

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL MINDFULNESS
EN LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO
DE UNA EMPRESA REFRESQUERA DEL ESTADO DE MÉXICO**

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA:

GUSTAVO ADOLFO CASTRO NAVA

TUTOR ACADÉMICO:

DRA. EN C. ED. BERTHA LUZ MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

TUTOR ADJUNTO:

DRA. C.E.A. MARÍA DEL ROCÍO GÓMEZ DÍAZ

(Mayo, 2020)

Índice

1. Marco teórico	1
1.1. Clima Organizacional	1
1.1.1. Antecedentes del Clima Organizacional	1
1.1.2. Fundamentos Teóricos del Clima Organizacional.....	4
1.1.3. Tipos de Clima Organizacional	8
1.1.4. Factores determinantes del Clima Organizacional.....	9
1.1.5. Medición del Clima Organizacional.....	11
1.2. Mindfulness	13
1.2.1. Antecedentes históricos y teóricos de Mindfulness.....	13
1.2.2. Mindfulness en el ámbito empresarial.....	17
1.2.3. Medición de Mindfulness.....	20
1.3. Intención de Rotación en el Personal.....	23
1.3.1. Antecedentes de la Intención de Rotación.....	23
1.3.2. Fundamentos Teóricos de la Intención de Rotación	25
1.3.3. Clasificación de la Rotación de Personal	28
1.3.4. Impacto de la Rotación de Personal	30
1.3.5. Medición de la Intención de Rotación de Personal	32
2. Marco contextual	34
2.1. Panorama del mercado laboral de empresas refresqueras en México	34
2.2. Características de la empresa.....	35
2.2.1. Antecedentes de la empresa	35
2.2.2. Filosofía, misión, visión y valores de la empresa	37
2.2.3. Incentivos que la empresa ofrece a sus colaboradores	39
2.2.4. Centro de distribución de producto terminado	41
2.2.4.1. Rotación del personal operativo del Centro de Distribución	43
3. Metodología.....	45
3.1. Descripción del problema.....	45
3.2. Preguntas de Investigación	46
3.3. Justificación.....	46
3.3.1. Justificación teórica.....	46
3.3.2. Justificación práctica.....	47

3.4.	Objetivos	48
3.4.1.	Objetivo General	48
3.4.2.	Objetivos Específicos.....	48
3.5.	Hipótesis	48
3.6.	Variables y dimensiones	48
3.6.1.	Variables de estudio	48
3.6.1.1	Variables Independientes	48
3.6.1.2	Variables Dependientes.....	48
3.6.2.	Dimensiones e indicadores	49
3.6.2.1	Clima Organizacional.....	49
3.6.2.2	Mindfulness	49
3.6.2.3	Intención de Rotación	50
3.7.	Diseño y tipo de investigación.....	50
3.8.	Población y muestra.....	50
3.9.	Instrumentos de recolección de datos.....	50
3.9.1.	Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	51
3.10.	Recolección de datos.....	52
4.	Análisis de resultados	53
4.1.	Características de los participantes.....	53
4.2.	Análisis de correlaciones.....	57
4.3.	Análisis de regresión lineal.....	59
4.3.1.	Pruebas de normalidad	60
4.3.2.	Prueba de linealidad y homocedasticidad.....	61
4.3.3.	Pruebas de multicolinealidad	62
5.	Discusión de resultados	64
6.	Conclusiones	66
7.	Propuesta de valor.....	68
7.1.	Estrategias para el trabajo	68
7.1.1.	Optimizar reuniones.....	68
7.1.2.	Priorizar actividades.....	69
7.1.3.	Mejorar la comunicación	71
7.1.4.	Gestionar cambios	72

7.1.5. Nutrición, sueño y energía	73
7.1.6. Equilibrio emocional y conciliación vida-trabajo	74
7.2. Estrategias mentales.....	75
7.2.1. Entrenar la atención.....	75
7.2.2. Entrenar la consciencia abierta.....	77
7.3. Plan de acción.....	79
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS	88
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	88
ANEXO 2: HOJA DE TRABAJO DE MINDFULNESS EMPRESARIAL.....	96

1. Marco teórico

1.1. Clima Organizacional

1.1.1. Antecedentes del Clima Organizacional

Un trabajador de cualquier organización siempre va a tener ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, sus expectativas y sus capacidades. A su vez estos conceptos interaccionan con diversos factores relacionados directamente al trabajo como la rigidez de la estructura organizacional, el liderazgo o estilo del jefe, las relaciones interpersonales, e incluso diversos factores psicosociales en el trabajo. Es así como, el desempeño del empleado no va a depender solamente de factores objetivos de la situación del empleado, sino también dependerá en gran medida de todas las impresiones subjetivas propias del clima en el que trabaja, del cual se establece un equilibrio dinámico con el actuar diario del trabajador. (Acosta y Venegas, 2014)

A pesar de ello, el clima organizacional es un concepto que se plantea hasta mediados del Siglo XX, en conjunto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Este concepto se cree que fue introducido por vez primera en la psicología organizacional por Gellerman en 1960, quién lo definió como un grupo de características que describen y distinguen a una organización y que a su vez tienen influencia en el comportamiento de los miembros de esta. Sin embargo, existen muchas imprecisiones en si fue o no el primero en hablar de ello, dado que en su momento se llegó a confundir con conceptos como cultura organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida. (Loo Chávez, 2017)

Por otro lado, Forehand y Gilmer (1964) definieron el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, siendo que su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de los demás miembros de la organización. (Uribe Prado, 2015)

Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional es un sistema de características medibles en el ambiente de trabajo, percibida indirecta o directamente por las personas



que viven y se desempeñan laboralmente en ese ambiente, e influyen en su motivación y comportamiento. Por otro lado, para Schneider y Hall (1972), el clima representa una serie de percepciones de los individuos acerca de su organización, afectadas por las características de esta y de las personas. (Reyna García, 2019)

En cuanto a Hellriegel y Solum (1974; citados en Cardona Echeverri, 2014) el clima organizacional corresponde a un conjunto de atributos percibidos de una organización y/o de sus subsistemas, que pueden ser inducidos de forma tal que la organización, sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno. Los autores proponen que cuando el clima es analizado y medido a nivel individual tiene que ver exclusivamente con el clima psicológico, y cuando es abordado desde la organización hace referencia al clima organizacional. Así mismo, presenta características importantes de considerar para su definición y medición, como el hecho de comprender que las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual, y tener en consideración que las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento de las personas.

Schneider (1985) refiere que es una descripción del ambiente de la organización, el cual tiende a ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo en sí, con el grupo y con la organización. En cuanto a Brunet (1987), el clima laboral corresponde a las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, opiniones y actitudes particulares de los trabajadores, así como las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, mismas que están influenciadas tanto por variables del medio como por variables personales. (Reyna García, 2019)

García (2006) realizó una clasificación de las definiciones de clima organizacional desde tres perspectivas (*Tabla 1.1*).



Tabla 1.1.

Perspectivas conceptuales del clima organizacional

Perspectiva	Definición general	Definición aplicada
Estructural	El clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros	El clima organizacional es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, tienen una estabilidad relativa en el tiempo e influyen en la conducta de los trabajadores.
Individual	El clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible	El clima organizacional, está conformado por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo.
Interaccionista	El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben	El clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo, además tiene un efecto determinante en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2006).

Salazar-Estrada, et al. (2009) refieren que para definir el concepto de clima organizacional se debe tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global y multidimensional de la organización, considerando con frecuencia componentes y determinantes como:

- ☯ **Ambiente físico:** que comprende el espacio físico, instalaciones, equipos instalados, color de las paredes, temperatura, nivel de contaminación, entre otros.
- ☯ **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- ☯ **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- ☞ **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.
- ☞ **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, absentismo, rotación, satisfacción laboral, nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, mismo que es el producto de la percepción de estos por sus miembros, incidiendo en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar-Estrada, et al., 2009)

Reyna García (2019) propone que el clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples, que lo distinguen en cada caso particular y que, a partir de la percepción individual que hacen los empleados de los aspectos físicos, psicológicos y sociales que envuelven a la organización, influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

Esta última definición será la utilizada a partir de ahora, debido a que es la que más afinidad presenta con el desarrollo del presente estudio, además de considerar e integrar los aspectos fundamentales que conforman el clima organizacional. Sin embargo, es importante mencionar que la definición a usar siempre debe ser determinada con base en las características particulares de la organización diana, como el tamaño, la estructura, el giro y demás elementos que difieren en cada organización.

1.1.2. Fundamentos Teóricos del Clima Organizacional

De acuerdo con Reyna García (2019), existen diversas teorías que se encuentran relacionadas con el clima organizacional, desde la Teoría científica de Taylor, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy, La teoría de X y Y de Douglas McGregor, la Teoría de las contingencias, entre otras.

Sin embargo, entre ellas destaca el trabajo de Rensis Likert (1965; citado en Ramos, 2012), este autor ha sido reconocido por sus contribuciones a la psicología organizacional y propuso la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, la cual tiene como finalidad el mostrar un marco de referencia que examine la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (Reyna García, 2019). Es así como la teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. No obstante, no se debe confundir esta teoría con las teorías de liderazgo, mismo que ya constituye una parte de las variables explicativas de esta teoría.

Para Likert el comportamiento de los empleados es una consecuencia del comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que perciben y, en parte por la información, percepciones, expectativas, capacidades y valores que los individuos posean. La reacción que presenten los individuos siempre estará en función de la forma como vea las cosas y no de la realidad objetiva; por tanto, si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que va a determinar el tipo de comportamiento que el individuo adoptará. (Rico, 2018)

Más aún, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización, estos factores son:

- 1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4) La percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Ramos, 2012)

Además, para Likert existen tres variables que determinan las características propias de la organización:

- ☞ **Variables causales:** Son variables independientes que determinan tanto el sentido de en qué una organización evoluciona, como los resultados que obtiene. Solo incluyen las variables independientes susceptibles de sufrir modificaciones por parte de los empleados como las reglas, competencias, decisiones y actitudes.
- ☞ **Variables intermediarias:** Reflejan el estado interno y la salud de la organización, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- ☞ **Variables finales:** Son variables dependientes que resultan del efecto en conjunto de las causales e intermediarias. Reflejan los resultados de la organización en cuanto a productividad, gastos de la empresa, pérdidas y ganancias.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas determinan si el clima de la organización se sitúa sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. (Rico, 2018)

Otro modelo teórico interesante es el propuesto por Litwin y Stinger (1968), quienes propusieron un modelo basado en la teoría de la motivación de McClelland, para con ello poder comprender e interpretar el comportamiento de las personas (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015). Los autores intentaron describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo, y postularon nueve dimensiones: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización, mismas que explicarían el clima existente en una determinada empresa. (Acosta y Venegas, 2014)

Lo más relevante de este enfoque sería el permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización (Segredo Pérez y Pérez Perea, 2007). El modelo teórico de Litwin y Stinger se observa en la *Figura 1*.

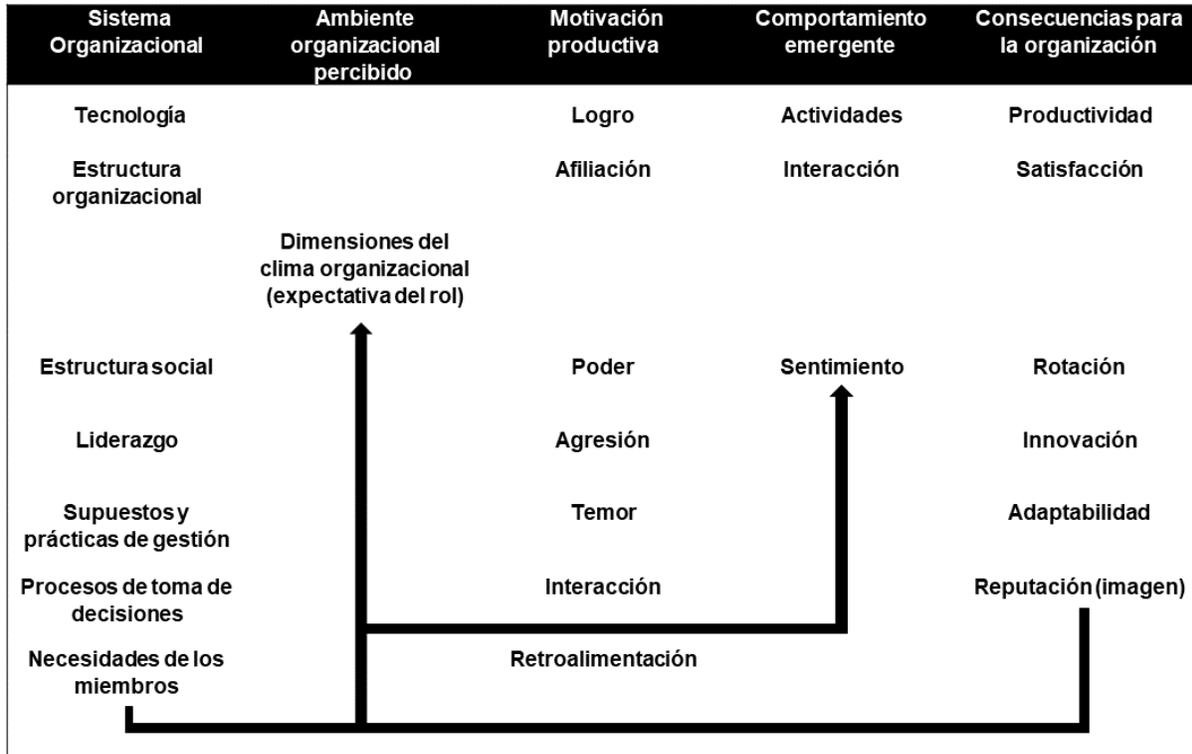


Figura 1.1 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), citado en Bernal, et al. (2015).

El modelo de Kurt Lewin (1938), un adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, propone que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquematisando esto, Lewin expuso el clima organizacional de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$C = f(P \times E)$$

Donde C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente es llamada por Lewin “campo o medio psicológico”. En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana en la organización. (Obegoso, 2010)

1.1.3. Tipos de Clima Organizacional

Para Likert (1965; citado en Brunet, 2014), el comportamiento de los empleados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Para ello, Brunet (1992; citado en Fiallo, Alvarado y Soto, 2015), retoma la teoría de Sistemas de Likert donde se pueden distinguir cuatro sistemas que directa o indirectamente determinan el tipo de clima en una organización (*Figura 1.2*).

CLIMA TIPO AUTORITARIO	Sistema I (Autoritarismo explotador)	CLIMA TIPO PARTICIPATIVO	Sistema III (Consultivo)
	<p>La dirección no tiene confianza en sus colaboradores, por lo cual los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, y ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p>		<p>Los directivos tienen un clima participativo y de confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.</p>
	Sistema II (Autoritarismo paternalista)		Sistema IV (Participación en grupo)
	<p>La dirección tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.</p>		<p>La dirección tiene plena confianza en sus trabajadores y la toma de decisiones está repartida en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral, y la motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>

Figura 2.2. Elaboración propia a partir de Reyna García (2019)

Por tanto, cuanto más cerca se encuentre el clima de la organización del Sistema I, las relaciones entre empleados y directivos serán peores. Así mismo, al cambiar los elementos que conforman el clima organizacional en beneficio de la organización, se irá avanzando hacia un clima participativo en grupo, en el cual hay una mejoría significativa

en cuanto a las relaciones, la comunicación, la toma de decisiones, el alcance de objetivos, entre otras. (Reyna García, 2019)

De esta manera y retomando lo propuesto por Likert (1965), se infiere que los sistemas I y II corresponden a un clima organizacional cerrado, característico de una organización burocrática y rígida, con altos niveles de insatisfacción, desconfianza y relaciones interpersonales tensas. Mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, donde la organización se percibe como dinámica, capaz de alcanzar objetivos y que procura lograr una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, además de una interacción entre los procesos de toma de decisiones. (Ramos, 2012)

1.1.4. Factores determinantes del Clima Organizacional

Los diversos enfoques acerca del clima organizacional que se han propuesto a lo largo del tiempo evidencian la necesidad de considerar factores específicos para su estudio. Debido a ello, Ucrós Brito (2010) analizó y comparó los diferentes enfoques y factores referidos por trece autores a lo largo de cuatro décadas: Likert (1961, 1967), Litwin y Stinger (1967), Schneider (1968,1983), Payne (1971), Jones y James (1979), Solum (1988), Silva (1992), Álvarez (1992), Brunet (1997), Gonçalves (2000), Toro (2005), Rodríguez (2005) y Méndez (2006). Teniendo como finalidad observar los cambios en el tiempo de los factores presentes, analizar la consistencia entre estos y tener una mayor precisión y sensibilidad en su análisis, se agruparon desde tres enfoques distintos: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores propios de la organización.

1) Enfoque de factores psicológicos individuales

El aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de desenvolverse de las personas frente a las características de cada organización. A su vez, los aspectos psicológicos en la construcción del significado del clima organizacional son considerados como algo nativo del hombre, siendo que el comportamiento de las personas en el trabajo es producto de la forma como perciben individualmente ciertos factores del ambiente laboral, y que influyen tanto en el trabajo como fuera de él. Ucrós Brito (2010) menciona que el

clima organizacional está determinado por diversos procesos psicológicos, principalmente tres de ellos:

- a) Necesidad que el empleado sienta de establecer interacción social
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización
- c) Construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo

De estos procesos, factores como autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio, están directamente relacionados con el concepto de clima organizacional. (Ucrós Brito, 2010)

2) Enfoque de factores interpersonales

Para Toro (2003; citado en Ucrós Brito, 2010) el clima es una percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera cierto crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Generando así un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal y deriva aprendizaje de los problemas cuando llegan a ocurrir, mismos que benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Los factores grupales identificados con mayor frecuencia son el liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo, apoyo y confianza en el grupo y por último el trabajo en equipo. Estos factores interpersonales o grupales deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción, y su percepción constituye objeto de medición del clima organizacional. (Ucrós Brito, 2010)

3) Enfoque de factores organizacionales

Cada una de las organizaciones tiene sus propias características y propiedades objetivas, únicas y exclusivas. Estos rasgos afectan el clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad empresarial. Factores como orientación a resultados y estándares de rendimiento, ejercicio del control, estructura organizacional (descentralización, especialización) y comunicación y difusión de políticas, fueron identificados con mayor frecuencia. Por otro lado, factores organizacionales como nivel jerárquico y su influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo y la promoción, obstáculos, remuneración, estabilidad laboral, y equipamiento tienen muy poco peso. Además, la experiencia sugiere la necesidad de considerar factores organizacionales como infraestructura física y despidos. (Ucrós Brito, 2010)

1.1.5. Medición del Clima Organizacional

El clima organizacional al ser un tema que se desprende de la variabilidad de la percepción puede generar múltiples visiones que transforman las organizaciones y actualizan las maneras de comprender el mundo de las personas. Mediante análisis y evaluaciones de los factores organizacionales se pueden establecer características propias en cuanto a la motivación de las personas, la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, las condiciones laborales, la productividad, la competitividad, entre otros. Estos aspectos moldean las percepciones conscientes y compartidas de la realidad y tienen que ver con el clima organizacional. (Cardona y Zambrano, 2014)

De este modo, se hace necesario el uso de instrumentos psicométricos que tengan altos niveles de confiabilidad y validez que respondan a la población y los objetivos de medición. En la *Tabla 1.2* se muestra una comparativa de los instrumentos más representativos para evaluar el clima organizacional. (Cardona y Zambrano, 2014)

Tabla 1.2.

Comparativa de pruebas de medición de clima organizacional

Prueba	Autor	País	Dimensiones evaluadas	Ítems	Confiabilidad
I PAO	Gómez, 2004	Colombia	6	40	0.97
CFK Ltd	Castillo et al., 2011	Colombia	5	26	0.91
OSCI	Claudet y Ellett, 1999	EE. UU.	6	58	0.63-0.96
NOCT	Merkys et al., 2007	Lituania	20	67	0.67-0.91
C-CLIOU	Mujica y Pérez, 2008	Venezuela	4 (8 sub.)	64	0.97
Clima-GCV	Noriega y Pría, 2011	Cuba	5	60	0.88
OCM	Patterson et al., 2005	Reino Un.	4 (17 sub.)	81	0.67-0.91
MDCO	Reinoso y Aranedo, 2007	Chile	7	54	0.35-0.75
ICO	Rodríguez et al., 2010	Cuba	4 (16 sub.)	80	ND
BSC	Silva et al., 2011	Brasil	6	28	0.61-0.89
EMCO	Gómez y Vicario, 2008	México	3 (8 sub.)	29	0.62-0.83

Fuente: Elaboración propia a partir de Patlán (2013) y Cardona (2014)

Todas las propuestas tienen en común que buscan desarrollar investigación efectiva del clima y realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, además, buscan que las dimensiones que se analicen sirvan como elementos referenciales para los problemas detectados o que puedan suscitarse en una organización. (Delgado Medina y Laguna Quintin, 2019)

No obstante, para el presente trabajo se encontró una mayor afinidad con la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) propuesta por Gómez y Vicario (2008; citados en Patlán y Herrera, 2013), debido a que es una prueba construida para la población mexicana e incluye los tres enfoques de factores del clima organizacional mostrados anteriormente: individual, interpersonal y organizacional (*Figura 1.3*).

