachers: Dimensionality, reliability and validity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 89-93. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a11>
- Tziner, A., Shkoler, O., y Bat Zur, B.-E. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 207-215. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., y Van de Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization (2021)*, 1-19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., y Schaufeli, W. B. (2020). How the employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e56. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Wang, N., Zhu, J., Dormann, C., Song, Z.,

y Bakker, A. B. (2020). The daily motivators: Positive work events, pshychological needs saifsation and work engagement. *Applied Pshycology: An International Review*, 69(2), 508-537. <https://doi.org/10.1111/apps.12182>

Yagil, D., y Oren, R. (2021). Servant leaderships, engagement and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 59-68. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>