

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Trabajo
Nextgen en pequeñas empresas familiares comercializadoras
en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México 2019.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

MÓNICA MÚJICA MATEOS

COMITÉ TUTORIAL

DRA. EN C.E.A. ROSA MARÍA NAVA ROGEL

DRA. EN E. MICHAEL ESPERANZA GASCA LEYVA

Mayo, 2020.

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo fue el de conocer el grado de satisfacción laboral y su relación con los tipos de compromiso organizacional y el trabajo *NextGent* en los empleados de cuatro pequeñas empresas familiares ubicadas en la comunidad de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, Estado de México, para la elaboración de una propuesta de mejora en las variables que tienen mayor relación con la satisfacción laboral.

El estudio se realizó con los treinta y nueve empleados de las cuatro pequeñas empresas familiares; fue una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa, de campo y aplicada a través de un diseño transversal no experimental.

La recopilación de los datos se realizó en la totalidad de los trabajadores de cuatro empresas comercializadoras, para lo cual, se les aplicó un instrumento en un único periodo no mayor a una semana. La respuesta de participación fue del cien por ciento del personal.

Los instrumentos que se utilizaron son aprobados, avalados y reconocidos internacionalmente: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (1967), el modelo de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997) y el estudio de Clark (2001) para evaluar el trabajo flexible, uno de los modelos más utilizados dentro de los trabajos *NextGent*. Los tres instrumentos fueron integrados en uno sólo, por lo que la composición final de éste fue de 52 ítems. La aplicación fue mediante un documento impreso. La consistencia interna del instrumento fue aceptable (arriba del 0.70 para todos los casos).

Los hallazgos muestran que el valor predictivo de las variables utilizadas es alto, encontrando que el trabajo flexible y el compromiso afectivo explican en más del 50% la variabilidad de Satisfacción Laboral. A partir de este diagnóstico, se presenta una propuesta que involucra a los dueños y a los trabajadores para que se logre una mayor sinergia en la Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The main objective of this paper was to know the state of job satisfaction and kind of organizational commitment of employees from four small family businesses located in Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, State of Mexico. By the end of this paper, we expected to be able to make at least one proposal that could be accomplish in order to improve these aspects in their employees.

The study was performed with the thirty-nine employees of the four small family businesses and it was a descriptive, quantitative, field and a non-experimental investigation with a cross-sectional design.

The data collection was on a representative sample of the population of these four companies; the instrument was applied in a single period of no more than one week. The participation to answer the surveys was one hundred percent of the staff.

The used instruments were the Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967), the organizational commitment model by Allen and Meyer (1997) and the Study of the work culture aspects by Sue Campbell Clark (2001) just to evaluate the flexible work, which is one of the most popular forms of NextGen works. These instruments are already scientifically proven and internationally recognized and were lump together into a single instrument of 52 items. Their application was by a printed document. The internal consistency of the instrument was acceptable (above 0.70 for all cases).

The findings show that the predictive value of the variables used is high, which means that flexible work and affective commitment explain more than 50% of the variability of Job Satisfaction. According to this diagnosis, a proposal is presented which involves the owners and the workers in order to greater synergy in Labor Satisfaction.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. BASES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y TRABAJO NEXTGEN	8
1.1 MOTIVACIÓN	9
1.1.1 Primeras teorías de la motivación	13
A. Teoría de la jerarquía de las necesidades	13
B. Teoría ERC	15
C. Teoría X y Y	16
D. Teoría de los dos factores	16
E. Teoría de las necesidades de McClelland	18
1.1.2 Teorías contemporáneas de la motivación	19
A. Teoría de la evaluación cognitiva	19
B. Teoría del establecimiento de metas	20
C. Teoría de la eficacia personal	21
D. Teoría de la equidad	22
E. Teoría de las expectativas	23
1.1.3 Instrumentos de motivación	24
A. Incentivación basada en el rendimiento	24
B. Incentivos basados en recompensas extra monetarias	24
C. Incentivos basados en prestaciones flexibles	25
D. Rediseño del trabajo	26
1.2 SATISFACCIÓN LABORAL	27
1.2.1 Medición de la Satisfacción Laboral	28
1.2.2 Resultados de la satisfacción e insatisfacción laboral	29
1.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	32
1.3.1 Dimensiones del compromiso organizacional	33
A. Compromiso afectivo (deseo)	33
B. Compromiso normativo (deber)	34
C. Compromiso de continuidad (necesidad)	34
1.3.2 Enfoque del compromiso organizacional	34
A. Enfoque unidimensional	34
B. Enfoque multidimensional	35

1.4 FACTORES VINCULADOS CON LA SATISFACCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	35
1.4.1 Trabajo Nextgen	35
1.4.1.1 Antecedentes del Trabajo Nextgen	35
1.4.1.2 Características del Trabajo Nextgen	36
1.4.1.3 Ventajas del Trabajo Nextgen	37
1.4.2 Mindfulness	37
1.4.2.1 Antecedentes de la atención plena.....	39
1.4.2.2 Beneficios de la atención plena	40
1.4.2.3 Medición de la atención plena.....	41
1.4.2.4 Instrumento MASS	45
CAPÍTULO II. MIPYMES Y SU CONTEXTO	46
2.1 MIPYMES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	47
2.2 MIPYMES EN MÉXICO	48
2.2.1 Retos y oportunidades de las MIPYMES en México	50
2.2.2 Las MIPYMES comercializadoras de plástico en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México	54
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	59
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	60
3.1.1 Descripción del problema	60
3.1.2 Justificación.....	61
3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1 Objetivo General	62
3.2.2 Objetivos Específicos.....	62
3.2.3 Preguntas de investigación	62
3.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO	63
3.3.1 Hipótesis	63
3.3.2 Variables de estudio	63
3.4 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	65
3.4.1 Tipo de investigación	65
3.4.2 Diseño de investigación.....	66
3.4.3 Población y muestra	66
3.4.4 Instrumento de recolección de datos.....	67
3.4.5 Procedimiento de recolección de datos	69

3.4.6 Análisis de datos	70
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	72
4.1 DESCRIPTIVOS	73
4.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	77
4.3 MEDIAS Y DESVIACIONES ESTÁNDAR.....	78
4.3.1 Medias y desviaciones estándar para empleados	78
4.3.2 Medias y desviaciones estándar para patrones	79
4.3.3 Comparativos de empleados entre empresas.....	80
4.4 ESTADÍSTICOS INFERENCIALES.....	89
CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	90
5.1 TRABAJOS NEXTGEN.....	91
5.2 ATENCIÓN PLENA.....	92
CONCLUSIONES.....	93
REFERENCIAS	94
ANEXOS	101
I. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE MINNESOTA (WEISS, DAWIS, ENGLAND Y LOFQUIST, 1967)	102
II. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER (1997).....	105
III. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER (1997)	107
IV. INSTRUMENTO COSOLIDADO PARA SU APLICACIÓN (MÚJICA, 2019)	108
V. MAAS ESCALA DE CONSCIENCIA Y ATENCIÓN MINDFULNESS (BROWN & RYAN, 2003)	111

INTRODUCCIÓN

A diferencia de las grandes organizaciones, generalmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no se detienen a estudiar temas relacionados con el área de Recursos Humanos, tales como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Es importante fomentar en éstas el conocimiento de dichos temas para que comprendan la importancia e impacto que se puede tener tanto en las personas involucradas como en las organizaciones.

El objeto de estudio de este trabajo se centra en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de los empleados de cuatro pequeñas empresas familiares comercializadoras de productos de plástico, ubicadas en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México. En las cuatro empresas se ha observado que el trabajo de los empleados es monótono y un tanto rutinario; por otra parte, el hecho de que los trabajadores estén laborando en empresas familiares, hace que difícilmente pueden desarrollarse, además de que los dueños ponen poca atención en el reconocimiento de su trabajo. Sin embargo, existen algunos factores que ayuda a que los trabajadores se mantengan en las organizaciones, como lo es el trabajo flexible, modalidad más usada de los trabajos *NextGen*, en donde los trabajadores pueden faltar varios días, pero los dueños les mantienen su trabajo, además de que los dueños tratan a los empleados como si fueran familia. Por esta razón, se decidió realizar un diagnóstico sobre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, variables que en numerosos estudios analizan de manera conjunta. Además, se consideró la variable de Trabajo Flexible para conocer su impacto en dichas variables.

Para la realización de este trabajo se retoman conceptos y definiciones de diversos autores con el fin de conocer a fondo el sentido y la importancia de la satisfacción laboral y el tipo de compromiso organizacional que guardan las personas hacia sus organizaciones. La

medición de dichos conceptos se realizó a través de instrumentos ya probados como el cuestionario de Satisfacción de Minnesota (1967), el modelo de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997) y el estudio de los Aspectos de la Cultura Organizacional de Sue Campbell Clark (2001) para evaluar la parte del trabajo flexible, ya que, autores como Masuda A., Poelmans S., Allen T., Spector P., Lapierre L., Cooper C., Abarca N, Brough P., Ferreiro P., Fraile G., Lu L., Lu C., O'Driscoll M., Simoni A., Shima S., Moreno I. (2011) y McNall L. y Nicklin J. (2010) aseguran que este factor pudiera tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y hoy día es una de las modalidades de los trabajos *NextGen* más utilizada.

Finalmente, se pretende que, con los resultados obtenidos, los dueños de estas organizaciones puedan conocer el estado actual de sus empleados respecto a satisfacción laboral y compromiso organizacional. Así mismo, se generaron algunas propuestas que pueden ser implementada para que ayuden a mejorar dichos aspectos.

**CAPÍTULO I. BASES DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL, COMPROMISO
ORGANIZACIONAL Y TRABAJO
NEXTGEN**

Franklin y Krieger (2011) aseguran que es la motivación la que impulsa a una persona a actuar de determinada manera; y que dicho impulso puede ser provocado, ya sea por un estímulo externo (proveniente del entorno) o internamente (a partir de procesos mentales del individuo), por lo que se le asocia con el sistema cognitivo de las personas. Considerando esta premisa, la primera base que se considera en este trabajo para explicar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el trabajo flexible es la motivación.

1.1 MOTIVACIÓN

La palabra motivación proviene del latín *moveré*, que significa mover. Actualmente no existe una definición universal para describirla, por lo que generalmente se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos (Chiavenato, 2009).

Autores como Robbins y Judge (2009) definen a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Mientras que Griffin, Phillips y Gully (2017) la definen como el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo. Lo cierto es que la motivación está relacionada con una fuerza intrínseca de los individuos que regula y dirige su comportamiento para la consecución de sus metas y objetivos; cada uno de esos esfuerzos debe constar de tres elementos:

1. Intensidad: Cuan energético es el intento que hace el individuo.
2. Dirección: Planteamiento del objetivo que se desea alcanzar.
3. Persistencia: Tiempo durante el cual se esfuerza la persona.

La motivación dentro de las organizaciones es utilizada para que los empleados alcancen un alto desempeño en pro de los objetivos organizacionales, ello, implica hacer que trabajen arduamente y que realicen contribuciones importantes para lograr una mejora continua en los procesos.

En cualquiera que sea el contexto, la motivación es de los factores más difíciles de manejar dado que cada individuo es único en sus actitudes y valores que lo conforman, por lo que lo que motiva a uno, no funciona de igual manera en otro. Además, cada uno tiene distintos grados de motivación que varían a lo largo del tiempo, es decir, que puede estar más motivado en un momento y menos en otro. Chiavenato (2009) también propone que, desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades: Variables que surgen de un desequilibrio fisiológico o psicológico de cada individuo.
2. Impulsos: Motor de la motivación; su finalidad es identificar objetivos o incentivos.
3. Incentivos: Algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Éstos están dados por el entorno del individuo.

Figura 1. Estructura de la motivación



Fuente. Elaboración propia con base en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012).

Dado que las personas son diferentes, las necesidades varían en función de éstas y son guiadas por sus conocimientos y emociones. No obstante, pese a esas diferencias, el proceso que dinamiza el conocimiento es semejante en todas las personas, por lo que existen tres premisas del comportamiento humano (Franklin & Krieger, 2011):

1. El comportamiento es causado, se origina de estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado, es decir, tiene una finalidad.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos; existe un impulso o deseo.

Siguiendo las opiniones de Schein (1982), para que la gente trabaje de manera eficiente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización, pero que por sobre todo se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran medida de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo con lo que la organización le puede dar y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
2. La naturaleza de lo en realidad se intercambia

De acuerdo con Edgar Schein (1982), los tres supuestos que han tenido mayor influencia en el pensamiento organizacional son:

- A) Supuestos racionales-económicos. Se derivan de la hipótesis de que la gente actúa para acrecentar su propio interés de un incentivo económico, y, por tanto, están más orientados a las tareas más lucrativas.
- B) Supuestos sociales. Surgen de la creencia de que el individuo tiene una mayor necesidad de ser aceptado y mantener buenas relaciones con sus compañeros más que de obtener incentivos económicos y muchas veces son más sensibles a los grupos informales que se forman dentro de la organización; de ahí que los incentivos deban estar más orientados al equipo que a la persona (Franklin & Krieger, 2011).
- C) Supuestos de autoactualización y autorrealización. Éstos hacen énfasis en las necesidades de autonomía y explotación del talento y capacidades. En cualquier caso, incluye un intercambio de oportunidades para conseguir premios intrínsecos (satisfacción del empleado por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad para desarrollar sus conocimientos y aptitudes) y extrínsecos (ascender en la escala de competencias, obtener reconocimientos por cumplir las metas, por alta calidad en el trabajo y la creatividad demostrada).

Varias teorías tratan de interpretar los diversos aspectos relacionados con la motivación; en los siguientes dos subcapítulos hablaremos sobre algunas de ellas.

1.1.1 Primeras teorías de la motivación

En la década de los 50's fue un periodo importante para el desarrollo de los conceptos de la motivación, donde surgieron cuatro teorías que nos permitirán entender mejor este concepto.

A. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Teoría enunciada por Abraham Maslow (1940) donde planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía, según su orden de importancia, de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas, aquellas relacionadas con la necesidad de alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor; donde la supervivencia del individuo es la prioridad.
2. Necesidades de seguridad, incluyen estar libre del peligro, de enfermedades o cualquier amenaza al bienestar (física, emocional y financieramente).
3. Necesidades sociales de pertenencia e interacción con otros, donde se incluye el ser reconocido y aceptado por un grupo (familia, amigos o compañeros de trabajo).
4. Necesidades de estima, que se dividen en dos componentes:
 - Individual o de autoestima: Comprende necesidades que pueden ser satisfechas internamente a través de sensaciones de logro, actitud, confianza en sí mismo, independencia y libertad.
 - Social o de necesidades externas: Comprende necesidades que pueden ser satisfechas a través de la reputación, el prestigio, reconocimiento, atención, importancia y ser apreciado por otros.

5. Necesidades de realización personal, que refieren la necesidad de realizar todo su potencial a través de la maximización del uso de sus capacidades y destrezas. Contribuyen a alcanzar los sentimientos de realización, responsabilidad y ascenso.

El escalón básico está constituido por el de las necesidades fisiológicas y cuando éstas ya están cubiertas, el individuo empieza a preocuparse por las de seguridad. Una vez que éste se siente físicamente seguro, comienza a buscar la aceptación social, pues quiere sentirse identificado y compartir sus aficiones dentro de un grupo para sentirse miembro. Ya integrado, principia su necesidad de ser exitoso y reconocido por los demás. Finalmente, cuando ya estos cuatro escalones están cubiertos, llega a la cúspide y quiere sentir que está dando todo de sí.

Figura 2. Pirámide de Maslow



Fuente. Elaboración propia con base en Maslow (1940).

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si ninguna necesidad se satisface por completo, ésta deja de motivar (Robbins & Judge, 2009).

En términos de la organización, se puede interpretar que las necesidades engendran motivaciones en los individuos para actuar, y en la medida en que éste la perciba como el lugar propicio, la satisfacción laboral se manifestará y tendrá un incentivo continuo para realizar un esfuerzo y refrendar su compromiso organizacional (Morin, Savoie y Beaudin, 1994).

B. Teoría ERC

Alderfer (1972) trabajó con la pirámide de Maslow resumió las cinco necesidades básicas en tres:

1. Necesidades de existencia (E), mismas que se refieren al bienestar físico: la existencia, preservación y supervivencia. Aquí se incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad propuestas en el primer modelo.
2. Necesidades de relaciones (R), son el deseo de interactuar con otras personas. Lo que se había planteado Maslow como las necesidades sociales y de estima.
3. Necesidades de crecimiento (C), relativas al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. También conocida como la necesidad de autorrealización del primer modelo.

De acuerdo con este modelo, más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo, es decir, que una persona puede estar buscando la autorrealización y cubrir una necesidad de estima, o cualquier otra. En este orden, supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series.

C. Teoría X y Y

De acuerdo con Morin, Savoie y Beaudin (1994), el estudio de la motivación humana, iniciado con la escuela de las relaciones humanas tuvo un mayor desarrollo con la llamada Teoría X y Y desarrollada por Douglas McGregor (1960). En ésta, propuso dos visiones de los seres humanos:

1. Teoría X: Adoptada, generalmente por líderes autoritarios (Castillo, 2013).
 - Los gerentes creen que los empleados tienen una aversión natural por el trabajo y hacen todo lo posible para evitar la responsabilidad. Dada esa aversión, deben ser controlados, dirigidos y hasta forzados a realizarlo.
 - Los empleados tienen poca ambición y buscan ante todo la seguridad.
2. Teoría Y: Quienes la adoptan son líderes democráticos cuyas acciones se centran en la consulta y participación (Castillo, 2013).
 - Los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego (Robbins y Judge, 2009), por lo que la persona promedio disfruta al intervenir un esfuerzo físico y mental en el trabajo. Dada esa actitud, los empleados se comprometen con la organización y sus objetivos.
 - El individuo promedio busca responsabilidad y demostrará creatividad cuando se le dé oportunidad.

