



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**ANÁLISIS DEL *ENGAGEMENT* LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS
MIPYMES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

PRESENTA:

BRIAN DANIEL MORALES

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MAYO DE 2025.

DEDICATORIA

A mi madre, por su apoyo incondicional y por todo su esfuerzo para permitirme alcanzar esta meta, así como por la confianza que tiene en mí y por creer que siempre puedo lograr más.

A mis hermanos, Elisa y Jesús por haber conseguido que mi vida esté llena de luz y alegría.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, la Doctora Mónica Teresa Espinosa Espíndola, por su conocimiento, orientación y paciencia, en el proceso de elaboración de esta investigación.

A mis revisores: el Doctor Adolfo Maceda Méndez, la Doctora Yannet Paz Calderón, la Jefa de Carrera la Licenciada Francisca Adriana Sánchez, por sus contribuciones y tiempo dedicados a esta investigación.

A Mercedes, por haber sido un pilar durante mi periodo de estudios y durante la realización de esta investigación.

A mis compadres, Anita y Orlando por el apoyo que me han otorgado y por haber creído en mí en los momentos más difíciles.

A mis amigos de la universidad: Nathalía, Marisol, Priscila, Osmar, Miguel y Diego por sus apoyos en momentos difíciles y sus consejos durante la carrera.

A Elena, por ser mi primera amiga en la universidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Justificación de la investigación.....	17
1.2 Objetivos de la investigación.....	18
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	18
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.3 Metodología.....	18
CAPITULO II. EL <i>ENGAGEMENT</i> LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ..	22
2.1 Antecedentes del <i>engagement</i>	22
2.2. <i>Engagement</i>	25
2.2.1 <i>Engagement laboral</i>	25
2.3 Satisfacción laboral.....	27
2.4 Compromiso organizacional.....	27
2.5 Comportamiento extraordinario	28
2.6 Desempeño	29
2.7 La relación entre <i>engagement</i> laboral y el desempeño.....	29
2.8 El personal como ventaja competitiva.....	29
2.9 Precariedad laboral	30
2.10 Trabajo digno.....	31
CAPITULO III. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MÉXICO	33
3.1. Contexto general de las MIPYMES en México y en Oaxaca	33
3.1.1 <i>Clasificación de las empresas</i>	33

3.1.2	<i>Importancia de las MIPYMES en México</i>	34
3.1.3	<i>Las MIPYMES en el estado de Oaxaca</i>	35
3.2	Las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	37
CAPÍTULO IV. <i>ENGAGEMENT</i> LABORAL EN LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.....		41
4.1	Aspectos generales de los trabajadores	41
4.2	Vigor.....	43
4.3	Dedicación	45
4.4	Absorción.....	46
4.5	Satisfacción laboral.....	47
4.6	Compromiso organizacional.....	49
4.7	Comportamiento extraordinario	51
4.8	Precariedad laboral	52
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES.....		63
REFERENCIAS.....		65
ANEXO 1.....		71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Condiciones críticas para lograr el <i>engagement</i>	23
Tabla 2.2 Conceptos para medir el <i>engagement</i>	26
Tabla 2.3 Dimensiones de la precariedad laboral	31
Tabla 3.1 Clasificación de las empresas de acuerdo con su giro y número de empleados	34
Tabla 4.1 Perfil de los trabajadores entrevistados.....	41
Tabla 4.2 Salario de los trabajadores entrevistados	53

ABREVIATURAS

MIPYMES – Micro, pequeñas y medianas empresas

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IMSS – Instituto Mexicano del Seguro Social

LFT – Ley Federal del Trabajo

SAT – Servicio de Administración Tributaria

PEA – Población Económicamente Activa

VD – Variable Dependiente

VI – Variable Independiente

RAE – Real Academia Española

COLMEX – El Colegio de México

OIT – Organización Internacional del Trabajo

PIB – Producto Interno Bruto

DENUE – Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

INTRODUCCIÓN

Las empresas forman parte de mercados siempre sujetos al cambio, donde deben enfrentarse a la incertidumbre y la constante evolución de sus competidores actuales y potenciales. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, ya que el compromiso y la participación de los trabajadores pueden traducirse en una ventaja competitiva. El involucramiento de los empleados en sus tareas y en general en su lugar de trabajo, contribuye a que se logren los objetivos de las organizaciones (Marcantonio, 2017).

De acuerdo con Schaufeli (2014), el *engagement* laboral se define como “una mezcla de tres conceptos existentes: satisfacción en el trabajo, compromiso con la organización y un comportamiento extraordinario” (p. 18). Esta combinación permite que los empleados se sientan motivados y comprometidos con sus tareas, lo que impacta positivamente en su desempeño y en los resultados de la empresa.

Para empezar el análisis de este tema, es necesario preguntarse si existe una traducción al español del término *engagement*, y es importante mencionar que este ha sido un tema de controversia ya que algunos autores lo toman como sinónimo de *compromiso*, pero de acuerdo con Lázaro (2019), el *engagement* está más relacionado con la dedicación y entusiasmo que experimenta cada persona individualmente. Aunado a lo anterior, Marcantonio (2017) muestra un ejemplo de que la palabra *compromiso* no es sinónimo de *engagement*, mencionando que *compromiso* se traduce al inglés como *commitment* y dentro de la oración *Thank you for your commitment to our organization*, el término no se puede remplazar de ninguna manera con la palabra *engagement* (p. 87). Por lo que a lo largo de esta investigación se utiliza el término inglés *engagement* sin traducirlo al español o reemplazarlo por otra palabra.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que representan el 98.7% de las unidades económicas en México y generan el 72% de los empleos en el país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2024), es fundamental conocer el nivel de *engagement* laboral de sus trabajadores, ya que el bienestar y compromiso de estos influye en su productividad y sostenibilidad. Sin embargo, diversas investigaciones han demostrado que la precariedad laboral es un factor que afecta negativamente el *engagement* laboral. Rubio (2010) señala que en el sur de México se observan mayores niveles de precariedad laboral debido al menor

desarrollo económico de la región, lo que repercute directamente en la calidad del empleo y el compromiso organizacional.

La precariedad laboral incluye una serie de condiciones como salarios insuficientes, ausencia de seguridad social, largas jornadas de trabajo sin remuneración adicional por el tiempo extra y escasa estabilidad laboral (Pérez y Ceballos, 2019). En México, el 47.6% de los trabajadores no recibe vacaciones pagadas, el 39.6% no cuenta con aguinaldo y el 83.3% no recibe reparto de utilidades (Pérez y Ceballos, 2019), lo que genera un ambiente laboral desfavorable para el desarrollo del *engagement* laboral.

Estudios previos como el de Espinosa (2017), han demostrado que un alto nivel de *engagement* en los empleados genera un ambiente de trabajo más agradable y atractivo para los clientes, lo que se traduce en un incremento de ventas. Sin embargo, cuando las condiciones laborales son precarias, los trabajadores tienden a estar desmotivados y estresados, lo que afecta negativamente su desempeño y su compromiso con la organización (Juárez, 2015).

En la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se identificaron condiciones similares a las descritas con anterioridad, a través de dos entrevistas preliminares a profundidad realizadas en el mes de mayo de 2024 a trabajadoras de MIPYMES del sector restaurantero. La primera trabajadora entrevistada fue una mesera de 23 años, con dos años y seis meses de antigüedad en esa empresa, la segunda entrevistada tenía el puesto de Jefe de Cocina con 50 años de edad y antigüedad de siete años en la empresa.

Las entrevistadas resaltaron una serie de situaciones que reflejan precariedad laboral, afectando directamente su nivel de *engagement* laboral, lo que permite identificar un área oportunidad para mejorar el desempeño de tales organizaciones. También se detectó que entre los empresarios existe una idea errónea al considerar que el no invertir en los trabajadores, disminuyen sus gastos, pero no han considerado la relación entre la percepción de sus trabajadores respecto a sus propias condiciones laborales y su desempeño.

A partir de lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el *engagement* laboral de los trabajadores de las MIPYMES formalmente establecidas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con el fin de comprender su nivel de compromiso y su satisfacción laboral, así como los motivos de su nivel actual de desempeño. A través de una metodología cualitativa basada en

entrevistas a profundidad, se tuvo un acercamiento para conocer a detalle la situación laboral de los trabajadores.

Esta investigación constituye un primer esfuerzo por documentar el ambiente laboral y la percepción de los trabajadores de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, respecto a sus condiciones de trabajo, así como una autoevaluación sobre su desempeño. También se pretende aportar información valiosa para los empresarios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a partir de la cual pueden tener un panorama de cómo se sienten los empleados y tener acceso a los estudios relacionados con el *engagement*, a fin de que tengan claro que el mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, puede constituir una inversión, al conducir a sus trabajadores a desempeñarse en un mejor ambiente laboral, alcanzar un mayor nivel de compromiso de su parte y realizar mejoras en su productividad.

La presente tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos, en el Capítulo I se muestra la metodología seguida para realizar esta investigación, por lo que se presenta el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, las estrategias metodológicas aplicadas para su realización, el objetivo general y los objetivos específicos.

El Capítulo II contiene el marco conceptual que da sustento a la presente investigación, por lo que se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos sobre el *engagement* laboral, así como definiciones para comprender mejor este término, como la definición de satisfacción laboral, compromiso organizacional y lo que Schaufeli (2014) denomina comportamiento extraordinario, así como la relación que existe entre el *engagement* y el desempeño y cómo el primero, genera una ventaja competitiva.

En el Capítulo III se analizan las características generales de las MIPYMES en el país, en el estado de Oaxaca y en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, proporcionando un contexto económico y social que permite comprender mejor la situación de los trabajadores en la ciudad en la que se llevó a cabo esta investigación.

En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en sus condiciones laborales. Finalmente, en el último apartado de la tesis se detallan las conclusiones y algunas recomendaciones.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

En el siglo XVII se solía creer que los recursos humanos eran útiles únicamente para ejecutar actividades de fuerza física (Wolf-Ridgway, 2011), sin embargo, en la actualidad esta perspectiva ha cambiado, ahora se pretende involucrar más a los recursos humanos en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la empresa y que esta sea más competitiva. Por ello, al momento de contratar a alguien, no solo se buscan habilidades técnicas, también se solicitan aspectos intangibles que se ligan con el sentir y la ética del trabajador (Marcantonio, 2017).

Se puede decir que existe *engagement* laboral dentro de una empresa cuando los trabajadores realizan sus actividades de una manera activa, se comprometen a realizar sus tareas y tienen un sentido de pertenencia dentro de la empresa. Esto se puede percibir con los trabajadores que Chandani et al. (2016) denominan *engaged*, porque tienen “un trabajo interesante, obtienen reconocimiento, retroalimentación, autonomía como resultado de que están trabajando bien, así que eso significa que hay un equilibrio entre inversión y resultados” (Juárez, 2015, p. 191). Estos factores además de incrementar el rendimiento dentro del trabajo, ayudan a mejorar recursos personales como el optimismo y la autoestima del trabajador (Juárez, 2015).

De acuerdo con diversos estudios realizados en Latinoamérica, existe una alta relación entre el nivel de *engagement* de una empresa y el desempeño de las personas, tal es el caso del personal administrativo de una Universidad de Negocios de Lima, Perú. De acuerdo con Huamanchumo (2021) el nivel de *engagement* obtenido en esta universidad, era de 44.9% mientras que la productividad del personal era de 54.3%. En otro caso, de acuerdo con Espinosa (2017), quien realizó una investigación sobre el impacto que tiene el *engagement* laboral en una empresa de servicio, encontró que cuando el nivel de *engagement* es alto, los resultados se reflejan en un clima agradable y atractivo para los clientes, lo cual ayuda a incrementar las ventas.

Por el contrario, dentro de un ambiente laboral precario, los trabajadores tienden a estar estresados por lo que existe poca probabilidad de lograr *engagement* en ellos (Juárez, 2015), lo que significa que su desempeño se ve mermado por la falta de compromiso.

La precariedad laboral consiste en una serie de condiciones laborales que actúan de forma negativa hacia los trabajadores de una empresa. Se constituye por diferentes dimensiones tales como: la incertidumbre del tiempo de la relación laboral, salarios insuficientes para satisfacer sus necesidades básicas, la inseguridad física y psicológica que puedan sufrir en el trabajo y la poca protección que tienen los trabajadores por parte del estado (Rubio, 2017). La precariedad laboral se encuentra presente tanto en actividades económicas formales, como informales (Pérez y Ceballos, 2019), esto genera incertidumbre en el presente y en el futuro respecto a la vida cotidiana de los trabajadores asalariados (Rubio, 2010).

En México, como lo muestra un estudio realizado por Pérez y Ceballos (2019), de los trabajadores subordinados, solo el 47.6 % recibe vacaciones pagadas, el 39.6 % no recibe aguinaldo, el 46.3 % no cuenta con servicios médicos. Aunado a lo anterior, el 53.8% no cuenta con ahorros para el retiro y la cifra más preocupante es que el 83.3 % no recibe reparto de utilidades. Además, el 71.7% de los trabajadores labora jornadas de 57 horas o más por semana. Cabe agregar que el grado de precariedad laboral es distinto de acuerdo con el área geográfica del país.

Las cifras mencionadas en el párrafo anterior representan al 67.8 % de las personas trabajadoras en México y de acuerdo con Pérez y Ceballos (2019), este porcentaje tiende a crecer. En este mismo orden de ideas, Rubio (2010) señala que en el sur de México se pueden apreciar más estos problemas, los cuales van de la mano con el nivel de desarrollo de esta región, entre menor desarrollo, se puede observar mayor precariedad.

Por otra parte, en los últimos 5 años nacieron 1.7 millones de empresas y murieron 1.4 millones de ellas (INEGI, 2024). De acuerdo con González (2024) existen 8 factores principales por los que las empresas mueren en los primeros años.