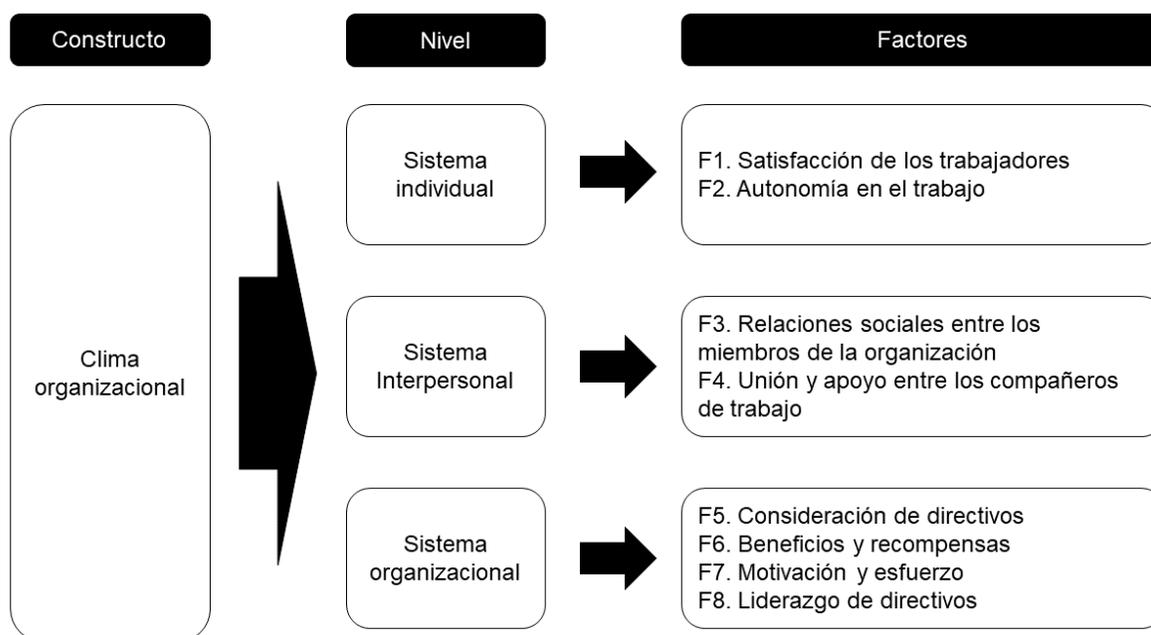


Figura 1.3. Factores de la EMCO (Patlán, 2013)

1.2. Mindfulness

1.2.1. Antecedentes históricos y teóricos de Mindfulness

La palabra mindfulness es una traducción al inglés de la palabra pali "sati". El pali fue la lengua de la psicología budista hace más de dos milenios, y mindfulness es la enseñanza básica de esta tradición, sati representaba percatar, prestar atención y recordar (Germer, 2017). Brown, Ryan y Creswell (2007; citados en López Maya, 2014), refieren que también estuvo presente en la filosofía griega, la fenomenología, el existencialismo, el trascendentalismo y otras religiones y filosofías. Sin embargo, Mindfulness no tiene una traducción unánime ni exacta al español, se le ha denominado presencia mental, atención consciente o simplemente atención; pese a ello, el más utilizado en la literatura en español es atención plena.

Cada una a su manera, las escuelas de pensamiento budista e hindú comparten la idea de que la existencia humana se centra en un nodo de percatación consciente, más o menos identificado como alma, que está incrustado en un aparato sensorial que genera tanto experiencias agradables como dolorosas. En estas escuelas se cree que el

sufrimiento psicológico y existencial tiene sus orígenes en impulsos y reflejos humanos básicos, que en su mayoría son inconscientes y, por tanto, escapan aparentemente al control personal. Es así como dentro de la tradición tibetana, el mindfulness es la llave del bienestar, que consiste en simplemente descansar en una atención directa a los pensamientos, sentimientos y percepciones mientras éstos ocurren (Germer, 2017)

Otras tradiciones dentro del budismo también han presentado definiciones de mindfulness; por ejemplo, en el budismo zen se describe como una observación libre de pensamiento y una manera de observar las cosas sin estancamiento, aceptándolas como son y sin dificultad alguna, dado que la mente debe estar suave y abierta para entender las cosas como son, además debe permanecer estable y no dividida (Suzuki, 1970; citado en López Maya, 2014). A pesar de que la meditación se ha manifestado como un elemento clave en el mindfulness en estas tradiciones, para autores como Brown y Ryan (2003; citados en Germer, 2017) no es necesario meditar para tener atención plena, es decir, que la atención plena es una característica que puede ocurrir de manera natural y cotidiana.

Así mismo, una de las primeras publicaciones más contemporáneas que refleja el uso actual del término atención plena es el libro de Nyanaponika (1962; citado en López Maya, 2014), monje de la tradición budista theravada, se refiere al mindfulness de la siguiente forma: “en su manifestación elemental, conocida bajo el término ‘atención’, es una de las funciones cardinales de la consciencia sin la cual no podría haber percepción de ningún objeto”. Para Gethin (2011) lo que Nyanaponika parece aludir es que la raíz del mindfulness es la forma en que se pone atención a los objetos percibidos.

Se ha documentado también el mindfulness desde el enfoque de distintas escuelas fuera del budismo. No obstante, McCown, Reibel y Micozzi (2010; citados en López Maya, 2014) afirman que una forma altamente intelectual y teórica del budismo zen ayudó a darle forma a algunas escuelas psicoterapéuticas como la humanista y la existencial.

Dentro de este enfoque contemporáneo, Brown y Ryan (2003; citados en Germer, 2017) lo definen como un estado de percatación y atención basado en la perspectiva de la noción de consciencia. Siendo que la percatación es el “radar” situado en un segundo plano de la consciencia, controlando continuamente el entorno interno y externo; por otro

lado, la atención es el proceso de enfocar bien la percepción consciente, suministrando una mayor sensibilidad a una gama limitada de experiencias. Es así como la atención y la percepción se encuentran entrelazadas de tal manera que la atención saca continuamente “figuras” del “terreno” de la percepción, manteniéndolas enfocadas durante varios periodos de tiempo.

Kabat-Zinn (1994; citado en Sánchez Iglesias y Castro, 2016), pionero en la aplicación de mindfulness para la reducción de estrés y mejora en la salud mental, lo define como: “prestar atención de manera intencional al momento presente, sin juzgar”. Además, refiere que existen siete características del mindfulness que son los principales soportes de la práctica: no juzgar, paciencia, mente de principiante, confianza, no esforzarse, aceptación y compasión (Kabat-Zinn, 2013). En la misma línea, Vallejo (2006) apunta a que los términos atención, conciencia y referencia al momento concreto están incluidos de lleno en su significado. (Sánchez Iglesias y Castro, 2016)

Goldstein (2003; citado en López Maya, 2014) define al mindfulness como una cualidad de la mente que nota lo que está presente, sin juicios y sin interferencia. De acuerdo con el autor, efectúa muchas funciones, y por lo tanto se asemeja a un “Director Ejecutivo”. Y que además ayuda a distinguir lo bueno de lo malo y lo que vale la pena de lo que no y mantiene en balance a diferentes estados mentales saludables, haciéndolos trabajar en armonía.

Por su parte, Bishop et al. (2004; citado por López Maya, 2014) realizaron el primer intento interdisciplinario, a través de diferentes reuniones entre especialistas, para definir el mindfulness de forma operacional dentro de un contexto científico. La definieron en términos de dos procesos fundamentales: la autorregulación de la atención, *i.e.* que pueda mantenerse en la experiencia inmediata, permitiendo un mayor reconocimiento de los eventos mentales que suceden en el momento presente. Dicha autorregulación predice una mejora en habilidades de atención sostenida y alternancia (*switching*) de la atención. Y, por otro lado, la adopción de una orientación particular hacia las experiencias en el momento presente, la cual se caracteriza por tener una actitud de curiosidad, apertura y aceptación. Los autores proponen que el mindfulness se produce cuando la

atención se regula a través de ambos procesos, y aseguran que es una habilidad que puede ser desarrollada a través de la práctica.

Por otro lado, Baer (2006; citado en Hougaard y Coutts, 2016) argumenta que las prácticas tradicionales del mindfulness fueron evolucionando a tal punto que se han incorporado en varias intervenciones que ahora están ampliamente disponibles en entornos médicos, de salud mental, y más recientemente han venido dando frutos a nivel empresarial. Por otro lado, Simón (2006; citado en Flores Ordoñez et al., 2018) plantea que una de las posibles razones ha sido tan fructífera en los últimos años es debido a sus efectos en la actividad cerebral siendo que durante su práctica existe una mayor actividad cerebral del hemisferio izquierdo en las zonas medias y anteriores, la cual está relacionada con los afectos positivos y de aproximación.

Shapiro y Carlson (2009; citados en Snyder et al., 2012) describieron tres elementos centrales del mindfulness: intención, atención y actitud. La intención proporciona el propósito de por qué uno está prestando atención y establece la dirección de la práctica de mindfulness. Por su parte, la atención se refiere a la atención consciente hacia el "aquí y ahora" de la experiencia de momento a momento. Al centrar la atención en las sensaciones y experiencias del momento presente, una persona puede aprender a ver a través de sus reacciones habituales y cultivar formas más sanas y adaptativas de responder a las circunstancias cotidianas. La actitud por otro lado se ha descrito como una "estrategia basada en el enfoque", en el sentido de que cada persona se queda o se mueve hacia cada experiencia, sea esta agradable o no.

De acuerdo con Hougaard y Coutts (2016), las características esenciales del mindfulness son la atención y la conciencia abierta. Siendo que atención es la habilidad para centrarse en un objeto elegido por un periodo de tiempo con un mínimo esfuerzo, y conciencia abierta es la habilidad de ver que es lo que sucede claramente en la mente y elegir de manera adecuada en qué focalizar la atención. Dado lo anterior, y de acuerdo con Germer (2017), podemos concluir que el mindfulness es lo contrario a funcionar en piloto automático y de soñar despiertos; es prestar atención a lo más relevante del momento presente, todo ello con una buena actitud.

1.2.2. Mindfulness en el ámbito empresarial

La gran mayoría de las investigaciones sobre mindfulness se han centrado en aspectos benéficos para las personas, abordándose de manera individual (Michie, 2016). Por otro lado, cada vez más empresas son conscientes que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores y tiene un impacto en la productividad. Además, el mundo laboral está lleno de objetivos, plazos y cumplimientos, es bien sabido que un empleado es más productivo cuanto menos tarda en realizar sus actividades; sin embargo, la atención y el cuidado en lo que se está haciendo pasan a un segundo plano. Este tipo de clima laboral, que se vive en muchas empresas, genera las condiciones idóneas para el desarrollo del estrés. (Yerro, 2018)

Algunas visiones de la nueva generación de terapias conductuales en las organizaciones retoman propuestas espirituales budistas en las que se expone una observación detenida del comportamiento verbal como forma de sobrellevar el sufrimiento humano y la psicopatología, desplegadas en conductas desadaptativas y molestas para las personas. Dentro de esas nuevas aproximaciones se encuentran aquellas basadas en mindfulness, en las que se incluyen, por ejemplo: la reducción de estrés basado en mindfulness (MBSR), la terapia conductual dialéctica (DBT) y la terapia de aceptación y compromiso (ACT), los cuales, dentro de un contexto organizacional, logrando disminuir considerablemente los niveles de estrés y el ausentismo laboral. (Canales y Espitia, 2015)

Hougaard y Coutts (2016) refieren que la vida laboral ha pasado por cambios drásticos en los últimos años, debido a que antes era muy sencillo que un empleado se centrara en la tarea que tenía que realizar; sin embargo, en la actualidad los empleados tienen que realizar sus actividades mientras responden llamadas, mensajes, correos electrónicos, por mencionar algunas actividades, situación que provoca que el nivel de atención prestado en la actividad principal que debe realizar es significativamente menor. Más aún, muchos empleados se encuentran sometidos a mucha presión, inmersos en una avalancha de información en conjunto con un entorno altamente distractor, en lo que se denomina la realidad PAID (Figura 1.4)

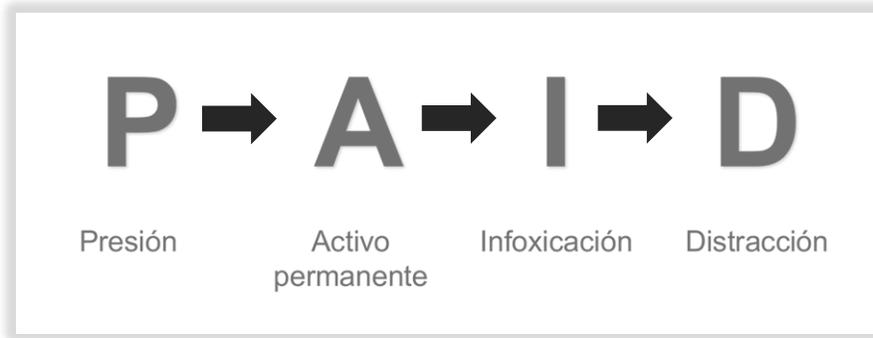


Figura 1.4. La realidad PAID (Hougaard y Coutts, 2016)

De acuerdo con Villanueva (2013), a través del mindfulness los empleados son capaces de administrar sus recursos de manera más inteligente, y de concentrar su atención en aquello que realmente lo requiere. Todo mediante un estado corporal de profunda tranquilidad y sosiego. Empresas como Apple, Google, Nike, Procter & Gamble, eBay, Twitter, AstraZeneca, AOL, General Mills, entre muchas otras, han llegado a la conclusión que, si se tiene la capacidad de gestionar mejor los recursos y energía de los empleados, la productividad aumentará progresivamente. Cabe mencionar que en el ámbito laboral la exigencia no siempre va dirigida a la consecución de objetivos sino a la calidad de los procesos orgánicos dentro de su sistema.

Se ha demostrado que aplicar mindfulness en el trabajo permite a los trabajadores entrar en sintonía con su estado anímico y no dejarse arrastrar. En cuanto los empleados comienzan a ser “mindful”, son evidentes los efectos positivos sobre el día a día en el trabajo; aumentan su poder de concentración, tienen mayor agilidad mental y, por tanto, se incrementa su capacidad de reacción. Además, serán capaces de manejar mejor el estrés, y de ver de una manera más positiva lo que sucede en el curso de la jornada, por lo que las relaciones con los compañeros y el clima mejoran sustancialmente. (Yerro, 2018)

Cada vez más empresas están investigando los efectos de la meditación y el mindfulness en sus trabajadores, así como la relación con sus capacidades y resultado, siendo que las conclusiones obtenidas siempre apuntan al incremento sostenido de los recursos de cada individuo. Lo cual quiere decir, que la práctica del mindfulness

desarrolla en el trabajador habilidades como flexibilidad, igualdad, empatía, seguridad y confianza permitiendo un mejor trabajo en equipo. Por otro lado, la aplicación de mindfulness a nivel empresarial dará como resultado para los trabajadores una mejor postura entre el trabajo y el desarrollo de sus actividades. Y, en consecuencia, aminorar situaciones de estrés, de poca empatía, falta de liderazgo y comunicaciones poco efectivas. (Villanueva, 2013)

De acuerdo con Michie (2016), ir a trabajar y estresarse son términos comunes para la mayoría de los empleados; y, aunque cada persona responde al estrés de manera distinta, en el lugar de trabajo existen varias reacciones disfuncionales comunes, entre las cuales el hacer muchas cosas a la vez o *multitasking* encabeza la lista. A pesar de que expertos en liderazgo como Richard Boyatzis y Annie McKee consideran esto como una virtud, se ha demostrado que hacer varias cosas a la vez vuelve a la gente improductiva y menos efectiva, ya que solo genera una sobrecarga cognitiva en el empleado; situación que con el tiempo se vuelve insostenible para cualquier organización al generar un efecto perjudicial sobre la productividad y la concentración. Por el contrario, logrando una concentración eficiente (no medida por el tiempo utilizado sino por la calidad que se alcanza en ese tiempo), se lograría una perfecta comprensión de un tema en concreto y una mayor eficacia y eficiencia al realizar cualquier actividad. (Villanueva, 2013)

Michie (2016) propone que el mindfulness es una efectiva herramienta para disminuir el estrés laboral, mismo que detona una serie de consecuencias negativas para la organización como el aumento de absentismo, aumento de rotación, reducción de la productividad, disminución del compromiso organizacional, aumento de conflictos interpersonales, disminución de la satisfacción laboral, empobrecimiento del trabajo en equipo, disminución de la capacidad de solucionar problemas, entre muchos otros.

Más aún, otro tópico que mindfulness desarrolla es la salud, una salud deteriorada afecta directamente el rendimiento del colaborador y para el buen funcionamiento de una empresa es necesario que sus colaboradores se encuentren saludables. Es así como la práctica constante de mindfulness refuerza el sistema inmunológico y la prevención de

enfermedades e impone a las personas renunciar a todo aquello que es nocivo para su salud. (Villanueva, 2013)

Así como a nivel personal los beneficios del mindfulness tienen un carácter holístico y van más allá de cualquier objetivo inmediato que se pretenda alcanzar, las empresas están descubriendo que los programas de mindfulness pueden ser un catalizador para lograr cambios positivos en la organización. Cada vez más equipos de investigación concluyen que la práctica de mindfulness puede eliminar la disfuncionalidad inducida por el estrés y cultivar valores más positivos, proporcionando impactos beneficiosos y a menudo bastante inesperados. (Michie, 2016)

Por otro lado, Chaskalson (2011; citado en Michie, 2016) refiere que los empleados con un nivel mayor de atención plena tienen una autoestima más estable, una menor cantidad de pensamientos negativos y si los tienen los dejan marchar rápidamente y rara vez interfieren con sus actividades laborales. Además, estos empleados son más productivos, generan un mejor ambiente de trabajo y sus labores las realizan con una mayor calidad.

Así mismo, una de las prácticas habituales entre los ejecutivos de empresas como Google, Apple o Toyota es parar unos minutos a mitad de la jornada y meditar. Este cese de la actividad no ralentiza los procesos productivos ni creativos, sino que los reactiva una vez que se retoman (Villanueva, 2013). Se ha demostrado también que el mindfulness aumenta considerablemente la satisfacción de los empleados; de acuerdo con la investigación realizada por la empresa iOpener Institute, el aumento de la satisfacción en el entorno laboral reduce los gastos por rotación de los trabajadores en un 46%. (Michie, 2016)

1.2.3. Medición de Mindfulness

Debido a la complejidad del constructo de mindfulness, se han propuesto modelos que incluyen a más de un factor. Medir el mindfulness con un cuestionario de auto reporte plantea una serie de dificultades que requieren una exploración más profunda. Grossman (2008; citado en Belzer, et al., 2013) menciona una serie de dificultades relacionadas con los cuestionarios de auto reporte de mindfulness; estos son, entre otros, dificultades

conceptuales y desacuerdos, incluso entre los expertos en cuanto a la comprensión del mindfulness; discrepancias entre el verdadero nivel de atención plena y lo reportado; así como la interpretación semántica diferente de los ítems del cuestionario entre los encuestados, en parte debido a una experiencia de meditación diferente. De acuerdo con Belzer, et al. (2013), estas afirmaciones son en general discutibles y hasta ahora no han sido objeto de investigaciones empíricas. Sin embargo, existen modelos que predicen de manera muy acertado el grado de atención plena del individuo; así mismo, algunos de los más representativos en el ámbito empresarial se muestran a continuación.

El *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) es una escala sencilla y de rápida administración, propuesta por Brown & Ryan (2003), que evalúa de forma global la capacidad disposicional de un individuo de estar atento y consciente de la experiencia del momento presente en la vida cotidiana. La escala es un autoinforme unifactorial con visión del constructo mindfulness centrada en la variable atención/consciencia. El instrumento puede ser utilizado en sujetos con o sin experiencia en meditación y es ampliamente utilizado en investigación ya que es un instrumento de simple y rápida administración que permite evaluar la capacidad general de mindfulness de un individuo. (Soler, et al., 2012)

Por otro lado, el *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI) es un cuestionario ampliamente utilizado de mindfulness. Este breve cuestionario propuesto por Buchheld, Grossman & Walach (2001) se construyó a través de entrevistas con expertos y un extenso análisis de la literatura teniendo como propósito caracterizar la experiencia personal de atención plena del individuo, a pesar de que no tuviera experiencia alguna en el área. (Belzer, et al., 2013)

Otro instrumento muy utilizado es el *Kentucky Inventory of Mindfulness Skills* (KIMS) se diseñó por Baer, Smith & Allen (2004; citado en Höfling, et al., 2011) para evaluar la atención plena en la vida cotidiana a través de cuatro dimensiones: observar los estímulos internos y externos, describir y etiquetar fenómenos sin prejuicios, actuar con conciencia y atención indivisa, y aceptar eventos o experiencias sin juzgarlos. Además, el KIMS fue desarrollado como una medida de auto reporte aplicable a personas sin experiencia en meditación.