D. Teoría de los dos factores

Herzberg (1959) desarrolló la teoría de motivación e higiene, la cual señala que existen dos categorías en las cuales se pueden agrupar los diversos factores que pudieran influir en la satisfacción laboral de los individuos.

A partir de pedir a las personas que describieran a detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos, los dividió en:

1. Factores de higiene: Éstos están directamente relacionados con las condiciones del trabajo (instalaciones, salarios, seguridad laboral, políticas organizacionales, estilo de liderazgo de los superiores, nivel de supervisión, etc.) y no pueden causar satisfacción, pero sí pueden transformar la insatisfacción en no insatisfacción o motivación a corto plazo, por lo que la felicidad que causan es sólo externa, no obstante, son tan importantes como los otros porque son los principales determinantes de la insatisfacción laboral.
2. Factores de motivación: Son aquellos que están conectados con la naturaleza del trabajo (sensación de logro, responsabilidad otorgada, reconocimiento, crecimiento personal, el trabajo en sí, etc.) y ayudan al trabajador a encontrar su valor dentro de la organización, por lo que generan felicidad interna la cual se traduce en satisfacción laboral (Baah & Amoako, 2011). Éstos son tan poderosos que pueden convertir la no insatisfacción en satisfacción.

Figura 3. Visión tradicional de la satisfacción

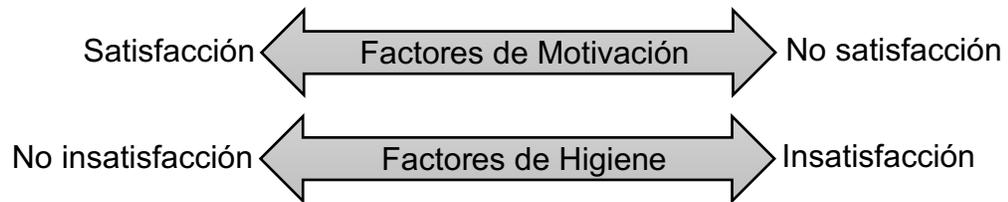


Fuente. Elaboración propia con base en Robbins & Judge (2009).

Para Herzberg lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como solemos pensar, es simplemente que los individuos están no insatisfechos y aún no han alcanzado la satisfacción. Por lo que cuando se eliminan las características insatisfactorias de un

trabajo, éste no necesariamente se vuelve satisfactorio, siempre va a existir un continuo dual donde los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de lo que generan la insatisfacción (Robbins & Judge, 2009).

Figura 4. Visión de Herzberg sobre la satisfacción



Fuente. Elaboración propia con base en Herzberg (1959).

E. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland (1961) en conjunto con sus asociados centraron las necesidades de los individuos en tres:

1. Necesidades de logro (nLog): Impulso por sobresalir en un conjunto de estándares. A estas personas les gusta realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel, acepta responsabilidades y necesita feedback.
2. Necesidades de poder (nPod): Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que por sí mismos no lo hubieran hecho. Típico de las personas que les gusta estar a cargo como responsables, pues les gusta ser considerados como importantes, buscan el prestigio y el estatus.
3. Necesidades de afiliación (nAfi): Deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Significa que la gente le gusta ser popular, parte de un grupo y ayudar a los demás.

Los tres tipos de necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona, por lo que son meramente inconscientes, lo que significa que una persona pueda tener mucho de una sin saberlo, y aquella en la que se haya visto más recompensado también tenderá a repetirla.

1.1.2 Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías descritas en el apartado anterior son bien conocidas, no obstante, existen otras que igual tratan de explicar la motivación desde la perspectiva de un pensamiento contemporáneo (Robbins & Judge, 2009).

A. Teoría de la evaluación cognitiva

Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en cómo se les paga a los empleados y propone que dar recompensas extrínsecas, tales como un salario, por un comportamiento premiado previamente de manera intrínseca, tiende a disminuir e inclusive a eliminar el nivel general de motivación, puesto que antes un trabajo interesante era independiente de tener un salario elevado.

Por su parte, las recompensas extrínsecas verbales como los elogios o felicitaciones tienen un efecto distinto a las tangibles (dinero, promociones, etc.), ya que éstas incrementan la motivación intrínseca porque los motivan a que se centren en la tarea.

De las últimas aportaciones de esta teoría es el concepto de autoconciencia, la cual se relaciona con la atención plena, puesto que muestra el grado en que las personas son conscientes de las razones para conseguir un objetivo; y al ser este un motivador

intrínseco es más probable que logren alcanzarlo y, por ende, conciben una mayor satisfacción (Robbins y Judge, 2009).

B. Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke (1968) propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo, pues las metas dan a los empleados un panorama claro de qué es lo que debe hacer y cuánto esfuerzo necesita para lograrlo. Cuanto más específicas y retadoras sean las metas, mayor será la posibilidad de incrementar el desempeño y con ello, la satisfacción laboral.

La manera sistémica más utilizada para el establecimiento de metas es mediante un programa de objetivos. La administración por objetivos hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y medibles. Para este modelo es necesario desglosar los objetivos en cuatro niveles:

- Objetivos generales de la organización
- Objetivos divisionales
- Objetivos departamentales
- Objetivos individuales

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas (Chiavenato, 2009):

- El dinero. Sin embargo, no debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los siguientes tres métodos descritos.
- Definición de objetivos. Ya sea por alguien más, puede ser el jefe, o la misma persona.

- Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos organizacionales.
- Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

C. Teoría de la eficacia personal

También es conocida como Teoría cognitiva social o del aprendizaje social, ya que hace referencia a la convicción de un individuo respecto a su capacidad para ejecutar una tarea. A mayor eficacia, mayor será su confianza en tener éxito.

Su autor, Albert Bandura (1997) afirma que existen cuatro maneras de aumentar la eficacia personal, mismas que a continuación se describen según su orden de importancia para mejorar la eficacia personal.

- Dominio de aprobación: Consiste en la adquisición de experiencia relevante en la tarea o trabajo, es decir, que una persona que ya ha sido capaz de realizar una tarea o trabajo similar tendrá más confianza en que ahora podrá desarrollarla.
- Modelado indirecto: Cuando se observa a alguien más hacer la tarea, pero sólo funciona cuando se ve como par a quien la está ejecutando.
- Persuasión verbal: Se logra mayor confianza a raíz de que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar.
- Sacudida: Lleva a la persona a un estado de energía donde se mentaliza para que realizar la tarea.

En conclusión, las personas con una alta autoeficacia tienden a ser proactivas, neutralizar los obstáculos, establecer objetivos y estándares, planificar y visualizar el

éxito, limitar el estrés y a resolver de una manera creativa los problemas. Por el contrario, las personas con una baja autoeficacia tienden a ser pasivas, evitan las tareas difíciles, presentan un bajo compromiso, se esfuerzan poco, culpan a los demás por los contratiempos y siempre buscan excusas para el fracaso (Keitner & Kinicki, 1997).

D. Teoría de la equidad

Esta teoría está en función de las aportaciones personales y los resultados que generan. Así que los empleados comparan lo que aportan (esfuerzo, experiencia y educación) con lo que obtienen (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas, y cuando perciben que la relación es igual con aquellos con quienes se comparan, se dice que existe un estado de equidad. Para efectuar tal comparación, Kulik y Ambrose (1992) concluyeron que los individuos tienden a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel ocupado dentro de la organización y años de educación o profesionalismo.

Por otro lado, cuando notan una desigualdad, surge la insatisfacción; cuando esto sucede, los empleados harán una de las seis elecciones siguientes (Robbins & Judge, 2009):

1. Cambiar sus aportes (no esforzarse demasiado)
2. Cambiar sus resultados (hacer las tareas con menor calidad)
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo (perciben que trabajan muy)
4. Distorsionar las percepciones de los demás (el trabajo del compañero no es tan bueno como pensaba)
5. Abandonar (renunciar al empleo)

Por lo que John Stacey Adams (1965) propuso que dicho estado debía ser considerado como un motivador para hacer algo que lo lleve a la no insatisfacción, e inclusive a la satisfacción.

E. Teoría de las expectativas

De acuerdo con Victor H. Vroom (1964), en una situación cualquiera, las personas optan por aquellos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. Esta teoría ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen cierto comportamiento sobre otros; siempre escogerán aquellos que les den más resultados (recompensas como salario, reconocimiento, éxito, etc.) y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades.

Al mismo tiempo, argumenta que cuando las personas se sienten motivadas es porque consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Vroom (1964) lo basa en tres conceptos:

1. La valencia, la importancia que se concede a una recompensa específica.
2. La expectativa, creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.
3. La instrumentalidad, creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

En la medida en que la organización aumente de manera conjunta, las expectativas, la instrumentalidad y la valencia, tendrá personas más motivadas y por ende más satisfechas.

Cabe resaltar que esta teoría sólo es aplicable bajo las siguientes condiciones:

1. Los objetivos relacionados con los resultados finales son claros.

2. El desempeño está estrechamente relacionado con las recompensas.
3. Las personas conocen el valor de las recompensas.
4. Las personas creen en la organización.

1.1.3 Instrumentos de motivación

Las teorías de la motivación ofrecen diversas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo de los individuos que en ellas laboran, pero lo importante es encontrar la forma de llevarlas a la práctica (Robbins & Judge, 2009). Algunos de las opciones son:

A. Incentivación basada en el rendimiento

Se da cuando se paga a los empleados con base en alguna medida de su rendimiento; por ejemplo: reparto de utilidades, bonos de pago, etc.

Existen varios tipos de incentivos individuales, grupales y organizacionales; éstos pueden ser fijos y periódicos (ejemplo: salarios) y variables y esporádicos (ejemplo: bonos).

El dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumpla con dos condiciones:

1. Que la persona crea que éste cubrirá sus necesidades.
2. Que para obtenerlo exija un esfuerzo adicional de su parte.

B. Incentivos basados en recompensas extra monetarias

Este tipo de recompensas se relacionan con las necesidades sociales y de estima, entre ellas el reconocimiento, prestigio y estatus. Para ello, los planes organizacionales deben vincular las recompensas extra monetarias con el desempeño, a fin de alentar el rendimiento entre los individuos.

Existen también otros tipos de recompensas que no están relacionados con el dinero, los llamados “incentivos no monetarios”, que serán efectivos si se establecen a nivel general, involucrando a cada integrante de la organización, enfocándolos a objetivos organizacionales (Becerra, 2017:165). Por su parte, Robbin y Judge (2013) señalan que incentivos no monetarios también puede ser considerados cuando se involucra a un trabajador en un proceso participativo que utiliza aportaciones de estos, pues se les involucra en decisiones importantes para la organización, o desarrollar un estado de ánimo positivo y con paz interior para tener empleados más motivados, saludables y optimistas (Becerra, 2017). Lo anterior, se relaciona con la atención plena de cada individuo; más adelante se toca este tema más a detalle, en el apartado 5.2 Atención plena.

C. Incentivos basados en prestaciones flexibles

Aquí los empleados son los que dan forma al programa de incentivos con base en prestaciones que se adapten a sus necesidades personales; por ejemplo: horarios alternativos de trabajo, planes médicos, planes de ahorro, vacaciones, etc. Al ser los mismos empleados quienes los diseñan, les da oportunidad de negociar a su conveniencia con la organización siendo un ganar-ganar entre ambas partes.

En el caso de las organizaciones estudiadas, veremos que el trabajo flexible es la prestación mejor valuada por parte de los empleados, sin embargo, no en todas se da esta condición siendo que es de los factores que tienen una mayor incidencia en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, ambos, aspectos que las cuatros organizaciones desean mejorar.

D. Rediseño del trabajo

Se refiere a cambiar la configuración de las actividades que integran un puesto de trabajo de manera que estimule el rendimiento mediante distintas formas tales como:

- Rotación de puestos: El empleado es movido a otro puesto del mismo nivel (con las mismas habilidades requeridas). Esta técnica elimina la sensación de rutina inherente a ciertos trabajos.
- Ampliación del trabajo: Implica la expansión horizontal de los puestos (aumento en la cantidad y variedad de las actividades de la misma complejidad e importancia).
- Enriquecimiento del trabajo: Expansión vertical de los puestos donde gradualmente se van eliminando las tareas más simples para ir agregando otras con mayor dificultad o importantes.

Para ello, Herzberg (1959) ofrece algunas ideas para estimular la motivación:

- Nuevo aprendizaje. Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas para estimular su crecimiento psicológico.
- Retroalimentación directa. La tarea debe brindar información directa a la persona sobre su desempeño, así que la retroalimentación es indispensable.
- Programación. La persona debe tener la posibilidad de programar sus actividades.
- Control de recursos. La persona debe tener el control de lo que hace y lo que necesita para ello.
- Responsabilidad personal. La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y sus resultados.
- Singularidad. Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral está relacionada con distintos aspectos del trabajo de un individuo, por lo que a la hora de definirla no se ha llegado a un consenso. Distintos autores han utilizado diferentes enfoques, desde considerarla como una dinámica hasta como un estado emocional. A continuación, se enlistan algunos (Aziri, 2011).

- Hoppock (1935) la considera como la combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que hacen que una persona se sienta satisfecha o no con su trabajo.
- Vroom (1964) dice que son las orientaciones afectivas por parte de los individuos hacia los roles laborales que actualmente ocupan, es decir, la importancia se centra en el papel del empleado en su lugar de trabajo.
- Locke (1969) la entiende como el resultado de una evaluación que pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de éste.
- Robbins & Judge (2009) describen a la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, misma que surge de la evaluación de sus características; lo que va orientado a las actitudes intrínsecas de la persona.

Estos autores convergen en que la satisfacción laboral es un sentimiento propio del individuo con respecto al rol y las actividades que desarrolla en su organización: por lo que podemos concluir que, una persona con una alta satisfacción laboral experimenta sentimientos positivos con respecto a su puesto y a su organización, mientras que una persona insatisfecha, tiene negativos. Así que, mientras más satisfecha se encuentre una persona en su trabajo, más involucrada estará con éste, y su compromiso organizacional será innato y con mayor tendencia al deseo propio.

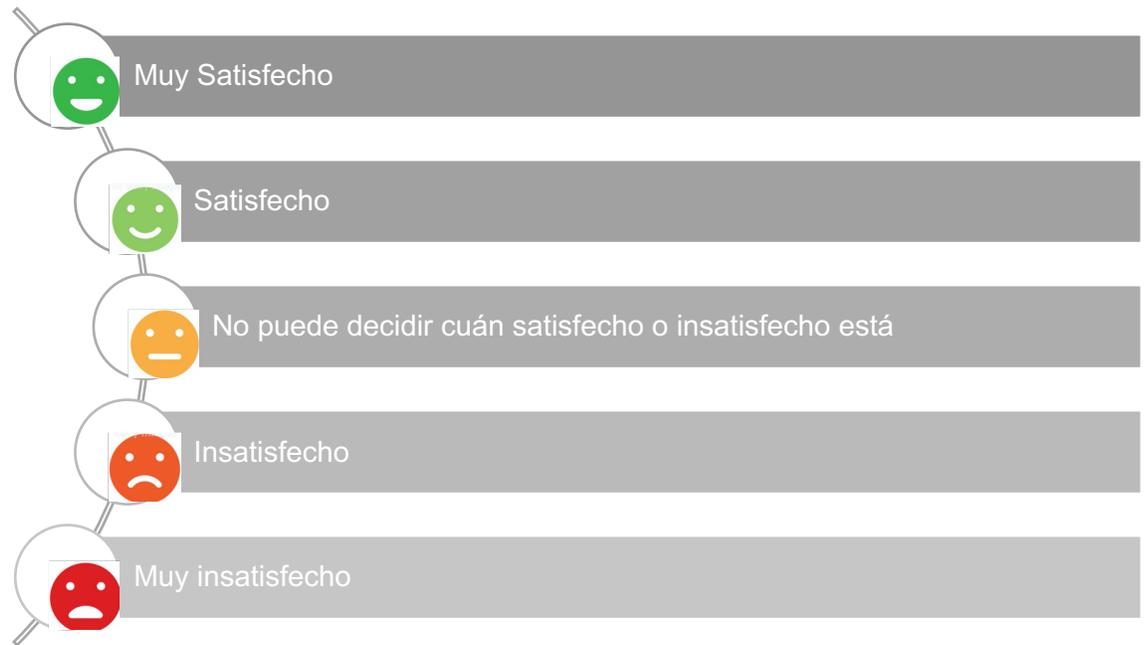
Es importante resaltar que la satisfacción es diferente a la motivación, ya que como veíamos en el capítulo 1.1, mientras la motivación está relacionada con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o necesidad, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando complace ese deseo o necesidad, en este caso, dependerá de la percepción que tenga el individuo de los resultados intrínsecos y extrínsecos de su puesto.

Otras diferencias individuales importantes son la identificación con el puesto y el compromiso organizacional puesto que los individuos difieren en el grado en que 1) el trabajo es el interés central en su vida, 2) la participación que en él tienen, 3) la percepción de éste como algo vital para su autoestima y 4) su percepción como algo congruente con su autoconcepto. Es por esto por lo que no se puede esperar un alto grado de satisfacción si las personas no se comprometen con su trabajo ni con la organización, así que, Robbins y Judge (2009) aseveran que las personas optan por trabajos que representen retos y sean estimulantes por sobre aquellos que son predecibles y rutinarios.

1.2.1 Medición de la Satisfacción Laboral

De acuerdo con Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967), el grado de satisfacción laboral de los empleados se puede medir en una escala Likert que va de la siguiente manera:

Figura 5. Medición de la satisfacción



Fuente. Elaboración propia con base en Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967).