- Falta de un plan de Negocios: Este documento define los propósitos y metas de la empresa, además, especifica el dinero necesario para llevar a cabo el proyecto, de donde se obtendrá el financiamiento, estructura organizacional y el modelo de negocio de la empresa.
- Insuficiencia de Capital: Las nuevas empresas tienen dos puntos críticos en cuestión de financiamiento, en los primeros dos años las empresas comienzan con un capital limitado que por lo general procede de recursos personales y préstamos de amigos y familia; el segundo, se presenta después de los 2 años, cuando se acaba el primer financiamiento.

- Inadecuado uso del financiamiento: El financiamiento es utilizado para pagos de créditos personales, por lo que no se aprovecha por completo.
- Vulnerabilidad de los nuevos negocios: La falta de experiencia es un factor importante en la mortalidad de las empresas.
- Excesiva carga financiera: Esta surge a raíz de intentar sobrevivir en el mercado, lo que genera un gran nivel de endeudamiento.
- Cambios en la política industrial: Los apoyos por parte del gobierno pueden ser contradictorios, por regulaciones y tasas impositivas, entre otros.
- Falta de capacidad para acceso a nuevos mercados: Desconocer el mercado meta genera que las nuevas empresas tengan una desventaja e incluso estén mal ubicadas.
- Carencia de habilidades gerenciales: Los conocimientos administrativos y gerenciales son importantes para cualquiera empresa y la falta de ellos puede ser un factor de fracaso para las empresas.

Por los factores mencionados anteriormente la investigación se realizó a empresas con mayor madurez, ya que una empresa nueva en el mercado tiene una gran desventaja ante las demás, por lo que su principal preocupación es sobrevivir. Esta investigación se hizo considerando empresas formalmente establecidas, ya que estas han superado la adversidad de los primeros años y pueden comenzar a preocuparse por otros factores como los trabajadores.

Esta investigación se realizó en el sur de México, en particular en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que se encuentra ubicada al noroeste del estado, en la Región Mixteca que colinda con el sur del estado de Puebla (INEGI, 2021). El Censo Poblacional y Vivienda del INEGI (2019) informa que la ciudad tiene un total de 78,313 habitantes, lo que representa el 1.9% de la población total del estado de Oaxaca.

A partir de dos entrevistas realizadas durante el mes de mayo del 2024 a dos trabajadores de MIPYMES del sector restaurantero formalmente establecidas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con dos y siete años de servicio respectivamente, fue posible conocer que existe precariedad laboral, ya que la primera persona entrevistada señaló que en el lugar donde trabaja, todos los empleados reciben un sueldo inferior al establecido por la Ley Federal de Trabajo (LFT), también mencionó que durante los dos años que ha trabajado en esa empresa, ha existido un aumento de las jornadas laborales paulatinamente hasta el punto de llegar a trabajar 11 horas

diarias, a pesar de que en un inicio durante el proceso de contratación se afirmó que las jornadas serían de 8 horas. Además, la carga de trabajo es mayor que cuando inició sus actividades y se le ha pedido que trabaje tiempo extra, pero no recibe una paga adicional por ello. De igual manera, señaló que no se tiene una hora establecida de descanso para poder comer dentro de la jornada, así que debe aprovechar los *tiempos muertos* para poder descansar un poco e ingerir sus alimentos. También señaló que habitualmente la empresa otorga los alimentos a los trabajadores, aunque hay excepciones, ya que, si por alguna razón los encargados se encuentran molestos con el personal, no les otorgan tal beneficio. Aunado a lo anterior, se mencionó durante esta entrevista que los trabajadores no reciben seguro social, y cuando preguntan a sus empleadores sobre este tema, ellos afirman que el no asegurarlos, es en beneficio de los trabajadores, ya que en caso de darlos de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), tendrían que descontar ese monto de su salario base. Por lo tanto, el trabajador entrevistado mencionó que, si encontrara una oferta laboral mejor, sin duda cambiaría de empleo y afirma que sus compañeros de trabajo piensan de la misma manera.

En una segunda entrevista, el trabajador afirmó que en la última empresa donde solía laborar recibía un salario mayor al mínimo establecido por la ley y estaba dado de alta ante el IMSS, sin embargo, dentro de su nómina bancaria solo percibía el mínimo y el resto se lo daban en efectivo. También señaló que sus jornadas laborales eran de 8 horas diarias, pero habitualmente era necesario realizar horas extras sin ninguna remuneración por ese tiempo prestado. La razón por la cual decidió terminar la relación laboral se debió a que el último comunicado por parte de la empresa fue que las jornadas laborales cambiarían, en las cuales ellos tendrían una hora de entrada, pero su hora de salida no estaba definida. Cabe agregar que en ninguna de las dos empresas mencionadas por los entrevistados se repartieron utilidades durante el tiempo de la relación laboral, ya que los dueños afirman no haber obtenido ganancias durante esos periodos.

Como se puede observar, a pesar de que existen prestaciones mínimas de ley y que son empresas formalmente establecidas, es decir que se encuentran dadas de altas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), no cumplen con los derechos de los trabajadores por prestar su servicio personal y subordinado. Las condiciones de trabajo anteriormente descritas repercuten en el nivel de *engagement* laboral que se tiene en las empresas. Ante esta situación, se optó por realizar

un análisis del *engagement* laboral en una muestra de MIPYMES formalmente establecidas, en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

1.2 Justificación de la investigación

De acuerdo con el INEGI (2024), en México las MIPYMES representan el 98.7% de las empresas en el país y estas otorgan el 72% del total de los empleos, es decir, que la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) labora en este tipo de empresas y, es importante cuidar del trabajador dentro de las MIPYMES, ya que esto puede ser un factor clave de éxito, que puede repercutir en la productividad, satisfacción laboral, lealtad y compromiso de los trabajadores hacia la organización. La mayoría de las investigaciones sobre el *engagement* se han realizado en grandes corporaciones, por lo que existe un vacío en la comprensión de estos temas en las MIPYMES.

Por lo anteriormente señalado, se pretende realizar una investigación para llevar a cabo un análisis y conocer la situación actual sobre el *engagement* laboral en las MIPYMES formalmente establecidas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. A partir de los resultados, se pretende plantear recomendaciones con la finalidad de que estas empresas logren tener una ventaja competitiva a partir de sus trabajadores que se encuentren *engaged*, lo que puede resumirse en que los empleados disfruten de su trabajo, se sientan comprometidos con los objetivos y metas de la empresa y como consecuencia de esto, logren mejorar su desempeño.

Esta investigación es relevante ya que de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2024), la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca cuenta con 6,977 unidades económicas, las cuales son MIPYMES y todas pueden beneficiarse de poner en práctica acciones que las lleven a tener un mayor nivel de *engagement* laboral y mejorar su desempeño.

Esta investigación es pertinente porque se orienta a lograr una ventaja competitiva para las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, mediante el *engagement* laboral de su personal y esta temática tiene relación directa con diversas materias de la Licenciatura en Ciencias Empresariales como Administración de Recursos Humanos, Cultura Empresarial, Derecho Laboral, Desarrollo Sustentable y Empresa, Desarrollo Organizacional y Dirección y Liderazgo.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 *Objetivo general*

Analizar el *engagement* laboral de los trabajadores de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

1.3.2 *Objetivos específicos*

1. Realizar investigación documental respecto al *engagement* laboral y el desempeño de los trabajadores.
2. Analizar las características de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
3. Entrevistar a una muestra de trabajadores de MIPYMES formalmente establecidas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para analizar su compromiso con estas organizaciones, su satisfacción laboral y en qué medida se encuentra presente el vigor, la dedicación y la absorción¹ en ellos.

1.4 Metodología

Esta investigación fue cualitativa, ya que como señalan Hernández et al. (2014) este enfoque busca “obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)” (p. 8). Además, el objetivo fue “reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente” (p. 9).

El alcance de la investigación fue exploratorio descriptivo. Esta investigación se consideró exploratoria, porque no se obtuvo evidencia de que se haya investigado este tema previamente en el contexto de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. La investigación fue descriptiva, porque “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de

¹ La absorción de los trabajadores de acuerdo con Schaufeli et al. (2001) se puede entender como un estado de concentración en el que los empleados en el trabajo no perciben el paso del tiempo

personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno” (Hernández et al., 2014, p. 93), en este caso de los trabajadores de las MIPYMES y las características de sus relaciones laborales.

Esta investigación fue transversal, ya que como mencionan Hernández et al. (2014), este tipo de investigación implica “evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo” (p. 154). Además, esta investigación fue no experimental porque no se llevó a cabo ninguna manipulación de las variables de esta investigación.

La muestra fue no probabilística, de acuerdo con Hernández et al. (2014), ya que este tipo de muestreo no busca “la generalización en términos de probabilidad.” (p. 389) y los integrantes de la muestra fueron participantes voluntarios ya que “la elección de los participantes depende de circunstancias muy variadas.” (Hernández et al., 2014) y quienes decidieron participar debían estar de acuerdo en compartir sus experiencias en el ámbito laboral, manteniendo su anonimato y solo con fines académicos.

Por lo tanto, para esta investigación se empleó una muestra integrada por 11 trabajadores, pertenecientes a las MIPYMES formalmente establecidas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, es decir que fue una muestra diseñada a criterio del investigador. Se decidió incluir únicamente a trabajadores de MIPYMES formalmente establecidas, debido a que estas organizaciones han logrado enfrentar con éxito las adversidades comunes en las etapas iniciales de cualquier emprendimiento, como la inestabilidad financiera, la falta de posicionamiento en el mercado o la poca profesionalización organizacional. Al haber superado esta etapa crítica, tales empresas están en mejores condiciones de enfocarse en otros aspectos estratégicos, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación de sus trabajadores. Por ello, se consideró que este tipo de empresas resultan especialmente pertinentes para esta investigación, cuyo propósito es analizar el nivel de *engagement* laboral del personal de una muestra de MIPYMES de esta ciudad.

Para elegir a los participantes se utilizaron los siguientes criterios:

- Que los participantes fueran mayores de edad.
- Que hubieran trabajado o se encontraran trabajando en la actualidad en una MIPYME formalmente establecida.

- Que estuvieran dispuestos a ser entrevistados para compartir diferentes aspectos de su situación laboral.

A continuación, se presentan las variables dependiente e independiente de esta investigación.

VD: *Engagement*.

VI: Satisfacción laboral, compromiso organizacional, vigor, dedicación, absorción y comportamiento extraordinario.

CAPITULO II.
EL *ENGAGEMENT* LABORAL Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

CAPITULO II. EL *ENGAGEMENT* LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

2.1. Antecedentes del *engagement*

Khan (1990) fue quien acuñó la palabra *engagement* y en su investigación *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, señaló que este término se refiere a un estado en el que las personas se encuentran activas física, cognitiva y emocionalmente. Khan (1990) identificó tres condiciones críticas para lograr el *engagement*: significado, seguridad y disponibilidad. Estos tres conceptos se explican a continuación en la Tabla 2.1 en la que también se incluyen las aportaciones de López (2017) con respecto a estos.

Tabla 2.1*Condiciones críticas para lograr el engagement*

Condición	Definición	Factores que influyen
Significado	Se trata de convertir al trabajador en parte de la empresa, reconocer sus logros y hacerle saber la importancia que tiene sin importar la tarea que realice. Esto se resume en lo que para Khan (1990), es el significado de pertenencia, ya que “está ligado a la percepción que él mismo tiene del ambiente laboral como un ambiente de bienestar y satisfacción, donde el reconocimiento y tratamiento de sus necesidades priman incluso por encima de su compensación económica” (p. 704).	<p>Descripción general de las tareas: Se refiere a asignar trabajos ricos y complejos, donde se pongan a prueba las habilidades con las que ya cuentan los trabajadores, además de incentivarlos a desarrollar otras nuevas. Esto les ayuda a percibir el trabajo como un reto que les permite crecer y aumentar su aprendizaje.</p> <p>Descripción general del rol: Se debe tomar en cuenta el rol que se le asigna al trabajador dentro de una organización, revisando si se siente cómodo, esto depende de la persona, ya que está relacionado con la manera en que quiere ser percibido ante los demás.</p> <p>Interacción laboral: Las personas obtienen mayor significado con las relaciones interpersonales que puedan desarrollar en el trabajo, “tales conexiones son una fuente invaluable de significado en la vida de las personas para que satisfagan necesidades de relación que permiten que las personas se sientan conocidas y apreciadas” (Khan, 1990, p. 707).</p>
Seguridad	Para los trabajadores, un área segura es cuando se genera un ambiente laboral sano, en donde ellos pueden participar en la toma de decisiones y dar su opinión para involucrarse en el proceso de cambio sin que exista alguna represalia hacia ellos.	<p>Las relaciones interpersonales: Cuando los trabajadores tienen relaciones interpersonales en el trabajo, toman nuevos retos sin temor a fracasar señalando que las relaciones seguras son aquellas que permiten a los consejeros “enseñar, guiar y disciplinar” (Khan, 1990, p. 708) mientras se busca mejorar.</p> <p>La dinámica de grupos: Dentro de las organizaciones, las personas desarrollan un rol dentro de un grupo que les da la confianza y seguridad para interactuar en el ambiente laboral.</p> <p>El estilo y proceso de gestión: Este factor se relaciona con el estilo de liderazgo de la persona a cargo, él o ella decidirá el grado de apertura y apoyo que existirá en el ambiente laboral hacia sus subordinados, al igual que en las</p>

		<p>relaciones interpersonales. De esto dependerá si existe un temor al fracaso de parte de los trabajadores. Por lo que se debe considerar que los trabajadores sienten mayor seguridad al tener cierto control sobre su trabajo.</p> <p>Las normas organizacionales: Los colaboradores que se mantienen dentro de las normas de la empresa, desarrollan formas apropiadas de trabajar y comportarse, se sienten más seguros en comparación con aquellos que no respetan los límites.</p>
Disponibilidad	Hace referencia a si los trabajadores tienen los recursos necesarios (físicos, emocionales y psicológicos) para poder participar en el momento que sea necesario.	<p>Agotamiento de la energía física: Una persona <i>engaged</i> está dispuesta a cumplir con gran cantidad de energía física y disposición, en comparación con alguien que no tiene compromiso con la empresa.</p> <p>Agotamiento de la energía emocional: “La premisa es que emplear y expresar el yo en tareas que requieren trabajo emocional, implica un nivel de emocionalidad” (López, 2017, p. 15). Por lo tanto, un trabajador se debe encontrar animado y contento para poder interactuar dentro de su trabajo, de lo contrario se notará en su actitud, comportamiento y en sus actividades diarias.</p> <p>Inseguridad: Al no sentirse seguros dentro del ambiente laboral los trabajadores no se enfocan completamente en sus tareas, esto afecta su disponibilidad para ejecutar sus actividades, provocando ansiedad. El temor que existe de querer hacer bien las cosas respetando el reglamento, impide que los trabajadores realicen su máximo esfuerzo.</p> <p>Vida exterior: En ocasiones la vida fuera de la empresa mantiene demasiado preocupados a los trabajadores como para priorizar el trabajo.</p>

Nota: Elaboración propia con datos de Khan (1990) y de López (2017).