El *Southampton Mindfulness Questionnaire* (SMQ) es otro método propuesto por Chadwick, et al. (2005; citado en Rodríguez, 2017), mide la medida en que los individuos se acercan a los estímulos que son angustiosos. Se centra en la capacidad de mindfulness, es decir, estar presente sobre imágenes y pensamientos negativos. Mide los pensamientos estresantes bajo la mirada del mindfulness. Posee una estructura unidimensional, incluyendo ítems orientados a la toma de conciencia del presente inmediato, incorporando ítems que se orientan a una actitud de aceptación con respecto a la experiencia.

También se ha utilizado el *Cognitive and Affective Mindfulness Scale* (CAMS) de Hayes y Feldma (2004; citado en Bergomi, et al., 2013), que ofrece un instrumento corto pero que captura diferentes aspectos del mindfulness. La escala fue diseñada para abordar la atención, el enfoque actual, la conciencia y la aceptación, además de no juzgar los pensamientos y sentimientos. La escala difiere de una manera interesante de la mayoría de las otras escalas, ya que en este caso la mayoría de los elementos captan la capacidad y la voluntad de ser conscientes en lugar de la medida en que un individuo está siendo consciente durante todo el día. Además, hay estudios que han demostrado que esta escala está más relacionada con las medidas de la angustia psicológica (por ejemplo, síntomas psicológicos, neuroticismo y dificultades en la regulación de la emoción) que el MAAS, FMI, KIMS y SMQ. (Bergomi, et al., 2013)

Sin embargo, el *Five Facets Mindfulness Questionnaire* (FFMQ) creado por (Baer et al., 2006; citado en Maya, 2014) es el más utilizado a nivel internacional para medir mindfulness. Tiene cinco subescalas y la validez factorial del cuestionario (es decir, su funcionamiento psicométrico) ha sido evaluado en diferentes poblaciones. Y, de acuerdo con May y O'Donovan (2007; citados en Coo-Calcagni y Salanova, 2014), "es el mejor instrumento para medir el mindfulness hasta la fecha". Fue diseñado mediante un análisis de las escalas mostradas anteriormente (MAAS, FMI, KIMS, SMQ y CAMS), los reactivos de estos cuestionarios fueron agrupados en un solo conjunto de datos y se utilizó un análisis factorial para determinar la estructura factorial de dichos reactivos, de donde se derivó la estructura de cinco facetas o dimensiones que propone: la capacidad de (1) observar, (2) describir y (3) actuar con atención al momento presente, con una actitud de (4) no juzgar y (5) no reactividad. (Cebolla, et al., 2012)

1.3. Intención de Rotación en el Personal

1.3.1. Antecedentes de la Intención de Rotación

Como consecuencia de la revolución industrial, las empresas y la producción se convirtieron en los principales focos de atención en la búsqueda de la satisfacción de necesidades, el crecimiento de la empresa y el incremento de la riqueza (Cabrera et al., 2011). Además, durante el proceso de selección de personal las empresas buscan adquirir elementos con ciertas cualidades, habilidades y competencias que se requieren para cubrir los puestos deseados; sin embargo, factores como la remuneración económica, trabajo en equipo, la situación ambiental, el clima laboral, el liderazgo de directivos, entre muchos otros han generado que cuando no se cumplen ciertas expectativas del empleado, toma la decisión de abandonar la organización. (Futín Hernández, 2018)

La organización, al ser un sistema abierto, va a tener un flujo constante e incesante de los recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Debido a que la organización "importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Y, por otra parte, "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir un equilibrio dinámico, que permita mantener las operaciones del proceso de transformación controlados y que resulten satisfactorios. (Flores, Abreu y Badii, 2008)

Debido a ello, las empresas no pueden cometer el error de dejar ir a sus mejores trabajadores, por el contrario, deben hacer lo posible por retenerles y hacerles saber que su esfuerzo y sus conocimientos son bien valorados (EAE Business School, 2016). Es así, que si bien la rotación de personal es un factor que en la medida correcta es necesaria para que una empresa se mantenga en el mercado y pueda generar el surgimiento de ideas y proyectos nuevos, también puede convertirse en uno de los factores que más merma la salud organizacional, al traer consigo importantes pérdidas económicas para la empresa (Futín Hernández, 2018). Más aún, el talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace necesario el

compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa. (Ccollona Salazar, 2015)

De acuerdo con Futín Hernández (2018), el problema de rotación de personal se descubrió alrededor del año 1910 en Norteamérica, situación que generó diversos debates que evidenciaron la necesidad de afrontar esta situación y poder controlarla para que no siguiera ocasionando pérdidas para las organizaciones. No obstante, los cambios organizacionales y generacionales han ocasionado que problemas como el llamado síndrome de Hobo que de acuerdo con Ghiselli (1974; citado en Bouckenooghe et al, 2013) es la tendencia de ciertos individuos a cambiar de trabajo con más frecuencia que sus compañeros, sean cada vez más frecuentes en la actualidad.

El término de rotación según (Chiavenato, 1998; citado en Flores, Abreu y Badii, 2008) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; siendo que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por otro lado, Castillo (1993; citado en Domínguez Olaya, 2015) menciona que la rotación en una empresa puede ser diagnosticada y medida mediante el índice de rotación, el cual está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo, por lo que este parámetro funge como un indicador de gestión, para con base a esto tomar decisiones de retención, ya que si el índice de rotación es muy bajo evidencia que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; y, por el contrario, si el índice de rotación es muy alto significa que el número de personas retirándose de la organización, puede perjudicar a la misma.

La intención de rotación del empleado se contextualiza de manera contraria a la intención de permanencia, la cual, en es definida por Tett y Meyer (1993; citados en Littlewood Zimmerman, 2006) como la voluntad conseguida y consciente de seguir en la organización. Es decir que la intención de rotación se refiere a la probabilidad subjetiva por el mismo individuo de terminar con la relación laboral que lo une a la organización, y que lo orilla a la decisión final de permanecer o renunciar. (Littlewood Zimmerman, 2006) Se compone de aspectos psicológicos, cognitivos y de comportamiento que conducen al

empleado a tomar dicha decisión. La literatura existente indica que la intención de abandonar la organización se puede utilizar como un predictor eficiente de retiro real y como un proxy para el volumen de negocios. Es además un indicador de que los empleados no están trabajando a su máximo potencial y también ilustra el nivel de compromiso psicológico de un empleado con la organización. (Abid y Hassan Butt, 2017)

La teoría de la equidad de Adams (1965; citado en Abid y Hassan Butt, 2017) establece que cuando la persona o el empleado piensan que sus esfuerzos y trabajos no son recompensados por la organización o la recompensa no es igual entre todos los empleados, pueden sentirse insatisfechos y esto lleva al desarrollo de la intención de la rotación. En adición, Testa (1973; citado en Futín Hernández, 2018) refiere que existen tres factores que influyen en la decisión del empleado de abandonar la organización, estos factores son generales, organizacionales y personales:

- ☞ **Factores generales:** Se refieren a la situación económica del país, *i.e.* el mercado laboral y la oferta-demanda de un puesto en específico.
- ☞ **Factores organizacionales:** Se trata de condiciones inadecuadas en el puesto, como bajo sueldo, problemáticas del trabajador con sus superiores, pocos o nulos incentivos, escasas oportunidades de desarrollo profesional, entre otras.
- ☞ **Factores personales:** Los principales problemas dentro de este factor son la inestabilidad individual, cambios constantes de domicilio, enfermedades, etc.

1.3.2. Fundamentos Teóricos de la Intención de Rotación

Las primeras aproximaciones teóricas de la intención de rotación de personal comenzaron a inicios del Siglo XX, siendo Bills (1925; citado en Hom et al., 2017) quien publicó el primer estudio empírico de rotación, demostrando que los trabajadores administrativos a menudo tenían la intención de renunciar más a menudo si sus padres eran profesionales o dueños de pequeñas empresas que aquellos cuyos padres trabajaban en empleos no calificados o semicualificados. Aunque omitió las pruebas estadísticas en su modelo, introdujo un diseño de investigación predictivo para evaluar si las preguntas de la aplicación pueden predecir el volumen de negocios, un enfoque que

evolucionó hacia el "diseño de investigación estándar" para la validación de pruebas que serían postuladas en años siguientes.

Posterior a ello, la teoría de rotación voluntaria propuesta por March y Simon (1958) fue un cambio paradigmático respecto de la corriente anterior de investigación principalmente teórica (Hom et al., 2017). Los autores no solo tomaron en cuenta un elemento, sino que consideraron la combinación de dos variables: el mercado laboral y la conducta individual, determinada a través del estado psicológico conocido como satisfacción laboral. (Tamayo Contreras, 2016)

Sin embargo, la revolución propuesta por March y Simon se retrasó hasta las publicaciones de Mobley (1977; citado en Littlewood Zimmerman, 2006). Su modelo hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación, *i.e.* las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí; planteando específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Conjuntamente, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son resultado de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Otro modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979; citado en Littlewood Zimmerman, 2006) identifica otras variables que favorecen a la intención de rotación. A diferencia del primer modelo, considera variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. Es decir, considera un rango más amplio de factores, como que la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

El modelo propuesto por Price y Mueller (1981; citado en Tamayo Contreras, 2016), considera a la rotación como un proceso que se basa en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo: salario, compromiso, capacitación, comunicación formal e informal y centralización; así mismo, incluyeron en su modelo el concepto de mercado laboral, solo que lo denominaron "oportunidad". Por tanto, el modelo considera la

interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones, ya que la proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. Y, de acuerdo con los autores, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de que existan pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción que posea el empleado. El modelo concluye con la decisión de permanecer o renunciar a la organización. (Littlewood Zimmerman, 2006)

Otro modelo para el análisis de la rotación fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982; citado en Littlewood Zimmerman, 2006). Su modelo menciona que características individuales del empleado (ocupación, educación antigüedad, edad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, etc.), determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo y las alternativas de trabajo a las que puede acceder el individuo. Dependiendo del cumplimiento de las expectativas, las características y experiencias organizacionales y el nivel de desempeño, el individuo genera respuestas afectivas hacia el trabajo; por lo tanto, un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia. De igual forma, ya tomada la decisión de dejar la organización, algunos empleados renuncian sin ofertas de trabajo, mientras que otros siguen una "ruta convencional" al adquirir ofertas de trabajo antes de irse. (Hom et al., 2017)

El modelo propuesto por Thatcher et al. (2002; citados en Tamayo Contreras, 2016) une las percepciones del trabajador acerca del clima organizacional donde labora y las oportunidades laborales que ofrece el mercado laboral (*Figura 1.5*). En el modelo se considera el compromiso organizacional como la principal variable, misma que, por un lado, está determinada por la satisfacción laboral y, por otro lado, da origen a la intención del trabajador de abandonar la organización si así lo considera conveniente.

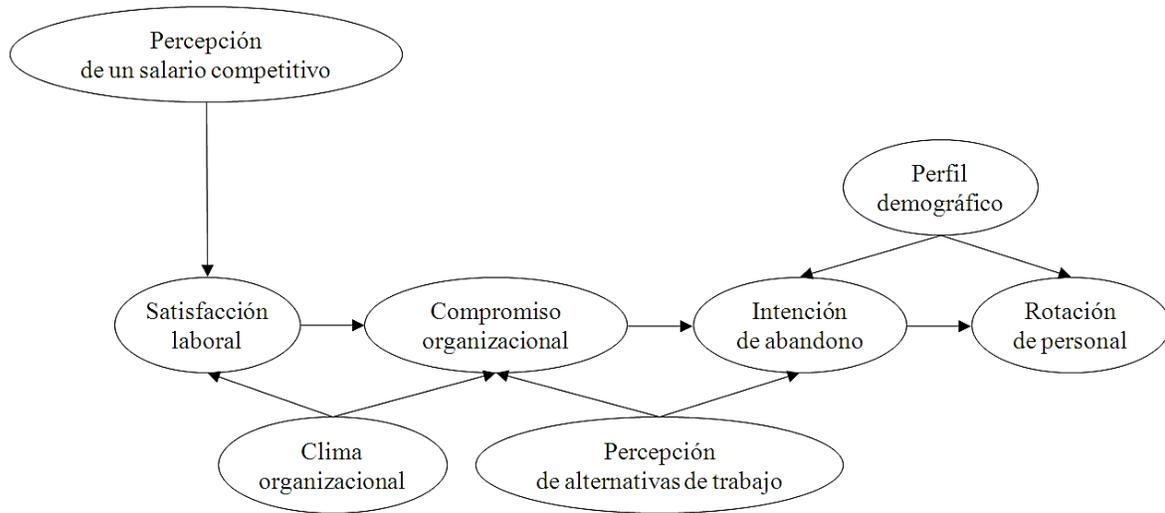


Figura 1.5. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo. (Thatcher et al. 2002; citado en Tamayo Contreras, 2016)

1.3.3. Clasificación de la Rotación de Personal

Se pueden distinguir cuatro tipos de retiro en una organización: la baja inevitable, que se presenta por la jubilación; la baja necesaria, que sucede cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser fraude, robo, entre otros; la baja por cuestiones personales, que se da cuando el empleado decide ya no trabajar debido a un embarazo, cambio de residencia, el sueldo o por algún motivo personal; y, por cuestiones laborales, es decir que el empleado no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado. (Pérez Aguinaga, 2013)

No obstante, Heneman y Judge (2009; citados en Ibqal, 2010) describieron cuatro tipos de rotación de empleados en dos categorías. Siendo que la rotación de personal es voluntaria iniciada por el empleado o involuntaria cuando es iniciada por la organización.

1) Rotación involuntaria

- ⌘ **Rotación de descarga:** Está dirigida al empleado individual, debido a problemas de disciplina y/o desempeño en el trabajo.
- ⌘ **Rotación por reestructuración:** Se produce como parte de un programa de reestructuración organizativa o de reducción de costos para mejorar la efectividad de la organización y aumentar el valor para los accionistas.

2) Rotación voluntaria

☞ **Rotación evitable:** Es aquella que podría haberse evitado mediante ciertas acciones organizativas, como el aumento de sueldo o la nueva asignación de trabajo.

☞ **Rotación inevitable:** Ocurre en circunstancias ineludibles, por ejemplo, la muerte del empleado o la reubicación del cónyuge. (Ibqal, 2010)

Por otro lado, es importante destacar que la rotación no es un recurso tan sencillo como el simple reemplazo de un trabajador por otro es en cambio una situación más compleja que en principio puede entenderse como rotación interna y rotación externa. (EAE Business School, 2017)

1) Rotación interna

Es la que se realiza dentro de la propia empresa, es decir, sin que ninguno de los trabajadores deje de formar parte de esta. Y, el movimiento consiste únicamente en cambiar las funciones de unos colaboradores a otros y sin que esto suponga una alteración abrupta del rendimiento. En algunos casos, la rotación interna es motivada por la baja temporal de una persona cuyas funciones asumen sus compañeros. Igualmente es común que sea utilizada como una medida preventiva para preservar la salud física y psicológica de los trabajadores. Este tipo de rotación es habitual en fábricas donde las funciones a desarrollar son mecánicas y repetitivas. (EAE Business School, 2017)

2) Rotación externa

Este tipo de rotación laboral se produce cuando uno o varios miembros de la empresa se desvinculan de la misma y dan paso a nuevas incorporaciones. Las razones pueden ser voluntarias o involuntarias, pero las plazas vacantes deben ser ocupadas. Sin embargo, existen empresas para las que la rotación laboral externa es una política corporativa, es decir, asumen que sus trabajadores solo permanecerán en los cargos durante un plazo específico y, terminado el mismo, buscan un reemplazo para ellos. Mientras que para otras empresas es una circunstancia a la que deben tomar acción lo

antes posible para que no afecte sus niveles de productividad. (EAE Business School, 2017)

1.3.4. Impacto de la Rotación de Personal

En línea con Domínguez Olaya (2015), las cifras de rotación voluntaria de una empresa son de vital importancia, dado que los costos que genera están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos. De igual forma, representan costos intangibles que tiene que ver con los procesos de capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

Además, la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios en las organizaciones; siendo que los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante; así mismo, los costos de sustitución de recursos humanos representan los costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Domínguez Olaya, 2015)

En línea con Tamayo Contreras (2016), la rotación en el personal puede generar consecuencias tanto positivas como negativas. Entre las consecuencias positivas está el desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Las consecuencias negativas incluyen la perturbación en el desempeño de los demás trabajadores, inquietud por los aspectos sociales y de comunicación, una baja moral e indiferencia en las estrategias de control, así como una serie de costos importantes en cuanto a recursos humanos. Estos costos, tanto directos como indirectos fueron identificados por Mobley (1977) y se ilustran en la *Figura 1.6*. Todos afectan de manera significativa las utilidades de una organización y desencadenan una pérdida de eficiencia en el desempeño de la organización una vez que un trabajador eficaz se retira de la empresa. (Tamayo Contreras, 2016)

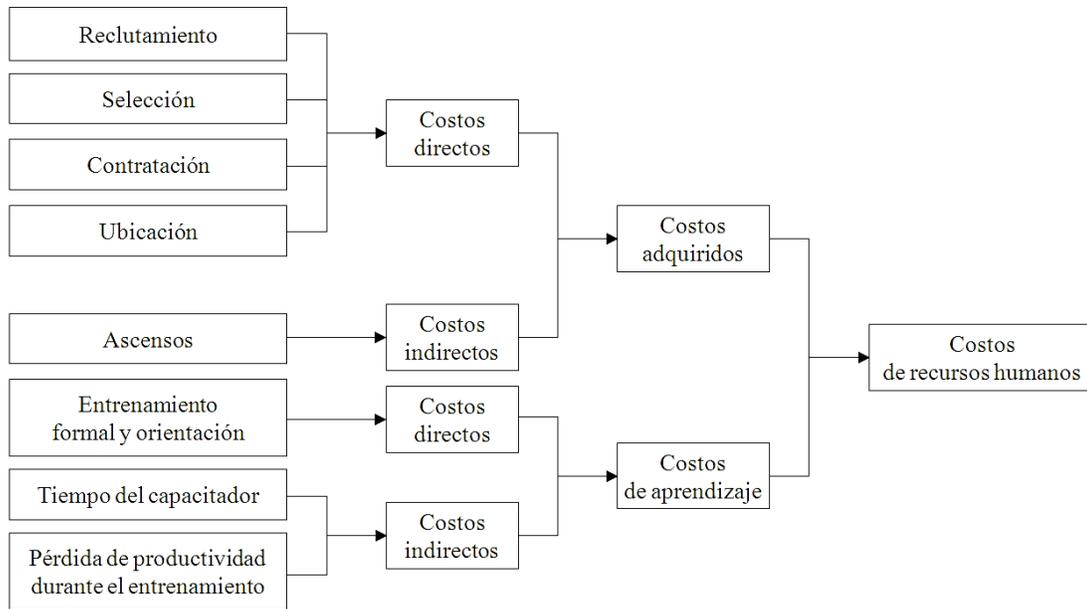


Figura 1.6. Costos de recursos humanos por rotación de personal (Mobley, 1977; citado en Tamayo Contreras, 2016)

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. Encuestas realizadas por Bumeran refieren que en México en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados abandonarían su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo. (Flores, Abreu y Badii, 2008)

Además, al retirarse de la empresa un trabajador considerado eficiente provoca ciertas perturbaciones sociales, de comunicación y de eficacia en los trabajadores que permanecen. El empleado que se queda puede manifestar los efectos negativos por medio de la reducción de la calidad de su desempeño y al empezar a considerar el trabajo como una carga, siendo que anteriormente no lo hubiera percibido así. De esta manera, al ser parte del resultado de la perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, la rotación de personal puede mermar la moral de los trabajadores que permanecen en la organización, lo cual favorece la posibilidad de que los trabajadores que inicialmente

no tenían pensado buscar nuevas opciones de trabajo ahora lo hagan. (Tamayo Contreras, 2016)

1.3.5. Medición de la Intención de Rotación de Personal

La retención del personal es considerada un problema urgente para las personas y si bien, el indicador por excelencia para evaluar la rotación en una empresa es el índice de rotación, es igualmente importante evaluar este problema no solo *a posteriori*, sino desde la posibilidad de que el empleado decida abandonar la organización mientras aún pertenece a ella. Por consiguiente, las intenciones de rotación o de permanencia que tienen los trabajadores son una variable importante en diversos estudios organizacionales, pero estos estudios rara vez publican información de validación adicional sobre sus medidas de criterio. Debido a ello, hasta años recientes se han establecido dentro de los desafíos primordiales desarrollar una escala que pueda servir como una variable de criterio válida y confiable en estudios de rotación o retención. (Bothma y Roodt, 2013)