1.2.2 Resultados de la satisfacción e insatisfacción laboral

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, de igual forma que cuando éste les disgusta. Una estructura teórica a cerca de los comportamientos de salida-voz-lealtad-negligencia es útil para comprender la insatisfacción laboral y sus implicaciones en las organizaciones (Robbins & Judge, 2009).

- Salida. Comportamiento dirigido a abandonar la organización.
- Voz. Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones de trabajo.
- Lealtad. Espera pasiva, pero optimista de que las condiciones mejoren porque la administración está haciendo las cosas correctas.

- Negligencia. Permitir pasivamente que las condiciones empeoren.

Figura 6. Resultados de la satisfacción e insatisfacción laboral



Fuente. Elaboración propia con base en Robbins & Judge, (2009).

Los comportamientos de salida y negligencia están relacionados con la insatisfacción laboral, mientras que los de voz y lealtad con la satisfacción laboral. Al mismo tiempo, el comportamiento de lealtad está relacionado con el compromiso afectivo, la dimensión más pura del compromiso organizacional, puesto que se deriva de un deseo propio (Robbins & Judge, 2009).

Entonces, pareciera lógico afirmar que la satisfacción laboral es un determinante significativo para el comportamiento organizacional de los individuos y que aquellos que se sienten más satisfechos con su trabajo lo transmitirán naturalmente a través su actuar, lo cual se hace más importante en aquellas organizaciones que por su naturaleza los empleados tienen que interactuar directamente con el cliente pues genera en éstos últimos

lealtad; o lo contrario si éstos se sienten insatisfechos (Robbins y Judge, 2009). Además, la insatisfacción en el trabajo predice otros comportamientos tales como: intentos de sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo e impuntualidad. Los investigadores afirman que estos comportamientos son señales del síndrome conocido como comportamiento desviado o apatía de los empleados (Robbins & Judge, 2009). Si se desea controlar dichos comportamientos se deberá buscar la forma de atacar de raíz el problema que está generando la insatisfacción, en lugar de tratar de controlar cada uno de estos comportamientos.

1.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las investigaciones sobre este concepto iniciaron a partir de 1960 y se incrementaron en la siguiente década cuando empezaron a surgir modelos para su mayor comprensión (Gutiérrez, et. al. 2012). Desde entonces, el compromiso organizacional ha sido definido por diversos autores tales como:

- Porter y Lawler (1965). Deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.
- Buchanan (1974). Sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales.
- Mathiew y Zajac (1990). Lazo o vínculo entre la organización y el trabajador.
- Allen y Meyer (1991). Proceso mediante el cual las metas organizacionales y las individuales se compaginan.
- Robbins y Judge (2017). Compaginación de las metas del empleado con las de la organización, por lo que desea continuar perteneciendo a ella sin importar si se siente insatisfecho o no.

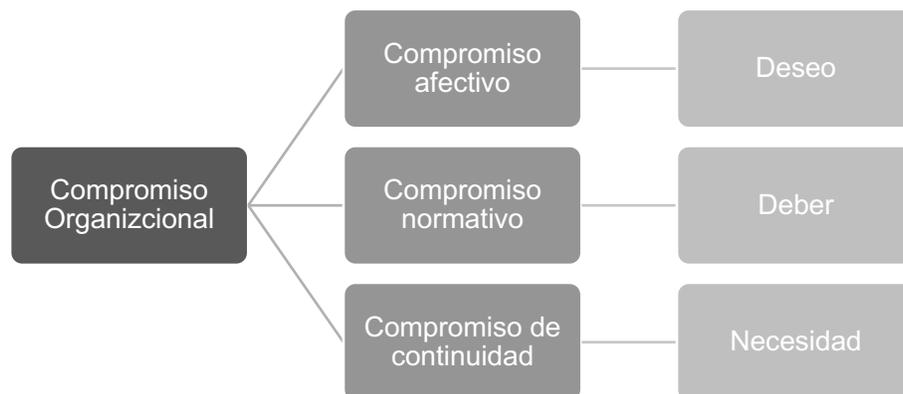
Con base en estos autores, podemos concluir en que el compromiso organizacional es un sentimiento de vinculación entre los empleados y su organización, y por tanto un factor determinante en la consecución de los objetivos organizacionales; algunos de los factores que juegan en el motivador del compromiso organizacional de cada persona, está dado por su grado de satisfacción laboral (Hinojosa, 2010).

Literatos como Davis y Newstrom (2000) sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, puesto que ya han podido experimentar el éxito personal y profesional en la empresa.

1.3.1 Dimensiones del compromiso organizacional

De acuerdo con Allen y Meyer (1991), el compromiso organizacional es una sola variable que está dividida en tres dimensiones. A continuación, se detalla tal segmentación:

Figura 7. Dimensiones del compromiso organizacional



Fuente. Elaboración propia con base en el modelo de Allen y Meyer (1991).

A. Compromiso afectivo (deseo)

Orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización y sus valores. Este impacta directamente en su participación e involucramiento y está influenciado por:

1. Características personales tales como la edad, educación y experiencias profesionales.
2. Características estructurales. La relación con su jefe inmediato y nivel de puesto.
3. Características relativas al trabajo. Explotación de sus capacidades y la expresión de sus valores.
4. Antigüedad

B. Compromiso normativo (deber)

Sentimiento de obligatoriedad dado el valor económico que se percibe por permanecer en la organización en lugar de abandonarla. Aquí, el individuo concibe que tiene una obligación moral por los beneficios que recibe (capacitaciones, bonos, prestaciones, etc.) derivados de su labor.

C. Compromiso de continuidad (necesidad)

Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en la organización ya sea por razones morales o éticas. Se podría decir que éste percibe un beneficio asociado con continuar en la organización y un costo asociado a irse.

Whitener y Waltz (1993) sostienen que existe una relación positiva entre el componente de continuidad y la valoración de la estabilidad laboral.

1.3.2 Enfoque del compromiso organizacional

Investigaciones sobre el compromiso organizacional consideran que existen dos enfoques para su estudio (Mowday 1998).

A. Enfoque unidimensional

Considera al compromiso organizacional como actitudinal o conductual.

- Comportamiento actitudinal. El compromiso organizacional representa un grado de identificación del trabajador con su organización, lo que no permitirá que renuncie.
- Comportamiento conductual. Se basa en que el trabajador permanece por los beneficios que la organización le ofrece.

B. Enfoque multidimensional

Considera que existe un poderoso vínculo psicológico, mismo que se basa en las tres dimensiones propuestas por Allen y Meyer (1991) y que cada individuo podría desarrollarlo en un mayor o menor nivel cualquiera que sea el nivel de compromiso en el que se encuentre.

1.4 FACTORES VINCULADOS CON LA SATISFACCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1.4.1 Trabajo Nextgen

El trabajo NextGen es un fenómeno global, modelos de trabajos alternativos y no tradicionales que desde la perspectiva de un trabajador y un empleador son positivos. Algunos ejemplos incluyen trabajos de medio tiempo, empleos provisionales, contratos temporales, freelance, permanente, trabajador independiente, bajo demanda y plataformas de trabajo online, (Prising, 2018).

1.4.1.1 Antecedentes del Trabajo Nextgen

Desde la Revolución Industrial y hacia finales del Siglo XX, la idea del trabajo estaba directamente vinculada con el tener que desplazarse a un lugar para prestar un servicio a cambio de un salario (Mucharraz, 2018). No obstante, la tercerización y el trabajo flexible han existido por casi 70 años. Hoy en día, un número creciente de personas opta por modelos alternativos a los roles tradicionales, permanentes y de tiempo completo. Al mismo tiempo, está cambiando lo que las personas quieren, ahora buscan aprender más y tener un balance entre su trabajo y vida personal (Manpower, 2019). El “trabajo de lunes a viernes y de 9 a 5 de por vida” es cada vez menos común, muchos de los empleos que han surgido en los últimos 10-15 años han sido bajo modelos alternativos o no tradicionales y las personas ahora buscan empleos con modelos flexibles. Ahora más personas quieren un trabajo *NextGen* (Prising, 2017).

1.4.1.2 Características del Trabajo Nextgen

De acuerdo con Manpower, el trabajo *NextGen* (2019) es una nueva forma de trabajar, una nueva forma de hacer el trabajo para ayudar a las personas a ganar más, desarrollarlas y apoyarlas para que logren un balance entre su vida profesional y personal. Los ejemplos incluyen diferentes tipos de trabajo como: trabajo de medio tiempo, provisional, contrato temporal, freelance, permanente, trabajador independiente, bajo demanda y plataformas de trabajo online. Es por ello por lo que un trabajo flexible es considerado un trabajo *NextGen*. El concepto de trabajo flexible es amplio e incluye aspectos referentes al horario, la forma de contratación, la posibilidad de trabajar en ubicaciones remotas además del hogar, y el uso del tiempo personal (Mucharraz, 2018).

El trabajo *NextGen* es un fenómeno global, y desde la perspectiva de un trabajador, es positivo. La apertura a los modelos de trabajo alternativo varía de acuerdo con cada país, afectada por una multitud de factores derivados de la rigidez de las regulaciones laborales, el papel de los sindicatos y la negociación colectiva, a las actitudes y movilidad de los trabajadores. La edad también importa. Los países con mayor proporción de una fuerza laboral joven están más inclinados a laborar en trabajos *NextGen*, en particular los Millennials más jóvenes de entre 18 y 24 años (Manpower, 2017).

Unas de las mayores ventajas que obtienen las organizaciones al optar por esta clase de empleos es el incremento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral, lo que al mismo tiempo les permite la atracción y sobre todo la retención del talento (Scandura y Lankau 1998).

Aun cuando no en todos los casos es posible implementar los esquemas de trabajo en casa, las empresas han optado por manejar horarios escalonados, esquemas híbridos, e incluso el acceso a “horas flexibles” para que los trabajadores atiendan necesidades personales (Mucharraz, 2018).

De acuerdo con el estudio *El crecimiento del trabajo NextGen* realizado por Manpower Group (2017) de 9,500 personas entrevistadas de 12 países, el 97% está abierto a un trabajo *NextGen* puesto que quieren tener la opción de elegir flexibilidad y formas alternativas de trabajo resilientes para futuros que son menos predecibles. El 90% de los trabajadores *NextGen* disfrutaban de su forma de trabajar y seguirán trabajando de esa manera pues tanto hombres como mujeres están dispuestos a buscar esa flexibilidad para pasar más tiempo con su familia.

1.4.1.3 Ventajas del Trabajo Nextgen

De acuerdo con el estudio realizado por Manpower Group (2017), entre las ventajas más importantes que los empleados ven en el trabajo nextgen están:

- Equilibrio personal, ingresos y crecimiento profesional
- Desarrollo de competencias, aprendizaje y aplicación de habilidades
- Opciones de elección entre formas alternativo de trabajo resiliente para un futuro menos predecible
- Flexibilidad en horario y actividades

1.4.2 Mindfulness

Mindfulness ha sido traducida al español en diferentes formas, todas compuestas a falta de una palabra que dé con el significado original. Las traducciones más comunes son Atención Plena, Plena Conciencia, Presencia Mental y Presencia Plena/Conciencia Abierta entre otras (Sociedad Mindfulness y Salud, 2019).

Dicho término connota atención y conciencia (Moñivas; García-Diex y García-De-Silva, 2012) y, aunque es ya es empleado desde hace miles de años, no fue hasta hace unos años que empezó a popularizarse y a utilizarse en Occidente gracias a la evidencia

científica publicada sobre sus múltiples beneficios en materia de salud Occidente (Pérez y Botella, 2007) y la evolución experimentada en el campo de la neurobiología (Ricard, 2009).

Con base en dichos estudios, podemos categorizarla como una técnica vivencial para estar presente (Brown y Ryan, 2003) al darle al individuo la conciencia sobre sus pensamientos, sentimientos, emociones y sensaciones corporales (Hyland et al., 2015).

De acuerdo con Mañas (2009) ésta se debe experimentar para poder conocer sus beneficios y se puede hacer llegar a la atención plena mediante tres técnicas (Kabat-Zinn, 2003):

- Meditación vipassana. Es una de las técnicas de meditación más antiguas de la India y significa ver las cosas tal como son. Se enseñaba en la India hace más de 2500 años como una cura universal para problemas universales a lo que le llamaban el arte de vivir.
- Exploración corporal. Es un técnica para desarrollar la sensibilidad y conciencia corporal a través de respiración y posturas, lo que permite gestionar el dolor. Es importante resaltar que esto no es una técnica de relajación.
- Meditación. Estado en el cual el individuo entrena la mente o induce un modo de conciencia, ya sea para conseguir algún beneficio o para reconocer mentalmente un contenido.

La atención plena (mindfulness) también es una práctica, un método sistemático enfocado a cultivar claridad, introspección y entendimiento. En el contexto de la salud, es una manera de aprender de forma práctica a cuidar mejor de uno mismo al explorar y entender la relación entre nuestro cuerpo y mente para movilizar nuestros recursos internos para afrontar el estrés, crecer y sanar (Instituto Mexicano de Mindfulness, 2019).

La atención plena se compone de cinco componentes básicos:

1. Atención al momento presente; esto hace referencia a no estar pendientes del pasado ni del futuro, sólo del instante actual (Safran & Muran, 2005).
2. Apertura a la experiencia: capacidad de observar las experiencias, tanto positivas como negativas, sin interponer el filtro de las propias creencias (Buchheld, Grossman & Walach, 2001).
3. Aceptación: capacidad de experimentar sin defensas y tal como son los hechos, sin juzgarlos (Kabat-Zinn, 1990).
4. Dejar pasar; no aferrarse, ni dejarse atrapar por ningún pensamiento, deseo o sensación (Kabat-Zinn, 1990).
5. Intención; finalidad por la cual se está haciendo (Kabat-Zinn, 1990).

Vivir en el presente es lo que nos permite recordar a dónde estamos yendo mientras caminamos, aun cuando durante el trayecto nos hayamos perdido en miles de pensamientos. Sin la atención plena sería imposible poder observar y reconocer la propia experiencia. Aunque creemos tener control consciente de nuestra atención, lo que normalmente sucede es que estamos constantemente atendiendo a pensamientos acerca del pasado o del futuro o bien, reconociendo solo una pequeña porción de lo que está sucediendo en el presente.

1.4.2.1 Antecedentes de la atención plena

El término de atención plena, también conocido como conciencia plena, proviene de la traducción de la pala en inglés *mindfulness*, y aunque no es una traducción exacta, Jon Kabat-Zinn (1994), pionero en su aplicación, lo definió así. A su vez es una transcripción del vocablo “*sati*” del idioma Pali, un idioma vernáculo similar al sánscrito que se hablaba

en la época en que el Buda comenzó a enseñar hace dos mil quinientos años. *Sati* es la nominalización del verbo "*sarati*" que significa recordar o recordar. En este caso, recordarnos estar en el presente, en el aquí y ahora (Sociedad Mindfulness y Salud, 2019).

Hace unos dos mil setecientos años, en oriente, el budismo lo consideraba como su piedra angular en la práctica filosófica y religiosa (Sánchez Iglesias et. al., 2017), al mismo tiempo, subdividían en tres categorías dicho vocablo: sabiduría, conducta ética y entrenamiento de la mente (Delgado et. al., 2012). Autores como Vicente Simón (2011) creen que sus inicios se remontan incluso antes del 1700 a.C. (Reynolds, 2005).

1.4.2.2 Beneficios de la atención plena

La atención plena es una capacidad básica del ser humano que requiere poner en práctica la autoconsciencia, no obstante, es imprescindible tener una actitud intencional para poder desarrollarla y potencializarla (Simón, 2007). Su práctica te puede ayudar a comer mejor (y menos), a controlar el estrés, a trabajar la memoria y la concentración, a mejorar nuestras relaciones sociales, a mejorar nuestra productividad (Gallo, 2016), a la disminución del sufrimiento humano y de las emociones negativas (Mañas, 2009), entre otras. Para ello hay que entrenar a la mente para poder responder de manera consciente y calmada sin desperdiciar energía innecesaria ante situaciones de tensión (Kabat-Zinn, 2003).

Iniciarse en la práctica de la atención plena es mucho más fácil de lo que parece, inclusive se pueden aprovechar ocasiones cotidianas de nuestra vida diaria para ponerlo en práctica. Y a la hora de practicarse es importante tener en cuenta los tres pasos básicos de esta técnica: meditación, oración y silencio (Gallo, 2016). Por lo que distintas empresas como General Mills, Aetna, Intel, Google, entre otras lo han adoptado como parte de la rutina de

sus empleados con el objetivo de mejorar el rendimiento. Algunos de los programas que han creado son: Mindful Leadership, Mindfulness at Work, Awake@Intel mindfulness y Search Inside Yourself, respectivamente (Carril, 2013 & Estévez, 2017).

En resumen, su objetivo radica en que el individuo sea capaz de observar y sentir su comportamiento, al mismo tiempo de que recaba información y la analiza para tener como respuesta un comportamiento más saludable y positivo (Robins, Schmidt y Linehan, 2004).

Además, trabaja con distintos constructos tales como la resiliencia y la autoeficacia (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

1.4.2.3 Medición de la atención plena

Langer (2014) explica el constructo desde dos estados: mindful y mindless.

A. Mindful. Enfoque pleno en el ambiente y con la actividad que se realiza, esta condición lleva a una mayor sensibilidad y a diferentes puntos de vista.

B. Mindless. Estado automático de funcionamiento cognitivo, donde no se cuestiona ni se toma consciencia sobre la actividad de la atención, perdiendo, en alguna medida, el contacto con el momento presente.

Las diferentes concepciones sobre mindfulness se reflejan en las características priorizadas en los instrumentos de medición. (Pires et al.,2016).