La investigación de Khan (1990) sobre el nivel de *engagement* de los trabajadores ha cobrado gran relevancia dentro de la gestión de recursos humanos, sobre todo en lo relacionado con comprender de una mejor manera a las personas dentro de las organizaciones. También se ha generado interés en continuar explorando el *engagement* laboral y esto ha llevado a numerosos estudios que investigan su impacto en la satisfacción laboral, la retención de trabajadores y el bienestar general. A continuación, se presentan algunas definiciones relacionadas con el *engagement*.

2.2. Engagement

De acuerdo con Schaufeli (2017) *engagement* se puede definir como “un estado mental positivo y satisfecho asociado con la realización de las actividades diarias de cualquier tipo y se caracteriza por su vigor, dedicación y entrega” (p. 11). Schaufeli da un concepto de *engagement* general, donde sugiere que puede ser aplicado en cualquier ámbito además del trabajo, sin embargo, la mayoría de los autores cada vez que lo definen, lo hacen en relación con el trabajo, es decir, como *engagement* laboral.

2.2.1. Engagement laboral

Khan (1990) señala que en el *engagement* laboral se da “el aprovechamiento de los miembros de la organización para sus roles laborales” y, por lo tanto, “las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus roles” (p. 694). A partir de esta primera definición, los autores se encargaron de enriquecer y afinar este concepto.

Juárez (2015) menciona que “el *engagement* laboral es un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, se sienten muy dedicados a lo que están haciendo y también están involucrados en su trabajo” (p. 187).

Chandani et al. (2016) agregan que el empleado *engaged* es “alguien que produce resultados, no cambia de empleo frecuentemente y lo más importante, es embajador de la compañía en todo momento” (p. 5).

Por último, Schaufeli (2014) menciona que el *engagement* laboral “se define como una mezcla de tres conceptos existentes, satisfacción en el trabajo, compromiso con la organización y un

comportamiento extraordinario” (p. 18). Esta definición es útil para comprender de manera clara qué aspectos se deben lograr para que en los trabajadores haya *engagement*. Además, Schaufeli et al. (2001) mencionan que el *engagement* se puede medir mediante el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores, lo cual de acuerdo con estos autores se pueden definir como se detalla en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2

Conceptos para medir el engagement

Concepto	Definición
Vigor	Se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental durante el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo en un mismo trabajo y perseverancia incluso ante las dificultades.
Dedicación	Se caracteriza por un sentir de importancia, entusiasmo, orgullo y desafío. Esto se refiere a implicaciones fuertes que van un paso más adelante del nivel habitual de identificación con la empresa y una forma de percibir el empleo que involucra sentimientos positivos.
Absorción	Es un estado en el que el empleado está completamente concentrado y profundamente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente.

Nota: Elaboración propia con datos de Schaufeli et al. (2001).

De acuerdo con estas definiciones, queda claro que el *engagement* laboral se compone de varios aspectos interpersonales, los cuales dependen en gran medida de la perspectiva del mismo trabajador. A pesar de que esto sea algo subjetivo, es necesario conocer cómo se puede influir en esta perspectiva, para que sea positiva para la empresa. Para fines de estudio se tomará como base la definición de Schaufeli (2014).

2.3. Satisfacción laboral

De acuerdo con Charaja y Mamani (2013), la satisfacción laboral es “aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores o prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él” (p. 6).

Por otra parte, Kreintner y Kinicki (1997) agregan que la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario, más bien una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo o insatisfecha con otro aspecto” (p. 171).

Esto lo confirman Robbins y Judge (2019), ya que ellos consideran que la satisfacción laboral “se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (p. 79). Además, agregan que existen 5 causas principales de la satisfacción en el trabajo: “trabajo en sí, pago, oportunidad de avanzar, supervisión y compañeros”.

2.4. Compromiso organizacional

Loli (2007) menciona que el compromiso organizacional es “una forma de lograr efectividad y calidad en las organizaciones para ser competitivas en el mercado” (p. 32), este concepto nos dice lo que se puede lograr si se obtiene compromiso laboral.

Por último, de una manera más clara Robbins y Judge (2019) definen el compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (p. 79). Con estos conceptos podemos comprender que entre mayor es el compromiso laboral, es decir entre más se identifique el empleado con la organización y sus metas, más se logrará un trabajo efectivo y de calidad. Robbins y Judge (2019) mencionan que existen tres componentes distintos dentro del compromiso organizacional:

- Compromiso afectivo: se tiene una carga emocional con el empleo, hacia la organización o los valores que comparte.
- Compromiso para continuar: el valor económico que se percibe puede ser la razón por la que se comprometa con una organización, ya que es necesaria para sus actividades en su vida personal.
- Compromiso normativo: hace referencia a razones morales o éticas que llevan a comprometerse.

2.5. Comportamiento extraordinario

De acuerdo con la Real Academia Española y la Asociación de Academias de la Lengua Española (RAE y ASALE, s.f.) el comportamiento es la “manera de comportarse” y es sinónimo de conducta, lo cual es la “manera con que las personas se comportan en su vida y acciones” (párr.1).

Del mismo modo El Colegio de México (COLMEX, s.f.) define al comportamiento como “la manera de comportarse o conducirse de alguien” (párr.1). Además, agrega otra definición, donde señala que también puede referirse a la manera de actuar o de proceder.

La palabra extraordinario de acuerdo con la RAE y la ASALE (s.f.) es “algo fuera del orden o de la regla natural” (párr.1).

De acuerdo con lo señalado por el COLMEX (s.f.) define extraordinario como: “algo que es excepcional por su belleza o por sus cualidades, que sobresale por ser mucho mejor o mayor”; otra forma de definirlo es “que está fuera de los programas regulares o previstos” (párr.1).

Por lo tanto, se puede concluir que el comportamiento extraordinario de un trabajador es aquel que realiza sus tareas de una manera fuera de lo común o lo esperado, lo cual lo hace sobresalir entre sus compañeros de trabajo.

Con todos estos conceptos se puede comprender con más claridad el *engagement* laboral, de acuerdo con las investigaciones de Huamanchumo (2021) y Espinosa (2017) mencionados anteriormente y esto tiene una relación directa con los trabajadores y su desempeño.

2.6. Desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2009), se define al desempeño como “el conjunto de resultados obtenidos por un empleado en función de los objetivos y metas establecidas por la organización” (p. 245).

Robbins y Coulter (2012) confirman lo dicho por Chiavenato al definir al desempeño como “el grado en que un empleado realiza su trabajo de acuerdo con las expectativas y estándares organizacionales” (p. 136).

2.7. La relación entre *engagement* laboral y el desempeño

De acuerdo con Espinosa (2017) las empresas que “cuentan con un mayor porcentaje de trabajadores con un nivel de *engagement* alto, generan un clima agradable y atractivo para los clientes, que se traduce en incremento de ventas en el tiempo” (p. 46).

Esto lo confirman Ortega y Patlán (2019) quienes a manera de conclusión mencionan que existe una relación positiva y significativa entre el *engagement* y dos variables que son: el desempeño y la satisfacción laboral.

2.8. El personal como ventaja competitiva

La RAE y la ASALE (s.f.) definen al personal como el conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fabrica, taller, etc.

El COLMEX (s.f.) reafirma la definición de la definición del párrafo anterior al definir al personal como el conjunto de las personas que trabajan en un establecimiento o institución.

El propósito de lograr aumentar el *engagement* laboral es mejorar el desempeño de los trabajadores de una empresa. Además, el personal capacitado puede ser una ventaja competitiva para las empresas. De acuerdo con Pacheco (2005), “la ventaja competitiva depende de la acumulación del capital intelectual, de la flexibilidad y celeridad organizacional para cambiar la dirección del negocio en lo relativo a la producción, la comercialización o ambas con los cambios en el mercado” (p. 127).

De acuerdo con Haapio et al. (2016) “una ventaja competitiva es una estrategia que crea un valor que no está siendo aún implementado por actuales o potenciales competidores y que no puede fácilmente ser imitada por los mismos, en el corto plazo” (pp. 267-268).

De acuerdo con Sobrino (2002), la ventaja competitiva “hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción” (p. 318). Aunado a esto, explica que “dicha ventaja no es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores” (p. 318).

Por lo tanto, el personal puede ser una ventaja competitiva clave cuando se enfoca en su desarrollo continuo, en la acumulación de conocimiento y en la capacidad de adaptación rápida al cambio ya que la ventaja no es permanente. Sin embargo, Juárez (2015) señala que para lograr *engagement* de los trabajadores y por ende obtener una ventaja competitiva mediante los recursos humanos, no debe haber un entorno precario.

2.9. Precariedad laboral

De acuerdo con Amable et al. (2001) la precariedad laboral esta “basada en cuatro dimensiones principales: la estabilidad en el empleo, la vulnerabilidad, los ingresos salariales y los beneficios sociales” (p. 176). En la Tabla 2.3 se especificará la dimensión de acuerdo con Amable et al.

De acuerdo con Martínez-Licerio et al. (2019) la precariedad laboral se asocia “al deterioro de las condiciones laborales, a una condición de inestabilidad laboral, y/o inseguridad laboral, un lugar donde el trabajador se encuentra desprotegido ante la expansión de las relaciones no formales, donde las leyes no lo protegen” (p. 116).

Esto lo confirma Castillo (2001) ya que asegura que el trabajo precario “corresponde a diversas formas de ocupaciones asalariadas, caracterizadas por la baja calidad, la inestabilidad en el empleo y la escasa seguridad en los ingresos o las remuneraciones”. Para fines de este estudio se tomará en cuenta la definición de Castillo (2001). Por lo tanto, para que pueda darse el *engagement* laboral, no debe haber condiciones de precariedad laboral, por el contrario, las condiciones laborales deben dar lugar a un trabajo digno.

Tabla 2.3*Dimensiones de la precariedad laboral*

Dimensión	Elementos que lo componen
Estabilidad en el empleo	Empleos temporales, facilidades para el despido, trabajo clandestino, empleos fijos pero frágiles.
Vulnerabilidad	Discriminación en fijaciones de condiciones de trabajo y flexibilidad de las normas reguladoras.
Ingresos salariales	Insuficiencia de salarios, discriminación salarial, incertidumbre en los ingresos salariales.
Beneficios sociales	Seguridad social y seguro de desempleo.

Nota: Elaboración propia con datos de Amable et al. (2001).

2.10. Trabajo digno

Existen leyes y organizaciones cuyo objetivo es preservar los derechos de los trabajadores con el fin de evitar la precariedad laboral. En México existe la LFT, que en su artículo 1, menciona que existe un trabajo digno y decente cuando “se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo” (LFT, 2025, p. 1).

Del mismo modo Ghai (2003) en una investigación realizada para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que “una característica importante del trabajo decente es que los trabajadores disfruten de un empleo remunerador, que es un elemento de la calidad del trabajo” (p. 1). Del mismo modo menciona que “la seguridad social sirve para atender las necesidades de subsistencia apremiantes de la población y ampararla frente a los imprevistos; por consiguiente, es un aspecto importante del trabajo decente” (p. 1).

CAPITULO III.
LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS
MIPYMES DE LA CIUDAD DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA,
MÉXICO

CAPITULO III. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MÉXICO

En este capítulo se muestra el contexto en el que se desarrolló la investigación, con el objetivo de lograr una mejor comprensión del entorno en el que se identificó el problema de investigación. Esto incluye en primer lugar, una precisión sobre el concepto de empresa y, en segundo lugar, un análisis descriptivo sobre las MIPYMES en México, de acuerdo con su giro y tamaño. Posteriormente se revisan las características geográficas, sociales, económicas y culturales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

3.1. Contexto general de las MIPYMES en México y en Oaxaca

Una empresa se puede definir como aquella “entidad formada con un capital social, que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Andrade, 2005). A continuación, se presenta la forma de clasificar las empresas en México.

3.1.1. *Clasificación de las empresas*

Para comprender la clasificación de las empresas se tomó en cuenta el trabajo realizado por Münch (2015), en el cual se consideran tres actividades económicas, a partir de las cuales se clasifica a las empresas, y estas se mencionan y definen a continuación:

- **Industriales:** Son empresas que se dedican a transformar las materias primas.
- **Comerciales:** Estas empresas se dedican a la compra-venta de productos y son intermediarios entre los productores y los consumidores finales.
- **Servicios:** El propósito de estas empresas es prestar un servicio con fines de lucro.