Según Martin (2007; citado en Bothma y Roodt, 2013), la problemática de las investigaciones en este ámbito se presenta ya que la mayor parte de los estudios solo se enfocan en evaluar la intención de rotación mediante ítems individuales, con obvias limitaciones métricas, y solo un número limitado de estudios utilizan más de tres elementos en sus instrumentos. Por ejemplo, la escala de medición de la intención de rotación desarrollada por Wayne, Shore y Liden (1997), se compone solo de tres elementos: tan pronto como pueda encontrar un trabajo mejor, dejaré la organización (1); estoy buscando activamente un trabajo fuera de la organización (2); y estoy pensando seriamente en renunciar a mi trabajo (3). Si bien, representa tres puntos esenciales en la rotación de personal y tiene un alfa de Cronbach de 0.76, deja de lado algunos puntos que pudieran dar un panorama más amplio de esta situación. (Yamazakia y Petchdee, 2015)

Además, gran parte de las escalas más utilizadas para medir la intención de rotación o permanencia en las organizaciones se derivan de estudios de compromiso

organizacional (Giffen, 2015), principalmente estas escalas se basan en el modelo de tres elementos de Meyer y Allen (1990) (Tabla 1.3)

Tabla 1.3.
Dimensiones del compromiso organizacional del modelo de Meyer y Allen

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico
De continuidad	Se siente obligado por ciertos factores como el sueldo que percibe.	<p>“tiene” que estar en la organización</p> <p>Juicios más racionales</p> <p>(coste personal de abandono)</p>	<p>Transaccional</p> <p>(coste de oportunidad ligado a pertenencia)</p>
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	<p>“quiere” estar en la organización</p> <p>Enfoque más emocional</p>	<p>Relacional</p> <p>(vínculo emocional)</p>
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	<p>El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización</p> <p>Se desarrolla la firme determinación de ser leal</p> <p>Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)</p>	<p>Relacional</p> <p>(fidelización)</p> <p>(vínculo racional)</p>

Fuente: Ruíz de Alba (2013)

2. Marco contextual

2.1. Panorama del mercado laboral de empresas refresqueras en México

La industria de alimentos y bebidas en México ha estado en crecimiento constante en los últimos años. De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para el año 2017 el sector de alimentos, bebidas y tabaco abarcaron el 3,5% del producto interior bruto de México. Además, de acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), la perspectiva es positiva para la industria en 4.3% para el año 2020 (Alimentaria México, 2014). Y, de acuerdo con estimaciones de la Secretaría de Economía, se espera que el consumo de alimentos procesado en México continúe su crecimiento para 2020 a una tasa de 7.4%, a pesar de la tendencia de factores como la obesidad, la preocupación por el consumo local y el uso de ingredientes de calidad, que pueden afectar la demanda de dichos bienes. (Fermoso Gómez, 2017)

México es un país muy competitivo en el sector alimentos, debido a las condiciones de manufactura del país; destacándose la facilidad para abrir empresas, las ventajas en costos de servicios y de mano de obra; estos factores han hecho que sea el segundo proveedor de alimentos para Estados Unidos. Más aún, la industria alimentaria es un importante motor de la economía nacional por el crecimiento sostenido logrado gracias a la continua modernización de su planta productora, a su recurso humano que debe ser altamente calificado, a su amplia y diversificada gama de productos de consumo, y a su integración al proceso mundial de globalización que la obliga a ser altamente competitiva. (ProMéxico, 2012)

Así mismo, México es uno de los mercados más importantes para los alimentos ultraprocesados, siendo las bebidas azucaradas, snacks o botanas, cereales y dulces las principales categorías. Es el país que tiene mayor consumo de este tipo de alimentos per cápita, con 214 kg; por lo que los volúmenes de producción, venta y distribución de estos productos es sumamente alto y la exigencia para los empleados que laboran en esta industria es cada vez mayor. En todos los tipos de empresa del sector alimentario son necesarios el conocimiento y el compromiso por parte de la dirección para poder aplicar un sistema de producción que sea eficaz. (Rioja Scott, 2018)

Al igual que la industria de alimentos, en el caso de la industria refresquera el mercado se ha vuelto altamente exigente, siendo que si bien, la industria refresquera en México se ha caracterizado por ser competitiva a lo largo de la historia, los empresarios se han sabido adaptar a los cambios y a las presiones en los precios de los insumos, y al final, ser de los productos que menos inflación registran. En comparación con los demás sectores, dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas los productos que se comercializan en el mercado son en su mayoría productos de consumo final, y cuentan con una mayor innovación tecnológica en todos los ámbitos de proceso de estos productos; representan una rama de la economía en la cual la concentración de empresas es demasiado evidente, ya que cada una abastece a los mercados con una gran diversificación de productos para todos los gustos del consumidor. (González, 2013)

Dentro de las organizaciones, algunas de estas empresas han diseñado estrategias que van más allá de la simple motivación de los empleados, le han apostado a fortalecer el espíritu laboral a través del crecimiento y preparación de sus colaboradores como forma de generar valor, y lo consigue mediante políticas de desarrollo que se materializan en planes de carrera, promociones y horario flexible, además de eventos deportivos y culturales en los que participan con sus familias. De acuerdo con información de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas (ANPRAC), en los últimos años la industria de los refrescos ha invertido 600 millones de dólares anuales tan sólo en activos fijos en territorio nacional, monto al que se suman otras inversiones que llegan hasta los 1,000 millones de dólares en un año. (CNN Expansión, 2015)

2.2. Características de la empresa

2.2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa en cuestión inició sus operaciones en 1890 en Monterrey, México. Creció de una pequeña cervecería, a una compañía líder mediante la integración de refrescos, bebidas de cubo, agua embotellada y operación de tiendas. Sus principales negocios son los refrescos y una creciente cadena de tiendas de formato pequeño. La combinación de la infraestructura de producción, distribución y venta ha creado para la empresa una plataforma fuerte para crecer en América Latina, siendo que es una de las compañías de

bebidas más grande dentro de los territorios de mercado, con una población que supera los 216 millones. (FEMSA, 2017)

En los últimos años se ha consolidado como una empresa que ha buscado crecer en gran medida su límite de expansión, y vemos que cada vez más adquiere más recursos y expande sus productos para poder lograrlo. El objetivo de la compañía es lograr un constante crecimiento rentable y fortalecer su posición como la compañía de bebidas líder en América Latina; por lo tanto, su estrategia de crecimiento se enfoca en apalancar el negocio de refrescos diversificados geográficamente como único canal de distribución, con ello obtener como resultado el ofrecer servicios superiores a los consumidores y clientes, generando valor sustentable para los inversionistas y enriqueciendo las comunidades de sus mercados. (Coca-Cola FEMSA, 2019)

Las principales materias primas que utiliza son los concentrados de los refrescos que adquiere directamente de la matriz principal en Atlanta, USA; así como materiales para el empaque y edulcorantes, al igual que los productos necesarios para la elaboración de cerveza en los cuales a través de diferentes subsidiarias se encarga de la obtención de los insumos y el procesamiento de todas estas materias primas sus propias plantas, con maquinaria propia, teniendo así todo el proceso de producción de sus productos, desde la elaboración hasta la entrega de estos al consumidor final. (Primero Briseño, 2013)

Se caracteriza por ser una compañía *holding*, es decir, adquiere todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control sobre la otra empresa, y a su vez está organizada por regiones geográficas. Su organización está repartida en el Consejo de Administración, el cual es la cabeza del sistema de gobierno corporativo, este es el responsable de determinar la estrategia corporativa; definiendo y supervisando la implementación de los valores y visión de la empresa, así como la aprobación de transacciones entre partes relacionadas y transacciones que lleven a cabo en el curso ordinario de negocios; el Consejo está apoyado por el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y el Comité de Prácticas Societarias. Todo este sistema hace que con la debida coordinación la compañía tenga un elevado crecimiento interno y no sólo un crecimiento de dimensión. (Primero Briseño, 2013)

Posee varias empresas subsidiarias y distribuidas en distintos puntos estratégicos, cada una de estas empresas subsidiarias pueden tener cierta especialización en los procesos productivos de los productos que distribuye en el mercado en el cual se compromete a tener toda una gama de productos diferentes para acaparar diferentes nichos de mercado. Tales subsidiarias de son empresas dedicadas a diferentes procesos de producción de la gama de productos que vende en el mercado; por ejemplo, empresas encargadas de la extracción de materias primas, procesos de transformación de materias primas, empresas de embalaje y empaquetado, empresas de etiquetado, empresas de logística y distribución de los productos a diferentes puntos del mercado, unidades punto de venta de los productos, entre otras. (Primerio Briseño, 2013)

La organización de la empresa viene dada en segmentos que se ocupan de cada área de la empresa, pero que a la vez tiene que ir relacionados estrechamente para así poder aprovechar todo el potencial de la compañía dentro de los mercados en los cuales se desempeña.

2.2.2. Filosofía, misión, visión y valores de la empresa

La filosofía de la empresa es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. A través de las distintas etapas de la historia de la compañía, la filosofía empresarial ha estado cimentada en la misión, visión y valores establecidos, siempre partiendo de un principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica.

De acuerdo con el código de ética de la empresa, posee una misión, visión y unos valores que le señalan a la empresa el camino y sientan las pautas para la planeación de estrategias y proyectos encaminados al éxito para atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social.

La misión es generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones, donde:

- ☞ **Valor económico:** se genera a través del diseño, construcción y escalamiento de modelos de negocio masivos, que habilitan de manera diferenciada y eficiente a los clientes en sus necesidades cotidianas.
- ☞ **Valor social:** se genera contribuyendo a mejorar las comunidades a las que sirven con el actuar de la empresa, con el desarrollo integral de los colaboradores, y con propuestas de valor que generen bienestar.

En cuanto a la visión, refieren que el enfoque hacia el cumplimiento de su misión sólo se compara con la pasión por alcanzar los objetivos estratégicos:

- ☞ Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de los negocios de la compañía.
- ☞ Aspirar a duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- ☞ Ser líderes en el mercado.
- ☞ Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que opera.

Por otro lado, para los valores, la empresa refiere: *“Vivimos el compromiso con un sentido de pertenencia y responsabilidad en nuestras acciones a través de los valores que forman parte integral de la organización, y proporcionan el fundamento para el desarrollo de una normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor.”*

La empresa busca que cada colaborador genere un gran impacto, y siempre busque trascender, antepone el bien mayor de la organización por encima de sus objetivos profesionales y se destaque por su:

- ☞ **Integridad y Respeto:** Es íntegro en sus comportamientos y mantiene un trato respetuoso y digno con todas las personas.
- ☞ **Sentido de Responsabilidad:** Es comprometido. Mide, reconoce y se hace cargo de sus acciones.
- ☞ **Sencillez y Actitud de Servicio:** Percibe que todos son valiosos e importantes y siempre está dispuesto a colaborar y servir para beneficio de nuestra organización.

- ☞ **Pasión por Aprender:** Está en búsqueda constante del aprendizaje y de nuevos retos que le permitan desarrollarse continuamente en un entorno dinámico.
- ☞ **Enfoque al Cliente:** Siempre en busca de mejorar la propuesta de valor y experiencia de nuestros clientes.
- ☞ **Compromiso a la Excelencia:** Enfoque en mejora continua para alcanzar la excelencia y generar valor.
- ☞ **Orientación a la Innovación:** Cuestiona constantemente el *statu quo* para transformar positivamente nuestro modelo de negocio.
- ☞ **Aptitud y Disposición de Colaboración:** Desarrolla los mejores equipos de trabajo y genera esfuerzos coordinados a través del pensamiento sistémico para habilitar a nuestros clientes. (FEMSA, 2019)

2.2.3. Incentivos que la empresa ofrece a sus colaboradores

Los incentivos que la empresa ofrece junto con las prestaciones y el trato a su personal la han hecho posicionarse como una de las mejores empresas para trabajar en México.

Dichas prestaciones son las siguientes:

- ☞ Vales de despensa quincenal.
- ☞ Atención médica interna para el empleado y su familia
- ☞ Bonos económicos bimestrales.
- ☞ Caja de ahorro SCY, la cual es un servicio para el empleado en la cual puede ahorrar parte de sus quincenas con la opción de retirar su dinero en el momento en que lo desean y como beneficio le ofrece seguros para auto y casa habitación sin costo alguno.
- ☞ Descuentos en diversas tiendas como los son Burger King, Vips, Cinépolis, diversos restaurantes y hoteles.
- ☞ Concursos de dibujo, esto para los hijos de los empleados dos veces por año donde compiten a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional, el ganador recibe un premio y reconocimiento por parte de la empresa.

- ☞ Diversas campañas donde se integra a la familia del trabajador como lo son: apaga la luz, donde se les enseña a cuidar la luz, RRR (reduce, Rehúsa y recicla) y de comunicación familiar.
- ☞ Campamento anual con los hijos de los empleados en un lugar diferente cada año.
- ☞ Regalos en diversos eventos y fechas especiales como los son el día de padre, el día de la madre, el día del niño y el día de la familia.
- ☞ Evento del día del niño, donde se les ofrece una comida, diversos juegos y obsequios a los hijos de los empleados.
- ☞ Programa niños de excelencia, es un evento en que se premia con un reconocimiento y un regalo a los niños “excelentes” con promedio superior a nueve.
- ☞ Becas para los empleados para que puedan estudiar lo que quieran, con un porcentaje de 50%.
- ☞ Apoyo económico por defunción, matrimonio, nacimiento de hijos y por titulación.

En cuanto a los empleados sindicalizados, los Incentivos específicos son:

- ☞ Se les da libre el día libre cuando cumplen años y se les da un bono como incentivo.
- ☞ Cada cinco años el sindicato otorga un bono económico por cada año de haber pertenecido a este mismo.
- ☞ Comisión económica semanal.

Además de las siguientes prestaciones de ley:

- ☞ Seguro social (IMSS).
- ☞ Vacaciones, en el caso del personal administrativo son el doble de lo que marca la ley.
- ☞ Aguinaldo (un mes).
- ☞ PTU (superior al 10% que marca la ley).
- ☞ Prima dominical (al 400% en el caso de los empleados sindicalizados, en el caso de los empleados de confianza no se les paga prima dominical).

2.2.4. Centro de distribución de producto terminado

El Centro de Distribución ubicado en la ciudad de Toluca recibe producto terminado de bebidas de la marca, las cuales incluyen: refrescos (cola y refrescos de sabores), aguas y bebidas no carbonatadas (incluyendo bebidas a base de jugo, café, té, leche, productos lácteos y bebidas isotónicas) y bebidas energizantes.

En el almacén de producto terminado se realizan las cargas o lotes de producto, que son realizadas de forma manual y que después son subidas con un montacargas a los camiones de reparto, tomando como base las instrucciones del *Call-Center*, los cuales al día siguiente entregan en tiendas de autoservicio, centros comerciales, lonjas mercantiles (tiendas de abarrotes).

El centro de distribución posee un total de 885 empleados cuya distribución por área se muestra en la *Tabla 2.1*.

Tabla 2.1.
Personal Operativo del Centro de Distribución

Área	Personal Operativo
Ventas	131 p.
Agua por garrafón	155 p.
Reparto	284 p.
Bodega	126 p.
Vending	31 p.
Maniobras especiales	122 p.
Administrativos	36 p.

Fuente: Recursos Humanos

En cuanto al alcance de distribución, el centro de distribución cuenta con 263 rutas que incluyen preventa, agua en garrafón, reparto y vending, mismas que reparten

producto en la zona que comprende la ciudad de Toluca, Temoaya, Lerma, San Mateo Atenco, Metepec, Xonacatlán, Oztolotepec y Ocoyoacac (Figura 2.1), dicha zona de acuerdo con datos de INEGI (2015) tiene 1,662,120 habitantes. Por otro lado, la estructura organizacional del centro se muestra en la Figura 2.2.



Figura 2.1. Localidades en la que distribuye producto el Centro de Distribución

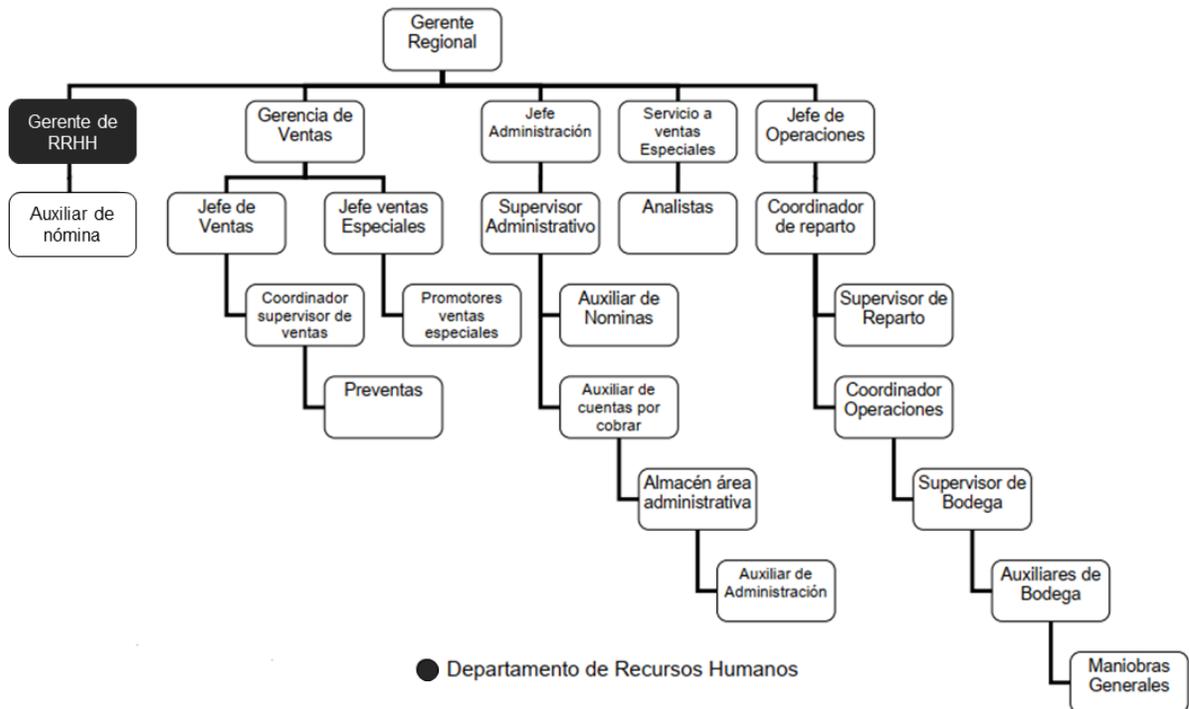


Figura 2.2. Estructura Organizacional del Centro de Distribución

2.2.4.1. Rotación del personal operativo del Centro de Distribución

De acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos, el Centro de Distribución en general tiene un Índice de Rotación mensual alrededor del 2.5% (*Figura 2.3*). Sin embargo, en comparación con las demás áreas de la empresa, el área que mantiene una mayor rotación es el almacén de producto terminado.

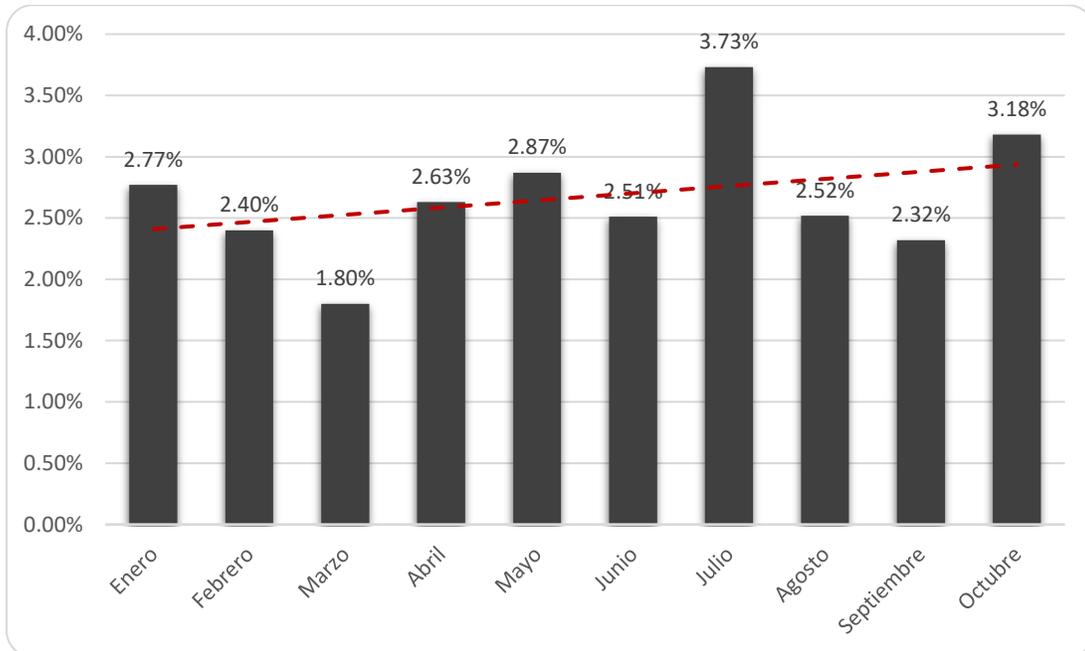


Figura 2.3. Índices de Rotación del Centro de Distribución durante los meses de enero a octubre de 2019

No obstante, la empresa mantiene una cobertura de los puestos operativos (retiros vs ingresos) muy cercana al 100% (*Figura 2.4*), cubriendo casi en su totalidad las ausencias de los puestos operativos, pero repercutiendo los costos de contratación en los recursos económicos de la empresa.