De acuerdo con Rodríguez (2017), existen diecinueve escalas de evaluación de la atención plena dentro de las bases de Redalyc, Scielo, Latindex, PsycInfo y Pubmed, las cuales se enlistan a continuación:

Tabla 1.
Instrumentos de medición de la atención plena

No.	Instrumento	Autor (es)	Año	Ítems	Subescalas/ Factores	Consistencia Interna (alfa de Cronbach)
1	MS "Langer Mindfulness/ Mindfulness Scale"	Bodner & Langer	2001	21	Flexibilidad, creación de novedad, compromiso y búsqueda de novedad.	Global: 0.81; factores: flexibilidad (0.47), creación de novedad (0.63), compromiso (0.52) y búsqueda de novedad (0.65)
2	MAAS "Escala de Conciencia y Atención Mindfulness"	Brown & Ryan	2003	15	Conciencia y atención	Global: 0.82
3	MAAS-BR Adaptación Brasil	Barros et al.	2015	15	Conciencia y atención	Global: 0.83
4	KIMS "Inventario de habilidades de Mindfulness"	Baer, Smith, & Allen	2004	39	Observar, describir, actuar sin conciencia y aceptar sin juzgar	Global: 0.76 a 0.91
5	FMI "Inventario de Mindfulness de Freiburg"	Walach et al.	2006	30	Presencia mindful, aceptación no juiciosa, apertura a la experiencia	Global: 0.93
6	SMQ "Cuestionario Southampton Mindfulness"	Chadwick et al.	2005	16	Observar con atención plena o cogniciones (a); permitir que la atención se centre en cogniciones de aversión (b); aceptación de pensamientos o imágenes sobre uno mismo (c); y dejar pasar y no reaccionar o preocuparse (d)	Global: 0.89
7	TMS "Escala de Toronto de Mindfulness"	Lau et al.	2006	13	Curiosidad y descentralización	Global: 0.84 a 0.88

8	FFMQ "Cuestionario Mindfulness de Cinco Facetas"	Baer et al.	2006	39	Observar, describir, actuar con conciencia, no enjuiciar y no reactividad	Global: 0.80; factores: observar= 0.83, describir = 0.91, actuar con conciencia = 0.87, no enjuiciar= 0.87 y no-reactividad= 0.75
9	FFMQ – BR1	Barros et al.	2014	39	Con siete factores (dos que se subdividen: separándolo en positivo o negativo y "actuar con conciencia" se diferenció en comportamientos de piloto automático y actuar distraídamente	Global: 0.8; actuar con conciencia (0.79); observar (0.76), describir positivo (0.76), describir negativo (0.75), no reaccionar (0.68) y actuar distraídamente (0.63)
10	CAMS Y CAMS-R "Escala Cognitiva y Afectiva de Mindfulness"	Feldman et al.	2007	12	Atención, foco atencional en el presente, toma de conciencia y aceptación sin juicio con respecto a pensamientos, y sentimientos	Global: 0.74 a 0.80
11	PHLMS "Escala Mindfulness de Philadelphia"	Cardaciotto et al.	2008	20	Toma de conciencia y aceptación	Toma de conciencia 0.85 y aceptación 0.87
12	PHLMS – Adaptación Brasil	Silveira et al.	2012	20	Toma de conciencia y aceptación	Toma de conciencia 0.85 y aceptación 0.81
13	EOM "Escala de Efectos de la Meditación"	Reavley y Pallant	2009	29	Efectos emocionales, cognitivos, experiencia mística, efecto de relajación y molestia física	Global: 0.87 y 0.90
14	CHIME-b "Inventario Integral de Experiencias en Mindfulness"	Bergomi, Tschacher y Kupper	2012	32	Toma de conciencia del presente; aceptación/no reactividad y orientación al insight; no evitación y apertura; y	Global: 0.95

					descripción de la experiencia	
15	CAMM "Cuestionario de Mindfulness para niños y adolescentes"	Greco et al.	2012	10	Observar, aceptar sin juzgar y actuar con conciencia	Global: 0.80
16	SMS "Escala Mindfulness Estado"	Tanay y Bernstein	2013	21	Estado mindfulness mental y estado mindfulness corporal	Para sus factores de 0.95 para el mindfulness corporal y 0.90 para el mindfulness mental
17	DMS "Developmental Mindfulness Survey"	Sauer et al.	2013	30	Calidad y nivel de la atención plena	Global: 0.92 a 0.98
18	MP-Q "Escala de Calidad en la Práctica Mindfulness"	Del Re et al. & Goldberg et al.	2013/2014	6	Atención y receptividad	Para sus factores: 0.72 para la subescala de atención y 0.87 para la de receptividad
19	MINDSENS "Índice Compuesto de Mindfulness"	Soler et al.	2014	-	Tipo de meditación, la duración en minutos de la sesión, la frecuencia de práctica medida en días y la cantidad acumulada en meses	-

Fuente. Elaboración propio con base en Rodríguez 2017.

Cabe hacer mención que, de los instrumentos antes mencionados, el instrumento MAAS de Brown & Ryan (2003) es el más propicio para medir de forma concisa la atención plena en individuos de poblaciones sin experiencia previa en meditación (Bergomi, Tschacher y Kupper, 2012).

1.4.2.4 Instrumento MASS

La Escala de Consciencia y Atención Mindfulness por sus siglas en inglés MASS (Mindful Attention Awareness Scale) (Brown & Ryan, 2003) en un inicio contenía 184 ítems, sin embargo, investigadores especialistas en el tema lo analizaron y dejaron únicamente 15 afirmaciones. Para ello se realizaron correlaciones con otras mediciones, lo que identificó evidencia de validez, lo que comprobaba que la atención plena está relacionada con comportamientos autorregulados, emociones positivas y bienestar físico y psicológico. Estos 15 ítems que evalúan la atención hacia a la consciencia del presente (ver anexo V).

En este instrumento, los encuestados deben contestar quince reactivos, los cuales se manejan en una escala Likert de 1 a 6. Donde 1 corresponde a “casi siempre” y 6 a “casi nunca”. Una alta puntuación refleja una mayor capacidad de atención plena.

CAPÍTULO II. MIPYMES Y SU CONTEXTO

2.1 MIPYMES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, es así que los gobiernos de todo el mundo reconocen la importancia de su contribución al crecimiento económico, al empleo, a la cohesión social y al desarrollo local, razones por las cuales, el papel que éstas desempeñan es muy importante en cada país, pues han logrado sacarlos de la pobreza al facilitar la economía de mercado. Tan sólo en la zona de la OCDE, donde se encuentra México, esta clase de empresas generan el 60% de los empleos (OCDE, 2018).

El mundo tan globalizado en el que vivimos ha traído consigo una serie de presiones, riesgos y costos de transición para éstas; pues en comparación con las grandes empresas, las MIPYMES no cuentan con toda la estructura para gestionar los constantes cambios del entorno. No obstante, al mismo tiempo, gozan de ventajas tales como mayor adaptabilidad e independencia del legado de tecnologías o relaciones consolidadas, lo que les ha permitido ampliar sus horizontes y llegar a nuevos mercados. Así que, para ellas innovar, se ha convertido es uno de los factores clave de éxito. Sus innovaciones van desde la forma en como comercializan sus productos, como se organizan y gestionan sus recursos (materiales y humanos) hasta como atienden a sus clientes; por lo que es de vital importancia que se empapen de temas como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, ya que anteriormente veíamos que estos aspectos pueden influenciar la lealtad de sus clientes, los cuales cada vez se vuelven más exigentes.

2.2 MIPYMES EN MÉXICO

En 2009, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Por lo que la estratificación quedó de la siguiente manera:

Tabla 1.
Estratificación de las empresas de acuerdo con el DOF

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente. Elaboración propia con base en datos publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019).

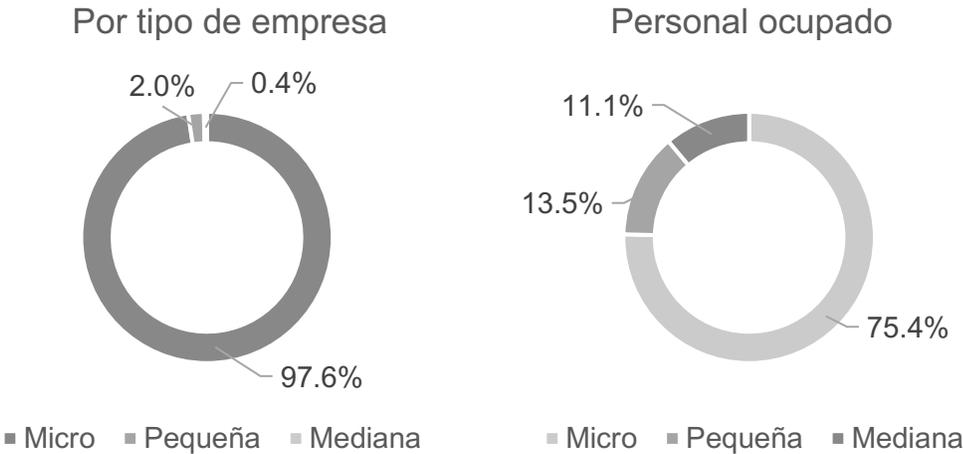
De las cuatro empresas sujetas de estudio, las cuatro son consideradas pequeñas empresas, pese a que únicamente la empresa número tres califica en los dos criterios que establece el Diario Oficial de la Federación, es decir, tanto en el número de empleados como el monto anual de ventas; las empresas uno, dos y cuatro califican únicamente por el monto anual de ventas.

Hasta antes del año 2013, la identificación de las micro, pequeñas y medianas empresas sólo era posible a través de la información provista por los Censos Económicos que tiene a su cargo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En 2015, El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior, presentan por primera vez la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), misma que provee información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben, para contribuir al fomento de la cultura empresarial en México (INEGI, 2015).

De acuerdo con la ENAPROCE de 2015, de un universo de 4.05 millones de MIPYMES existentes en México, el 97.6% eran microempresas y concentraban el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

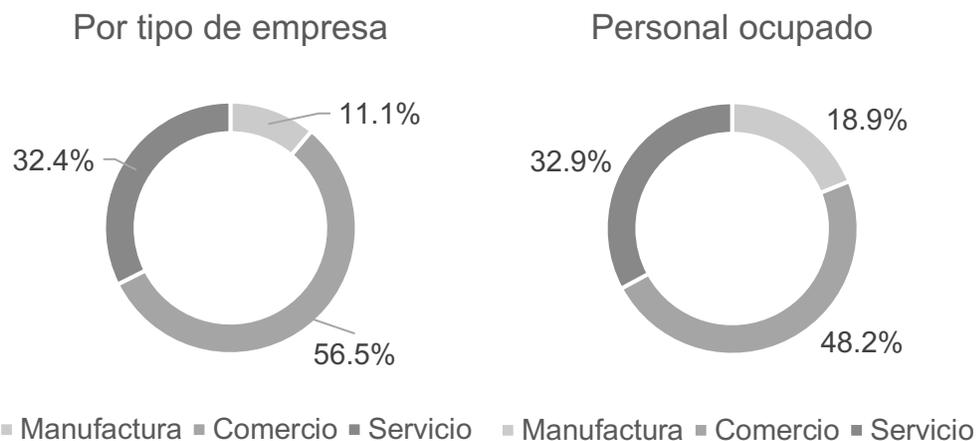
Figura 8. Distribución de MIPYMES en México



Fuente. Elaboración propia con base en la ENAPROCE (2015).

En cuanto a la distribución de acuerdo con el giro de cada unidad económica encontramos que el 56.5% son empresas comercializadoras que concentran el 48.2% del personal ocupado, el 32.4% empresas de servicios con el 32.9% y el 11.1% empresas manufactureras con el 18.9%.

Figura 9. Distribución MIPYMES en México por sector de actividad



Fuente. Elaboración propia con base en la ENAPROCE (2015).

2.2.1 Retos y oportunidades de las MIPYMES en México

Con el objetivo de determinar los factores que frenan el crecimiento de las MIPYMES y mostrar las alternativas de crédito existentes en el mercado, Konfío, plataforma de préstamos en línea para pequeñas empresas en México, se dio a la tarea de analizar las condiciones que enfrentan estas entidades y elaboró el Reporte de Crédito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Dicho reporte muestra que los retos más importantes a los que se están enfrentando esta clase de empresas son:

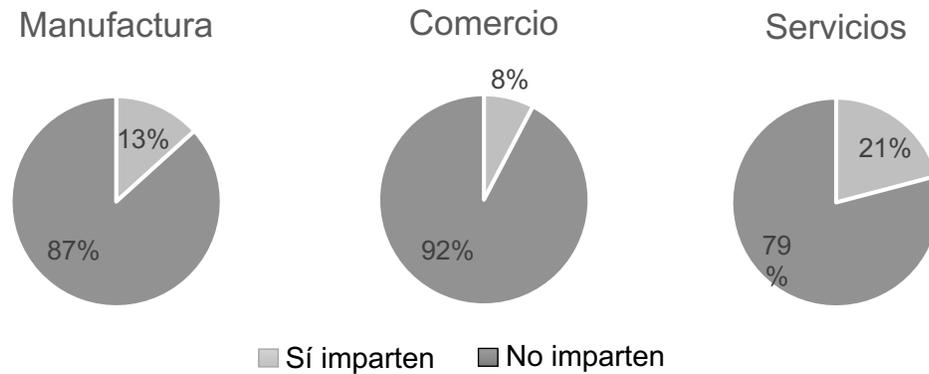
1. Retos de negocio. Crecimiento y estabilidad de negocio.

2. Necesidades de crédito. Financiamientos externos con tasas elevadas.
3. Falta de capital. Dificultad para atraer capital dado el riesgo del mercado.
4. Escasez de inversión en tecnología
5. Escasez de inversión de talento. Esta es la parte en la que se centra este trabajo, ya que de invertir en éste podría generar beneficios importantes no sólo en parte económica para el negocio, sino en la vida de cada uno de sus colaboradores. Generalmente, dicha escasez se debe a la falta de visión estratégica de los dueños de estos negocios, mismos que prefieren enfocar los recursos de su organización en la operación del día a día, descuidando aquellas que generarían un impacto mayor en el largo plazo. Es decir, prefieren las inversiones a corto plazo sobre las de largo plazo.

Por su parte, la ENAPROCE identificó seis:

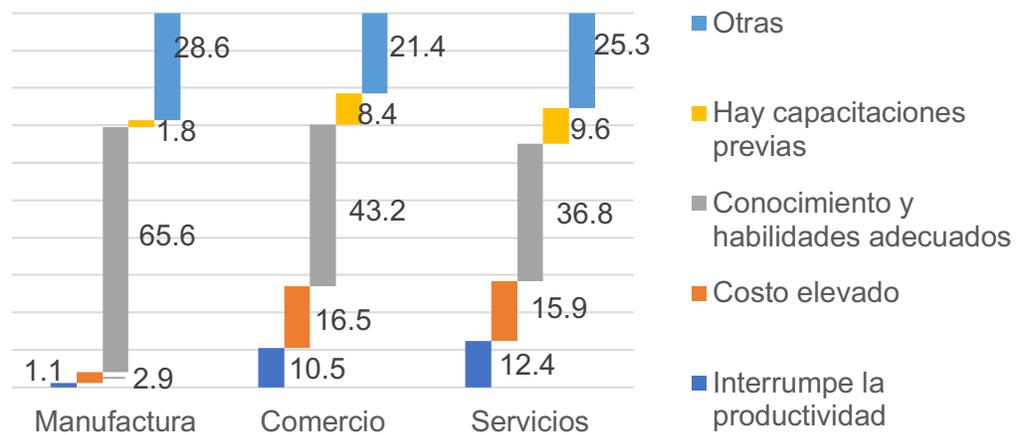
1. Limitaciones para acceder a capital físico y financiero
2. Entorno institucional y ambiente poco favorable para hacer negocios
3. Limitaciones para implementar técnicas y tecnologías a procesos productivos, de servicios y de comercialización
4. Carencias en capital humano. Donde la capacitación no es impartida en las distintas empresas porque lo ven como una interrupción a la productividad, como algo costoso e innecesario porque las habilidades y conocimientos ya son adecuados, ya ha habido capacitaciones previas, entre otras.

Figura 10. Distribución de las empresas que imparten capacitación por sector



Fuente. Elaboración propia con base en la ENAPROCE (2015).

Figura 11. Distribución % de las causas por las que no capacitan las MIPYMES



Fuente. Elaboración propia con base en la ENAPROCE (2015).

Como vemos, ambos reportes muestran resultados muy similares, donde la parte del capital humano es un aspecto que se resalta.

El desarrollo económico de los países depende de diversos factores, que con un marco jurídico estable puede facilitar el emprendimiento de nuevos negocios, tal es así que países en vías de desarrollo como México, es importante crear un ecosistema robusto, que se caracterice por incorporar a todo tipo de empresa a las cadenas de valor, a la vez que estas sean capaces de satisfacer la demanda de sus clientes y competir a nivel internacional.

En México existen diferentes programas que apoyan a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME), así como a la actividad emprendedora, sin embargo, los efectos de estos no permean a toda la comunidad de forma equitativa. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada en México es de 7.8 años, por lo que es poco probable que llegue a consolidarse en el mercado nacional.