Aunado a lo anterior, Münch (2015) considera el número de empleados con los que cuenta cada organización para poder definir el tamaño de esta, como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1*Clasificación de las empresas de acuerdo con su giro y número de empleados*

Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Nota: Tomado de Münch (2015, p. 192).

3.1.2. Importancia de las MIPYMES en México

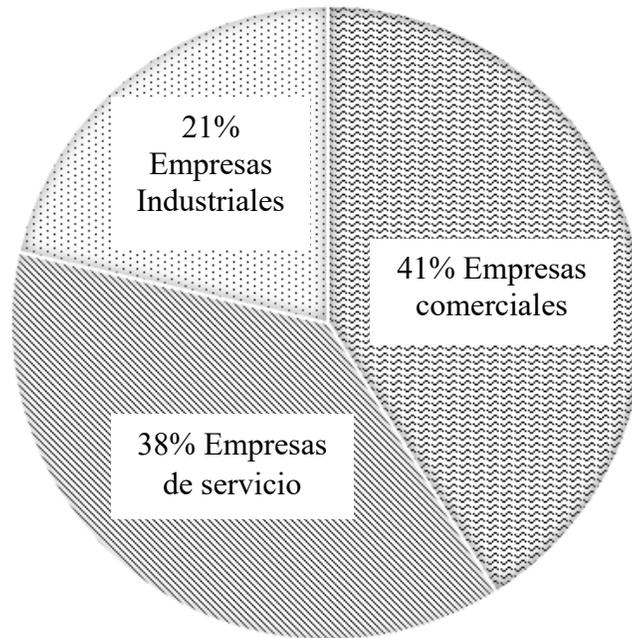
De acuerdo con el INEGI (2024), en México existen 6.3 millones de empresas, 98.7% de ellas son MIPYMES. Estas son el principal motor de la economía del país, ya que generan 72% de los ingresos de las familias mexicanas y el 95% de los trabajadores en México se emplean en micro empresas, el 4% en pequeñas empresas y 0.8% en medianas empresas. Existen 59.9 millones de personas dentro de la PEA en México (INEGI, 2024), por lo que las MIPYMES otorgan empleo aproximadamente a 40 millones de personas. Además, las MIPYMES contribuyen con el 52% del PIB (Secretaría de Economía, 2024), lo que permite confirmar que estas son una parte esencial de la economía del país. En la Figura 3.1 se muestra cómo se encuentran distribuidas las MIPYMES de acuerdo con su actividad económica y que el sector predominante es el comercio.

A pesar de que las MIPYMES son un gran motor para el país, se enfrentan a muchos retos. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2024b) de cada 100 MIPYMES que nacen, 52 mueren antes de los 2 años, por lo que el promedio de vida de una empresa en México es de 8.4 años. De acuerdo con González (2024) existen 3 formas de agrupar las causas de mortalidad de las empresas:

1. Administración deficiente y falta de control en las operaciones.
2. La capacidad que se tiene para la producción de bienes y servicios competitivos.
3. Factores de financiamiento.

Figura 3.1

Distribución de MIPYMES por sector



Nota: Elaboración propia con datos de INEGI (2024).

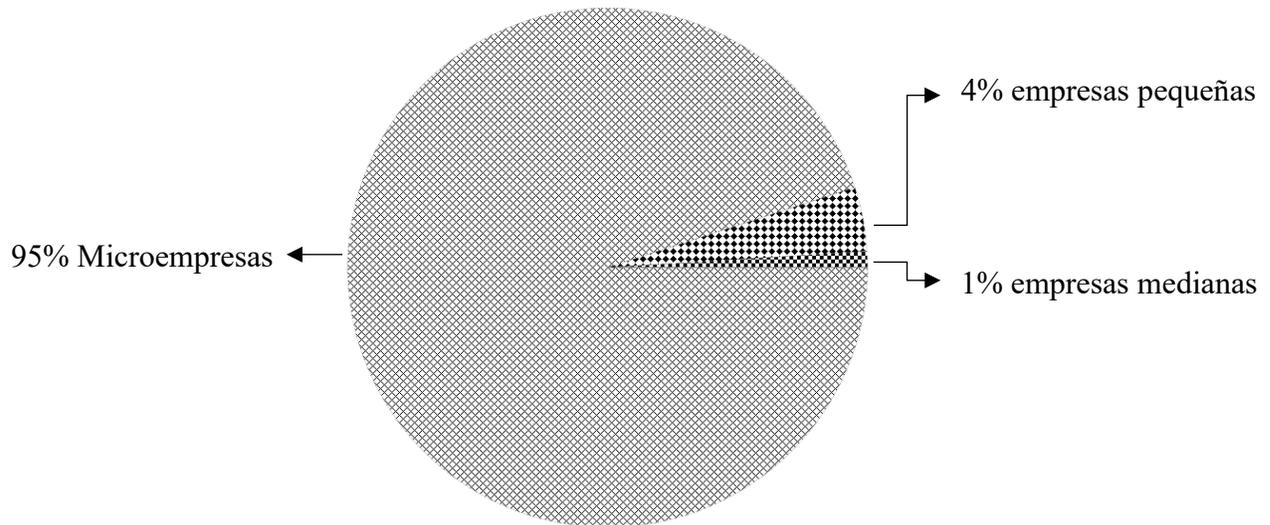
Estos datos permiten ver la importancia de apoyar a las MIPYMES en la búsqueda de soluciones, para lograr mantenerse en el mercado. Esta información permite comprender la situación de las empresas en Oaxaca, que será analizada en el siguiente apartado.

3.1.3 Las MIPYMES en el estado de Oaxaca

El estado de Oaxaca se encuentra ubicado al sureste de la República Mexicana, cuenta con 570 municipios (INEGI, 2004). Tiene una población de 4,132,148 (INEGI, 2019) de la cual 1,922,767 forma parte de la PEA. De acuerdo con el DENU (2024), dentro del estado de Oaxaca existen 276 mil empresas, de las cuales, la mayoría se dedica a actividades del sector terciario, es decir, al comercio y la prestación de servicios. En la Figura 3.2 se muestra el porcentaje de empresas que existen en el estado de acuerdo con el tamaño de éstas, donde se puede apreciar que predominan las micro empresas.

Figura 3.2

Porcentaje de empresas del estado de Oaxaca



Nota: Elaboración propia con datos del DENUE (2024).

Las microempresas del estado de Oaxaca se dedican principalmente al comercio al por menor, servicios de alimentos y hospedaje. En cuanto a las pequeñas empresas, sus principales actividades son la manufactura, comercio al por mayor y servicios especializados. Por último, las principales actividades de las empresas medianas son la manufactura, servicios financieros, turismo de lujo o infraestructura (DENUE, 2024).

En el estado de Oaxaca la esperanza de vida de las empresas es la más grande de México, ya que es de 11.4 años en promedio (INEGI, 2019), lo cual resulta alentador para empresas que se crean en el estado. Esto debido a que al compararlas con empresas semejantes que se encuentran en estados ubicados al norte del país como Tamaulipas, estas cuentan con una esperanza de vida de 7.2 años. Además, Oaxaca también tiene el primer lugar con mayor porcentaje de mujeres dueñas de MIPYMES (Secretaría de Economía, 2024b).

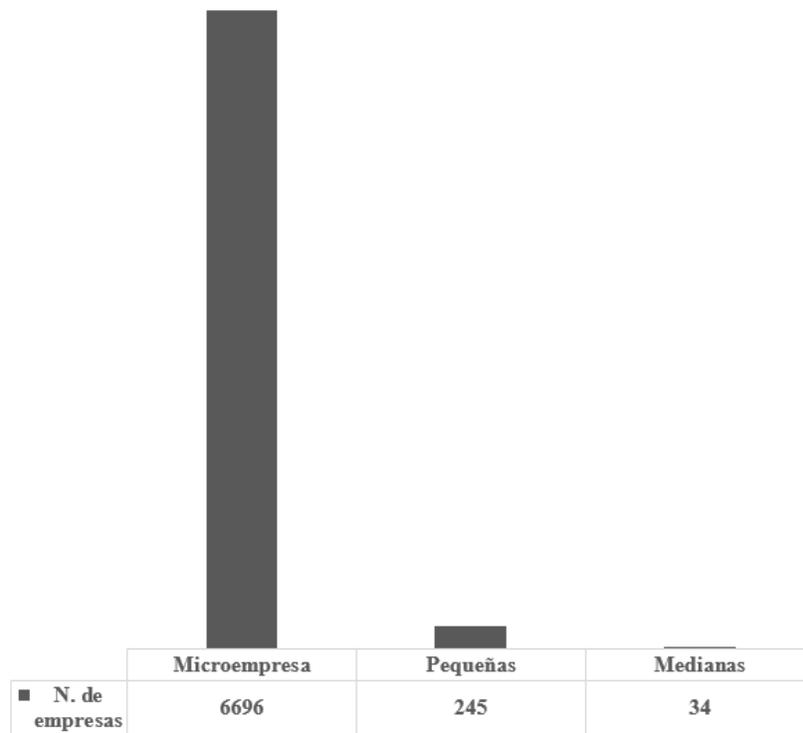
3.2 Las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

La Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se encuentra ubicada en el noreste del estado, en la región de la Mixteca (INEGI, 2004), que es una de las localidades más importantes en cuanto a población y desarrollo (INEGI, 2019), con una población de 78,313 habitantes, de los cuales 45,900 son parte de la PEA (INEGI, 2024).

De acuerdo con el DENU (2024), en esta ciudad hay 6,977 empresas y 6,975 son MIPYMES. En la Figura 3.3 se muestra el número de empresas de acuerdo con su tamaño.

Figura 3.3

Empresas de la Ciudad de Huajuapán, Oaxaca por tamaño



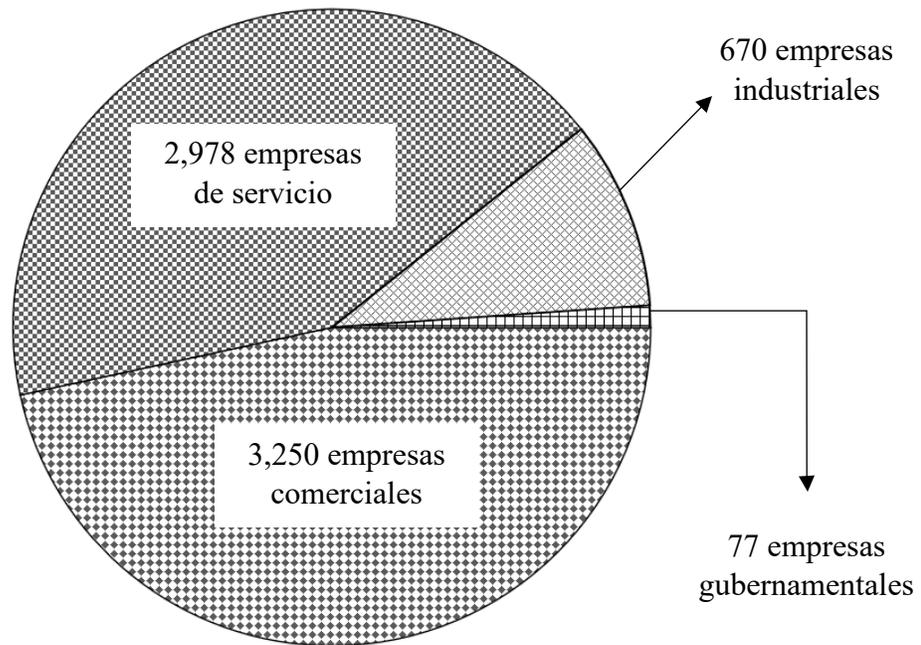
Nota: Elaboración propia con datos del DENU (2024).

Como se mostró en la Figura 3.3, en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca predominan las micro empresas, sus principales actividades son el comercio al por menor, servicio de alojamiento

temporal, preparación de alimentos y bebidas, industrias manufactureras y servicio de salud. Cabe aclarar que la industria manufacturera que se encuentra en la ciudad está integrada por empresas como panaderías, tortillerías, pastelerías, entre otras, por lo que no se trata de empresas grandes que constituyan importantes fuentes de empleo. En la Figura 3.4, se muestra cómo se dividen las empresas de acuerdo con actividad.

Figura 3.4

Número de empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, de acuerdo con su actividad



Nota: Elaboración Propia con Datos del DENUE (2024).

En la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se presenta un gran problema de precariedad laboral, ya que el 80.2% de los empleos son de carácter informal con un salario promedio de 3,470 pesos al mes, mientras el 19.8% que se encuentra dentro de un régimen de contratación formal, tiene un salario promedio de 7,270 pesos al mes (Secretaría de Economía, 2024a). Estas cifras ayudan a visualizar la situación que se presenta en esta ciudad.

De acuerdo con Trujillo et al. (2021) los empresarios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, no cuentan con una gestión apropiada de sus finanzas, ni con un plan estratégico para el largo plazo, ya que se encuentran en una preocupación constante de lo que pueda pasar en el corto plazo, lo que afecta la competitividad de las empresas.

En resumen, las MIPYMES en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca se caracterizan por su alta informalidad y su enfoque en sectores como el comercio y los servicios. Estas características tienen implicaciones directas en las condiciones laborales de los trabajadores, lo que será analizado a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV.
***ENGAGEMENT* LABORAL EN LAS**
MIPYMES DE LA CIUDAD DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

CAPÍTULO IV. *ENGAGEMENT* LABORAL EN LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las 11 entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (Anexo 1). Estas entrevistas constituyen una herramienta clave para explorar de manera detallada las percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con el nivel de *engagement* laboral de los colaboradores dentro de estas organizaciones.