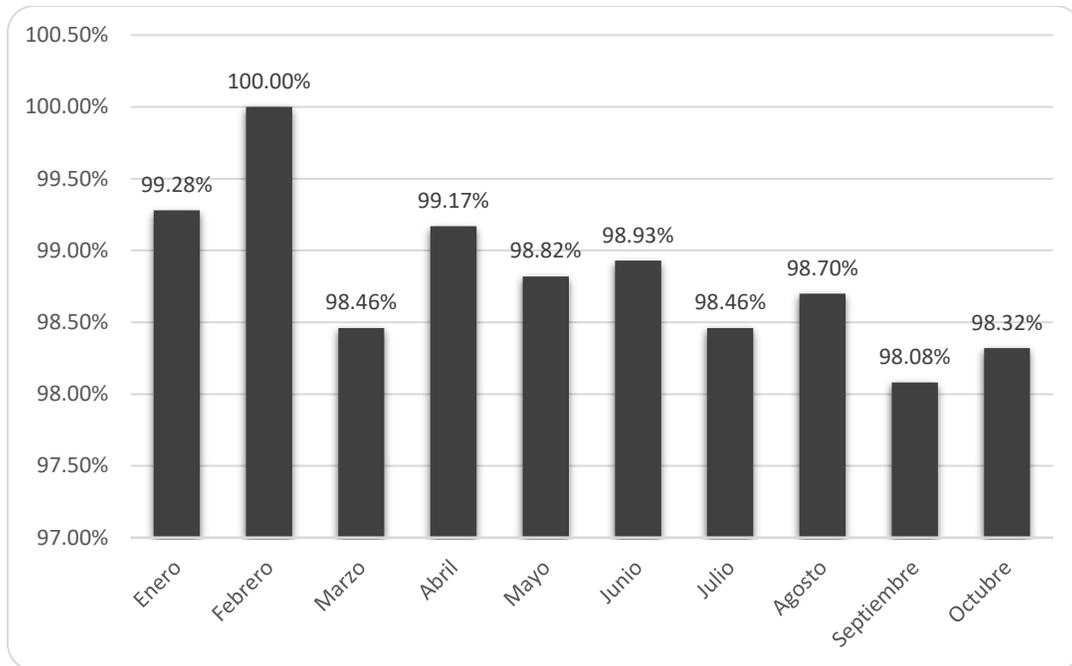


Figura 2.4. Cobertura de puestos operativos del Centro de Distribución durante los meses de enero a octubre de 2019

3. Metodología

3.1. Descripción del problema

La rotación de personal es uno de los mayores y más frecuentes problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día, esta situación representa un gasto importante para las organizaciones, siendo que en México la rotación de personal puede llegar a costarle a la empresa de \$12,000 a \$15,000 por empleado, dicho cálculo implica el reclutamiento y selección, exámenes médicos, test psicométricos, la contratación, capacitación, uniforme, etc. Y, aunque el salario es un factor de gran relevancia, el trato que el empleado recibe por sus superiores directos, el clima laboral presente, junto con las posibilidades de crecimiento que existan dentro de la empresa son también determinantes para la retención de los trabajadores. (Juárez, 2018)

Más aún, de acuerdo con diversas firmas de Recursos Humanos, México es el octavo país con el mayor índice de movilidad laboral, lo cual se explica por la búsqueda de mejores condiciones laborales, deseos personales de cambio, insatisfacción laboral y a que se contrata a personal inadecuado. A su vez, únicamente 3 de cada 10 empleados en el país cuentan con más de 5 años de antigüedad en su puesto, evidenciando con esto la poca estabilidad laboral presente; en adición tenemos a las nuevas generaciones que buscan el balance entre vida personal y profesional, lo que provoca que cambien fácilmente de empleo. (Gascón, 2013)

Otro gran factor que interviene en la movilidad laboral es el clima organizacional. La importancia de su estudio radica en determinar la percepción que tienen los trabajadores de una organización, mediante esta percepción es posible identificar expresiones, reacciones, opiniones y apreciaciones de los empleados con referencia al ambiente de la organización. En línea con Sosa, R. (2018), Director General de Leadex Solutions, *“Si queremos atraer a los mejores talentos del mercado debemos tener una buena cultura y clima organizacional, lo que también nos servirá para retenerlos”*.

Además, de acuerdo con el área de Recursos Humanos de la empresa diana del presente estudio, en contraste con las demás áreas de la empresa, el almacén de producto terminado es el área que mantiene una mayor rotación, siendo que mes a mes abandonan la empresa en promedio 5 personas.

Por otro lado, el estilo de vida actual tan acelerado ha provocado que la mente humana se encuentre más llena que nunca, esta saturación de ideas es consecuencia de una cascada de pensamientos improductivos que han generado la idea de que esa es la forma correcta de desempeñar las actividades laborales diarias, e incluso a llegar manifestar como una competencia organizacional o hasta premiar el hecho de que una persona sea *multitask*. Particularmente en el área operativa, un clima laboral inadecuado conlleva un importante desgaste mental y energético, lo que dificulta de forma importante la atención plena en la labor que se está desempeñando.

3.2. Preguntas de Investigación

¿Cuál es la influencia que tiene el clima organizacional en la intención de rotación del personal operativo en una empresa refresquera del Estado de México?

¿Cuál es la influencia que tiene el mindfulness en la intención de rotación del personal operativo en una empresa refresquera del Estado de México?

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el mindfulness con los distintos factores sociodemográficos de los trabajadores?

3.3. Justificación

3.3.1. Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente un panorama de la atención plena y del clima organizacional en el desempeño y en la probabilidad de rotación, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta para prevenir dicha problemática, y, así mismo ser incorporado como conocimiento a las ciencias económico-administrativas.

Por otro lado, el mindfulness ha estado en boga en años recientes y el interés por abordar esta temática ha estado en aumento. Además, diversas investigaciones han confirmado su efectividad en empresas líderes en el mercado, sobre todo en países desarrollados. Sin embargo, en México dichas investigaciones e intervenciones se

encuentran apenas en una etapa inicial, siendo pocos los investigadores que se aventuran a diagnosticar y a abordar esta temática en el área empresarial, por lo que el presente trabajo representa tanto un parteaguas dentro de las ciencias económico-administrativas así como una concientización del impacto que representa la atención plena en el personal operativo y de cómo en conjunto con un clima laboral desfavorable puede mermar las intenciones de compromiso del trabajador con la empresa y favorecer la movilidad laboral.

3.3.2. Justificación práctica

El entorno organizacional, económico y geopolítico se ha vuelto cambiante y hasta incierto, esta situación exige que los objetivos de las organizaciones sean cada vez más ambiciosos y que el recurso humano posea las competencias necesarias para tomar las mejores decisiones en distintos escenarios y en periodos muy cortos de tiempo, es así como el compromiso y enfoque tanto energético como mental que posean los empleados se vuelve un factor clave en el éxito de cualquier organización.

Tomando como preámbulo que el clima laboral posee un papel crítico en la decisión del personal de permanecer o no en la organización, la presente investigación surge como respuesta a la preocupación que tiene la empresa por la alta rotación de personal que existe en el área operativa, especialmente en el almacén de producto terminado, afectando de manera directa la percepción que se tiene del área y generando un importante gasto económico el hecho de tener una constante contratación de personal.

Además, se tiene como propósito el proponer estrategias que favorezcan en los trabajadores un esquema de atención plena al trabajo, evitando en la mayor medida posible las distracciones constantes, manteniendo un enfoque mental y energético que genere una mayor productividad, satisfacción y estabilidad en el trabajo.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Determinar en qué medida el Clima Organizacional y el Mindfulness influyen en la Intención de Rotación del personal operativo en una empresa refresquera del Estado de México.

3.4.2. Objetivos Específicos

- ☯ Evaluar el Clima Organizacional presente en el área y su influencia en la Intención de Rotación.
- ☯ Evaluar el nivel de Mindfulness presente en el área y su influencia en la Intención de Rotación.
- ☯ Proponer estrategias basadas en Mindfulness que permitan mejorar el Clima Organizacional y/o disminuir la Rotación de Personal.

3.5. Hipótesis

H₁: Existe una asociación negativa estadísticamente significativa el Clima Organizacional y la Intención de Rotación.

H₂: Existe una asociación negativa estadísticamente significativa entre el Mindfulness y la Intención de Rotación.

3.6. Variables y dimensiones

3.6.1. Variables de estudio

3.6.1.1 Variables Independientes

- ☯ Clima Organizacional
- ☯ Mindfulness

3.6.1.2 Variables Dependientes

- ☯ Intención de Rotación

3.6.2. Dimensiones e indicadores

3.6.2.1 Clima Organizacional

Sistema	Dimensión	Ítems	Medición
Sistema Individual	Satisfacción de los trabajadores	1, 2, 3, 4*	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Frecuentemente 5) Casi siempre 6) Siempre
	Autonomía en el trabajo	5, 6, 7	
Sistema Interpersonal	Relaciones sociales	8, 9, 10	
	Unión y apoyo entre compañeros de trabajo	11, 12, 13, 14	
Sistema Organizacional	Consideración de directivos	15, 16, 17, 18*, 19*	
	Beneficios y recompensas	20, 21, 22, 23	
	Motivación y esfuerzo	24, 25, 26	
	Liderazgo de directivos	27, 28, 29*	

*Escala de medición inversa

3.6.2.2 Mindfulness

Dimensión	Ítems	Medición
Observar	30, 34, 39, 43, 47, 52, 57, 62	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Frecuentemente 5) Casi siempre 6) Siempre
Describir	31, 35, 40*, 44*, 49*, 53, 58, 63	
Actuar con consciencia	33*, 36*, 41*, 46*, 50*, 54*, 60*, 64*	
No juzgar	38*, 42*, 45*, 51*, 56*, 61*	
No reactividad	32, 37, 48, 55, 59	

*Escala de medición inversa

3.6.2.3 Intención de Rotación

Ítems	Medición
65, 66*, 67, 68, 69*, 70*, 71, 72*, 73, 74, 75, 76*	1) Totalmente en desacuerdo 2) Bastante en desacuerdo 3) En desacuerdo 4) De acuerdo 5) Bastante de acuerdo 6) Totalmente de acuerdo

**Escala de medición inversa*

3.7. Diseño y tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y se realizó con un diseño de estudio descriptivo debido a que solo se observaron los fenómenos para posteriormente ser analizados, no experimental ya que las variables no fueron deliberadamente manipuladas, transversal dado que se realizó en un espacio de tiempo en concreto, y correlacional, ya que se buscó describir la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. Población y muestra.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, esperando una tasa de participación de los empleados del área mayor al 60%, y que estos además cumplan con la condición de haber permanecido en el área al menos 1 año.

3.9. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos (Anexo 1), para el análisis de las variables estuvo conformado por las escalas presentadas a continuación.

Para evaluar el clima organizacional se utilizó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008; citados en Patlán y Herrera, 2013). Esta escala conformada por 29 reactivos está adaptada para población mexicana; a su

vez, está compuesta por ocho factores integrados en tres subsistemas (individual, interpersonal y grupal).

El mindfulness es un concepto muy complejo y se requiere de un instrumento que pueda abordarlo desde distintas perspectivas, por lo que para el presente trabajo se utilizó el cuestionario denominado *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ) propuesto por Baer, et al. (2006; citado en Cebolla, et al., 2012). Este cuestionario originalmente está formado por 39 reactivos fue construido mediante un análisis factorial de 5 instrumentos: el *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI) de Buchheld, Grossman & Walach (2001); el *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown & Ryan (2003); el *Kentucky Inventory of Mindfulness Skills* (KIMS) de Baer, Smith & Allen (2004); el *Southampton Mindfulness Questionnaire* (SMQ) de Chadwick, et al. (2005) y el *Cognitive and Affective Mindfulness Scale* (CAMS) de Hayes & Feldma (2004).

Para la intención de rotación en el personal, los instrumentos encontrados en la literatura presentaban un número muy reducido de reactivos y/o presentaban baja confiabilidad estadística, por lo que se construyó una escala de 12 reactivos basada en instrumentos presentados por Serrano Diaz (2017), el cual tiene como base los instrumentos propuestos por Raja y Butt (2013) y por Fayole (2014). Y por el *Turnover Intention Scale* de Bothma y Roodt (2013). De dichos instrumentos se modificó la redacción de las afirmaciones, con el fin de contextualizarlo en la población objetivo y se descartaron los reactivos similares o duplicados.

3.9.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados, se realizó una prueba piloto en una muestra de 30 personas. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados que arroja se encuentran entre 0 y 1; siendo que 0 representa nula confiabilidad y 1 representa confiabilidad total. En el caso de las Ciencias Sociales es recomendable que este coeficiente se encuentre entre 0.7 y 0.95; por tanto, los 3 instrumentos alcanzan dicha confiabilidad; cabe mencionar que para la variable Mindfulness, fue necesario sustraer cuatro reactivos (*Tabla 3.1*).

Tabla 3.1.
Coeficientes Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	Elementos válidos	Elementos excluidos
Clima organizacional	0.910	29	0
Mindfulness	0.810	35	4
Intención de Rotación	0.868	12	0

3.10. Recolección de datos

Tanto la aplicación de la prueba piloto para validación del instrumento como la aplicación final se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa durante los meses de agosto a octubre de 2019 (*Figura 3.1*).



Figura 3.1. Empleados resolviendo los cuestionarios

4. Análisis de resultados

4.1. Características de los participantes

La muestra se conformó por 34 participantes de sexo masculino quienes cumplieron los criterios de inclusión. La mayoría (55.9%) tuvieron una edad entre 26 y 35 años, seguido de 36 a 45 años (23.5%), en menor proporción las personas entre 18-25 años (17.6%) y solo un empleado estuvo entre 46 y 55 años (2.9%). En cuanto a la antigüedad, se encontró que aproximadamente 6 de cada 10 empleados llevan menos de 5 años en la empresa y solo 1 de cada 10 permanece en la empresa de 11 a 15 años. Por otro lado, el nivel de estudios que predomina es a nivel secundaria (64.7%) en comparación de nivel primaria (17.6%) y bachillerato (17.6%). Y, 3 de cada 4 empleados tienen al menos un hijo. (Tabla 4.1)

Tabla 4.1.
Datos sociodemográficos de la muestra

Características de los participantes		
	n=34	%
Edad (años)		
18-25	6	17.6
26-35	19	55.9
36-45	8	23.5
46-55	1	2.9
Escolaridad		
Primaria	6	17.6
Secundaria	22	64.7
Preparatoria	6	17.6
Antigüedad (años)		
1-5	20	58.8
6-10	10	29.4
11-15	4	11.8
Estado civil		
Casado	10	29.4
Soltero	16	47.1
Otro	8	23.5
Hijos		
Ninguno	8	23.5
1-3	23	67.6
Más de 3	3	8.8

No se encontraron diferencias significativas de los niveles de Intención de Rotación, Mindfulness y/o Clima organizacional para los rangos de edad (Tabla 4.2), nivel de escolaridad (Tabla 4.3), años de antigüedad (Tabla 4.4), ni para el número de hijos (Tabla 4.5). Sin embargo, se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$) en cuanto a la Intención de Rotación y el nivel de Mindfulness para el dato sociodemográfico de estado civil (Tabla 4.6), por lo que se realizó una prueba de Tukey como *post-hoc* (Tabla 4.7). Se encontró que los solteros presentan una menor intención de marcharse de la empresa, seguido de los casados y los que tienen algún otro estado civil tienen una mayor tentativa de retirarse. Por otro lado, los solteros tuvieron mayores niveles de atención plena, en segundo lugar, los casados y en último lugar los que tienen algún otro estado civil.

Tabla 4.2.
Medias para el dato sociodemográfico edad

	Rango de edad	N	Media	Desv. Estándar	ANOVA	
					F	Sig.
Intención de Rotación	18-25 años	6	42.33	13.84	0.796	0.506
	26-35 años	19	44.53	11.92		
	36-45 años	8	36.63	11.72		
	46-55 años	1	40			
Clima Organizacional	18-25 años	6	99.17	20.03	0.741	0.536
	26-35 años	19	103.95	23.49		
	36-45 años	8	111.38	6.32		
	46-55 años	1	124			
Mindfulness	18-25 años	6	126.33	21.06	0.875	0.465
	26-35 años	19	126.47	15.33		
	36-45 años	8	136.63	10.35		
	46-55 años	1	128			

Tabla 4.3.
Medias para el dato sociodemográfico escolaridad

	Escolaridad	N	Media	Desv. Estándar	ANOVA	
					F	Sig.
Intención de Rotación	Primaria	6	46	7.04	0.355	0.704
	Secundaria	22	41.32	13.24		
	Preparatoria	6	41.33	12.61		
Clima Organizacional	Primaria	6	100.67	21.64	0.199	0.821
	Secundaria	22	106.45	21.33		
	Preparatoria	6	106.5	14.53		
Mindfulness	Primaria	6	127.33	11.60	0.046	0.955
	Secundaria	22	129.45	15.74		
	Preparatoria	6	128.33	19.65		

Tabla 4.4.
Medias para el dato sociodemográfico antigüedad

	Antigüedad	N	Media	Desv. Estándar	ANOVA	
					F	Sig.
Intención de Rotación	1-5 años	20	44	12.36	1.158	0.327
	6-10 años	10	41.7	9.86		
	11-15 años	4	34	15.49		
Clima Organizacional	1-5 años	20	100.95	21.64	1.523	0.234
	6-10 años	10	109.5	18.17		
	11-15 años	4	117.75	5.19		
Mindfulness	1-5 años	20	127.2	15.81	0.899	0.417
	6-10 años	10	128.4	16.30		
	11-15 años	4	138.5	9.33		

Tabla 4.5.
Medias para el dato sociodemográfico número de hijos

	Hijos	N	Media	Desv. Estándar	ANOVA	
					F	Sig.
Intención de Rotación	Ninguno	8	43.13	12.83	1.168	0.324
	1 - 3	23	43.13	11.02		
	Más de 3	3	32	18.33		
Clima Organizacional	Ninguno	8	105.25	19.30	0.426	0.657
	1 - 3	23	104.17	21.46		
	Más de 3	3	115.67	3.79		
Mindfulness	Ninguno	8	128.5	18.23	1.228	0.307
	1 - 3	23	127.30	14.79		
	Más de 3	3	142	7.55		

Tabla 4.6.
Medias para el dato sociodemográfico estado civil

	Estado civil	N	Media	Desv. Estándar	ANOVA	
					F	Sig.
Intención de Rotación	Casado	10	40.9	11.62	3.702	0.036
	Soltero	16	38.31	11.85		
	Otro	8	51.38	9.12		
Clima Organizacional	Casado	10	104.9	19.08	2.492	0.099
	Soltero	16	111.81	17.70		
	Otro	8	93.38	21.80		
Mindfulness	Casado	10	129.8	16.85	3.768	0.034
	Soltero	16	134.13	12.36		
	Otro	8	117.25	14.39		

Tabla 4.7.

Prueba de Tukey para Intención de Rotación y Mindfulness vs Estado Civil

Variable	Estado civil	N	Media	Agrupación*
Intención de Rotación	Otro	8	51.38	A
	Casado	10	40.9	A B
	Soltero	16	38.31	B
Mindfulness	Soltero	16	134.13	A
	Casado	10	129.8	A B
	Otro	8	117.25	B

*Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes ($p < 0.05$).

4.2. Análisis de correlaciones

La *Tabla 4.8* muestra una matriz con las asociaciones (r de Pearson) entre las variables de estudio. Se observa que existe una correlación negativa moderada ($p < 0.01$) con un entre el Clima Organizacional y la Intención de Rotación. Ocurrieron resultados semejantes con el nivel de Mindfulness y la Intención de Rotación ($p < 0.01$); sin embargo, a diferencia del Clima la asociación entre las variables fue alta ($r = -0.84$). Más aún, se encontró una asociación moderada estadísticamente significativa ($p < 0.01$) entre el Clima Organizacional y el Mindfulness.