El uso de la tecnología, la atracción de talento y la implementación de nuevos procesos, permitirá a las MIPYMES concretar su oferta de valor y competir directamente contra los grandes jugadores del mercado, no obstante, también deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Visión estratégica. Enfoque de sus recursos en la operación del día a día, descuidando aquellas actividades que generarán un impacto mayor a largo plazo.
2. Atracción de capital. Desconocimiento de las empresas a cerca de programas de financiamiento y los fondos de Capital semilla.
3. Créditos. Los usan para para cubrir una falta de liquidez y no en proyectos de crecimiento.
4. Inversión en talento y tecnología. Estas empresas han dejado de lado la adopción de nuevas tecnologías y la atracción de talento; herramientas que serían fundamentales para impulsar el crecimiento exponencial del negocio. Al incluir estos aspectos en sus planes, lograrán mejorar sus procesos, ofrecer mejores productos

y servicios y consolidar su oferta de valor con sus clientes. Es por ello que es importante que estas empresas comiencen a empaparse sobre temas de recursos humanos, para que se den cuentas que con estrategias que quizás representen un bajo costo financiero para ellas o en algunos casos nulo, pueden obtener grandes resultados.

2.2.2 Las MIPYMES comercializadoras de plástico en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México

Con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2019), en la comunidad de Santiago Acutzilapan existen 86 establecimientos económicos, de los cuales, 20 se dedican al comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina. Al 55% de estos veinte establecimientos, se les realizó una breve encuesta para saber si conocían el grado de satisfacción laboral y el tipo de compromiso laboral de sus empleados, así como el número de empleados con el que contaban; el 100% de ellos contestó que no y que no entendían los conceptos, por lo que se consideró importante realizar un estudio que permitiera la visibilidad de estas dos variables en los empleados de dicho sector.

Para el presente trabajo, se tomaron como muestra cuatro pequeñas empresas comercializadoras de productos plásticos, mismas que alojan 39 trabajadores y cuatro dueños. Durante la estancia profesional se tuvo oportunidad de conocer más a fondo dichas organizaciones y lo que se pudo observar fue que el trabajo de los empleados es monótono y un tanto rutinario; por otra parte, el hecho de que los trabajadores estén laborando en empresas familiares, hace que difícilmente pueden desarrollarse, además de que los dueños ponen poca atención en el reconocimiento de su trabajo. Sin embargo, existen algunos factores que los trabajadores ven ventajoso, tal es el caso del trabajo

flexible en donde los trabajadores pueden faltar varios días conservando su puesto con el permiso de sus patrones.

A continuación, se presenta una descripción detalla de cada una de estas organizaciones.

A. Empresa 1

- Fecha de establecimiento: 1995
- Antigüedad: 24 años
- Giro: Comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina.
- Número de empleados: 6, de los cuales, cinco son hombres (83%) y una mujer (17%).
Su edad promedio es de 23 años con una antigüedad promedio de permanencia de 2.6 años. El 50% de estos empleados tiene al menos un hijo.
- Dueño: Sexo femenino, edad de 42 años y cuenta una carrera técnica en contabilidad. Sus funciones son de carácter administrativo.
- Características específicas: Los empleados no cuentan con prestaciones de Ley, pero existe confianza suficiente entre ellos y la dueña para tener un contrato verbal en donde se respeta el puesto de trabajo, a pesar de varios días de ausencia (aspecto considerado como trabajo flexible), esto con previo aviso y acuerdo de las partes, por lo que es una situación común y bien vista dentro de la organización. Su dueña realiza las actividades administrativas del negocio, mientras que se apoya en su hijo para la supervisión de las actividades operativas, lo que promueve una relación de mayor cercanía con los empleados, además de que las edades entre ellos son similares.

B. Empresa 2

- Fecha de establecimiento: 2000
- Antigüedad: 19 años
- Giro: Comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina.

- Número de empleados: 3, todos ellos hombres con una edad promedio de 30 años y el 67% tiene al menos un hijo. La antigüedad promedio de permanencia de éstos es de 1 año.
- Dueño: Sexo femenino, edad de 47 años, y cuenta con una licenciatura en derecho. Las actividades que realiza son tanto de carácter administrativo como de operaciones; es ella quien se encarga de dirigir y supervisar las actividades de todos sus colaboradores.
- Características específicas: Los empleados no cuentan con prestaciones de Ley, no obstante, existe la confianza para tener un contrato verbal de trabajo. Pese a que a sus empleados se les permite ausentarse (aspecto considerado como trabajo flexible) ocasionalmente y salvo causas específicas, esto no está muy bien visto por su dueña, así que dichos permisos son muy contados en la organización.

C. Empresa 3

- Fecha de establecimiento: 2001
- Antigüedad: 18 años
- Giro: Comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina.
- Número de empleados: 27, de los cuales quince son hombres (56%) y doce son mujeres (44%). El 44% de estos tienen hijos. La antigüedad promedio de permanencia en esta organización es de 2.2 años.
- Dueño: Sexo masculino, edad de 39 años y cuenta con una licenciatura en alimentos. Actualmente se encuentra cursando el primer semestre de la licenciatura en Administración de empresas. Sus actividades son exclusivamente de gerencia, tiene personal que se encarga de las actividades administrativas y operativas de su organización.

- Características específicas: El 30% de sus empleados cuentan con un contrato firmado por ambas partes donde se establece la relación obrero patronal, no obstante, sólo estos empleados cuentan con prestaciones de Ley; el resto únicamente cuenta con apoyo para gastos médicos (no estipulado en contrato, sólo verbalmente) en caso de incidentes dentro del área de trabajo ya que por experiencia al dueño le preocupa las condiciones de trabajo de sus colaboradores, porque está constantemente innovando en todos los procesos de su organización. Cabe destacar que fue quien más se interesó en conocer los resultados del presente trabajo, pues está dispuesto a cambiar para mejorar. El tipo de trabajo flexible que se da en las organizaciones 1 y 4 no se da y no está bien visto.

D. Empresa 4

- Fecha de establecimiento: 2005
- Antigüedad: 14 años
- Giro: Comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina.
- Número de empleados: 3, todos hombres cuya edad promedio es de 18 años. La antigüedad promedio de permanencia es de 1.4 años. Ninguno de sus empleados tiene hijos.
- Dueño: Sexo femenino, edad de 52 años y cuenta con una licenciatura en derecho. Sus actividades son de carácter administrativo y cuenta con el apoyo de su hija para supervisión de las actividades operacionales.
- Características específicas: Es la empresa más joven de las analizadas, pues su dueña se dedicó a otras actividades antes de iniciar su empresa. Tiene una visión más humanista del trato a sus trabajadores. Aunque no existe un contrato formal de trabajo, existe la confianza verbal de ambas partes; además, sus empleados gozan de prestaciones tales como vacaciones, prima vacacional y aguinaldo pese a no estar

formalizada la relación obrero patronal. El trabajo flexible que se maneja en la organización es igual que en la empresa 1 y es bien vista por parte de su dueña.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración del personal, así como el estudio de los elementos que contribuyen a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son responsabilidad directa del área de Recursos Humanos, no obstante, es un área que generalmente no está presente en la estructura de las MIPYMES, por lo que no se detienen a estudiar este tipo de temas y se descuida al personal.

En nuestras cuatro pequeñas empresas sujetas de estudio no es la excepción, Recursos Humanos es un área que no figura dentro de sus estructuras organizacionales. Sucede, entonces, que los empleados de dichas organizaciones no se encuentran altamente satisfechos laboralmente, lo que se ve reflejado en el tipo de compromiso organizacional que presentan.

Es importante fomentar en las MIPYMES el conocimiento de dichos temas para que comprendan la importancia e impacto que se puede tener tanto en las personas involucradas como en las organizaciones.

3.1.1 Descripción del problema

En los últimos meses, se ha detectado que los empleados de cuatro pequeñas empresas familiares comercializadoras de productos plásticos, ubicadas en la comunidad de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, Estado de México, se presentan al trabajo con cierta apatía sobre lo que sucede a su alrededor, no ponen atención a varias situaciones que requieren mayor detalle y presentan desinterés constante.

Por otra parte, se ha observado que en las cuatro empresas el trabajo de los empleados es monótono y un tanto rutinario con bajas posibilidades de desarrollo profesional y pocas

oportunidades de reconocimiento sobre su trabajo, dada la estructura organizacional de los negocios, pues es ningún caso aspiran a más que a un incremento de su sueldo.

De acuerdo con Robbins, Judge y Enríquez Brito (2009), los factores anteriormente mencionados pueden ser la causa de una insatisfacción laboral generalizada.

3.1.2 Justificación

En México existen poco más de 4.05 millones de empresas, de éstas, el 97.6% son MIPYMES, mismas que concentran el 88.9% del personal ocupado del país (ENAPROCE, 2015).

Por su parte, este tipo de empresas son las que menos invierten en su personal, ya que consideran que el conocimiento y las habilidades son las adecuadas, al mismo tiempo que prácticamente no monitorean indicadores de desempeño (ENAPROCE, 2015).

Con este trabajo terminal de grado se pretende marcar precedente en el estudio de temas relacionados con el área de Recursos Humanos en pequeñas empresas del ramo comercial en la comunidad de Santiago Acutzilapan, puesto que en ella se concentran el 96% de los establecimientos registrados en el municipio de Atlacomulco y el 8% de los registrados en todo el Estado de México.

A su vez, éste podría ser la pauta para que pequeñas empresas de otros sectores se interesen por el conocimiento de aspectos relacionados con temas con el recurso más valioso que poseen, su personal, pues a pesar de que estos temas son de los más estudiados, generalmente van enfocados dentro de empresas grandes, y estos problemas afectan a cualquier tipo y tamaño de empresa.

3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

Identificar el grado de satisfacción laboral y tipo de compromiso organizacional de treinta y nueve empleados pertenecientes a cuatro diferentes pequeñas empresas comercializadoras en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco Estado de México en 2019 a partir de su percepción, para la generación de una propuesta innovadora que permita acrecentar la satisfacción laboral.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el grado de satisfacción laboral y tipo de compromiso organizacional actual de los empleados de cuatro pequeñas empresas familiares comercializadoras.
2. Identificar la dimensión del compromiso organizacional con mayor incidencia en la satisfacción laboral.
3. Identificar si el trabajo flexible tiene una relación significativa con la la satisfacción laboral.
4. Generar una propuesta de intervención en las organizaciones, encaminada a lograr una mayor satisfacción laboral en los empleados.

3.2.3 Preguntas de investigación

Con base en los objetivos anteriormente planteados, surgieron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción actual de los trabajadores?
2. ¿Qué tipo de compromiso tienen los trabajadores con su organización?
3. ¿Cómo se podrían acrecentar la satisfacción laboral en los empleados de estas cuatro pequeñas empresas?

3.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO

3.3.1 Hipótesis

Con base en los antecedentes teóricos descritos en el Capítulo I, y a la descripción de las organizaciones explicado en el Capítulo II, es que se llegó a la siguiente hipótesis:

H1: La satisfacción laboral está en función del compromiso afectivo, el compromiso continuidad y el compromiso normativo, además de incentivos no monetarios.

3.3.2 Variables de estudio

A continuación, se presentan las variables de estudio, así como su definición conceptual y operacional y la forma en que se midieron en esta investigación.

Tabla 2.

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

Variable/ dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Medición (instrumento y preguntas)
Satisfacción Laboral	Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características; lo que va orientado a las actitudes intrínsecas de la persona (Robbins y Judge, 2009)	Grado de satisfacción del empleado por el trabajo que tiene y las condiciones laborales que ha conseguido	Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967). P1, P2, P6, P7, P10, P11, P15, P16, P20, P21, P25, P26, P30, P31, P35, P36, P40, P41, P45, P46

Compromiso Afectivo (deseo)	Orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización y sus valores. Impacta directamente en su participación e involucramiento (Allen y Meyer, 1991)	Sentimientos positivos que se desarrollan por la permanencia en el trabajo	Instrumento del Modelo de Allen y Meyer (1997) P3, P4, P8, P9, P12, P13, P17, P18,
Compromiso Continuidad (deber)	Sentimiento de obligatoriedad dado el valor económico que se percibe por permanecer en la organización. El individuo percibe que tiene una obligación moral por los beneficios que recibe (Allen y Meyer, 1991).	Sentimiento de obligación que el empleado tiene por lo que le debe a la organización y a la comunidad	Instrumento del Modelo de Allen y Meyer (1997) P22, P23, P27, P28, P32, P33, P37, P38
Compromiso Normativo (necesidad)	Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en la organización por razones morales o éticas. El empleado percibe un beneficio asociado con continuar en la organización y un costo asociado a irse (Allen y Meyer, 1991).	Sentimiento del empleado por tener que cubrir sus necesidades básicas que lo obligan a permanecer en la organización	Instrumento del Modelo de Allen y Meyer (1997) P42, P43, P47, P48, P49, P50, P51, P52
Trabajo Flexible	Instrumento de motivación que es parte de los incentivos basados en prestaciones flexibles (Robbins y Judge, 2009)	Incentivo dado al empleado para cambiar su jornada laboral, para que pueda cumplir sus obligaciones personales y familiares.	Instrumento de Campbell Clark (2001) considerando sólo la parte de Trabajo Flexible P5, P14, P19, P24, P29, P34, P39, P44,

Fuente. Elaboración propia con base en los estudios referenciados.

3.4 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Por las características de las empresas sujetas de estudio, se realizó una investigación de tipo descriptiva-correlacional, cuantitativa, de campo y aplicada a través de un diseño transversal no experimental.

3.4.1 Tipo de investigación

Fue una investigación de tipo descriptiva porque ésta consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes tanto de los procesos como de las personas de las cuatro pequeñas empresas comercializadoras sujetas de estudio, sin influir sobre éstos de ninguna manera, para posteriormente relacionarlas con la variable dependiente de este estudio: la satisfacción laboral; por ello se establece como una investigación correlacional. A partir de ello, se plantean recomendaciones.

Se considera una investigación cuantitativa de campo, ya que consistió en aplicar un instrumento de recolección de datos a treinta y nueve empleados y cuatro dueños, visitando cada una de las cuatro organizaciones y recopilando datos que sirvieron para determinar las variables de mayor relación con la Satisfacción Laboral.

Fue una investigación aplicada, porque el fin último de ésta fue elaborar una propuesta innovadora que pudiera ser implementada en las cuatro organizaciones como resultado del diagnóstico obtenido.

3.4.2 Diseño de investigación

Fue de diseño transversal dado que el instrumento de medición se aplicó una vez, lo que permitió el estudio de las variables involucradas en un solo momento en el tiempo.

Por su parte, se realizó un diseño no experimental porque en ningún momento hubo manipulación de las variables, ya que lo que se requería era realizar un diagnóstico para después desarrollar una propuesta viable de intervención.

3.4.3 Población y muestra

Para la presente investigación, se determinó que la población está constituida de todas las empresas de comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina, ubicadas en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México, que, con base al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en dicha comunidad existen 86 establecimientos económicos, de los cuales, 20 se dedican al comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina (INEGI, 2019).

Para el presente trabajo, se contó con la participación de cuatro pequeñas empresas familiares comercializadoras, todas pertenecientes a dicho. La muestra se constituyó con los cuatro dueños y treinta y nueve empleados, distribuidos como se describe a continuación.

- Empresa 1 → 6 empleados
- Empresa 2 → 3 empleados
- Empresa 3 → 27 empleados
- Empresa 4 → 3 empleados

El promedio de empleados por empresa es de 10, sin embargo, si no se contempla a la empresa 3 por estar muy por arriba de las otras tres empresas, el promedio de empleados es de 4, similar al del resto de los establecimientos que existen en la comunidad.

3.4.4 Instrumento de recolección de datos

Se realizó una búsqueda exhaustiva de instrumentos validados que ayudaran a la medición de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Posteriormente se seleccionaron los instrumentos originales que fueron la pauta para el resto.

Todos los instrumentos seleccionados fueron obtenidos de fuentes documentadas y han sido utilizados en los estudios sobre el tema con niveles aceptables de confiabilidad y validez.

Satisfacción laboral. Esta variable se midió a través del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ por sus siglas en inglés) (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) con su versión en español y adaptada por Gricélidys Rodríguez Sepúlveda (1989) con la autorización del Departamento de Investigación de Psicología vocacional de la Universidad de Minnesota, Minneapolis.

El MSQ, consta de veinte reactivos a través de los cuales se mide la satisfacción de un empleado en su trabajo, puesto que proporciona información sobre los aspectos de un trabajo que un individuo encuentra gratificante. Este se encuentra disponible en tres formas, dos de ellas largas (versión 1967 y versión 1977) y una corta. Las tres formas son neutrales al género. El formulario largo de MSQ requiere de 15 a 20 minutos para completar. La forma corta requiere aproximadamente 5 minutos (Departamento de

Investigación de Psicología Vocacional, 2019), esto, según los autores del instrumento. Su escala de medición es tipo Likert de cinco graduaciones, misma que va de muy insatisfecho hasta muy satisfecho. El instrumento se obtuvo del sitio web de la Universidad de Minnesota (2019).

Por otro lado, el compromiso organizacional fue medido mediante el instrumento que proporciona el modelo de Allen y Meyer (1997), mismo que lo clasifica en tres dimensiones, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Este modelo cuenta con ocho ítems por dimensión, lo que hace un total de 24 reactivos. Cabe mencionar que, dado que su versión original está en inglés, fue necesario hacer una traducción propia del instrumento. Sus reactivos se miden en una escala Likert que va de muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. En específico, el cuestionario se tomó del artículo de investigación titulado *A three-component conceptualization of organizational commitment* de Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991).

Cuando se realizó la revisión de la literatura de estudio, hubo artículos de autores tales como Kelliher, C. y Anderson, D. (2010), Clark (2001) y Raziq, A. y Maulabakhsh, R. (2015) donde se mencionaba al trabajo flexible como una variable que influye en la satisfacción laboral, por lo que se decidió incorporarla en el estudio. El instrumento se obtuvo del estudio de los aspectos de la cultura organizacional de Clark, S. (2001).

Al momento de la integración de los tres instrumentos se fueron intercalando las afirmaciones de cada uno, esto con el fin de evitar un posible sesgo.