Los hallazgos a partir de las entrevistas sirven como base para analizar el *engagement* laboral y generar algunas recomendaciones orientadas a fortalecerlo en las MIPYMES locales. Este capítulo está estructurado en ocho apartados que incluyen una descripción general de los perfiles de los participantes y los temas abordados en el instrumento de investigación.

4.1. Aspectos generales de los trabajadores

En la Tabla 4.1 se muestra el perfil general de los trabajadores a los que se les aplicaron las entrevistas a profundidad para conocer su nivel de *engagement* laboral dentro de la organización.

Tabla 4.1

Perfil de los trabajadores entrevistados

Entrevistado	Edad	Nivel Educativo	Tiempo laborando en esa empresa	Giro	Tamaño de la empresa
1	24	Bachillerato	3 años y medio	Restaurante	Micro
2	28	Licenciatura	1 año	Compra y venta de materiales	Mediana

Entrevistado	Edad	Nivel Educativo	Tiempo laborando en esa empresa	Giro	Tamaño de la empresa
3	28	Licenciatura	1 año 5 meses	Distribución de bebidas y alimentos	Mediana
4	22	Bachillerato	2 años 4 meses	Restaurante-bar	Pequeña
5	26	Licenciatura	11 meses	Distribución y comercialización	Mediana
6	25	Licenciatura	3 años	Fletes	Pequeña
7	29	Licenciatura	9 meses	Distribución y comercialización	Mediana
8	30	Licenciatura	5 años 3 meses	Comercializadora	Pequeña
9	25	Licenciatura	1 año 4 meses	Construcción	Micro
10	24	Bachillerato	4 años	Restaurante	Micro
11	23	Licenciatura	1 año	Comida rápida	Pequeña

Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas.

El 27.3% de las entrevistas corresponden a trabajadores de microempresas, 36.4%, fueron trabajadores de pequeñas empresas y 36.3% se realizaron a trabajadores de medianas empresas. A pesar de que las micro empresas son las predominantes en la ciudad, se consideró conveniente tener una muestra en la que se incluyera a trabajadores de empresas de distintos tamaños.

Entre los principales resultados cabe mencionar que el 72.8% de los trabajadores entrevistados, fueron personas con estudios a nivel licenciatura y el 27.2% únicamente contaban con estudios a nivel bachillerato, lo que muestra que se trata de personas que en su mayoría cuentan con una formación académica profesional. Las empresas en las que trabajan los empleados entrevistados

son de diferentes giros con la intención de conocer de manera general la situación de los trabajadores en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

A continuación, se presentan los aspectos que permiten analizar el *engagement* laboral de los trabajadores de acuerdo con Schaufeli (2014, 2001). El instrumento se dividió en cinco apartados y cuenta en total con 45 preguntas (Anexo 1), donde en el primer apartado, se recuperan aspectos generales de los trabajadores y de la empresa donde trabajan, posteriormente las preguntas estuvieron relacionadas con el vigor, dedicación y absorción que ellos tienen hacia su trabajo, ya que de acuerdo con Schaufeli (2001), estas características ayudan a medir el nivel de *engagement* de los trabajadores.

En el tercer apartado las preguntas estuvieron dirigidas a evaluar su nivel de satisfacción laboral, su compromiso organizacional y su desempeño, para determinar si tienen lo que en la revisión documental se denomina comportamiento extraordinario, ya que de acuerdo con Schaufeli (2014), los empleados deben tener los tres conceptos anteriores para lograr el *engagement* laboral.

En el cuarto apartado, las preguntas estuvieron dirigidas a identificar si existe precariedad laboral en sus trabajos, ya que de acuerdo con Juárez (2015) este es un factor que impide que se logre por completo el *engagement*. Por último, se realizaron una serie de preguntas con la intención de conocer qué aspectos se pueden modificar para mejorar la satisfacción de los trabajadores para contribuir a lograr su *engagement* laboral.

4.2. Vigor

En esta sección de preguntas se tuvo la intención de conocer la energía con la que cuentan los trabajadores en su jornada laboral, si tienen resistencia mental para afrontar los problemas que se presentan en el trabajo y si están dispuestos a invertir más tiempo en su trabajo por decisión propia.

En cuanto al nivel de energía con la que cuentan los trabajadores entrevistados durante su jornada laboral, el 90% manifestó que no se sienten llenos de energía y mencionaron diferentes conceptos que representan sus emociones tales como: fatiga, presión, cansancio, pesadez, estrés y tensión. Los trabajadores entrevistados mencionaron que estos sentimientos se derivan de acciones relacionadas con el ambiente laboral o con las jornadas extensas que se presentan frecuentemente.

Sin embargo, el 100% de los entrevistados cuentan con resiliencia ante estas situaciones, y eso les ha permitido que al llegar a su trabajo no tengan esos sentimientos negativos, por lo que cumplen con sus tareas sin importar las horas extra, aunque hacia el final del día, sí experimentan un menor nivel de energía. Únicamente el 9% de los entrevistados, mencionó que controla bien su energía y se siente bien durante toda su jornada laboral.

En relación con la forma de solucionar los problemas, el 100% de los entrevistados mencionó que, al comienzo de su relación laboral se sentían inseguros por la falta de manuales de procedimientos y para aprender a resolver problemas lo hicieron de manera empírica, preguntando al personal con mayor experiencia y conforme fue pasando el tiempo ellos mismos fueron capaces de encontrar soluciones sin la necesidad de consultar a alguien más.

En las entrevistas aseguraron que todos los trabajadores apoyan a sus compañeros, sin embargo, el 72.7% de ellos mencionó que la mayoría lo hace por órdenes de sus supervisores, sin la posibilidad de negarse a tal petición, ya que se vuelve una responsabilidad *ayudar* con actividades de los demás compañeros de trabajo, aunque eso implique un esfuerzo mayor, ya que constituye una serie de actividades extra que no corresponden con el puesto que desempeñan.

También señalaron que esta ayuda que deben ofrecer a sus compañeros constituye un tiempo extra de trabajo, ya que en muchas ocasiones tienen que terminar las actividades que otros compañeros dejan inconclusas, por haber trabajado de una manera lenta o al no haber realizado normalmente sus horas de trabajo. Lo que deja ver la desmotivación y desinterés de muchos trabajadores. También mencionaron que algunos compañeros no reciben sanciones por llegar tarde o incumplir con el uniforme de trabajo debido a que se trata de empleados que suelen mantener una buena relación con sus superiores. Sin embargo, para la mayoría de los trabajadores, el no cumplir con lo establecido, les implica recibir llamadas de atención por parte de sus superiores.

El 27.3% restante, brinda apoyo a sus compañeros, pero en este caso lo hace por decisión propia, ya sea porque desean facilitar el aprendizaje de los nuevos integrantes, partiendo de que ellos ya cuentan con experiencia previa y saben que no existe una capacitación formal en la empresa para mostrar los procedimientos.

Por lo tanto, respecto a este tema, se puede concluir que la instrucción de sus jefes es que deben terminar sus tareas sin importar la dificultad de ellas o el hecho de que algunos compañeros no

realicen la parte del trabajo que les toca, y no tienen otra alternativa que cumplir con las expectativas de sus superiores, de acuerdo con lo que se espera y en el tiempo en el que se les pide, algunos de una manera diaria y otros de acuerdo con objetivos planteados cada mes, dependiendo de la naturaleza de su trabajo.

4.3. Dedicación

Este apartado se realizó con la intención de conocer si los trabajadores encuentran un significado a las actividades que realizan en su empleo y si se sienten orgullosos de lo que hacen y del lugar donde trabajan, con la finalidad de conocer el entusiasmo que tienen hacia el empleo, también se trató de identificar si existe una situación o persona que los inspire para realizar un buen trabajo. Además, se quería conocer si ven sus trabajos como un reto que les ayuda a sentirse más importantes o si este se ha vuelto rutinario con el paso del tiempo.

En cuanto al significado del trabajo, la mayoría de los trabajadores entrevistados conocen de la importancia de sus empleos, el 90.9% de las personas entrevistadas aseguran que el trabajo que realizan es importante para las empresas ya que sus tareas son esenciales para que la organización pueda seguir operando. El 9.1% asegura que su trabajo no afecta directamente a las operaciones de la empresa y que podría seguir operando sin su aportación.

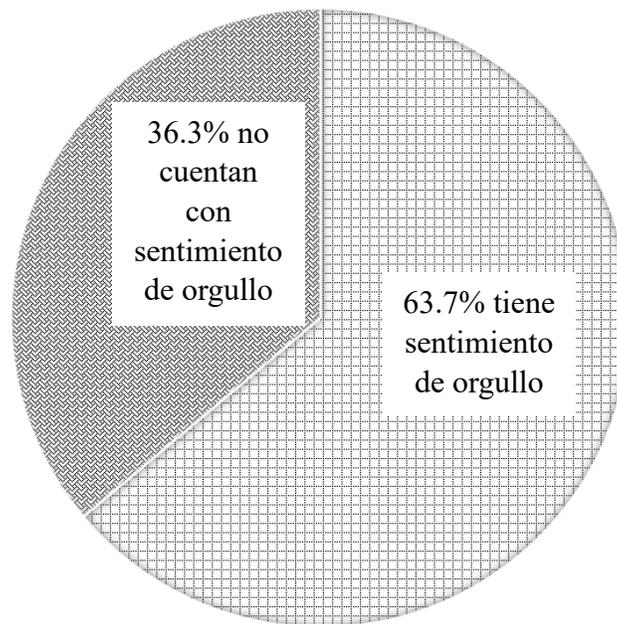
Por otra parte, el 100% de los trabajadores disfruta del trabajo que realiza, lo cual indica que sí sienten entusiasmo por realizar sus deberes. Sin embargo, no todos sienten orgullo por la empresa donde trabajan, ya que de acuerdo con la Figura 4.1, únicamente el 63.7%, de ellos se siente orgulloso de la empresa en la que se encuentra.

El 54.5% de los trabajadores siente que su trabajo sigue representando un reto para ellos, en el que se encuentra en constante juego la creatividad para resolver problemas, mientras que el 45.5% restante mencionó que solo al inicio de su relación laboral era necesaria la creatividad para resolver problemas, por la inexistencia de manuales de procedimientos y al pasar del tiempo, las actividades se volvieron conocidas y pasaron a ser rutinarias, ya que los problemas a los que se enfrentan a diario son similares, por lo que ya saben cómo actuar. Se encontró una situación similar en cuanto a la adaptación al cambio, ya que el 54.5% de los trabajadores mencionó que debe aprender constantemente sobre nuevas tecnologías y leyes, dependiendo de la naturaleza del trabajo. Pero

aseguran que otra forma de practicar la adaptación al cambio es a través de la alta rotación de puestos, ya que, debido a ella, a todos les resulta necesario aprender sobre nuevos puestos y repasar con cada persona nueva que comienza una relación laboral en la empresa.

Figura 4.1

Sentimiento de orgullo por parte de los trabajadores



Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas a trabajadores.

Por último, en relación con el tema de dedicación, se encontró que únicamente el 36.4% de los trabajadores mencionó que lo que le inspira a continuar en su trabajo, es la satisfacción de los clientes y cuando se sienten inspirados por un buen liderazgo en la empresa.

4.4. Absorción

Dentro de esta sección se buscaba saber si el trabajo era lo suficientemente atractivo para los trabajadores para que pudieran estar realizando sus tareas sin la percepción del tiempo y lo que ocurre a su alrededor. El 100% de los trabajadores coincidieron en que el tiempo pasa muy rápido

conforme más ocupados estén en el negocio, y prefieren tener actividades todo el día para percibir que el tiempo pasa más rápido. El 63.6% de los trabajadores asegura que disfruta su trabajo sin importar la dificultad de este y el 36.4% señaló que realmente no lo disfruta, esto se deriva de la sensación de sobrecarga laboral impuesta por sus jefes, así como de las jornadas excesivas.

4.5. Satisfacción laboral

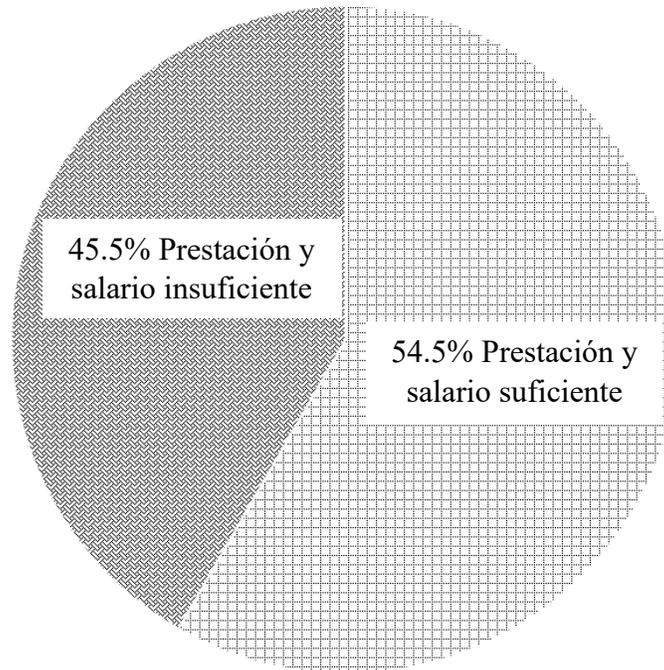
En esta sección las preguntas estuvieron dirigidas a conocer si existía un equilibrio entre las necesidades básicas de los trabajadores y si había una buena interacción con los jefes, sus compañeros e incluso con los clientes, ya que estos factores influyen en la comodidad que puedan sentir los trabajadores en el lugar de trabajo.