Tabla 4.8.

Matriz de correlaciones de las variables de estudio

Variables	Intención de Rotación		Clima Organizacional		Mindfulness	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
Intención de Rotación	1	-				
Clima Organizacional	-0.487	0.003	1	-		
Mindfulness	-0.839	0.0001	0.592	0.0001	1	-

El Clima Organizacional analizado por cada una de sus dimensiones demostró una asociación inversa con la Intención de Rotación de las dimensiones “Relaciones sociales” y “Unión y apoyo entre compañeros” ($p < 0.01$), ambas conforman el Sistema Interpersonal. Además, se encontró una asociación inversa entre la Intención de Rotación y las dimensiones “Consideración de directivos” ($p < 0.01$) y “Motivación y esfuerzo” ($p < 0.05$), estas dimensiones forman parte del Sistema Organizacional. (Tabla 4.9)

Tabla 4.9.

Asociaciones entre las dimensiones del Clima Organizacional con la Intención de Rotación

Dimensiones del Clima Organizacional		Intención de Rotación	
		r	Sig.
Sistema Individual	Satisfacción de los trabajadores	0.028	0.875
	Autonomía en el trabajo	-0.297	0.088
Sistema Interpersonal	Relaciones sociales	-0.463	0.006
	Unión y apoyo entre compañeros	-0.492	0.003
Sistema Organizacional	Consideración de directivos	-0.4	0.019
	Beneficios y recompensas	0.3	0.085
Sistema Organizacional	Motivación y esfuerzo	-0.359	0.037
	Liderazgo de directivos	-0.152	0.39

En cuanto al Mindfulness (Tabla 4.10), se encontraron asociaciones negativas moderadas ($p < 0.01$) con la Intención de Rotación con las dimensiones “Observar”, “Describir” y “No juzgar”. Por otro lado, se encontró una asociación negativa alta ($p < 0.01$) con la dimensión “No reactividad”.

Tabla 4.10.
Asociaciones de las dimensiones del Mindfulness con la Intención de Rotación

Dimensiones del Mindfulness	Intención de Rotación	
	r	Sig.
Observar	-0.608	0.0001
Describir	-0.534	0.001
Actuar con consciencia	-0.129	0.468
No juzgar	-0.656	0.0001
No reactividad	-0.803	0.0001

4.3. Análisis de regresión lineal

El análisis de regresión lineal múltiple (*Tabla 4.11*), arrojó dos modelos; no obstante, el modelo que obtuvo un mayor puntaje en el coeficiente de determinación fue el modelo 1, el cual contiene únicamente a la variable Mindfulness como predictora, explicando entonces que la intención de rotación puede ser explicada en su conjunto en un 69% por el nivel de mindfulness. Por otro lado, el valor de Durbin-Watson (1.818) estuvo satisfactoriamente dentro del rango entre 1 y 3, por lo que no hay correlación entre los residuos de los datos.

Tabla 4.11.
Modelos de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.839 ^a	0.705	0.695	6.681	
2	.839 ^b	0.705	0.686	6.786	1.818

a. Predictores: (Constante), Mindfulness

b. Predictores: (Constante), Mindfulness, Clima Organizacional

c. Variable dependiente: Intención de Rotación

En la *Tabla 4.12* se observa que ambos modelos fueron estadísticamente válidos ($p < 0.01$). Además, en el caso del primer modelo hay una mayor predicción del modelo lineal ($F = 76.31$ vs 36.99)

Tabla 4.12.
Análisis ANOVA de los modelos de regresión lineal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3406.033	1	3406.033	76.313	0.0001 ^b
	Residuo	1428.232	32	44.632		
	Total	4834.265	33			
2	Regresión	3406.720	2	1703.360	36.989	0.0001 ^c
	Residuo	1427.545	31	46.050		
	Total	4834.265	33			

a. Variable dependiente: Intención de Rotación

b. Predictores: (Constante), Mindfulness

c. Predictores: (Constante), Mindfulness, Clima Organizacional

4.3.1. Pruebas de normalidad

La normalidad de la muestra se midió mediante asimetría y curtosis, como se observa en la *Tabla 4.13*, los valores oscilan entre +2 y -2, por lo que existe normalidad en los datos de las 3 variables de estudio. Por otro lado, la normalidad de las variables se puede apreciar de manera gráfica en la *Figura 4.1*, donde dicho comportamiento se ajusta a la campana de Gauss.

Tabla 4.13.
Normalidad de la muestra

	Clima Organizacional n=34	Mindfulness n=34	Intención de Rotación n=34
Media	105.44	128.88	42.15
Desviación Estándar	19.940	15.401	12.103
Asimetría	-0.254	-0.042	-0.426
Error E. de asimetría	0.403	0.403	0.403
Curtosis	-0.412	-0.524	0.024
Error E. de curtosis	0.788	0.788	0.788

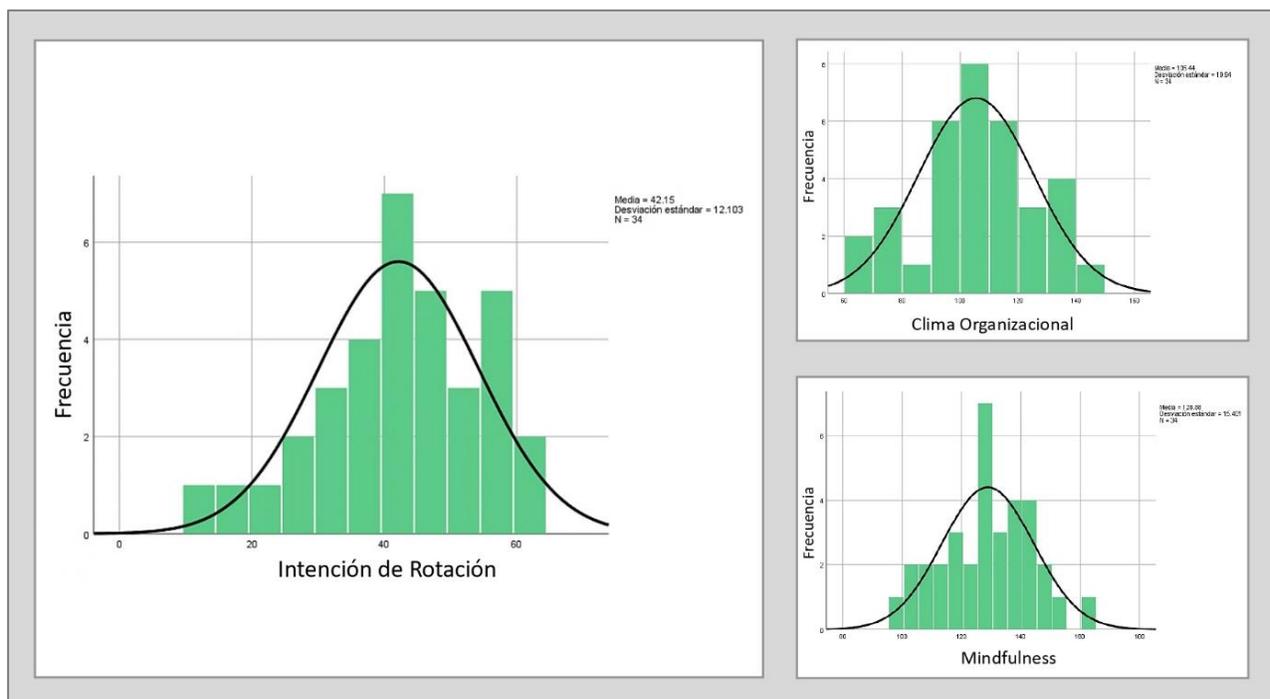


Figura 4.1. Gráficas de las curvas de normalidad para las variables de estudio

4.3.2. Prueba de linealidad y homocedasticidad

En la *Figura 4.2.* se presenta información sobre los residuos estandarizados frente a los estimados estandarizados. No se aprecia una tendencia clara en este gráfico, los residuos no presentan estructura definida respecto de los valores predichos por el

modelo, es decir, no se observan trayectorias de comportamiento no aleatorio por lo que se asume que los datos son lineales y existe homocedasticidad.

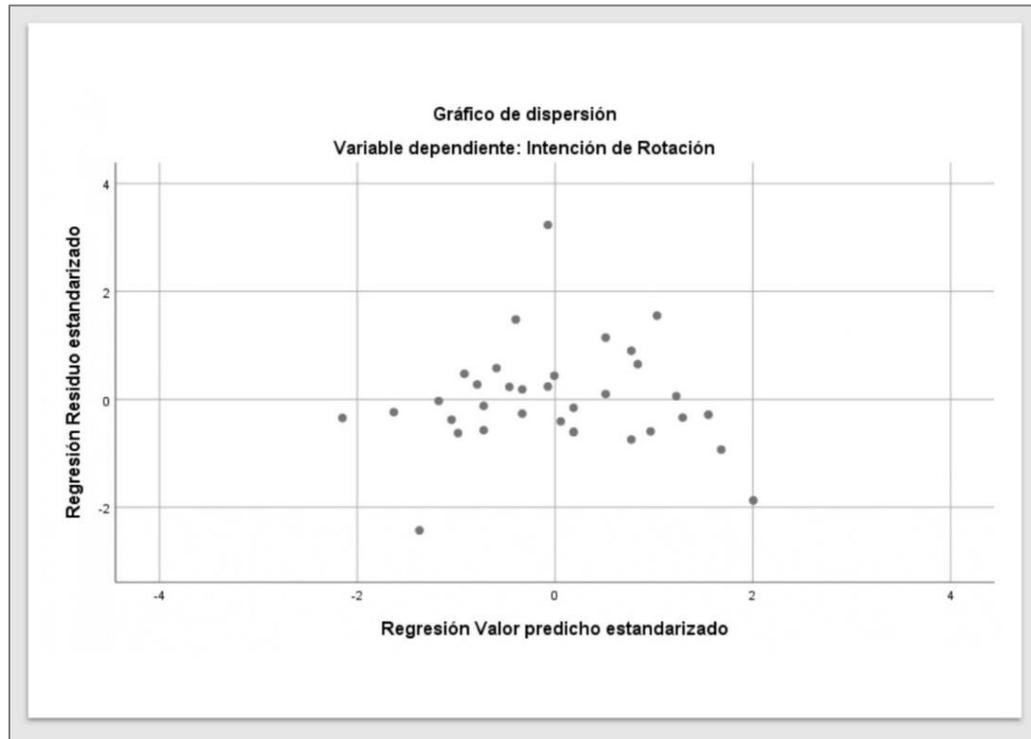


Figura 4.2. Gráfica de residuos de la regresión lineal

4.3.3. Pruebas de multicolinealidad

Para evaluar la posibilidad de que dos de las variables puedan tener el mismo efecto en otra (multicolinealidad) se realizó un diagnóstico de colinealidad. Se observa que, al analizar las dos variables la tolerancia se encuentra dentro del rango de 0.1 a 1.0 por lo que tiene un valor aceptable. Por otro lado, el factor de inflación de varianza (VIF) también obtuvo un valor satisfactorio al estar por debajo 10. (Tabla 4.14)

Tabla 4.14.
Estadísticos de colinealidad

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
1 (Constante)	127.164	9.799		12.977	0.0001		
Mindfulness	-0.660	0.076	-0.839	-8.736	0.0001	1.0	1.0
2 (Constante)	127.104	9.966		12.754	0.0001		
Mindfulness	-0.667	0.095	-0.848	-7.00	0.0001	0.649	1.540
Clima Organizacional	0.009	0.074	0.015	0.122	0.904	0.649	1.540

a. Variable dependiente: Intención de Rotación

En la *Tabla 4.15* se muestra el diagnóstico de colinealidad, demostrando que el índice de condición alcanzó valores por debajo de 30 en las tres dimensiones, por lo tanto, no existe evidencia estadística de multicolinealidad.

Tabla 4.15.
Diagnóstico de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de varianza		
				(Constante)	Clima Organizacional	Mindfulness
1	1	2.977	1.000	0.00	0.00	0.00
	2	0.017	13.072	0.29	0.76	0.01
	3	0.006	22.766	0.71	0.24	0.98

5. Discusión de resultados

La rotación de personal representa un problema crítico para la organización, esto se pudo comprobar al observar los resultados de la antigüedad de los trabajadores, donde cerca del 60% no sobrepasa los 5 años en la empresa, por lo que en su mayoría están abandonando la empresa al poco tiempo de ingresar a la misma; cabe mencionar que gran parte de los trabajadores del área no fueron considerados para el estudio, ya que eran de reciente ingreso.

Si bien, diversos factores sociodemográficos se han abordado en la literatura como posibles coadyuvantes de la decisión de permanecer en un empleo (Rubenstein, 2018), en el caso del presente estudio no se encontraron diferencias significativas en edad, antigüedad, nivel académico o número de hijos que influyeran en mayor o menor medida en la intención de rotación, el clima organizacional ni para el nivel de mindfulness. No obstante, para el demográfico “estado civil” se encontró que las personas solteras tienen entre sus planes permanecer por más tiempo en la empresa que las personas casadas, y son las personas que reportaron tener “otro” estado civil como divorciados, viudos o que simplemente viven con su pareja quienes presentan una mayor tentativa de abandonar la empresa. No fue la misma situación para el mindfulness, debido a que los solteros presentaron niveles de atención plena más altos y los que reportaron otro estado civil son los que peores niveles de atención plena tienen.

Se encontró además que existe una correlación negativa el Clima Organizacional y la Intención de Rotación, *i.e.* a mayor puntaje de Clima Organizacional hay una menor Intención de Rotación, resultados que se encuentran en línea con la primera hipótesis planteada. Además, los resultados muestran que el apartado interpersonal del clima, es decir, la unión y apoyo entre los compañeros, así como las relaciones sociales se asocian directamente con la Intención de Rotación. De igual manera ocurre con la motivación y esfuerzo que les proporcione estar en la organización y la consideración que tienen los directivos hacia los empleados.

Ha sido documentado ampliamente en la literatura la relación existente entre el clima laboral y la intención de rotación de personal (Goldstein, et al., 2017), donde no solo ciertos factores propios del ambiente laboral detonan como la decisión de un empleado

de permanecer o no en la organización, sino que actúan en conjunto con otras variables como el nivel de satisfacción (Winda-Jovita y Mangundjaya, 2019), la seguridad en el trabajo (Smith, 2019), la ética de los líderes (Demirtas y Akdogan, 2015) o incluso la edad del empleado o las ofertas presentes en el mercado laboral (Rubenstein, 2018).

A diferencia del Clima Organizacional, la asociación de la Intención de Rotación con el Mindfulness resultó más fuerte, se encontró que a mayor nivel de atención plena hay una menor intención de abandonar la empresa, alineándose así con la segunda hipótesis planteada. Más aún, la relación se hizo presente en cuatro de las cinco dimensiones del Mindfulness (observar, describir, no juzgar y no reactividad). Dane y Brummel (2013) demostraron que, en un entorno de trabajo dinámico, la atención plena en el lugar de trabajo está relacionada positivamente con el desempeño laboral y negativamente con la intención de rotación, y que estas relaciones explican los efectos del compromiso organizacional. En adición, Reb et al. (2017) encontraron en una empresa multinacional que la atención plena o mindfulness se asociaba con menores intenciones de rotación y menos agotamiento emocional, y que el agotamiento emocional a su vez mediaba la relación entre la atención plena y las intenciones de rotación.

Por otro lado, los resultados encontrados en el presente estudio son sumamente relevantes para la organización ya que teóricamente el 69% de las tentativas de los empleados de marcharse pudieran ser explicadas por los niveles de atención plena que presentan los empleados; por lo que, trabajando en la organización para mejorar estos factores la Intención de Rotación podría reducirse significativamente.

Cabe añadir que se encontró también una asociación positiva entre el Mindfulness y el Clima Organizacional; resultados que coinciden con los hallazgos Schultz et al. (2016), quienes reportaron que los climas laborales menos favorables frustran las necesidades psicológicas básicas de los empleados en el trabajo, y estos efectos son moderados de manera indirecta por la atención plena. Además, se ha demostrado que la práctica de mindfulness mejora en gran medida las relaciones entre empleados y empleadores (Giluk, 2010) y la toma de decisiones éticas (Shapiro et al., 2012).

6. Conclusiones

Indiscutiblemente, la mente hasta el día de hoy es un misterio para el hombre, tenemos en nuestra cabeza el órgano probablemente más sofisticado existente y desconocemos su funcionamiento, un órgano que tiene el poder de ocultar al ser humano dentro de un estado de consciencia tan brillante que puede transformar vidas y tan oscuro que incluso puede volverse capaz de atentar contra la vida propia. Es así como el mindfulness entra en juego como un estado de consciencia entrenada, que a lo largo de los siglos ha permitido al ser humano ser percatarse de su potencial interno, lo que da como resultado tener una mayor libertad psicológica y formar mejores seres humanos; todo ello puede generar grandes cambios en los líderes y colaboradores de una organización.

Si bien, el presente estudio demostró que el clima laboral tiene un impacto en la rotación, el mindfulness resultó ser más evidente como posible factor que propicie la intención de abandonar la empresa por parte de los empleados. Aunque se encontraron asociaciones marcadas entre las variables, es muy importante mencionar que el hecho que haya existido asociación no determina causalidad y hay otros factores que pudieran entrar en juego para que un empleado tome esa decisión; a pesar de ello, los resultados obtenidos fueron muy satisfactorios y pueden dar pie a que se establezcan nuevas dinámicas que mejoren la atención plena en los trabajadores y que se destinen recursos económicos para este fin; siendo que a mediano-largo plazo la empresa puede ahorrar presupuesto referente a los altos costos que genera la nueva contratación de personal, costos de capacitación, uniformes, etc.

Además, cuando los empleados pasan más tiempo en la empresa el clima puede mejorar sustancialmente, ya que las relaciones sociales pueden ser más estrechas, puede haber mayor unión entre compañeros y una mayor motivación por colaborar en la empresa, todas ellas se relacionaron la intención de rotación. Más aún, se demostró que un mejor clima se asocia con mayores niveles de atención plena en los trabajadores, lo cual además de tener potencial para disminuir los índices de rotación, puede generar empleados más felices, saludables y comprometidos.

Finalmente, se sugiere realizar más estudios sobre mindfulness a nivel empresarial en organizaciones mexicanas, ya que, a diferencia de otros países, en México la

investigación sobre este tema aún se encuentra rezagada y la tendencia de atender este tipo de problemáticas en los colaboradores de las empresas líderes en el mercado va incrementando considerablemente.

*Tú tienes el poder sobre tu mente,
no los eventos externos. Entiende esto,
y encontrarás tu fuerza*

– Marco Aurelio –

7. Propuesta de valor

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, las propuestas de valor innovadoras basadas en el conocimiento, se realizarán principalmente en función de la variable Mindfulness ya que fue la que obtuvo un mayor nivel de asociación con la Intención de Rotación. Sin embargo, se presentan además una serie de propuestas basadas en Mindfulness para mejorar también el Clima Organizacional, enfatizando las dimensiones tanto interpersonales como organizacionales que tuvieron mayor relación con la Intención de Rotación.

El programa presentado a continuación fue diseñado específicamente para la organización en cuestión y se basa principalmente en una serie de estrategias apoyadas del *Corporate-Based Mindfulness Training (CBMT)*, desarrollado por expertos en entrenamiento mental, científicos y líderes empresariales (Hougaard y Coutts, 2016), complementado por algunas estrategias del programa *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)*, propuesto por el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts. (Lehrhaupt y Meibert, 2018)

Las estrategias se dividen en tres apartados, el primero de ellos será dedicado al lugar de trabajo, el segundo a la mentalidad y el tercero incluye una hoja de trabajo donde los trabajadores pueden monitorear sus progresos.

7.1. Estrategias para el trabajo

7.1.1. Optimizar reuniones

Las reuniones de trabajo son en algunos casos un buen momento para aprovechar la sabiduría y la experiencia colectiva, pero en muchas ocasiones estas llegan a ser improductivas debido a la logística de estas, y a que muchas veces la gente no está concentrada en la reunión, por lo que se puede volver una pérdida de tiempo. (Hougaard y Coutts, 2016)

Por tanto, se sugieren las siguientes estrategias para optimizar en la mayor medida posible el tiempo invertido y generar reuniones mindfulness.

- ☯ Evaluar el tipo de reuniones que se tienen, haciéndose las preguntas: ¿Qué tan efectivas son? y ¿Cómo se puede aprovechar mejor el tiempo en ellas?
- ☯ Las reuniones mindfulness requieren de preparación mental, es decir, preparar a los trabajadores mentalmente antes de la reunión para asegurarse de que todos los participantes estén totalmente presentes y atentos durante la reunión.
- ☯ Es recomendable que la persona encargada de dirigir la reunión esté capacitada en oratoria y *storytelling*, para poder conmovir a los empleados y mantenerlos atentos durante la reunión, además debe tener la capacidad de terminar la reunión a tiempo para continuar con otras actividades.
- ☯ Es importante realizar técnicas de mindfulness como meditación o control de la respiración antes y después de la reunión, con el fin de incrementar las capacidades de concentración, retención de información y tener un mayor entrenamiento mental.