Al final se obtuvo un mismo instrumento compuesto de 52 reactivos para la apreciación de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el trabajo flexible.

3.4.5 Procedimiento de recolección de datos

El instrumento aplicado surgió de una recopilación del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota en su versión corta (1967), del modelo de Allen y Meyer (1997) y el apartado que evalúa el trabajo flexible del estudio de los aspectos de la cultura organizacional de Sue Campbell Clark (2001). Todos, instrumento probados, avalados y reconocidos internacionalmente.

Primero fue necesario transcribir las afirmaciones del modelo de Allen y Meyer y del estudio de Sue Campbell al español para después juntarlas con las del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota que ya estaban traducidas. Una vez compuesto el nuevo instrumento se procedió a elaborar una encuesta electrónica a través de los formularios de Google, no obstante, cuando se revisó con los cuatro dueños de las empresas a las que se iba a levantar la muestra, nos percatamos que éstas no contaban con la infraestructura necesaria, tales como computadoras y/o internet para su ejecución; así que, se decidió rehacerlo en un documento en Word® de Microsoft® para que se pudiera imprimir y entregar un formato en físico.

Una vez revisado el nuevo formato del instrumento, y ya con el visto bueno de los dueños de las cuatro organizaciones, se agendaron las fechas y horarios para su aplicación; las cuales fueron de la siguiente manera:

- Empresa 1: 05/abril/2019 → 9:00 h
- Empresa 2: 04/abril/2019 → 16:00 h
- Empresa 3: 06/abril/2019 → 8:00 h
- Empresa 4: 04/abril/2019 → 9:00 h

En el caso de las empresas uno, dos y cuatro el total de sus empleados respondieron al mismo tiempo, en cuanto a los empleados de la empresa número tres, fue necesario

dividirlos en tres grupos, dos grupos de diez y uno más de siete. Los patrones por su parte contestaron el instrumento por separado.

Cabe mencionar que el llenado fue completamente anónimo para no comprometer las respuestas y evitar el sesgo de deseabilidad que pudiera influenciar el resultado de la investigación. Aproximadamente la sesión de respuestas tomó entre veinticinco y treinta minutos por grupo.

Una vez que se obtuvo la respuesta de los treinta y nueve participantes, se procedió a la captura de datos en una base creada en el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)® de IBM® en su versión número 25. Aquí se realizaron algunas pruebas estadísticas tales como la confiabilidad de las variables y la correlación entre éstas, la creación de las variables compuestas y una regresión lineal.

Finalmente, en Excel® se obtuvieron los promedios de las variables compuestas obtenidas previamente en el SPSS® para hacer una comparación entre empresas y de los empleados y sus patrones; se pueden consultar los resultados más sobresalientes de estas comparaciones en el apartado del Capítulo IV. Resultados. También se utilizó dicho programa para obtener algunos gráficos de apoyo visual para datos del marco contextual y la descripción de los participantes de las cuatro organizaciones.

3.4.6 Análisis de datos

El análisis de los datos se llevó a cabo en dos partes: 1) la estadística descriptiva para entender la estructura de los datos y 2) la estadística inferencial para poder establecer una relación entre las variables. Para el procesamiento de los datos se utilizaron los programas computacionales: Excel® de Microsoft Office® y el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)® de IBM® en su versión número 25.

- Estadística descriptiva. Se obtuvieron algunos gráficos para resumir datos, además se sacaron los valores de la media y la desviación estándar al igual que el Alfa de Cronbach (α) y la normalidad con la finalidad de que con estos últimos se pudiera determinar si los datos eran apropiados para un análisis paramétrico.

La media, medida de tendencia central, nos ayudó a determinar cuál sería el valor que obtendría cada uno de los individuos si se distribuyeran los valores en partes iguales, respecto a la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, el compromiso normativo, el compromiso de continuidad y el trabajo flexible a partir de la creación de su variable compuesta obtenida en el SPSS®.

También se sacó la desviación estándar para conocer la dispersión de los datos respecto a la media. Y con el análisis de normalidad conocer cuánto diferían la distribución de los datos respecto a lo esperado si procediesen de una distribución normal con la misma media y desviación típica.

Finalmente se obtuvo el Alfa de Cronbach (α). Cabe mencionar que cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor será la fiabilidad de la escala, por lo que por lo menos deberá obtenerse un Alfa igual o superior a 0.7 para aceptar el instrumento; esto supondría que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros. En este estudio, algunos ítems tuvieron que ser eliminados para que estadísticamente, la fiabilidad del instrumento aplicado fuera aceptada.

- Estadística inferencial. Mediante la observación se conoció a la población sujeta de estudio, lo que facilitó la interpretación de los datos estadísticos previamente realizados, y finalmente poder formular recomendaciones para las cuatro organizaciones.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

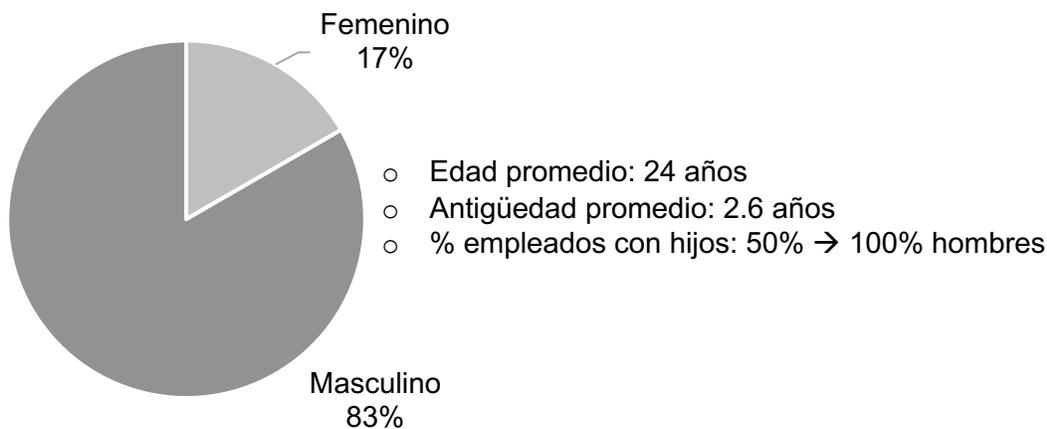
A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos recabados por el instrumento aplicado.

4.1 DESCRIPTIVOS

A. Empresa 1

Considerando los resultados de la encuesta aplicada, se aprecia que los empleados son jóvenes, en donde cinco son hombres que realizan trabajo físico: carga y descarga de material, inventarios, etc.; por su parte, la empleada que trabaja en la empresa se dedica a realizar todas las cuestiones de atención al cliente y ventas. Esta organización tiene el mayor promedio de antigüedad de permanencia entre los empleados.

Figura 12 Composición de la población - Empresa 1



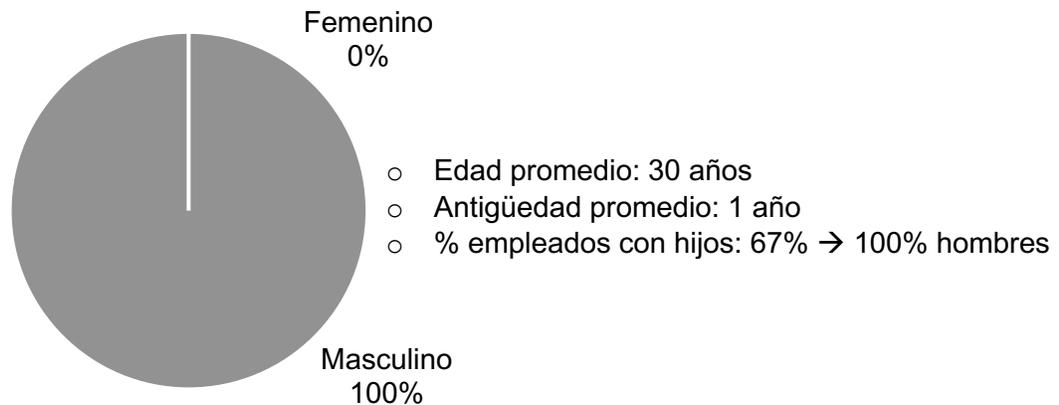
Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

B. Empresa 2

A partir del instrumento de recolección de datos, se aprecia que la edad promedio de los empleados es mayor que en el resto de las empresas. Hay dos empleados con hijos y uno

sin hijos. Todos ellos realizan actividades físicas que involucran la carga y descarga de material, acomodo del mismo en bodega y despacho de pedidos.

Figura 13 Composición de la población - Empresa 2

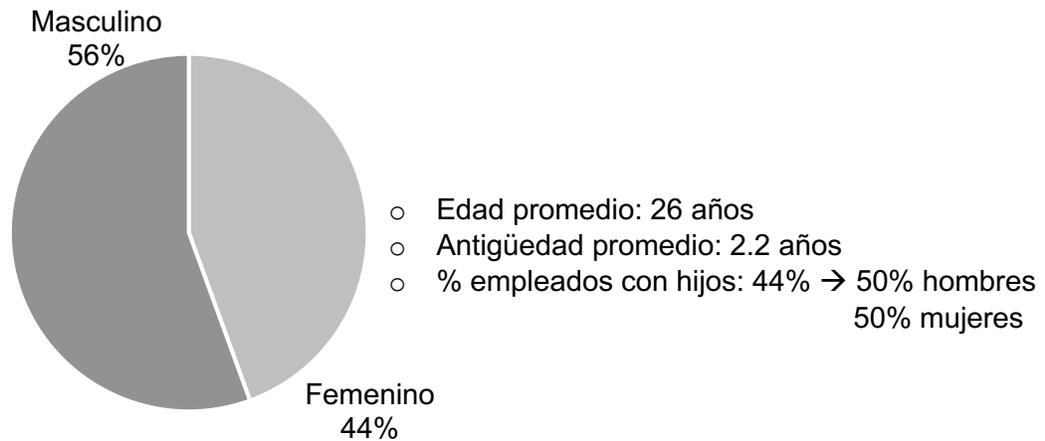


Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

C. Empresa 3

A partir del instrumento de recolección de datos, se aprecia que en la empresa 3, existe una mayor equidad de género, pues hay tanto hombres como mujeres casi en la misma proporción. Los hombres desempeñan actividades que requieren un mayor trabajo físico como carga y descarga de mercancía, mientras que las mujeres ocupan puestos de atención a clientes y ventas. Cabe mencionar, que al igual que la empresa 1, el promedio de antigüedad de permanencia de sus colaboradores supera los dos años.

Figura 14 Composición de la población - Empresa 3



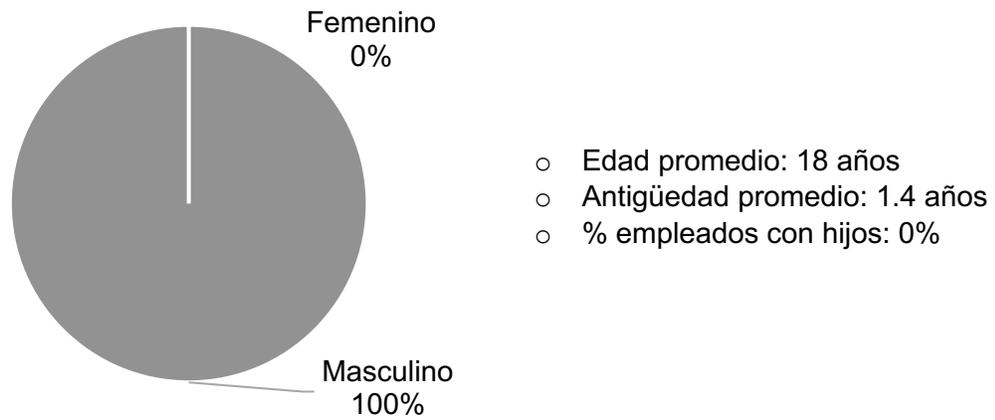
Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

D. Empresa 4

Esta es la organización más joven de las tres, al igual que sus colaboradores, puesto que la edad promedio de éstos es de 18 años. Dado su mercado, el negocio requiere de hombres, no necesariamente con mucha fuerza ya que la carga de trabajo es menor que en las tres anteriores. También es importante mencionar que aquí los hombres además de realizar actividades de carga y descarga, también se desempeñan en actividades de ventas y atención a clientes, diligencias que en las demás organizaciones son realizadas por mujeres. La antigüedad promedio de sus colaboradores es de apenas 1.4 años y es la única organización en la que éstos no tienen hijos.

- Fecha de establecimiento: 2005
- Antigüedad: 14 años
- Giro: Comercio al por menor de cristalería, loza y utensilios de cocina
- Número de empleados: 3

Figura 15 Composición de la población - Empresa 4



Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

4.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El siguiente análisis de confiabilidad presenta las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas. Se proporciona información sobre las relaciones entre elementos de la escala a través del modelo de Alfa de Cronbach (α) (Tabla 3).

Tabla 3.

Estadísticos de confiabilidad

Variable	Número de preguntas	Alfa de Cronbach original	Preguntas eliminadas de la escala original	Alfa de Cronbach modificada
Satisfacción laboral	20	0.810		
Compromiso afectivo	8	0.616	Pregunta 9	0.706
Compromiso Continuidad	8	0.530	Pregunta 28	0.770
Compromiso Normativo	8	0.109	Pregunta 1, 2, 3 y 8	0.767
Trabajo flexible	8	0.542	Pregunta 1, 2, 3 y 4	0.704

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados.

A partir de las modificaciones sugeridas por el mismo software, se consideró una confiabilidad aceptable porque todas las escalas fueron cercanas al 0.70, marcado por Lévy y otros autores (2008) como una confiabilidad aceptable.

4.3 MEDIAS Y DESVIACIONES ESTÁNDAR

Considerando los resultados obtenidos en la confiabilidad, se construyeron las variables compuestas. Con dichas variables se calcularon las medias y desviaciones estándar para todas las variables del estudio.

4.3.1 Medias y desviaciones estándar para empleados

A continuación, se presentan las medias y desviaciones estándar para los empleados

Tabla 4.

Medias y desviaciones estándar para empleados

Variable	Media (μ)	Desviación Estándar (σ)	Participantes
Satisfacción Laboral	3.32	0.49	39
Compromiso Afectivo	3.39	0.68	39
Compromiso Continuidad	2.42	0.74	39
Compromiso Normativo	3.54	0.94	39
Trabajo Flexible	3.28	0.91	39

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

El concepto mejor valuado fue el compromiso normativo con un promedio de 3.54, sin embargo, también fue el que mayor desviación estándar presenta al ser de 0.94, lo que indica que las opiniones respecto a las prestaciones recibidas son encontradas, es decir, hay quienes consideran que el sueldo y los bonos son buenos, pero hay muchos otros que no lo creen así. Lo mismo pasa con el trabajo flexible, puesto que presenta una desviación estándar de 0.91. Esta fue la cuarta variable mejor valuada con un puntaje de 3.28.

El concepto con menor puntuación fue el compromiso de continuidad, misma que fue de 2.42, sin embargo, su desviación estándar es relativamente alta, al ser de 0.74. Esto

indica que, si bien las personas no consideran que trabajan en sus organizaciones por un tema de necesidad, no todos están de acuerdo con esa aseveración.

En general, considerando tanto el promedio como la desviación estándar, vemos que la satisfacción laboral fue la mejor valuada, al obtener un promedio de 3.32 y una desviación estándar de 0.49. Esto nos dice que la mayoría conciben satisfactorio su trabajo.

4.3.2 Medias y desviaciones estándar para patrones

Tabla 5.

Medias y desviaciones estándar para patrones

Variable	Media (μ)	Desviación Estándar (σ)	Participantes
Satisfacción Laboral	3.71	0.35	4
Compromiso Afectivo	4.43	0.31	4
Compromiso Continuidad	2.89	0.21	4
Compromiso Normativo	3.75	0.54	4
Trabajo Flexible	3.94	0.38	4

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

En general, concepto mejor valuado fue el compromiso afectivo con un promedio de 4.43 y una desviación estándar de 0.31, lo que significa que los patrones coinciden en este concepto; no obstante, esta no fue la desviación estándar más baja, sino la del compromiso de continuidad con 0.21, sin embargo su promedio fue el más bajo con una puntuación de 2.89, esto significa que los encuestados no sienten que sea una necesidad el permanecer laborando en sus organizaciones.

Es importante resaltar que tanto el trabajo flexible como el compromiso normativo y la satisfacción laboral, también presentan un buen puntaje, mismos que fueron de 3.94, 3.75 y 3.71 respectivamente; y sus desviaciones estándar de 0.38, 0.54 y 0.35. La única que

resulta llamativa, es la del compromiso normativo, ya que es un poco alta, lo que significa que los patrones no coinciden del todo en que los beneficios económicos sean la razón por la que trabajan ahí.

4.3.3 Comparativos de empleados entre empresas

A continuación, se examinan los cinco conceptos evaluados en el instrumento en cada una de las organizaciones sujetas de estudio entre empleados y patrones.

Tabla 6.