De acuerdo con la Figura 4.2, el 45.5% de los trabajadores mencionó que el salario y las prestaciones percibidas no son suficientes para cumplir con sus necesidades básicas. Los trabajadores mencionan que logran satisfacer sus necesidades con ingresos extra, provenientes de otro empleo, o con apoyos por parte de familiares. Aseguran que la razón para mantener el empleo es debido a las facilidades que les otorgan, tales como un horario flexible para poder realizar diferentes tareas, como por ejemplo estudiar.

Cabe aclarar que las personas que aseguran que su salario y prestaciones son suficientes para satisfacer sus necesidades básicas, son quienes trabajan en puestos administrativos y algunos mencionan que su sueldo es un poco mejor, gracias a los ascensos que han tenido en la empresa, mismos que han logrado luego de varios años trabajando en ese lugar y gracias a que con su esfuerzo y dedicación han conseguido ganarse la confianza de sus jefes, ya que este tipo de puestos, no se le otorgan a todos. También aseguran que ha sido un reto para ellos, considerando que la mayoría de los trabajadores entrevistados son personas con una alta preparación académica, lo que muestra que este tipo de oportunidades no se encuentran accesibles de forma automática para aquellos que no cuentan con tal nivel de estudios o que no pueden dedicarse de igual manera al trabajo.

Figura 4.2

Percepción del salario de los trabajadores



Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas a trabajadores.

Cabe aclarar que las personas que aseguran que su salario y prestaciones son suficientes para satisfacer sus necesidades básicas, son quienes trabajan en puestos administrativos y algunos mencionan que su sueldo es un poco mejor, gracias a los ascensos que han tenido en la empresa, mismos que han logrado luego de varios años trabajando en ese lugar y gracias a que con su esfuerzo y dedicación han conseguido ganarse la confianza de sus jefes, ya que este tipo de puestos, no se le otorgan a todos. También aseguran que ha sido un reto para ellos, considerando que la mayoría de los trabajadores entrevistados son personas con una alta preparación académica, lo que muestra que este tipo de oportunidades no se encuentran accesibles de forma automática para aquellos que no cuentan con tal nivel de estudios o que no pueden dedicarse de igual manera al trabajo.

En cuanto a la relaciones con los jefes, únicamente el 27.3% de los trabajadores mencionaron que existen problemas a causa de una falta de liderazgo. El 72.7% restante aseguró tener una buena

relación con sus jefes y contestaron que los problemas que se presentan con ellos se pudieron arreglar sin problema alguno. En cuanto a la relación con los compañeros de trabajo, el 90.9% mencionó que existía una buena interacción con ellos, el 9.1% restante señaló que la relación estaba dañada por la falta de compromiso de los demás, por lo que era necesario cubrir turnos y esto orillaba a una carga de trabajo excesiva. Por último, en cuanto a la relación con los clientes, el 100% los trabajadores que tienen contacto con ellos aseguran que tienen una buena relación.

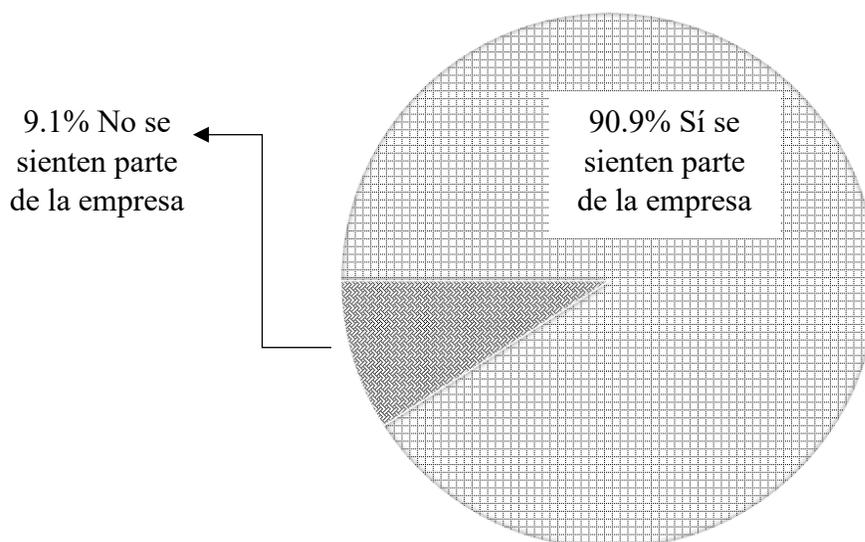
4.6. Compromiso organizacional

Las preguntas realizadas en este segmento fueron dirigidas a conocer si los trabajadores se sienten identificados con la organización, sus metas, objetivos y valores dentro de la empresa y conocer si tienen fidelidad hacia ella.

Como se muestra en la Figura 4.3, el 90.9% de los trabajadores se siente parte de la organización donde trabaja, este sentimiento se genera debido a la simple acción de ser tomados en cuenta o notificarles de los cambios que se realizan dentro de la empresa.

Figura 4.3

Sentimiento de pertenencia de los trabajadores

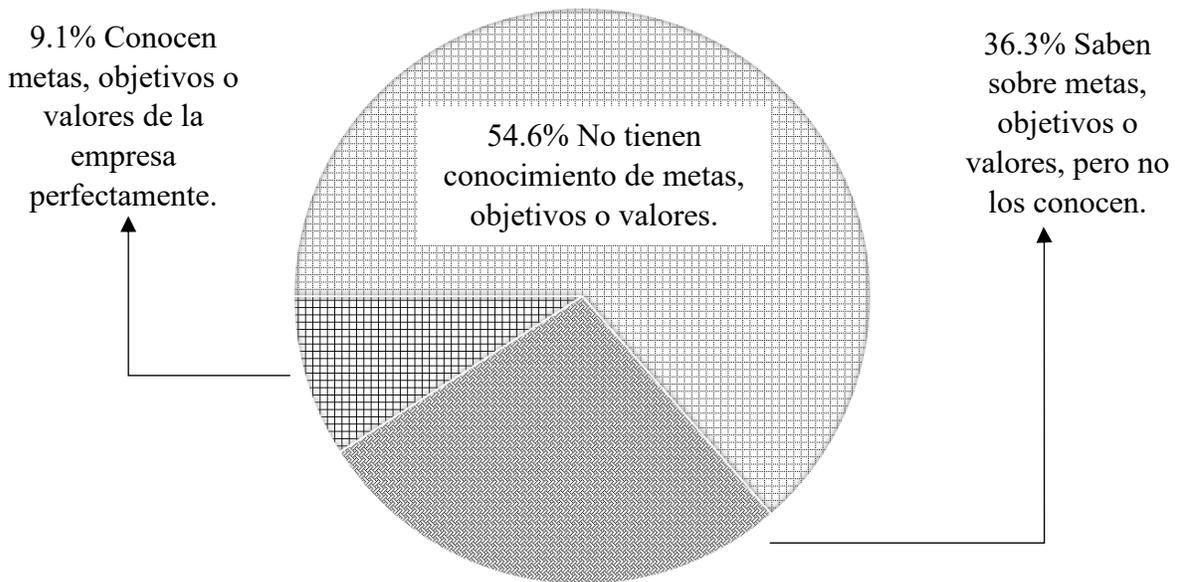


Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas a trabajadores.

De acuerdo con la Figura 4.4, únicamente el 9.1% de los trabajadores conoce a profundidad las metas, objetivos y valores de la empresa y además está completamente de acuerdo con éstos. El 36.3% está enterado de la existencia de ellos, pero no sabe con exactitud cuáles son, por lo que no puede decirse que los comparten. También puede verse que poco más de la mitad de los trabajadores encuestados desconoce por completo si se han establecido dichas metas, objetivos o valores.

Figura 4.4

Conocimiento de los trabajadores respecto a las metas, objetivos y valores

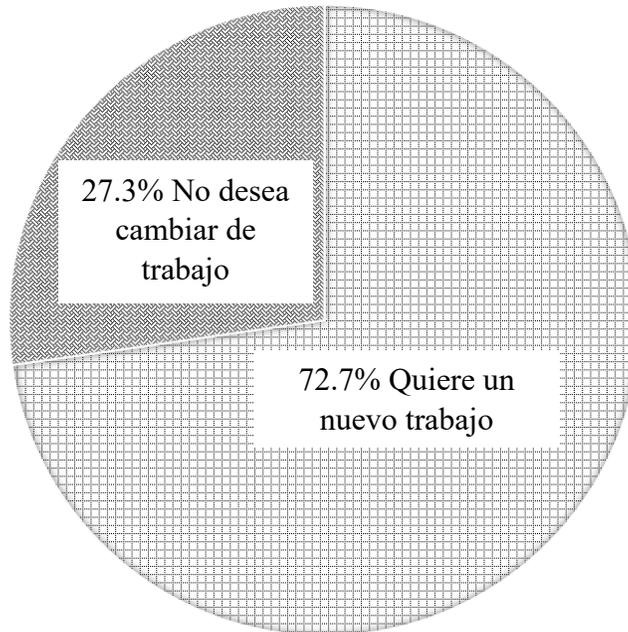


Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas a trabajadores.

A pesar de que los trabajadores se sienten parte de la organización, no tienen fidelidad hacia la empresa, ya que, como se muestra en la Figura 4.5, el 72.7% de los trabajadores señalaron que desean cambiarse de empleo.

Figura 4.5

Deseo del trabajador de cambiar de trabajo



Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizadas a trabajadores.

4.7. Comportamiento extraordinario

El propósito de las preguntas realizadas en esta sección fue conocer el desempeño que los trabajadores tenían en sus tareas diarias, si recibían un reconocimiento por parte de sus jefes y si ellos mismos tenían el sentimiento de estar haciendo bien las cosas.

En relación con el desempeño, se mostraron tres situaciones distintas. La primera fue aquella en la que los jefes del 72.7% de los trabajadores les mencionaron que realizaban un buen desempeño en sus actividades diarias. La segunda situación fue aquella en la que los jefes del 9.1% de los trabajadores señalaron que tenían un desempeño normal. Por último, hubo una parte de los entrevistados (18.2%), a quienes sus jefes les señalaron que el desempeño en sus actividades diarias era malo e ineficiente. En este último caso, es preciso aclarar que en sus actividades diarias señalaron tener desacuerdos constantes con sus jefes, por lo que lo opinado por los encargados de estos trabajadores puede no ser objetivo.

En cuanto a felicitaciones por parte de los jefes, únicamente el 18.2% de los trabajadores mencionó que son reconocidos por sus esfuerzos con frecuencia y los encargados están conscientes de la importancia de los trabajadores en la empresa. En contraste, el 81.8% de los trabajadores entrevistados señaló que no se les da ningún tipo de agradecimiento incluso aunque realice tareas adicionales a aquellas para las que fueron contratados o cuando llevan a cabo actividades que originalmente correspondían a dos personas.

Por otra parte, el 54% de los entrevistados mencionó que realiza mejor sus tareas que sus compañeros. Esto lo justifican a partir de puntos válidos, como el haber resuelto un problema complejo que se haya presentado en la empresa, o por tener una mayor carga que otros de sus compañeros y aun así no desistir ante la presión. El 46% de los empleados no considera que realice una tarea mejor que los demás, ya que las actividades que ellos realizan son distintas a las de sus compañeros, por lo que consideran que no existen puntos de comparación.

4.8. Precariedad laboral

Como se mencionó en el Capítulo II, la precariedad laboral es un factor que puede afectar el *engagement* laboral de los trabajadores (Juárez, 2015), por lo que las preguntas realizadas en esta sección se hicieron con la intención de saber si las empresas cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

En relación con el salario, el 27.3% de los trabajadores, que coincidentemente son trabajadores de nivel operativo, perciben menos del salario mínimo establecido por la ley, que actualmente es de 7,467 pesos al mes, como se muestra en la Tabla 4.2, donde los salarios mensuales se encuentran ordenados de menor a mayor, de acuerdo con su salario percibido. Por lo tanto, el 72.7% restante, que son personas que ocupan puestos en mandos medios, logra estar por encima del mínimo establecido, sin embargo, debe cubrir jornadas de 14 horas diarias. Además, estos empleados que tienen percepciones mayores generalmente hacen el trabajo que antes realizaban dos personas. Un aspecto muy importante por destacar es que no han tenido ese nivel de ingresos durante todo el tiempo que llevan laborando en tal empresa, sino que, al ingresar, pasaron una etapa en la que sus percepciones eran menores, pero conforme fueron cambiando de puesto, su salario se fue modificando. Uno de los entrevistados incluso mencionó que cuando ingresó a la empresa percibía

un salario menor a lo establecido por la LFT, y aunque ahora gana un 50% más, no se encuentra conforme con su puesto, ya que le cambiaron de lugar sin consultarle y aunque el ganar más parecería una mejora, no le gustan las actividades que realiza.

Esto muestra que el cambio en los puestos tampoco incluye una entrevista con los interesados para conocer su opinión, sino que simplemente se imponen las decisiones de sus jefes.

Tabla 4.2

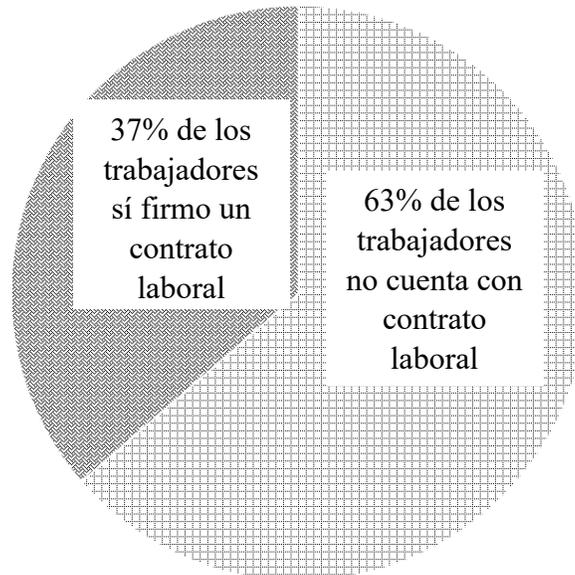
Salario de los trabajadores entrevistados

Puestos	Operativos			Mandos medios								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Trabajador												
Salario percibido por mes	4800	6400	6720	7600	8000	8800	11000	12000	12000	12000	14000	

Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizada a trabajadores.

Figura 4.6

Trabajadores que cuentan con un contrato laboral.



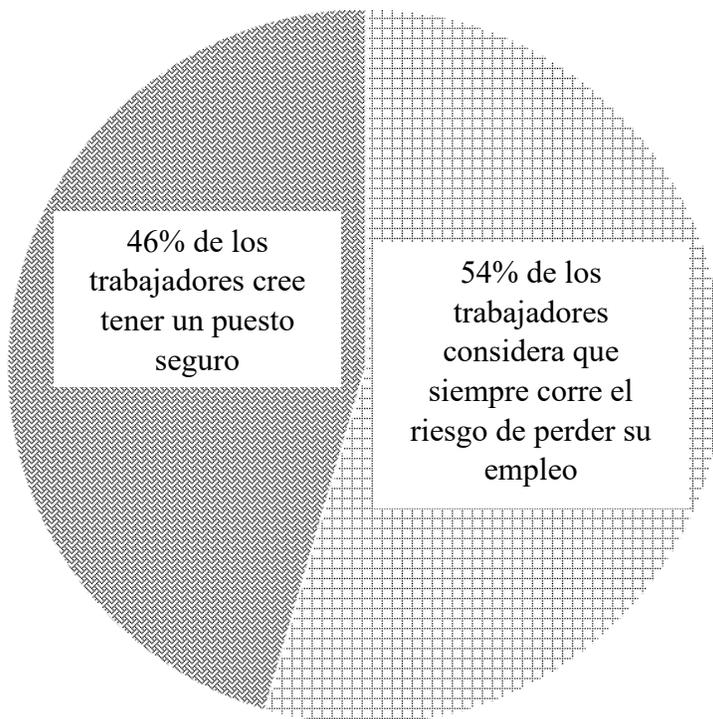
Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizada a trabajadores.

De acuerdo con la Figura 4.6, el 63% de los trabajadores no cuenta con un contrato de trabajo, afectando la seguridad que los trabajadores puedan tener en su empleo.

Todos los trabajadores fueron contratados de manera indefinida, esto se puede percibir como algo bueno, ya que aparentemente cuentan con un trabajo estable, sin embargo, cuando se les preguntó si existía la posibilidad de que los corrieran sin razón, el 54% de los trabajadores aseguraron que sí existe tal posibilidad, como se muestra en la Figura 4.7 y agregaron que sí ha ocurrido tal situación con anterioridad.

Figura 4.7

Riesgo de perder el empleo



Nota: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas realizada a trabajadores.

Una de las preguntas realizadas en la entrevista fue en torno al tiempo que trabajan, donde únicamente el 27% de los trabajadores tiene jornadas de 8 horas diarias, mientras que el 73% restante, trabaja horarios superiores a 8 horas, llegando a existir casos extremos como el de uno de

los trabajadores entrevistado, que laboraba por 14 horas seguidas. Ante la información anterior, fue necesario conocer si las horas extras se les eran pagadas. A este respecto, se encontró que al 100% de los entrevistados en ningún caso se les paga por el tiempo extra; por lo tanto, independientemente de las horas que trabajen, su percepción semanal, es únicamente su salario base. Incluso existen casos en los que se les hace firmar un acuerdo donde los trabajadores *aceptan* y están de acuerdo en que no se les pague horas extras.

Por otra parte, el 54% de los trabajadores cuenta con servicios de salud por parte del IMSS y el 63% de ellos, tiene vacaciones pagadas, mientras que únicamente 36% de los trabajadores percibe reparto de utilidades.

Antes de terminar las entrevistas se realizaron una serie de preguntas para comprender de mejor manera la situación de los trabajadores. La primera pregunta estuvo relacionada con los aspectos que de acuerdo con los trabajadores debían cambiarse dentro de la empresa donde trabajaban, a fin de que mejorara su clima laboral y se sintieran más a gusto de estar laborando en esa empresa. Lo que más se mencionó que debería cambiar fueron sus jefes inmediatos, esto debido a que con frecuencia no se contrata a personas suficientemente preparadas para asumir el puesto y en algunos casos se contrata personal con frecuencia para ocupar puestos de alto nivel, simplemente porque eran familiares de los propietarios, es decir que se presenta con frecuencia el nepotismo.

Los demás factores mencionados como aspectos que deberían cambiar fueron los siguientes: mejorar las prestaciones, los horarios, la capacitación, ofrecer salarios más competitivos y por último tomar en cuenta la opinión de los empleados para considerar qué puestos quieren o desean asumir los trabajadores y no solo asignarlos.

Otra pregunta estuvo relacionada con el tiempo que estuvieron sin trabajo antes de conseguir su empleo actual, esto para determinar si habían tomado el puesto por la necesidad de tener un empleo, sin embargo, sorprendentemente, el 91% de los trabajadores obtuvieron el puesto después de una semana de haber buscado vacantes.

Por otra parte, el 45% de los trabajadores aseguran haber tenido un trabajo mejor que el actual y la razón por la que no continuaron con ese empleo, fue por causas ajenas a ellos, como el término de contrato, los despidos por reestructuración o cambio de domicilio.

A manera de conclusión de este capítulo de resultados, se puede señalar que las entrevistas permitieron explorar las percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con el nivel de *engagement* laboral de los colaboradores dentro de las empresas. Además, los participantes presentan perfiles diversos en cuanto a edad, nivel educativo, antigüedad y giro de la empresa. Aunque predominan las microempresas en la ciudad, la muestra incluyó una distribución equilibrada entre micro, pequeñas y medianas empresas.

Durante la etapa de la investigación de campo también fue posible identificar los siguientes aspectos positivos:

- Compromiso laboral a pesar de las condiciones adversas: La mayoría de los trabajadores cumplen con sus tareas sin importar la carga laboral, mostrando resiliencia y responsabilidad.
- Buen ambiente laboral entre compañeros: Existe apoyo entre trabajadores, aunque en algunos casos sea por obligación, lo que refleja un sentido de colaboración dentro de las empresas.
- Alta identificación con la empresa: La mayoría de los trabajadores se sienten parte de la organización, aunque no siempre estén de acuerdo con su filosofía, valores y condiciones de trabajo.
- Disfrute del trabajo: Aunque las condiciones pueden ser difíciles, una parte de los trabajadores mencionan que les gusta lo que hacen y que encuentran satisfacción en sus actividades.
- Capacidad de adaptación: Los trabajadores han desarrollado habilidades empíricas para resolver problemas y para adaptarse a los cambios dentro de las empresas.

También pueden resaltarse los siguientes aspectos negativos:

- Condiciones laborales precarias: Muchos trabajadores trabajan más de ocho horas sin recibir pago por horas extras, tienen salarios bajos y carecen de prestaciones adecuadas.
- Alta intención de rotación laboral: Un porcentaje significativo de los trabajadores quiere cambiar de empleo, lo que refleja descontento y falta de estabilidad en las empresas.
- Falta de reconocimiento: La mayoría de los trabajadores no recibe felicitaciones ni incentivos por su esfuerzo, lo que desmotiva su desempeño a largo plazo.

- Deficiencia en liderazgo: Existen problemas de comunicación con los jefes y en algunos casos se reporta una falta de preparación de quienes ocupan cargos de mando.
- Desconocimiento de metas y valores empresariales: Aunque los trabajadores se sienten parte de la empresa, muchos desconocen sus objetivos y principios, lo que impide una mayor alineación con la organización.
- Aprendizaje improvisado: Debido a la falta de manuales y procesos formales, los trabajadores adquieren sus conocimientos a través de la experiencia y el apoyo de compañeros, lo que puede generar inconsistencias y errores en el trabajo.

Los resultados reflejan una serie de desafíos en las condiciones laborales de los trabajadores de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que afectan su nivel de *engagement* laboral y su satisfacción laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El *engagement* laboral es un factor clave en el desempeño y la productividad de los trabajadores, este concepto se refiere al grado de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño de los trabajadores, influyendo directamente en su rendimiento y en la estabilidad de las organizaciones. A diferencia de las grandes empresas, las MIPYMES suelen enfrentar mayores desafíos en la gestión de su capital humano debido a la falta de recursos, estructuras organizacionales poco definidas y condiciones laborales que, en muchos casos, no favorecen el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las MIPYMES representan una parte esencial de la economía local, constituyendo la principal fuente de empleo. Sin embargo, la estabilidad y crecimiento de estas empresas, depende en gran medida de la capacidad de retener y motivar a su talento humano. Diversos factores pueden determinar el nivel de *engagement* laboral de los trabajadores y, por ende, su compromiso con la empresa. Por ello, se realizó un estudio que incluyó una revisión teórica del concepto, el análisis del contexto empresarial local y entrevistas con trabajadores de MIPYMES formalmente establecidas.

El objetivo general de esta investigación fue analizar el *engagement* laboral de los trabajadores de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Para cumplir dicho objetivo se plantearon tres objetivos específicos que se describen a continuación:

El primer objetivo específico fue *realizar una investigación documental respecto al engagement laboral y el desempeño de los trabajadores*, por esta razón se consultaron distintas fuentes bibliográficas y se encontró que el *engagement* laboral se compone de tres aspectos importantes que son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el comportamiento dentro del trabajo. Los resultados de esa investigación documental se encuentran en el capítulo dos de esta tesis, donde se mostró que existen factores que pueden contribuir o interferir en el incremento del nivel del *engagement* laboral. Estos resultados fueron la base para realizar el instrumento de investigación que fue aplicado posteriormente durante la investigación de campo para alcanzar el tercer objetivo.

Para cumplir el segundo objetivo específico, que fue *realizar un análisis de las características de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*, se llevó a cabo una investigación documental, a partir de la cual en el capítulo tres se describe el tamaño y las principales actividades en las que se desempeñan tales unidades económicas, a fin de establecer el contexto de la investigación y la composición empresarial que se presenta en esta ciudad.

El tercer objetivo específico fue *entrevistar a una muestra de trabajadores de MIPYMES formalmente establecidas en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para analizar su compromiso con estas organizaciones, su satisfacción laboral y en qué medida se encuentra presente el vigor, la dedicación y la absorción en ellos*. Para poder llevar a cabo este objetivo se realizó una serie de entrevistas a profundidad, las preguntas se realizaron de acuerdo con la información obtenida en la investigación documental del segundo capítulo de esta investigación, los datos obtenidos de dichas entrevistas fueron de utilidad para alcanzar el objetivo general. Los resultados de las entrevistas se encuentran en el capítulo cuatro de esta tesis.

Después haber alcanzado todos los objetivos específicos, fue posible determinar que existe un panorama adverso en términos laborales para los trabajadores de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en donde la mayor parte de ellos manifiesta tener un gran compromiso y responsabilidad hacia la empresa, sin embargo, las condiciones laborales limitan la satisfacción que pueden tener y por lo tanto su desempeño.

El presente estudio ha permitido analizar el *engagement* laboral de los trabajadores de las MIPYMES formalmente establecidas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y deja ver que las condiciones que se presentan en las microempresas no son diferentes de las que enfrentan los trabajadores de las empresas pequeñas o medianas.

Schaufeli et al. (2001) mencionan que para poder medir el *engagement* se deben considerar el vigor, la absorción y la dedicación de los trabajadores, por lo que fueron algunos de los elementos centrales analizados en esta investigación. En cuanto al vigor, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores no se sienten llenos de energía durante su jornada laboral, experimentando fatiga, estrés y cansancio. A pesar de esto, los empleados han desarrollado una alta resiliencia, lo que les permite continuar con sus actividades diarias sin quejarse abiertamente de su condición.

En lo que respecta a la absorción, esta es inexistente, ya que no alcanzan periodos de alta eficiencia abstraídos en una actividad que disfruten. Por el contrario, como no consideran que su trabajo sea interesante y estimulante, la mayoría de los trabajadores considera que es más llevadera su jornada laboral cuando están ocupados, ya que esto les permite cierto grado de concentración y compromiso con sus actividades. Es decir, que prefieren mantenerse ocupados para evitar notar la carga de trabajo excesiva, lo que sugiere una estrategia evasiva más que una verdadera conexión con sus labores.

En cuanto a la dedicación, el 91% de los entrevistados indicaron que consideran importante su trabajo, lo que refleja un sentido de responsabilidad sobre el impacto de sus actividades dentro de la empresa. Por otra parte, solamente el 64% se siente orgulloso de la empresa en la que trabaja, lo que indica una brecha entre la percepción de su labor y la satisfacción general con su trabajo. Además, más de la mitad de los trabajadores entrevistados encuentra su trabajo desafiante, mientras que el resto lo percibe como rutinario, lo que podría limitar su crecimiento profesional y motivación a largo plazo.

Schaufeli (2014) plantea que un trabajador tiene *engagement* laboral si cuenta con compromiso organizacional, satisfacción laboral y un comportamiento extraordinario. A partir de la investigación se encontró que, si bien el 91% de los trabajadores se sienten parte de la organización, solamente el 9% conoce a profundidad los valores, metas y objetivos de la empresa, esto coincide con el hecho de que el 72.7% de los empleados desee cambiar de empleo, lo que representa un riesgo para la estabilidad y productividad de las MIPYMES en la región.

En cuanto a la satisfacción laboral, el 45.5% de los trabajadores considera que su salario y prestaciones son insuficientes, el 72.7% mencionó tener una buena interacción con sus superiores y el 91% aseguró contar con buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, lo cual es un factor positivo para el ambiente laboral, pero indica que, a pesar de hacer un esfuerzo por mantener buenas relaciones interpersonales, hay insatisfacción laboral.

En relación con el desempeño, se identificó que las exigencias laborales pueden generar sobrecarga de trabajo, lo que afecta el desempeño de los trabajadores y su bienestar a largo plazo.

Finalmente, la precariedad laboral es uno de los factores más preocupantes que afecta al *engagement* laboral. Esto debido a que se identificó que muchas empresas no cumplen con las

prestaciones mínimas de ley, como el salario mínimo establecido por ley, la seguridad social, el aguinaldo y el reparto de utilidades. Además, los trabajadores reportaron jornadas laborales de más de ocho horas sin remuneración adicional por el tiempo extra y ausencia de capacitación adecuada. Estas condiciones afectan la motivación, el compromiso y la permanencia de los trabajadores dentro de las empresas.

En conclusión, los resultados de la investigación sobre el *engagement* laboral de los trabajadores de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, muestran que estos se encuentran relativamente satisfechos y comprometidos, ya que como mencionan Robbins y Judge (2019), se debe atender no solamente un aspecto, sino varios y en el caso de los trabajadores entrevistados no se les da un pago justo por su trabajo, tampoco se les consulta antes de cambiarlos de puesto.

Por lo tanto, es fundamental que las empresas implementen estrategias para lograr el *engagement* laboral, tales como mejorar las condiciones laborales, fortalecer el compromiso organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más justo y equitativo. De esta manera, se podrán generar beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas, mejorando la productividad y competitividad de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Se debe impulsar un cambio en la filosofía y cultura organizacional de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para modificar sus valores respecto al personal, considerando que, los trabajadores que se encuentran *engaged*, pueden convertirse en el motor fundamental del éxito empresarial. Esta investigación deja claro que la falta de reconocimiento y las condiciones laborales precarias están afectando el compromiso y la productividad de los trabajadores, poniendo en riesgo la estabilidad de los negocios. No se puede seguir operando con la idea de que los trabajadores deben conformarse con lo mínimo. Si las empresas no valoran a su capital humano, continuarán con la alta rotación de personal que están sufriendo, lo que lleva a la pérdida de talento y a un desempeño regular que limitará su crecimiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda adoptar una nueva visión ya que los trabajadores comprometidos y satisfechos generan mejores resultados, brindan un mejor servicio y contribuyen al éxito de la empresa. Para lograrlo, es necesario tomar medidas y transformar la cultura organizacional, por ello se muestran a continuación algunos aspectos que deben ser considerados para incrementar el *engagement* laboral.

1. Valorar a los trabajadores como un pilar del negocio. Esto implica reconocer que los trabajadores motivados pueden aportar mayor rendimiento y mejores resultados a la empresa. Se debe comprender que la rotación de puestos es costosa por el tiempo que se utiliza para que los trabajadores aprendan, a diferencia de alguien con experiencia previa en el puesto y lo más importante, dejar de considerar que los recursos que se destinan para brindar un salario y prestaciones justas y dignas a los trabajadores son un gasto y empezar a verlos como inversión a largo plazo para lograr una ventaja competitiva.
2. Crear un entorno de trabajo motivador. Este es uno de los aspectos más sencillos y con más valor para los trabajadores. Para lograrlo, se debe fomentar el reconocimiento por el trabajo, la gratitud por sus esfuerzos, escuchar las opiniones de los trabajadores y permitirles participar en la toma de decisiones. Esto generará un ambiente donde los trabajadores se sientan valorados y respetados, repercutiendo directamente en la dedicación de los trabajadores.
3. Cambiar el liderazgo. Se recomienda transitar del liderazgo actual que se inclina más hacia el tipo autoritario a otro que se acerque más hacia un liderazgo participativo. Además, se debe evitar el nepotismo y asegurar que los puestos estén ocupados por personas capacitadas y en el caso de las empresas familiares, planear el desarrollo de estas y capacitar a quienes ocuparán puestos clave.
4. Ofrecer crecimiento y estabilidad. Se recomienda ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, considerando las metas del trabajador y evitar la sobrecarga laboral sin compensación o reconocimiento por sus esfuerzos.
5. Garantizar condiciones laborales dignas. Se trata de pagar salarios justos y acordes a la ley, ya que una persona que únicamente trata de sobrevivir, difícilmente dará lo mejor de sí en el trabajo, como menciona Juárez (2015), existe poca probabilidad de lograr un alto nivel

de *engagement* laboral cuando se tiene un ambiente precario de trabajo. También se recomienda respetar las jornadas laborales donde de acuerdo con la LFT (2022) el horario diurno es de ocho horas, el nocturno de siete y el mixto de siete y media horas y considerar el pago de horas extras sin exceder más de 3 horas por día.

REFERENCIAS

- Amable, M., Benach, J. y González, S. (2001). La precariedad laboral y su repercusión sobre la salud: Conceptos y resultados preliminares de un estudio multimétodos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 4(4), 169-184.
https://archivosdeprevencion.eu/view_document.php?tpd=2&i=1281
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2025, 21 de febrero). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Castillo, D. (2001). Los nuevos precarios ¿mujeres y hombres? Tendencias en el mercado de trabajo urbano en Panamá 1982-1999. *Papeles de Población*, 7(27), 99-145.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v7n27/v7n27a6.pdf>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. y Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Charaja, Y. y Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo. *Comuni@cción*, 5(1), 5-13.
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001&lng=es&tlng=es)
- Chiavaneto, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2024). *Establecimientos económicos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

El Colegio de México, A.C. (s.f.). *Diccionario del español de México*. <https://dem.colmex.mx/>

Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios* [tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622703>

Ghai, D. (2003). Trabajo Decente. Concepto e indicadores. *Revista Internacional del Trabajo*, 122(2), 127-160. <https://test-guia.oitcinterfor.org/participacion-interlocutores/conocimiento-asociado/trabajo-decente-concepto-indicadores>

González, J. (2024). *El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Mexico*. [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Mexico]. TESIUNAM. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000854428/3/0854428.pdf>

Haapio, H., Siedel, G. y Bernal, M. (2016). Aplicación del derecho proactivo como una ventaja competitiva. *Revista de Derecho Privado*, (31), 265-317. <http://dx.doi.org/10.18601/01234366.n31.09>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Huamanchumo, E. (2021). *Engagement y productividad laboral en el personal administrativo de una Universidad Privada de Lima Norte* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Repositorio

UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62083/Huamanchumo_SEE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2004). *Síntesis de información geográfica del Estado de Oaxaca.*

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825224394/702825224394_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censo de Población y Vivienda 2019.*

<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Áreas geográficas.*

<https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20039#collapse-Resumen>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Censos Economicos 2024.*

<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>

Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar

Schaufeli. *LIBERABIT: Revista Peruana de Psicología*, 21(1), 187-194.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68643124002>

Khan, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.

The Academy of Management journal, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>

Kreintner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Lázaro, E. (2019). *Felicidad y engagement laboral en trabajadores de una empresa del rubro*

financiero de Lima [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal].

Repositorio UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3155>

- Loli, A. (2007). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620574005>
- López, Á. (2017). *El sentido de pertenencia como elemento de la cultura organizacional: Factores que inciden en el desarrollo* [tesis de licenciatura, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA. <https://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00145>
- Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. *R.A.I.N: Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(2), 81-89. <https://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n2a7>
- Martínez-Licerio, K., Marroquín-Arreola, J. y Ríos-Bolívar, H. (2019). Precarización Laboral y Pobreza en México. *Análisis Económico*, 34(86), 113-131. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552019000200113#:~:text=El%20concepto%20de%20precariedad%20laboral,las%201eyes%20no%20lo%20protegen.
- Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. Pearson Educación.
- Ortega, A. y Patlán, J. (2019). Efecto del engagement en el desempeño adaptativo y la satisfacción laboral de profesores universitarios. *División de investigación FCA-UNAM*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/3.02.pdf>
- Pacheco, M. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados y Negocios*, (12), 125-146. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=571864037007>

- Pérez, J. y Ceballos, G. (2019). Dimensionando la precariedad laboral en México de 2005 a 2015, a través del Modelo Logístico Ordinal Generalizado. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(55), 109-141. <https://doi.org/10.20983/noesis.2019.1.6>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (s.f.). Diccionario panhispánico de dudas. <https://www.rae.es/dpd>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). *Administración: una perspectiva global*. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rubio, J. (2010). Precariedad laboral en México. *Revista Enfoques*, 8(13), 77-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96016546006>
- Rubio, J. (2017). Sindicalización y precariedad laboral en México. *Región y Sociedad*, 29(68), 38-75. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252017000100037
- Schaufeli, W. (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Rotledge.
- Schaufeli, W. (2017). General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1(24), 9-24. <https://doi.org/10.1007/s41543-017-0001-x>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(5), 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Secretaría de Economía. (2024a). Heroica Ciudad de Huajuapán de León. *Gobierno de México*.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico>

Secretaría de Economía. (2024b). Mipymes Mexicanas: motor de nuestra economía. *Gobierno de México*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Sobrino, L. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 1(50), 311-361.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31205003>

Trujillo, L., Noriega, M. y Flores, L. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32).
<https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>

Wolf-Ridgway, M. (2011). Psicodinámica del trabajo y análisis del trabajo de «presentación de sí mismo» del director de empresa. *Laboreal*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8252>

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

El objetivo de esta guía es conocer el nivel de *engagement* que tienen los trabajadores de las MIPYMES formalmente establecida de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Huajuapán de León, Oaxaca

Primer apartado

I. Preguntas generales

- 1) ¿Cuántos años tienes?
- 2) ¿Cuál es tu nivel de estudios?
- 3) ¿A qué se dedica la empresa en la que trabajas?
- 4) ¿Cuántos empleados hay en la empresa donde trabajas?
- 5) ¿La empresa donde trabajas emite facturas de compra?
- 6) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta empresa?
- 7) ¿Tus jefes o superiores inmediatos son familiares del propietario de la empresa?

Segundo apartado

II. Vigor

- 8) ¿Cómo te sientes físicamente durante tu jornada laboral?
- 9) ¿Qué actitud tomas cuando te presentas frente a un problema en tu trabajo en el que tengas que tomar decisiones o resolver problemas sin que nadie te diga qué hacer?
- 10) ¿En tu trabajo realizas únicamente las actividades que te tocan o haces más de lo que te corresponde y apoyas a los demás? ¿Por qué? Por favor dame un ejemplo
- 11) ¿Cuándo te encuentras en tu trabajo consideras que te cansas fácilmente?
- 12) ¿Terminas tu trabajo, aunque sea muy difícil de hacer?

III. Dedicación

- 13) ¿Consideras que el trabajo que realizas es importante? ¿Por qué? Por favor explícame.
- 14) ¿Te alegra lo que haces en tu trabajo? ¿Por qué?
- 15) ¿Te gusta que tus familiares y amigos sepan en donde trabajas y qué es lo que haces?

16) ¿Consideras que tu trabajo exige de ti un alto nivel de exigencia o creatividad? ¿Podrías darme un ejemplo?

17) ¿Consideras que tu trabajo exige de ti un alto nivel de innovación y adaptación al cambio? ¿Podrías darme un ejemplo?

18) ¿Hay algún compañero de trabajo o alguna situación en el trabajo, que cuando está presente te impulsa a hacer cosas que no haces normalmente?

IV. Absorción

19) ¿Te parece que el tiempo pasa rápido o lento cuando estás en tu trabajo?

20) A pesar de que estés realizando algo difícil ¿sueles disfrutar tu trabajo?

21) ¿Disfrutas cuando estás en el trabajo?

Tercer apartado

V. Satisfacción laboral

22) ¿Las prestaciones y salario son suficientes para satisfacer tus necesidades básicas?

23) ¿Cómo es la relación con tu jefe?

24) ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?

25) ¿Cómo es la relación con los clientes?

VI. Compromiso organizacional

26) ¿Te sientes parte de la organización en la que trabajas? ¿Por qué? Por favor explícame.

27) ¿Conoces las metas de la empresa en la que trabajas? ¿Qué piensas respecto de ellas?
¿Sientes que te gustaría apoyar a la empresa para cumplir tales metas?

28) ¿Conoces los objetivos de la empresa en la que trabajas? ¿Qué piensas respecto de ellos?

29) ¿Te gustaría cambiar de trabajo? ¿Por qué? Por favor explícame tu respuesta.

VII. Comportamiento extraordinario

30) De acuerdo con lo mencionado por tu jefe, ¿trabajas bien?

31) ¿Te han felicitado por haber hecho algo muy complicado en el trabajo?

32) ¿Consideras que realizas un mejor trabajo que tus compañeros? ¿Por qué?

Cuarto apartado

VIII. Precariedad laboral

33) ¿Cuál es tu salario actual?

34) ¿Firmaste un contrato de trabajo?

- 35) ¿En tu trabajo estás contratado por tiempo determinado o de manera permanente?
- 36) ¿Consideras que hay posibilidades de que en tu puesto te despidan sin razón alguna?
- 37) ¿Cuántas horas trabajas al día?
- 38) ¿Tú o alguno de tus compañeros de trabajo están dados de alta ante el IMSS?
- 39) ¿Cuentas con vacaciones pagadas?
- 40) ¿Percibes reparto de utilidades?
- 41) ¿Te pagan horas extras?

Quinto apartado

IX. Cierre

- 42) Si pudieras cambiar algo en tu trabajo que te hiciera sentir más contento y satisfecho de trabajar ahí, ¿Qué cambiaras?
- 43) Antes de trabajar en esta empresa, ¿Ya habías trabajado en otra empresa?
- 44) ¿Cuánto tiempo estuviste sin trabajar?
- 45) ¿Has tenido un trabajo mejor que este y de ser así, por qué lo dejaste?