7.1.2. Priorizar actividades

Si bien, la gran mayoría de las actividades en el trabajo son importantes, no todas son iguales. Gestionar las prioridades permite que los empleados estén centrados en las actividades principales y mantener el equilibrio cuando varias de estas entran en conflicto. Desde la perspectiva de Pareto, debemos buscar el 20% de las actividades que nos generen el 80% de los resultados (Koch, 2015). Es muy importante evitar la adicción a la acción, que es un estado en cual nuestro cerebro se encuentra en momentos de mucha tensión, por lo que se inhiben funciones cognitivas y sumerge a la persona en un estado de supervivencia y la persona encuentra gratificación inmediata por concluir una tarea básica, postergando las importantes (Hougaard y Coutts, 2016).

Como se indica en la *Figura 7.1*. optimizar prioridades permitirá a los empleados responder ante una situación en vez de reaccionar ante ella; el mindfulness ayuda a mejorar elección de actividades, simplemente se requiere detenerse unos minutos a reflexionar sobre las tareas poco importantes, hacer una planificación con base a su importancia con herramientas como el *Getting Things Done* (Allen, 2015) (*Figura 7.2*) y reducir la adicción a la acción.

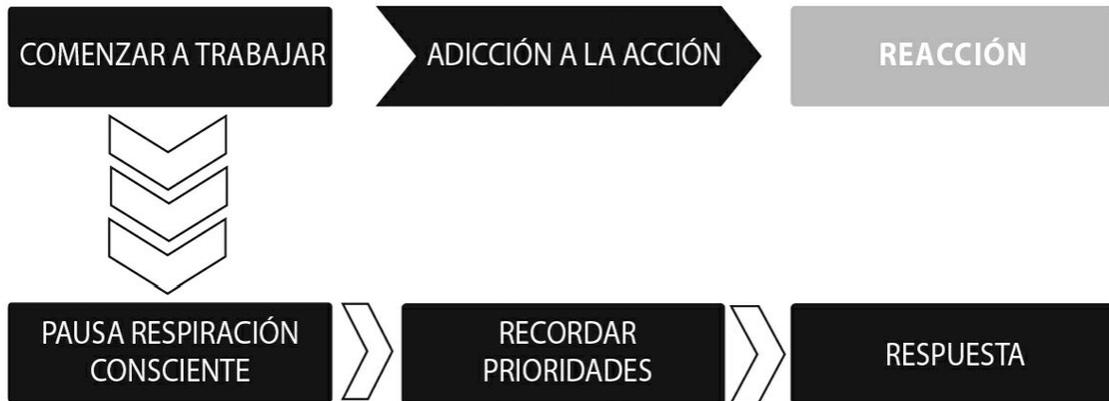


Figura 7.1. Estrategia para priorizar actividades con mindfulness (Hougaard y Coutts, 2016)

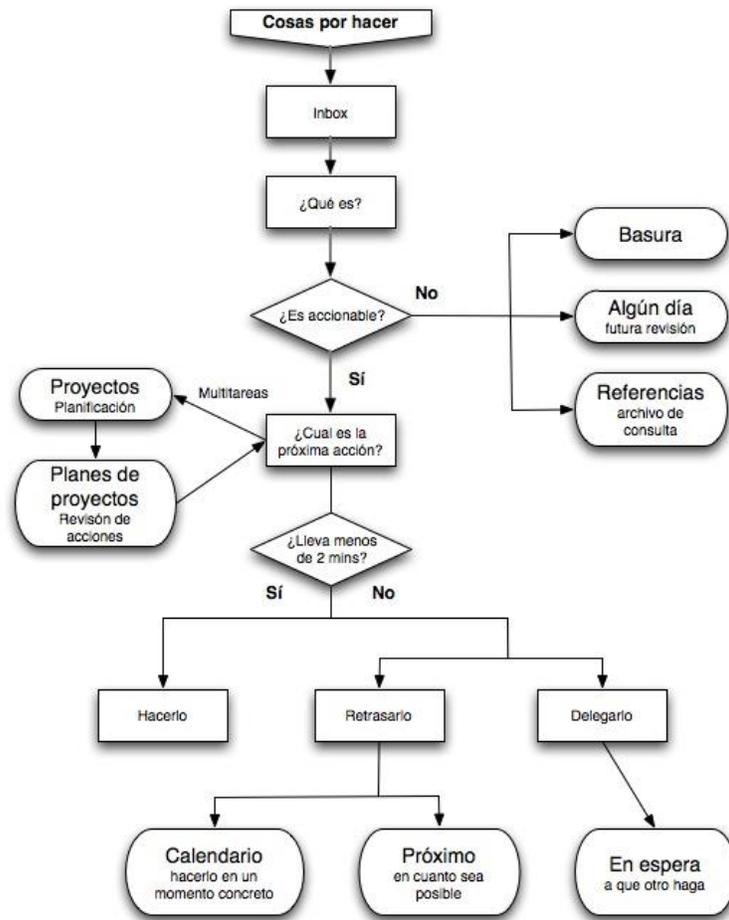


Figura 7.2. Diagrama Getting Things Done (Allen, 2015)

7.1.3. Mejorar la comunicación

Enviar un mensaje no es lo mismo que comunicar, para que la comunicación sea eficiente el receptor debe entender lo que quiso decir el emisor, y no solo escuchar o leer palabras, debido a que vivimos en mundos interpretativos por lo que una persona puede formar su mapa de acuerdo con su interpretación del mensaje que escucho del emisor y dicha interpretación puede ser totalmente distinta a la que tuvo el emisor (Echeverría, 2013). Una mente calmada y bien entrenada facilita que los mensajes sean claros y bien entendidos. Así mismo, hay dos aspectos fundamentales para trabajar en una comunicación con mindfulness, la escucha y el habla. (Hougaard y Coutts, 2016)

La escucha con mindfulness se centra en prestar toda la atención al hablante. Para ello se recomienda el sistema STOP: *Silent* (Silencio), *Tune in* (Sintonizado), *Open* (Abierto), *Present* (Presente). A continuación, se presentan algunas estrategias para implementar este sistema de escucha.

- ॐ ***Silent* (Silencio)**. Tanto con la voz exterior como la interior, escuchar a la otra persona requiere de toda la atención.
- ॐ ***Tune in* (Sintonizado)**. Crear una conexión entre el lenguaje corporal y lo que el emisor está diciendo, además de utilizar gestos para indicar que el receptor está presente (una simple sonrisa puede ser suficiente).
- ॐ ***Open* (Abierto)**. Dejar de lado cualquier percepción previa, asumir que la otra persona tiene una buena razón para hablar y algo valioso que comunicar.
- ॐ ***Present* (Presente)**. Mantener presencia y atención durante toda la interacción. De esta manera la persona que escucha no solo está demostrando que está presente, sino que a su vez estará entrenando su mente para prestar atención.

En cuanto al habla, se recomienda que se siga el sistema ACT: *Appropriate* (Apropiado), *Compassionate* (Considerado) y *Timed* (Preciso). Para ello se sugieren las siguientes estrategias para cada punto:

- ॐ ***Appropriate* (Apropiado)**. Representa el utilizar las palabras adecuadas para la persona y momento determinado, asegurándose de que lo que se diga es útil para la persona en ese momento.

- ॐ **Compassionate (Considerado).** Significa decir algo para contribuir al bienestar de la otra persona, hacer críticas solo de forma constructiva que ayude a los otros a desarrollarse y crecer.
- ॐ **Timed (Preciso).** Tiene que ver con decir lo que se tenga que decir y no decir más. No dar vueltas sobre el mismo tema, pero tampoco dejar sin terminar la idea que se quería transmitir.

7.1.4. Gestionar cambios

Las personas son seres de costumbres, es así como cerca del 95% de las cosas que realizamos día a día se basan en nuestros hábitos. En el ámbito laboral cuando las cosas cambian en una organización se genera incertidumbre e inquietud entre los empleados. La incapacidad de comprender que todo cambia es una de las principales razones que genera conflicto y sufrimiento en las organizaciones. (Hougaard y Coutts, 2016)

Sin embargo, la práctica de mindfulness puede ser una excelente herramienta de cambio, ya que reconecta la mente para que se sienta más comfortable con los cambios y brinda la capacidad de responder ante ellos, permitiendo también entender y sobrellevar la resistencia al cambio (*Figura 7.2*). (Hougaard y Coutts, 2016)

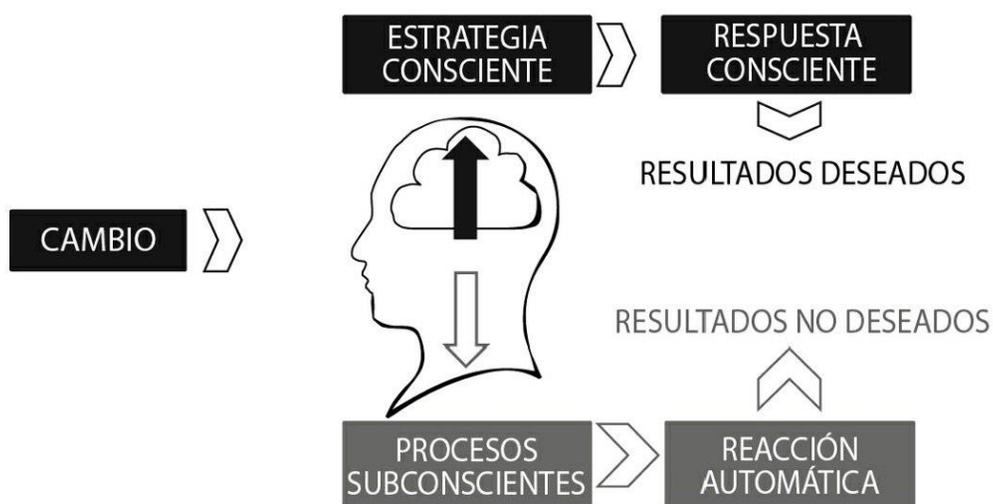


Figura 7.2. Proceso de gestión de cambios con mindfulness (Hougaard y Coutts, 2016)

A continuación, se presenta una serie de estrategias basadas en mindfulness para permitir llevar de mejor forma los cambios en la organización.

- ॐ **Percibir el cambio.** Es importante reconocer que las cosas cambian todo el tiempo e investigar lo más posible acerca de lo que se avecina y lo que puede implicar, esto permitirá que los empleados respondan de forma consciente.
- ॐ **Reconocer y observar la resistencia.** Es natural resistirse al cambio y eso no es especialmente malo. La resistencia bien enfocada puede ser muy instructiva y puede permitir a los empleados gestionar mejor los cambios. Es importante entender las razones por las que una persona se resiste para así poder aprender de esa resistencia y mejorar los procesos de cambio.
- ॐ **Escoger conscientemente la respuesta.** Al entender el cambio y la resistencia, el empleado puede escoger conscientemente las respuestas que tomará. Y puede entenderlo y dejar de resistirse o bien, resistirse conscientemente porque cree que no es lo que más le conviene, pero siempre calmado y con la mente abierta.
- ॐ **Actuar.** El último paso es actuar con base en lo decidido. Durante esta etapa es importante contar con el apoyo necesario de los directivos o de un coach para mantener estos procesos de cambio.

7.1.5. Nutrición, sueño y energía

Una jornada laboral eficiente requiere de altos niveles de energía para cumplir adecuadamente todas las actividades hasta el final del día. Para lograr mantener un buen nivel de energía hay ciertos factores que favorecen una constante homeostasis como el aporte dietético adecuado de nutrimentos, un correcto patrón de sueño y un nivel adecuado de actividad física diaria. Pero se requiere también de una mente fuerte para mantener esos niveles de energía. Por tanto, se sugieren las siguientes estrategias para mantener en rangos óptimos los niveles energéticos durante la jornada laboral.

- ॐ Reflexionar sobre los hábitos dietéticos con la mente bien abierta y sin prejuicios, preguntándose especialmente cómo impacta cada comida en los niveles de energía y efectividad.

- ॐ Antes de comer cualquier cosa estar consciente ante la experiencia de hambre o deseo, sin sucumbir ante ella. Con el tiempo la persona será capaz de diferenciar cuando fisiológicamente tiene hambre de cuando solo es un deseo de la mente.
- ॐ Evitar atracones de comida, disfrutar cada bocado, las texturas, sabores, olores de cada comida antes de pasar al siguiente plato o realizar cualquier otra actividad.
- ॐ Consultar con un profesional de la nutrición si las raciones que está comiendo la persona son inferiores, superiores o equilibradas para las necesidades físicas y el rendimiento mental de la persona y si el tipo de comidas que está consumiendo son adecuadas para mantener niveles óptimos de energía.
- ॐ Reflexionar sobre los patrones de sueño ¿Es suficiente la cantidad de sueño nocturno? ¿Qué tan rápido se llega al sueño ya en cama? ¿Cómo es la calidad del sueño? ¿Es posible mejorarla?
- ॐ Apagar todas las pantallas de dispositivos electrónicos al menos 60 minutos antes de ir a la cama.
- ॐ Meditar unos minutos al despertar manteniendo la concentración en la respiración y dejando fluir cualquier tipo de pensamiento que venga a la mente.
- ॐ Reflexionar si la actividad física diaria realizada es adecuada, preguntarse ¿Cuántas horas de ejercicio planificado se realiza por semana? ¿Las horas que se pasan sentado(a) superan al nivel de actividad física?

7.1.6. Equilibrio emocional y conciliación vida-trabajo

Las emociones son un elemento característico del ser humano, cuando son gestionadas de forma adecuada pueden ser una gran fuente de energía y felicidad, no solo en el trabajo, sino en la vida diaria. No obstante, muchas veces las emociones generadas por eventos arrastrados desde casa o desde la familia, muchas personas creen que pueden estar conectados 24 horas a las tareas y problemas de casa, incluso en el trabajo; esta integración tiene consecuencias para la salud, la felicidad y también para el estado mental y emocional. Por tanto, se presentan algunas estrategias para mantener un adecuado equilibrio emocional y poder conciliar apropiadamente la vida personal y laboral. (Hougaard y Coutts, 2016)

- ॐ Ser consciente de cada emoción en el momento que surge, aceptarla con mindfulness (sin suprimirla, ocultarla ni expresarla aún, prestando atención en la respiración durante este proceso), enfrentarla mentalmente de manera ecuánime y equilibrada, para finalmente generar una respuesta apropiada.
- ॐ Practicar mindfulness en micro sesiones de relajación durante la jornada laboral, esto permitirá estar atento y presente durante la mayor parte del día y permitirá responder de forma correcta cualquier cosa de la vida personal-familiar que se suscite.
- ॐ Estar consciente de que se pueden tomar decisiones difíciles y que estas decisiones son parte de la vida diaria, entre más decisiones difíciles tome una persona, mejores decisiones tomará la próxima vez.
- ॐ Establecer límites con amigos, colegas o familia, dejar claros cuales son los horarios de trabajo, pero también poner límites para con los jefes en fines de semana, vacaciones o días de descanso. Aunque habrá ocasiones en que la naturaleza de una situación sobrepase esos límites.
- ॐ Todos necesitan tiempo para sí mismos por lo que se requiere planificar el tiempo personal y pensar en las actividades que mayor energía y motivación pueden generar. Realizar actividades colaborativas puede ser una buena forma de cumplir esta tarea y mejorar también las relaciones entre compañeros.

7.2. Estrategias mentales

7.2.1. Entrenar la atención

Entrenar mindfulness es un proceso activo que activa una red neuronal del cerebro, que, gracias a la neuroplasticidad en cada centramiento se crean nuevas conexiones y habilidades neuronales. El método ABCD (*Figura 7.2*) que se presenta a continuación es una metodología que facilita el entrenamiento de la atención y es práctico para emplearlo con los trabajadores.

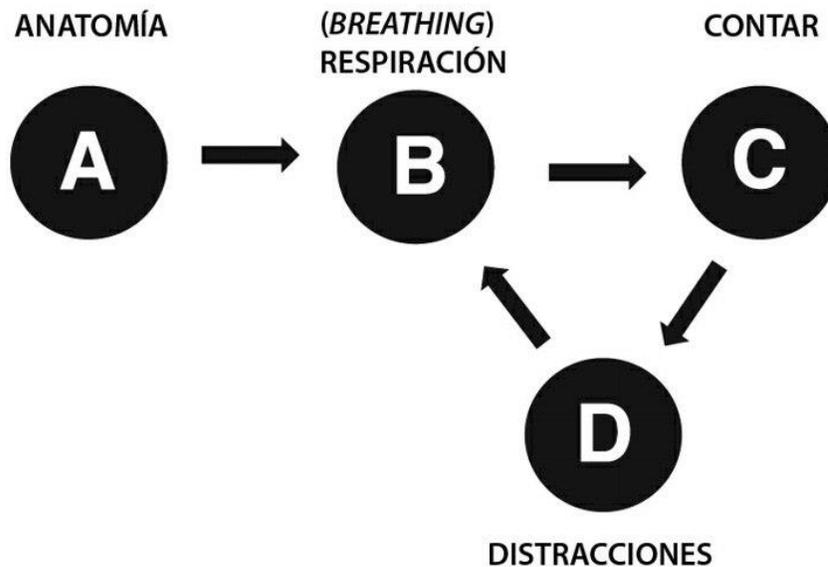


Figura 7.2. Entrenamiento de la atención (Hougaard y Coutts, 2016)

- ☞ **Anatomía.** El entrenamiento mental debe comenzar con una buena postura:
 - Sentado(a) con la espalda recta
 - Pies apoyados sobre el suelo
 - Cuello, brazos y hombros relajados
 - Manos sobre las rodillas o regazo
 - Ojos cerrados
- ☞ **Breathing (Respiración).** La respiración representa un ancla para la atención, estimula el Sistema Nervioso Parasimpático, lo que facilita el estado de relajación. Para respirar adecuadamente se requiere:
 - Centrar toda la atención únicamente en la experiencia de respirar
 - Hacer consciencia de cómo se expande el abdomen durante la inhalación y como se contrae durante la exhalación (respiración diafragmática)
 - No es necesario acelerar o frenar la respiración, simplemente observarla y dejarla que fluya de manera natural
- ☞ **Contar.** Realizar un conteo de la respiración es una buena estrategia para evitar distracciones y pensamientos intrusivos. La idea es realizar un conteo hasta 10 e iniciar nuevamente (Figura 7.3), si la persona de pronto llega a un número mayor a

10 significa que no está prestando atención, de igual forma si deja de contar o se distrae antes de llegar a 10.

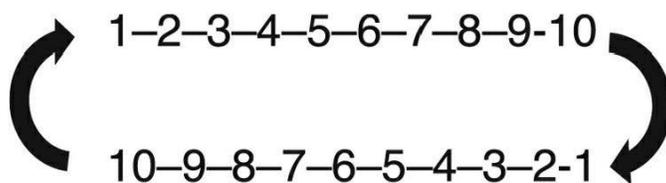


Figura 7.3. Conteo de la respiración (Hougaard y Coutts, 2016)

☸ **Distracciones.** Son de gran ayuda, ya que son el mejor indicador de que no se están haciendo las cosas de manera correcta. Se entiende por distracción cualquier cosa que no sea la respiración (olores, sabores, sonidos, pensamientos). En caso de presentarse distracciones, se sugiere la siguiente estrategia:

- En el momento que llegue una distracción, lo principal es relajarse, descargar la tensión; pensar en la distracción como un amigo que indica que la atención se ha desviado
- Soltar esa distracción, dejarla ir con agradecimiento por haber avisado que la atención se estaba desviando
- Regresar a la respiración con una sensación de relajación y con renovada concentración y consciencia

7.2.2. Entrenar la consciencia abierta

La consciencia abierta es la habilidad de observar la mente, permite a quien entrena no ser víctima de las circunstancias, ayuda a tener una mejor relación con los pensamientos que inundan la mente y con el mundo exterior. Con el entrenamiento de la consciencia abierta el piloto automático deja de ser el mecanismo de respuesta habitual ante alguna, por el contrario, es la mente consciente quien sintetiza los eventos y da una mayor sensación de claridad para la vida y el trabajo. A diferencia de la atención que no se centra en otra cosa más que en la respiración, la consciencia abierta da a la atención una dirección y una intención en concreto. Por lo que cuando trabajan en conjunto

permiten tener un consumo consciente y eficaz del tiempo, energía y atención. (Hougaard y Coutts, 2016)

Para entrenar la consciencia abierta se debe comenzar con el modelo ABCD, con la diferencia que el enfoque estará en las distracciones (*Figura 7.4*). El objetivo es que cuando llegue una distracción, la persona debe centralizarse en ella como lo haría con la respiración (no involucrándose ni intentando hacerla desaparecer), simplemente observándola y siguiéndola por si desaparece o se convierte en otra cosa. La habilidad de observar los pensamientos en lugar de ser los pensamientos se traduce en paz mental.