Medias y desviaciones estándar para empleados por cada empresa

Empresa	Satisfacción Laboral		Compromiso Afectivo		Compromiso Continuidad		Compromiso Normativo		Trabajo Flexible	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
1	3.41	0.45	3.26	0.28	2.69	0.68	3.25	1.16	3.92	0.85
2	3.33	0.30	3.33	0.70	2.43	0.80	3.42	1.38	3.67	0.63
3	3.23	0.50	3.39	0.78	2.34	0.77	3.54	0.88	3.06	0.92
4	3.92	0.15	3.67	0.22	2.62	0.59	4.33	0.52	3.67	0.14
Media (μ)	3.32		3.39		2.42		3.54		3.28	
Desv. (σ)	0.49		0.68		0.74		0.94		0.91	

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

El área mejor valuada en la empresa uno fue el trabajo flexible con un promedio de 3.92, seguida de la satisfacción laboral con 3.41 y el compromiso afectivo con 3.26. Sin embargo, el trabajo flexible presenta una desviación estándar de 0.85, lo que significa que no todos los trabajadores consideran que éste existe en sus organizaciones. En cuanto a la satisfacción laboral, la desviación estándar fue de 0.45, así que más o menos están de acuerdo en la combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales de su trabajo. En lo que menos están de acuerdo, es en la parte de las prestaciones, ya

que, aunque el promedio es de 3.25, una calificación alta, la desviación estándar es de 1.16; lo que significa que hay personas que perciben que el salario y las prestaciones son muy buenas, pero hay otros tantos que piensan lo contrario. Por su parte, el compromiso afectivo fue la variable con menor desviación estándar al ser de 0.28 y un promedio de 3.26, lo que nos hace concluir que la razón principal por la que los empleados continúan en la organización es por deseo propio.

En la empresa dos, el aspecto mejor valuado fue el trabajo flexible con una puntuación de 3.67, seguido del compromiso normativo con 3.42 y el compromiso y la satisfacción laboral con 3.33. Pese a que el trabajo flexible obtuvo la mejor calificación, la desviación estándar es un poco alta al ser de 0.63, lo que indica que hay quienes no ven este beneficio como tal, lo mismo sucede con el compromiso afectivo. En cuanto al compromiso normativo, pese a su alto puntaje de 3.42, fue el aspecto con la mayor desviación estándar de 1.38, lo que indica que hay opiniones encontradas acerca de las prestaciones que reciben, por lo que es el aspecto en el que menos coinciden. En general, la variable mejor valuada fue la satisfacción laboral, pues obtuvo un puntaje de 3.33 con una desviación estándar de 0.30, lo que indica que las personas están de acuerdo con las condiciones de su trabajo y es la razón principal por la cual se mantienen en él.

Por su parte, la empresa número tres obtuvo su mejor puntuación en el compromiso normativo con 3.54, seguida del compromiso normativo con 3.39 y la satisfacción laboral con 3.23. No obstante, la desviación estándar del compromiso normativo es un poco alta al ser 0.88, lo mismo pasa con el compromiso afecto cuya desviación estándar es de 0.78; esto indica que hay quienes no están tan de acuerdo con las prestaciones y que tampoco que es por deseo propio por lo que siguen en la organización. En general, el aspecto mejor valuado es la satisfacción laboral, al tener una calificación de 3.23 y una desviación

estándar de 0.50, lo que revela que las personas conciben orientaciones afectivas hacia sus roles laborales y es esto la razón principal por la que continúan en la organización.

Para la empresa cuatro, la mejor calificación se dio en el compromiso normativo con un promedio de 4.33, seguida de la satisfacción laboral con 3.92 y el compromiso afectivo con 3.67 al igual que el trabajo flexible. En cuanto a las desviaciones estándar de estas variables son buenas; 0.52, 0.15, 0.22 y 0.14 respectivamente, lo que indica que en general los trabajadores tienen la misma opinión respecto a estos aspectos. En general, la variable mejor valuada fue la satisfacción laboral con un promedio de 3.92 y una desviación estándar de 0.15; lo que muestra que los trabajadores experimentan una sensación positiva hacia su trabajo y eso es lo que los mantiene en su trabajo.

En conclusión, las empresas uno y cuatro son las que sobresalen en los resultados obtenidos. La empresa uno obtuvo el mejor puntaje en compromiso de continuidad con 2.69 y en trabajo flexible con 3.92. Mientras, la empresa cuatro sobresale en cuanto a satisfacción laboral con 3.92, compromiso afectivo con 3.67 y compromiso normativo con 4.33; en cuanto al compromiso normativo su calificación fue de 2.62, una calificación muy similar a la de la empresa uno, por lo que también podría decirse que resalta en este concepto. Por su parte, las empresas dos y tres no liderean alguno de los conceptos. Otro aspecto interesante que se muestra en la Tabla 21 es que las mejores desviaciones estándar, las obtuvo la empresa cuatro, es decir, que los empleados de esta organización coinciden en sus opiniones.

Ahora, comparando los resultados de cada organización respecto a la media poblacional (μ) de la satisfacción laboral que fue de 3.32, podemos observar que todas se encuentran muy cerca de la media, lo que se comprueba con la desviación estándar que fue de 0.49. El compromiso afectivo obtuvo una media poblacional (μ) de 3.39 y desviación estándar

de 0.68 resultados similares a los de las empresas dos y tres, sin embargo, las empresas uno y cuatro presentan una mejor desviación estándar, y la empresa cuatro un mejor promedio que la media poblacional, no obstante, la media de la empresa uno no es por mucho diferente a ésta, sólo difiere en 0.13 por debajo.

En cuanto al compromiso de continuidad, las empresas uno, dos y cuatro están por la arriba de la media y la empresa tres difiere en menos 0.08 por lo que podríamos considerar que todas están cerca de la media, lo mismo sucede con la desviación estándar.

El compromiso normativo obtuvo una media poblacional de 3.54 (μ), resultado similar al de las empresas uno, dos y tres, la única que la sobre pasa es la empresa cuatro en 0.79.

En cuanto la desviación estándar, también existen muchas discrepancias, puesto que la de las empresas uno y dos es de 1.16 y 1.38, y las de las empresas tres y cuatro de 0.88 y 0.52 mientras que la de la población es de 0.94, lo que indica que la de las dos primeras influyen en ésta última.

Finalmente, el trabajo flexible muestra algo similar al compromiso normativo, ya que las empresas uno, dos y cuatro tienen un promedio de 3.92, 3.67 y 3.67 mientras que el de la empresa tres de 3.06, esta última es la que más influencia en que la poblacional sea de 3.28. Lo mismo pasa en las desviaciones estándar, puesto que las de las empresas uno, dos y tres son de 0.85, 0.63 y 0.92 y la de la empresa cuatro es de 0.14, haciendo que la desviación estándar de la población sea de 0.91.

En conclusión, la satisfacción laboral es quien menos desviación estándar presenta con un puntaje de 0.49 y un promedio de 3.32, lo que indica que la principal razón por la que los trabajadores se mantienen en estas empresas es porque encuentran un adecuado balance entre los factores psicológicos, fisiológicos y ambientales, lo que propia que se sientan a gusto en ellas.

Tabla 7.
Medias para empleados por sexo de cada empresa

Empresa	Sexo	Satisfacción	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo	Trabajo Flexible
1	Masculino	3.50	3.21	2.68	3.13	4.06
	Femenino	2.62	3.00	1.71	3.00	2.50
2	Masculino	3.33	3.33	2.43	3.42	3.67
	Femenino	-	-	-	-	-
3	Masculino	3.23	3.31	2.02	3.38	2.98
	Femenino	3.23	3.49	2.74	3.73	3.15
4	Masculino	3.98	3.57	2.29	4.63	3.63
	Femenino	-	-	-	-	-
Media (μ)		3.29	3.37	2.36	3.53	3.23

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

La tabla 7 nos permite analizar cada uno de los conceptos con base en el sexo, para ver en qué destacan los hombres o las mujeres. Dado que las únicas empresas donde hay tanto hombres como mujeres son la empresa uno y tres, los resultados a continuación plasmados se basarán en estas dos.

En la empresa uno, los hombres son quienes sobresalen en cuanto a satisfacción laboral, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo y trabajo flexible, es decir, en todos los conceptos evaluados. Esto sucede porque a diferencia de la única mujer que ahí labora, estos pueden apoyarse entre sí para realizar sus

actividades ya que son similares, a diferencia de ella, quien realiza actividades de carácter administrativo y no las comparte con nadie.

En la empresa tres, sucede lo contrario, aquí las mujeres son quienes obtuvieron los puntajes más altos. Cabe mencionar que los hombres obtuvieron el mismo puntaje que las mujeres en el concepto de satisfacción laboral. Sin embargo, las diferencias no son muy marcadas, salvo en cuanto al compromiso normativo, lo que nos indica que las mujeres perciben muy buenas prestaciones a diferencia de los hombres que, aunque no las califican como malas, tampoco las consideran en extremo buenas. En general observamos que tanto hombres como mujeres se sienten cómodos con los perfiles de puestos que desempeñan.

Ahora bien, si se analiza más a detalle, nos encontramos lo siguiente (ver Tabla 8):

Tabla 8.

Medias para empleados por sexo con o sin hijos de cada empresa

Empresa	Con o sin hijos	Satisfacción Laboral	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo	Trabajo Flexible
1	Sin	3.25	3.14	2.19	2.58	3.58
	Con	3.39	3.60	2.29	3.45	3.30
2	Sin	3.10	3.00	2.57	2.75	3.00
	Con	3.45	3.50	2.36	3.75	4.00
3	Sin	3.28	3.33	2.26	3.42	3.07
	Con	3.62	3.93	2.50	3.75	4.00
4	Sin	3.98	3.57	2.29	4.63	3.63
	Con	-	-	-	-	-
Media (μ)		3.29	3.37	2.36	3.53	3.23

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

El análisis realizado de otros estudios coincide con los resultados de esta investigación en cuanto a que los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y trabajo flexible son mayores en las personas que tienen hijos. Considerando otras variables como la edad o la antigüedad no se observó alguna tendencia, por lo que no se presentan tablas de éstas.

La última tabla que se presenta es un comparativo entre los empleados y patrones sobre las cinco variables de estudio (tabla 9).

Tabla 9.

Comparativo entre empleados y patrones

Empresa	Satisfacción Laboral		Compromiso Afectivo		Compromiso Continuidad		Compromiso Normativo		Trabajo Flexible	
	Empleado	Patrón	Empleado	Patrón	Empleado	Patrón	Empleado	Patrón	Empleado	Patrón
1	3.41	3.90	3.26	4.71	2.69	2.71	3.25	4.25	3.92	4.25
2	3.33	3.19	3.33	4.00	2.43	2.71	3.42	3.00	3.67	3.50
3	3.23	3.81	3.39	4.57	2.34	3.00	3.54	3.75	3.06	3.75
4	3.92	3.95	3.67	4.43	2.62	3.14	4.33	4.00	3.67	4.25

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

En relación con la satisfacción laboral, se observa que el patrón de la empresa cuatro presenta un promedio de 3.95, algo muy similar a la obtenida por sus empleados, que fue de 3.92; esto indica que existe una apreciación similar de ambas partes en cuanto a las condiciones del trabajo y por eso existe una relación armoniosa. Por el contrario, a la empresa dos, cuyo promedio del patrón fue de 3.19 y el de sus empleados de 3.33, lo que podría resultar a que, en el corto plazo, éstos se vieran influenciados por su jefe inmediato y comenzara a bajar el nivel, puesto que son muy pocos empleados en esta organización y la relación que llevan es más directa que en las empresas uno y tres. En cuanto a las empresas uno y tres, el patrón es quién mayor grado de satisfacción laboral presenta

respecto a sus empleados, éstos obtuvieron una calificación de 3.90 y 3.81 respectivamente, mientras que sus empleados 3.41 y 3.23; por lo que es necesario que los patrones pudieran transmitir su sentir respecto al trabajo con el fin de motivarlos y que se pudieran sentir más satisfechos.

En cuanto a satisfacción laboral, es notoria la calificación obtenida por la dueña de la empresa uno, cuyo promedio fue de 4.71, no obstante, sus empleados son quienes menor puntaje obtuvieron con una calificación de 3.26. En este rubro, los empleados mejor autoevaluados fueron los de la empresa número cuatro con 3.67 aunque su dueña no obtuvo el mejor puntaje, sin embargo, ésta se ha preocupado por ofrecerles un trato digno, lo que se ve reflejado en el compromiso de sus empleados.

Para el compromiso continuidad, en general en los empleados y en los dueños fue la dimensión de menor valor. Destaca la cercanía de los puntajes obtenidos en empleados y dueña de la empresa uno. Cabe resaltar que al ser estas las puntuaciones más bajas de los conceptos evaluados, nos indica que una cuestión de necesidad no es la razón principal por la que tanto empleados como dueños continúan laborando en sus respectivas organizaciones, y que es más bien una cuestión de deseo propio o de buenas prestaciones lo que está marcando la pauta para su permanencia en cada una de estas empresas.

En cuanto al compromiso normativo, destaca la empresa cuatro, pues los empleados fue la dimensión que calificaron mejor, ya que perciben que las prestaciones son muy buenas. La dueña percibe esta dimensión de manera similar: aunque su calificación está por debajo que la de sus empleados por 0.25, ella sabe que el ser empresaria, es una buena forma de vivir, aunque implica algunos sacrificios que no tendría como empleada. En cambio, la dueña de la empresa uno, percibe que las prestaciones son muy buenas, aunque sus

empleados obtuvieron el promedio más bajo. Nuevamente se hace un llamado a que los empleados no perciban grandes injusticias entre las condiciones de patrón y empleado.

Sobre el trabajo flexible, los empleados y la dueña de la empresa uno son los que obtuvieron mejores calificaciones, pues las condiciones de trabajo son negociables, puesto que se les permite faltar sin represarías, y aunque las demás organizaciones afirman tenerlo, aún no es visualizado de esa forma por todos sus colaboradores. Este tipo de prestación podría replicarse fácilmente en todas las organizaciones ya que no implicaría un desembolso o gasto adicional.

4.4 ESTADÍSTICOS INFERENCIALES

A pesar de que esta investigación cuenta con pocas observaciones, se consideró analizar estadísticos inferenciales para tener elementos más robustos para la elaboración de la propuesta.

Tabla 10.

Matriz de correlaciones entre elementos de empleados

Variable	Satisfacción Laboral	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo	Trabajo Flexible
Satisfacción Laboral	1	0.528	0.285	0.259	0.656
Compromiso Afectivo		1	0.300	0.523	0.385
Compromiso Continuidad			1	0.342	0.350
Compromiso Normativo				1	0.124
Trabajo Flexible					1

Fuente. Elaboración propia con base en los datos recabados por el instrumento de aplicación de esta investigación.

En la tabla 10 se observan fuertes correlaciones entre las siguientes variables: satisfacción laboral y trabajo flexible (0.66), satisfacción laboral y compromiso afectivo (0.53) y compromiso afectivo y compromiso normativo (0.52), siguiendo un orden descendente. Las correlaciones entre la satisfacción laboral y el compromiso afectivo y el trabajo flexible son altas y significativas a un nivel del 0.1; al igual que la del compromiso afectivo con el compromiso normativo. Lo que indica que, si lo que se busca es fortalecer la satisfacción laboral, las propuestas tendrían que ir orientadas hacia el trabajo flexible y compromiso afectivo, las cuales no necesariamente tendrían que representar un costo monetario adicional para las organizaciones.

**CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA MEJORAR
LA SATISFACCIÓN
LABORAL**

A partir del diagnóstico presentado, se desarrolló una propuesta que involucra el trabajo nextgen y la satisfacción plena, encaminada a incrementar el compromiso afectivo del empleado con las organizaciones analizadas.

5.1 TRABAJOS NEXTGEN

Encontrar el equilibrio entre el trabajo y el hogar ha cambiado de ser una tarea imposible o de sentimiento de culpa a un factor de bienestar. Hoy en día el negocio de la salud, la aptitud y la atención plena es una fuente abundante de efectivo (Manpower, 2017).

Es importante resaltar que, en el presente trabajo, la primera variable con la que la Satisfacción Laboral obtuvo mayor relación fue la del trabajo flexible. Considerando el contexto de las empresas que se analizaron, se recomienda que los dueños opten por formas innovadoras de contratación, en donde los empleados puedan tener los beneficios de un contrato formal con las prestaciones de ley, pero también los beneficios de un trabajo *NextGen*, tales como la flexibilidad centrada en los horarios dado que por la naturaleza de las organizaciones no es posible el trabajo remoto u otra modalidad de esta. Además de que esta alternativa no afectaría en los gastos actuales de las empresas ya que no representa un desembolso adicional, únicamente de planeación de horarios entre los actuales colaboradores de estas.

5.2 ATENCIÓN PLENA

La segunda variable con la que la Satisfacción Laboral obtuvo mayor relación fue la de compromiso afectivo.

Considerando que el compromiso afectivo tiene que ver con el afecto que el empleado tiene hacia la organización por los vínculos estrechos que se generan, la propuesta va encaminada al uso de la atención plena o mindfulness.

CONCLUSIONES

Las condiciones laborales de la mayoría de los empleados de tiendas comercializadoras de plástico en Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, Estado de México, son muy parecidas. Al ser empleados que no requieren de un alto grado de especialización, los trabajos son un tanto subvalorados tanto por los empleadores como los mismos empleados. Sin embargo...

El grado de satisfacción laboral de los empleados de las cuatro empresas analizadas, es relativamente bueno. Sin embargo, las relaciones encontradas con el compromiso afectivo y de continuidad, sugiere que puede mejorarse...

El trabajo *NextGent* en los empleados de cuatro pequeñas empresas familiares de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, puede ser una alternativa que mejore la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, ya que...

REFERENCIAS

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77–86. Recuperado de <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Becerra, M. F. (2017). Incentivos no monetarios para el fomento de la creatividad organizacional. *Pensamiento del Sur*. 1(1), 163-169.
- Brown, K.W. y Ryan, R.M. (2003). MAAS “Escala de Consciencia y Atención Mindfulness”. Recuperado de <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mindfulnessscale.pdf>
- Carril, J. (2013). Minfulness y Silicon Valley: las empresas más innovadoras apuestan por la meditación. Canal CEO. Recuperado de <http://canalceo.com/minfulness-y-silicon-valley-las-empresas-mas-innovadoras-apuestan-por-la-meditacion/>
- Chiavenato, I. (DL 2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed., rev. y act). México, D.F.: McGraW-Hill Education.
- Chiavenato, I. y Guzmán Brito, M. P. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw Hill.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Clayton P. Alderfer, Human Needs in organizational settings, the free press, Nueva York, 1992.
- Departamento de investigación en psicología vocacional. (1989). Cuestionario de satisfacción de Minnesota. Universidad de Minnesota, Minnesota. Recuperado de <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

- DOF - Diario Oficial de la Federación. (s.f.). Recuperado 29 mayo, 2019, de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413&fecha=28/02/2019&print=true
- Estévez, M. (2017). Mindfulness, la nueva cafeína de las empresas de Silicon Valley. VOGUE. Recuperado de <https://www.vogue.es/living/articulos/meditacion-mindfulness-en-las-oficinas-de-silicon-valley-google-apple/30483>
- Franklin Fincowsky, E. B., Krieger, M. J. y Vallhonrat, A. L. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina* (1a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Fonseca Herrera, J. M. G., Cruz Torres, C. E. y Chacón Gutiérrez, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7–29. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Forbes México. (2018, 31 enero). Pymes mexicanas, un panorama para lo que les espera en 2018. Recuperado 29 mayo, 2019, de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Gallo, M. (2016). Esto es lo que necesitas saber si quieres iniciarte en el mindfulness. VOGUE. Recuperado de <https://www.vogue.es/belleza/bienestar/articulos/como-iniciarse-en-el-mindfulness-de-forma-facil-irene-visedo/26070>
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120–142. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0124-01372014000100009
- Garza, R. (Ed.). (2017). *Comportamiento organizacional* (Edición 17). México, Ciudad de México: Pearson.

Goenka, S. y U Ba Khin, S. (2019). Meditación Vipassana. Recuperado de <https://www.dhamma.org/es/index>

Griffin, R. W., Phillips, J. M. y Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12a edición). México, D.F.: Cengage Learning.

Instituto Mexicano de Mindfulness. (2019). Mindfulness Básico Online. Recuperado de <https://www.mindfulness.org.mx/cursos-mindfulness-online/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Cuéntame. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). México en cifras. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=15>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). México en cifras. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado 29 mayo, 2019, de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). México en cifras. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=15>

Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f.-b). Las MiPyME en México: retos y oportunidades. Recuperado 29 mayo, 2019, de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

- Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f.). Libro blanco política de mipymes/inadem 2013-2018. Recuperado 29 mayo, 2019, de <https://www.inadem.gob.mx/institucional/libros-blancos/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., Nuñez Herrejón, J. L. y Palos Báez, E. (2012). *Comportamiento organizacional* (7a ed.). México D.F. (México): McGraw Hill.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. y Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kelliher, C. y Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Konfío. (s.f.). Estudio de Crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado 29 mayo, 2019, de <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme>
- Lawler III, E.E. Pay and Organizational Effectiveness, McGraw-Hill, Nueva York, 1971
- Lu, H., While, A. E. y Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Manpower Group (2017). *El crecimiento del trabajo NextGen*. Recuperado de <https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/recursos-humanos/publicaciones/internacionales/gigresponsibly-el-crecimiento-del-trabajo-nextgen/2017-10-10/085940.html>
- Marquina-Vergara, C. F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 6(1). <https://doi.org/10.17162/rccs.v6i1.998>

- Masuda, A. D., Poelmans, S. A.Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- McNall, L., Masuda, A. y Nicklin J. (2010). *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*, 144, 61-81. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980903356073>
- Mindfit Club (15 de diciembre de 2017). Pasos para Antes de Empezar la Sesión - Curso Mindfulness GRATIS [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=616g5-iHSjA>
- Mindfit Club (15 de diciembre de 2017). Sesión 1 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yHtR03l3vLA>
- Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 2 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wzIqV-SkHF4>
- Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 3 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QAzM5fHbLQ>
- Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 4 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VLLwfZv0O-o>

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 5 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=bs3Wpkv_xHo

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 6 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bRzOGE06nL0>

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 7 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3VLm7fi8rBA>

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 8 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=7-nb_TzBV_c

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 9 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ijflux_AsNs

Mindfit Club (11 de enero de 2018). Sesión 10 - Curso GRATIS Mindfulness para Principiantes [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4NqKlq0t1FM>

Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, (5), 59–74. Recuperado de https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Mosteiro, M. (2017). Sentir y Crecer: *Técnica: Exploración Corporal*. Recuperado de <https://melaniamosteiro.com/tecnica-la-exploracion-corporal/>
- Mucharraz. (2018). Los beneficios de adoptar esquemas de trabajo flexibles en empresas. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/los-beneficios-de-adoptar-esquemas-de-trabajo-flexibles-en-empresas/>
- Raziq, A. y Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson Educación; Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez, N. (2017). Mindfulness: Instrumentos de Evaluación. Una Revisión bibliográfica. *Revista de Investigación en Psicología Social*, 3 (2), 46-65. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/psicologiasocial/article/view/2615>
- Scandura, T. A. y Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4%3C377::AID-JOB807%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4%3C377::AID-JOB807%3E3.0.CO;2-1)
- Schein, E., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, México, 1982.
- Secretaría de Desarrollo Social. (2019). Catálogo de comunidades. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=150140054>

ANEXOS

I. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE MINNESOTA (WEISS, DAWIS, ENGLAND Y LOFQUIST, 1967)

**Encuesta de la Satisfacción de Minnesota
(forma-corta)**

Investigación de Psicología Profesional

Universidad de Minnesota

Derechos de propiedad literaria 1977

Minnesota Satisfaction Questionnaire
encuesta de satisfacción

El propósito de esta encuesta es darle la oportunidad de expresar su **parecer acerca de su empleo actual**, cuáles son las cosas que **le parecen bien**, y cuáles son las cosas que **no le parecen bien**.

Basándonos en sus respuestas y las de sus compañeros, esperamos lograr un mejor entendimiento de lo **que les gusta** acerca de su trabajo y **no les gusta** de su trabajo.

En la siguiente página encontrará declaraciones sobre su trabajo **actual**.

- Por favor, lea cada una de las declaraciones cuidadosamente.
- Después de leer cada declaración, responda a las preguntas de la encuesta, basándose en cuál es su parecer acerca de dicha declaración. Debe de tomar una decisión tocante al *nivel de satisfacción* que usted siente acerca del aspecto de su trabajo descrito en la declaración.

Teniendo en mente cada declaración:

- si ud. siente que su trabajo le **da más de lo que ud. esperaba**, marque el cuadro correspondiente a su respuesta "alto" (el nivel de satisfacción es alto);
 - si ud. siente que su trabajo le **da lo que ud. esperaba**, marque el cuadro "regular";
 - si ud. **no puede decidir** si su trabajo le satisface o no, marque el cuadro debajo de "indeciso";
 - si ud. siente que su trabajo le **da menos de lo que ud. esperaba**, marque el cuadro "bajo";
 - si ud. siente que su trabajo **le da mucho menos de lo que ud. esperaba**, marque el cuadro "muy bajo".
- Recuerde: En el momento de decidir su respuesta, tenga en cuenta cuál es su verdadera opinión de satisfacción que ud. siente acerca de cada declaración, en cuánto se refiere a su trabajo.
 - Haga lo mismo para todas las declaraciones. Por favor, conteste cada una.

Sea franco y honesto. Exprese su verdadera opinión acerca de su **trabajo actual**.

[UD. PUEDE CONFIAR EN QUE SUS RESPUESTAS SERAN COMPLETAMENTE CONFIDENCIALES.]

Pregúntese a sí mismo: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siento yo en lo que se refiere a los diferentes aspectos de mi trabajo?

nivel de satisfacción

muy bajo bajo indeciso regular alto

- **muy bajo** quiere decir que este aspecto de mi trabajo no me satisface de ninguna manera (tengo un nivel de satisfacción muy bajo)
- **bajo** quiere decir que no estoy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel de satisfacción bajo)
- **indeciso** quiere decir que no puedo decidir si este aspecto de mi trabajo me satisface o no
- **regular** quiere decir que tengo un nivel de satisfacción solo regular
- **alto** quiere decir que estoy muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel alto de satisfacción)

En mi trabajo actual, esta es mi opinión acerca de cómo me siento...

		Muy Bajo	Bajo	Indeciso	Regular	Alto
1.	Puedo mantenerme ocupado todo el tiempo	<input type="checkbox"/>				
2.	La oportunidad de trabajar solo en mi empleo	<input type="checkbox"/>				
3.	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	<input type="checkbox"/>				
4.	La oportunidad de ser reconocido como alguien de provecho en la comunidad	<input type="checkbox"/>				
5.	La forma en que mi supervisor dirige a sus trabajadores	<input type="checkbox"/>				
6.	La habilidad de mi supervisor al tomar decisiones	<input type="checkbox"/>				
7.	El poder hacer cosas que no me producen remordimiento de conciencia	<input type="checkbox"/>				
8.	Cómo mi trabajo provee empleo estable	<input type="checkbox"/>				
9.	La oportunidad de ayudar a otras personas	<input type="checkbox"/>				
10.	La oportunidad de dirigir a otras personas	<input type="checkbox"/>				
11.	La oportunidad de utilizar mis habilidades	<input type="checkbox"/>				
12.	La forma en que la compañía pone en práctica sus pólizas	<input type="checkbox"/>				
13.	Mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago	<input type="checkbox"/>				
14.	Las oportunidades de avanzar en este empleo	<input type="checkbox"/>				
15.	La libertad de formar mi propio juicio	<input type="checkbox"/>				
16.	El poder aplicar mis propios métodos al hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
17.	Las condiciones en que yo trabajo	<input type="checkbox"/>				
18.	La armonía que existe entre los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>				
19.	Los comentarios positivos que recibo por hacer bien mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
20.	La satisfacción que siento al completar mi trabajo	<input type="checkbox"/>				

Departamento de investigación en psicología vocacional. (1989). Cuestionario de satisfacción de Minnesota. Universidad de Minnesota, Minnesota. Recuperado de <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

II. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER (1997)

Table 1. Varimax rotated factor matrix based on correlations among the items of the affective, continuance and normative commitment scales

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
<i>Affective Commitment Scale items</i>			
1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	55	47	-07
2. I enjoy discussing my organization with people outside it	56	10	-07
3. I really feel as if this organization's problems are my own	52	39	-06
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one (R)	45	21	18
5. I do not feel like 'part of the family' at my organization (R)	63	15	-04
6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization (R)	81	23	03
7. This organization has a great deal of personal meaning for me	79	19	02
8. I do not feel a strong sense of belonging to my organization (R)	82	18	-05
<i>Continuance Commitment Scale items</i>			
1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up (R)	-10	02	39
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to	22	14	58
3. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now	33	27	44

Table 1. *Continued*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now (R)	18	12	<u>46</u>
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire	-24	-01	<u>59</u>
6. I feel that I have too few options to consider leaving this organization	-14	00	<u>67</u>
7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives	-17	-07	<u>60</u>
8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here	15	-01	<u>50</u>
<i>Normative Commitment Scale items</i>			
1. I think that people these days move from company to company too often.	14	<u>67</u>	-06
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization (R)	29	<u>43</u>	00
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me (R)	07	<u>63</u>	01
4. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain	17	<u>59</u>	07
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization	17	<u>49</u>	09
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization	15	<u>49</u>	10
7. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers	05	<u>56</u>	11
8. I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore (R)	17	<u>47</u>	-03
% of variance accounted for	58.8	25.8	15.4

Note. The following items were adapted from items used in previous research: ACS items 1 and 3 from Buchanan (1974) and CCS items 1 and 2 from Quinn & Staines (1979). Factor loadings greater than 0.40 are underlined, decimal points have been omitted. R = reverse keyed items.

Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

III. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER (1997)

Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>

IV. INSTRUMENTO COSOLIDADO PARA SU APLICACIÓN (MÚJICA, 2019)



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Aplicación del conocimiento
2019-A

La presente encuesta tiene fines únicamente académicos, en ningún momento, los datos serán utilizados con otra finalidad.

En todo momento, la información recabada será tratada de manera confidencial y no se revelará ningún dato personal de los colaboradores participantes que accedan a contestar las encuestas.

Agradecemos, el tiempo prestado para la realización de ésta.

Sección 1. Datos generales

Elige el nombre la organización a la que actualmente perteneces *

1. Comercializadora Susy
2. Comercializadora Mariana
3. Club de ofertas Anny
4. Artículos para el hogar "Ita. Mónica"

Selecciona tu género *

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

¿Cuál es tu edad? *

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta organización? *

¿Tienes hijos? *

- Sí
- No

Si respondiste que sí, menciona cuantos y sus edades

Sección 2. Formulario

	1	2	3	4	5
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	No puedo decidir	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi trabajo actual siento que puedo mantenerme ocupado(a) todo el tiempo					
En mi trabajo actual siento que tengo la oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)					
Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización					
Disfruto hablar de mi organización con gente que no trabaja en ella					
Otros son quienes dirigen mis actividades en el trabajo ®					
En mi trabajo actual, siento que tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando					
Siento que mi trabajo actual me provee la oportunidad de ser alguien importante en la sociedad					
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos					
Creo que fácilmente me volvería tan unido a otra organización como lo soy con la que actualmente trabajo ®					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones					
No me siento como parte de la familia en esta organización ®					
No me siento emocionalmente apegado a la organización donde trabajo ®					
Yo puedo elegir lo que hago en mi trabajo					
En mi trabajo actual, siento que puedo hacer cosas que no vayan en contra de mis principios					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: La seguridad de empleo que me provee mi trabajo					
La organización donde trabajo tiene un gran significado personal para mí					
No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización en la que actualmente trabajo ®					
Yo estoy a cargo de mis actividades en el trabajo					
En mi trabajo actual, tengo la oportunidad de hacer cosas para otras personas					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo					
No tengo miedo de lo que pueda pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otro ya seguro ®					
Me sería muy difícil abandonar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera hacerlo					
Yo determino dónde pongo mi tiempo y mis energías en el trabajo					
En mi trabajo actual, siento que tengo la oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica					

Demasiado en mi vida se interrumpiría si decidiera dejar la organización en este momento					
Sería demasiado costoso para mí dejar mi organización en este momento ®					
Puedo opinar sobre lo que sucede en el trabajo					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: Las oportunidades de progreso en este trabajo					
En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					
Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización					
Mi supervisor entiende mis necesidades familiares					
En mi trabajo actual, siento que tengo la libertad para tener criterio propio					
En mi trabajo actual, siento que tengo la oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo					
Una de las pocas consecuencias serias de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles					
Una de las razones principales por las que continúo trabajando para esta organización es porque la partida requeriría un considerable sacrificio personal; es posible que otra organización no coincida con los beneficios generales que tengo aquí					
Mi supervisor me escucha cuando hablo sobre temas relacionados con mi familia					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: Las condiciones de trabajo					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si					
Creo que en estos días la gente se mueve de compañía en compañía demasiado					
No creo que una persona siempre deba ser leal a su organización ®					
Mi supervisor sabe que tengo obligaciones como miembro de mi familia					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo					
En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a: El sentido de logro que obtengo de este trabajo					
Saltar de una organización a otra no me parece nada ético ®					
Una de las razones principales por las que continúo trabajando para esta organización es porque creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer					
Si recibiera una oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no me parecería correcto abandonar mi organización					
Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización					
Las cosas eran mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras					
No me gustaría que me percibieran como el empleado de la organización ®					

Fuente. Elaboración propia con base en Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967), Allen y Meyer (1997) y Clark (2001).

V. MAAS ESCALA DE CONSCIENCIA Y ATENCIÓN MINDFULNESS (BROWN & RYAN, 2003)

Day-to-Day Experiences

Instructions: Below is a collection of statements about your everyday experience. Using the 1-6 scale below, please indicate how frequently or infrequently you currently have each experience. Please answer according to what *really reflects* your experience rather than what you think your experience should be. Please treat each item separately from every other item.

1	2	3	4	5	6
Almost Always	Very Frequently	Somewhat Frequently	Somewhat Infrequently	Very Infrequently	Almost Never

I could be experiencing some emotion and not be conscious of it until some time later.	1	2	3	4	5	6
I break or spill things because of carelessness, not paying attention, or thinking of something else.	1	2	3	4	5	6
I find it difficult to stay focused on what's happening in the present.	1	2	3	4	5	6
I tend to walk quickly to get where I'm going without paying attention to what I experience along the way.	1	2	3	4	5	6
I tend not to notice feelings of physical tension or discomfort until they really grab my attention.	1	2	3	4	5	6
I forget a person's name almost as soon as I've been told it for the first time.	1	2	3	4	5	6
It seems I am "running on automatic," without much awareness of what I'm doing.	1	2	3	4	5	6
I rush through activities without being really attentive to them.	1	2	3	4	5	6
I get so focused on the goal I want to achieve that I lose touch with what I'm doing right now to get there.	1	2	3	4	5	6
I do jobs or tasks automatically, without being aware of what I'm doing.	1	2	3	4	5	6
I find myself listening to someone with one ear, doing something else at the same time.	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
Almost Always	Very Frequently	Somewhat Frequently	Somewhat Infrequently	Very Infrequently	Almost Never

I drive places on 'automatic pilot' and then wonder why I went there.	1	2	3	4	5	6
I find myself preoccupied with the future or the past.	1	2	3	4	5	6
I find myself doing things without paying attention.	1	2	3	4	5	6
I snack without being aware that I'm eating.	1	2	3	4	5	6

2

MAAS Scoring

To score the scale, simply compute a mean of the 15 items. Higher scores reflect higher levels of dispositional mindfulness.

Brown, K.W. y Ryan, R.M. (2003). MAAS "Escala de Consciencia y Atención Mindfulness".

Recuperado de <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mindfulnessscale.pdf>