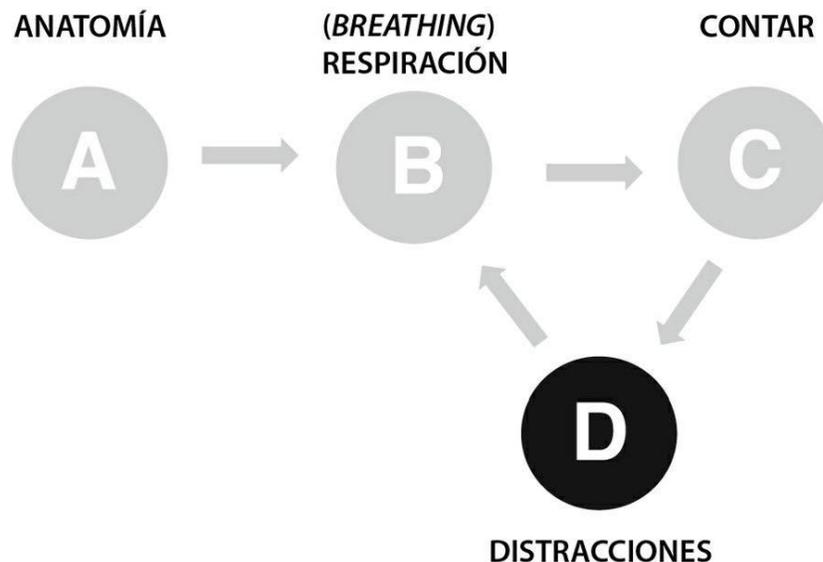


Figura 7.4. Entrenamiento de la consciencia abierta (Hougaard y Coutts, 2016)

Cuando se domina la habilidad de observar neutralmente los pensamientos y experiencias, se puede pasar a las tres percepciones de la consciencia abierta: Todo cambia, la felicidad es una elección, todo tiene potencial.

- ॐ **Todo cambia.** La primera percepción de la consciencia abierta consiste en un entendimiento instintivo de que todo cambia y que todo es transitorio. Mientras más se internaliza este principio, más fácil resulta enfrentarse a situaciones

difíciles, porque se sabe que cambiaran. Además, se valoran más las cosas positivas ya que se aprecian con mucha intensidad mientras duren.

- ॐ **La felicidad es una elección.** Cada persona es la fuente de su propia felicidad o infelicidad. Lo que llega a suceder no es la causa de sentimientos como ira o frustración, sino la reacción ante la situación es lo que causa problemas. Al observar neutralmente los pensamientos, se puede entender porque algunos causan alegría, entusiasmo, energía y porque otros causan frustración, ira o estrés.
- ॐ **Todo tiene potencial.** La percepción de que todo tiene potencial y de que el “yo” de cada persona no está claramente definido significa que siempre se puede mejorar. Con ello nuevas posibilidades surgen ante cada situación. Cuando todo tiene potencial cualquier persona tiene posibilidad de conseguir resultados positivos en su vida y en su trabajo.

7.3. Plan de acción

En el *Anexo 2*, se presenta una hoja de trabajo mensual que fue diseñada especialmente para los empleados de la organización en cuestión, con base en las necesidades diagnosticadas presentadas anteriormente. No obstante, estas acciones pueden tener mejoras importantes si se implementan en los empleados de cualquier organización. En cada cuadro el empleado debe marcar en qué medida cumplió cada estrategia, además de plantearse objetivos mensuales. Posterior a ello, debe anotar los puntos más difíciles de seguir para trabajar con ellos el mes siguiente.

REFERENCIAS

- Abid, G. y Hassan Butt, T. (2017). Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18–26.
<https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.78.18>
- Acosta, B. y Venegas, C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163.
- Alimentaria México. (2014). *Consumo de Alimentos y Bebidas en México: ¿Por qué México?* Recuperado el 29 de mayo de 2019 de:
<http://www.alimentaria-mexico.com/mexico>
- Allen, D. (2015). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity (Revised)*: Penguin Books.
- 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>
- Baer, R., Smith, G., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
<https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Belzer, F., Schmidt, S., Lucius-Hoene, G., Schneider, J. F., Orellana-Rios, C. L. y Sauer, S. (2013). Challenging the Construct Validity of Mindfulness Assessment—a Cognitive Interview Study of the Freiburg Mindfulness Inventory. *Mindfulness*, 4(1), 33–44. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0165-7>
- Bergomi, C., Tschacher, W. y Kupper, Z. (2013). The Assessment of Mindfulness with Self-Report Measures: Existing Scales and Open Issues. *Mindfulness*, 4(3), 191–202. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0110-9>
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19.

- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Colección Desarrollo de recursos humanos. México: Editorial Trillas.
- Bothma, C. F.C. y Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bouckenooghe, D., Raja, U. y Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of psychology*, 147(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678411>
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T. y Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*, 83–91.
- Canales, C. y Espitia, D. (2015). Impacto de un entrenamiento en aceptación, compromiso y mindfulness en el bienestar laboral en un contexto organizacional (Tesis). Universidad Santo Tomás, Colombia.
- Cardona Echeverri, D. R. y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.
- Ccollana Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 6(2), 40–49.
- Cebolla, A., García Palacios, A., Soler, J., Guillen, V., Baños, R. y Botella, C. (2012). Psychometric properties of the Spanish validation of the Five Facets of Mindfulness Questionnaire (FFMQ). *Eur. J. Psychiat*, 26(2), 118–126.
- CNN Expansión. (2015). *El empleo dentro de la industria refresquera*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de:
<https://expansion.mx/negocios/2015/10/12/empleo-refresquero>
- Coca-Cola FEMSA. (2019). *Nuestra presencia en México*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de:
<https://www.coca-colafemsa.com/presencia/mexico-presencia.html>

- Coo Calcagni, C. y Salanova Soria, M. (2016). Validación española de la escala abreviada Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ): Un estudio piloto. *Àgora de salut*, (3), 103–110. <https://doi.org/10.6035/AgoraSalut.2016.3.11>
- Dane, E. y Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Delgado Medina, A. G. y Laguna Quintin, S. (2019). Relación entre cultura organizacional, clima organizacional y motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Demirtas, O. y Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dominguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa holcrest S.A.S (Tesis maestría). Universidad de Medellín, Colombia.
- EAE Business School. (2016). *Nuevos retos en recursos humanos. ¿estás a la altura?*
- EAE Business School. (2017). *Rotación laboral. ¿Qué ventajas tiene?* Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>
- Echeverría, R. (2013). *Ontología del Lenguaje* (2a ed.). Buenos Aires: Granica: Juan Carlos Saez Editor.
- FEMSA. (2019). *Conoce FEMSA: Cultura Organizacional*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/cultura-organizacional/mision-vision-y-valores/>
- Fermoso Gómez, A. (2017). *La industria de los alimentos procesados en México*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-industria-de-los-alimentos-procesados-en-Mexico-20170816-0010.html>
- Ferrin Bolaños, C. D., Correa Agudelo, E. M., Hernández Camacho, A. M. y Gómez, J. D. (2016). Anapana: Neuro-engineering of Mindfulness. *Scientia Et Technica*, 21(1), 86–93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84950584012>

- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la economía*, 3.
- Flores, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65–99.
- Flores Ordóñez, P., Coffin Cabrera, N., Jiménez, M. y Miralario Medina, C. (2018). Mindfulness en la psicología. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(3), 1137–1164.
- Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (2017). *Informe Anual 2017: FEMSA*.
- Futín Hernández, M. A. (2018). Índice de rotación y propuesta para retener al personal clave en una empresa metalmecánica (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Gascón, V. (2013) Tiene México alta rotación, *Economía Reforma*. Recuperado el 14 de marzo de 2019 de:
<https://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=123445>
- Germer, C. K. (2017). *Mindfulness y Psicoterapia*. Barcelona: Desclée De Brouwer.
- Gethin, R. (2011). On some definitions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 263–279. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564843>
- Giffen, R. (2015). Organizational culture and personality type: relationship with person-organization fit and turnover intention (Tesis doctoral). Iowa State University, EE. UU.
- Giluk, T. L. (2010). *Mindfulness-based stress reduction. Facilitating Work Outcomes through Experienced Affect and High-Quality Relationships*. PhD diss., University of Iowa. <https://doi.org/10.17077/etd.4ax4yjs5>
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. y Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*: Wiley.
- González, C. (2013). *Los refrescos se reinventan*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de <https://www.reporteindigo.com/indigonomics/los-refrescos-se-reinventan/>

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17.
<https://doi.org/10.2307/254979>
- Höfling, V., Ströhle, G., Michalak, J. y Heidenreich, T. (2011). A short version of the Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Journal of clinical psychology*, 67(6), 639–645. <https://doi.org/10.1002/jclp.20778>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. y Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hougaard, R. y Coutts, G. (2016). *One second ahead: Enhance your performance at work with mindfulness*. Houndmills Basingstoke Hampshire, New York NY: Palgrave Macmillan.
- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations. *The Business Review, Cambridge*, 16.
- Kabat-Zinn, J. y Torrijos, F. A. d. (2013). *Mindfulness para principiantes* (1ª ed.). *Psicología*. Barcelona: Kairós.
- Jovita, G. W. y Mangundjaya, W. (2019). How to Make You Stay Longer with Me? The Effect of Organizational Climate on Turnover Intention Mediating by Job Satisfaction in Information Technology Company. *PSIKODIMENSIA*, 18(1), 74.
<https://doi.org/10.24167/psidim.v18i1.1880>
- Juárez, B. (2018). Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero. *El economista*. Recuperado el 14 de marzo de 2019 de:
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>
- Koch, R. (2015). *El principio 80/20 y otras 92 poderosas leyes de la naturaleza: La ciencia del éxito* (Primera edición). México: Patria.
- Lehrhaupt, L. M. y Meibert, P. (2018). *MBSR: El programa de reducción del estrés basado en el mindfulness para mejorar la salud y la vitalidad* (Primera edición). Barcelona: Editorial Kairós.
- Littlewood Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.

- Loor Chávez, D. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dom. Cien.*, 3(3), 1338–1358.
- López Maya, E. (2014). Atención plena (mindfulness) y bienestar psicológico: relación con una tarea de control ejecutiva (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Michie, D. (2016). *Por qué el mindfulness es mejor que el chocolate: Tu guía para la paz interior, la atención plena y la felicidad absoluta* (1ª ed.). Barcelona: Aguilar.
- Obegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.*, 12(1), 347–362.
- Patlán Pérez, J. y Flores Herrera, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131–139.
- Pérez Aguinaga, F. I. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Pérez Verduzco, G. y Laca Arocena, F. A. (2017). Traducción y validación de la versión abreviada del Freiburg Mindfulness Inventory (FMI-14), 17(1), 80–93.
- Primero Briseño, L. (2013). Causas y consecuencias del crecimiento en las empresas de la industria de alimentos y bebidas, caso Coca-Cola FEMSA, 2002-2012 (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México.
- ProMéxico. (2012). *Industria de alimentos procesados: Unidad de Inteligencia de Negocios* (1ª ed.). México.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* (1ª ed.). Colombia: UNAD.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. y Ekkirala, S. (2017). The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship of Mindfulness with Turnover Intentions and Job Performance. *Mindfulness*, 8(3), 707–716. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0648-z>
- Reyna García, Z. (2019). La influencia de la cultura y el clima organizacional en el comportamiento del personal académico en una entidad de enseñanza de lenguas (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México.

- Rico, J. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en enfermeras de instituciones del sector público (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rioja Scott, I. (2018). *Informe anual de México 2018*. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de:
<https://www.industriaalimenticia.com/articles/89355-informe-anual-de-méxico-2018>
- Rodríguez, N. (2017). Mindfulness: Instrumentos de evaluación. Una revisión bibliográfica. *PSocial*, 3(2), 46–55.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. y Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65.
<https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Ruíz de Alba, José Luis. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 67–86.
- Salazar Estrada, J.G., Guerrero-Pupo, J.C., Machado-Rodríguez, Y.B., y Cañedo-Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. .
- Sánchez Iglesias, A. I. y Castro, F. V. (2016). “mindfulness”: Revisión sobre su estado de arte. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 41–49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851777005>
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. y Williams, G. C. (2015). Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Segredo Pérez, A. y Pérez-Perea, L. (2007). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(4).
- Serrano Diaz, D. (2017). Influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en la rotación de personal en un organismo público descentralizado del Estado de México (Tesis magistral). Universidad Autónoma del Estado de México. México.

- Shapiro, S. L., Jazaieri, H. y Goldin, P. R. (2012). Mindfulness-based stress reduction effects on moral reasoning and decision making. *The Journal of Positive Psychology*, 7(6), 504–515. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.723732>
- Smith, T. D. (2018). An assessment of safety climate, job satisfaction and turnover intention relationships using a national sample of workers from the USA. *International journal of occupational safety and ergonomics: JOSE*, 24(1), 27–34. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1268446>
- Snyder, R., Shapiro, S. y Treleaven, D. (2012). Attachment Theory and Mindfulness. *Journal of Child and Family Studies*, 21(5), 709–717. <https://doi.org/10.1007/s10826-011-9522-8>
- Soler, J., Tejedor, R., Feliu-Soler, A., Pacual, Juan C, Cebolla, Ausiàs, Soriano, J., Alvarez, E. y Pérez, V. (2012). Psychometric proprieties of Spanish version of Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Actas Esp Psiquiatr*, 40(1), 19–26.
- Sosa, R. (2018). ¿De qué depende un buen clima organizacional?. *Forbes México*. Recuperado el 14 de marzo de 2019 de: <https://www.forbes.com.mx/de-que-depende-un-buen-clima-organizacional/>
- Tamayo Contreras, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de la rotación de personal (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179–190.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (1ª ed.). México: Manual Moderno.
- Villanueva, U. (2013). *Meditación para gente de alto rendimiento*. España: Kolima.
- Yamazakia, Y. y Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22–38.
- Yerro, E. (2018). ¿Qué beneficios tiene el mindfulness en el trabajo? Recuperado el 18 de mayo de 2019 de: <http://blog.infoempleo.com/a/beneficios-mindfulness-trabajo/>

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO

Nota de confidencialidad

La persona encuestada puede estar seguro(a) de que toda su información será confidencial y manejada de forma anónima. Así mismo, la información estará protegida de cualquier tipo de malversación, así como de su utilización para fines políticos, electorales o de cualquier otra índole.

Propósito del cuestionario

Recolectar información con fines académicos de la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima organizacional, niveles de atención plena y posible rotación de personal en la empresa.

Parte 1. Clima Laboral

INSTRUCCIONES:

Califica con una "X" cada una de las siguientes afirmaciones con el número que mejor describa lo que percibes dentro de tu área en la organización.

		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
1	Mis compañeros se sienten satisfechos con sus actividades.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
2	Mis compañeros se sienten realizados en su trabajo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
3	Dentro de la organización mis compañeros disfrutan realizar sus actividades.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
4	Mis compañeros realizan con desagrado sus actividades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
5	Hay libertad para los trabajadores de elegir cómo hacer sus actividades.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6

		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
8	En la organización los compañeros se llevan bien entre sí.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
13	En mi trabajo se unen esfuerzos entre compañeros cuando surgen problemas laborales.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
14	En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
18	El jefe trata con indiferencia a su personal.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
20	La organización da incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
25	Mis compañeros muestran agrado en realizar sus tareas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
26	Mis compañeros brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
28	En la organización todos los trabajadores reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6

Parte 2. Atención Plena

INSTRUCCIONES:

Califica con una "X" cada una de las siguientes afirmaciones con el número que mejor describa tu propia opinión de lo que generalmente es cierto para ti.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
30 Mientras camino me doy cuenta de las sensaciones de mi cuerpo al moverse.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
31 Soy capaz de encontrar las palabras adecuadas para describir mis sentimientos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
32 Percibo mis sentimientos y emociones sin tener que reaccionar ante ellas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
33 Cuando estoy haciendo algo me distraigo con facilidad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
34 Cuando me ducho o me baño, me doy cuenta de las sensaciones del agua sobre mi cuerpo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
35 Puedo expresar fácilmente con palabras mis creencias, opiniones y expectativas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
36 No presto atención a lo que hago porque estoy soñando despierto, preocupado con otras cosas o distraído.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
37 Observo mis sentimientos sin enredarme demasiado en ellos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
38 Me digo a mí mismo que no debiera sentirme como me siento.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
39 Me doy cuenta de cómo los alimentos y las bebidas afectan a mis pensamientos, sensaciones corporales y emociones.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
40 Me resulta difícil encontrar palabras para describir lo que pienso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
41 Me distraigo fácilmente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
42 Creo que algunos de mis pensamientos no son normales o son malos y no debería pensar de esa forma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
43	Presto atención a las sensaciones, como las del viento en mi pelo o el sol sobre mi cara.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
44	Tengo dificultad a la hora de pensar en las palabras adecuadas para expresar lo que siento acerca de las cosas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
45	Juzgo si mis pensamientos son buenos o malos.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
46	Encuentro dificultad para estar centrado en lo que ocurre aquí y ahora, en el presente.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
47	Presto atención a los sonidos, por ejemplo, al tic-tac de los relojes, al trino de los pájaros o a los coches que pasan.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
48	En situaciones difíciles, puedo pararme sin reaccionar de modo inmediato.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
49	Cuando tengo una sensación en mi cuerpo, me resulta difícil describirla porque no encuentro las palabras adecuadas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
50	Tengo la impresión de que "pongo el piloto automático" sin ser muy consciente de lo que estoy haciendo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
51	Me digo a mí mismo que no debería pensar de la forma en que lo hago.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
52	Me doy cuenta de los olores y aromas de las cosas cotidianas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
53	Incluso cuando me siento muy disgustado, encuentro una forma de expresarlo en palabras.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
54	Realizo actividades sin estar realmente atento a las mismas.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
55	Cuando tengo pensamientos o imágenes que me perturban, soy capaz de darme cuenta sin reaccionar.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6

		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
56	Creo que algunas de mis emociones son malas o inapropiadas y no debería sentir las.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
57	Me doy cuenta de elementos visuales en el arte o en la naturaleza tales como colores, formas, texturas, o patrones de luz y sombra.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
58	Tengo una tendencia natural a expresar mis experiencias en palabras.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
59	Cuando tengo imágenes o pensamientos que me perturban, reparo en ellos y dejo que se vayan.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
60	Realizo trabajos o tareas de forma automática sin darme cuenta de lo que estoy haciendo.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
61	Cuando tengo pensamientos o imágenes que me perturban, la valoración sobre mí mismo es buena o mala, en consonancia con el contenido de ese pensamiento o imagen.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
62	Presto atención a la forma en que mis emociones afectan a mis pensamientos y comportamiento.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
63	Puedo describir cómo me siento en un momento dado, de forma bastante detallada.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
64	Me sorprende a mí mismo haciendo cosas sin prestar atención.	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6

Parte 3. Rotación Laboral

INSTRUCCIONES:

Califica con una "X" cada una de las siguientes afirmaciones con el número que mejor describa su propia opinión de lo que generalmente es cierto para ti.

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
65	A menudo me siento frustrado de que mi trabajo no me dé la oportunidad de alcanzar mis metas personales	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
66	Mi trabajo actual satisface mis necesidades personales	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
67	Buscaría un trabajo el próximo año	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
68	Dejaría mi empresa actual si tuviera la oportunidad	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
69	Si se me presentara la oportunidad por sí misma de quedarme mucho tiempo en la organización me quedaría	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
70	Me siento cómodo en mi actual trabajo	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
71	A menudo pienso en trabajar en un área distinta a la actual	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
72	Me siento cómodo desarrollando mi actividad laboral	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
73	A menudo pienso dejar mi trabajo	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
74	Si se me presentara la oportunidad de moverme a otra organización con el mismo nivel de compensaciones que tengo actualmente la tomaría	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
75	A menudo sueño con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a mis necesidades personales	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6
76	Al finalizar el día estoy a la espera de pasar otro día en el trabajo	<input type="checkbox"/>					
		1	2	3	4	5	6

Parte 4. Datos sociodemográficos

Sexo		Edad (años)					
Masculino	Femenino	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	Más de 65
<input type="checkbox"/>							

Nivel de estudios				
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Posgrado
<input type="checkbox"/>				

Sindicalizado		Antigüedad en la empresa (años)					
Si	No	De 1-5	De 6-10	De 11-15	De 15-20	De 21-30	Más de 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estado civil			Hijos		
Soltero	Casado	Otro	Ninguno	De 1-3	Más de 3
<input type="checkbox"/>					

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

TE RECORDAMOS QUE LA INFORMACIÓN SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL

