

Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia

Carlos Gabriel Colín Flores

Resumen

El presente artículo analiza la relación entre la ejecución efectiva de la estrategia de negocios —como variable dependiente— y el bienestar psicológico, el bienestar cognitivo y el sentido del rol del trabajo para el empleado —como variables independientes.

En este texto se plantea el marco teórico y conceptual sobre la ejecución efectiva de la estrategia de negocios y se presentan los resultados del estudio de campo que se realizó a 638 ejecutivos mexicanos. En este se identificó la correlación entre las variables y a su vez se realizó un análisis de regresión lineal para explicar cómo influyen las variables independientes sobre la ejecución de la estrategia.

Palabras clave: ejecución de la estrategia, bienestar psicológico, bienestar cognitivo, sentido de rol, sentido de pertenencia.

Clasificación JEL: L10, L21, M10.

Abstract

This paper analyzes the relationship between effective execution of the business strategy —dependent variable— and the psychological well-being, the cognitive well-being and the related to work role sense —as independent variables.

The paper presents an analysis about the theoretical and conceptual framework about effective execution of the business strategy as well as the results of a field study among 638 Mexican executives, identifying the correlation between variables. Additionally, in order to explain the influence of the independent variables over the strategy execution, a linear regression analysis was developed.

Keywords: *Strategy execution, psychological well-being, cognitive well-being; related to work sense of role, sense of belonging.*

JEL Classification: *L10, L21, M10.*

1. Introducción

El bienestar y la felicidad de las personas son aspectos fundamentales en la sociedad y como ejemplo de esto tenemos el argumento de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América (1776) sobre el tema en cuestión: “Sostenemos como evidentes estas verdades: que todos los hombres son creados iguales, que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre estos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad”. Las organizaciones de negocios, como es natural, forman parte de la sociedad y las personas que las integran tienen el derecho de buscar la felicidad en sus lugares de trabajo, además de los medios para su sustento. Sin embargo, en la tradición religiosa judeo-cristiana, el trabajo ha sido visto como una maldición: “Maldita sea la tierra por tu causa. Con fatiga sacarás de ella el alimento por todos los días de tu vida... con el sudor de tu frente comerás tu pan hasta que vuelvas a la tierra, pues de ella fuiste sacado...” (Génesis 3, 17-19, traducción del hebreo y el griego de la versión del rey Jacobo con comentarios para la comunidad cristiana de Latinoamérica) y, por lo tanto, es percibido como algo que nos resta bienestar y felicidad. Esta situación ha influido en algunos sectores de la población sobre la asociación de trabajo con castigo, y como algo que nos impide hacer lo que verdaderamente nos gusta, como nuestras aficiones y el ocio. Por ello, debe dársele un giro de trescientos sesenta grados a esta percepción, para construir una en la que se busque la felicidad y el bienestar con una óptica enfocada en que la persona cultive sus fortalezas y les dé un uso cotidiano en el trabajo, en las aficiones y el ocio (Fernández, 2013).

Inicialmente, los administradores, médicos y psicólogos se orientaron a estudiar el estrés —en lugar del bienestar— y los efectos de este sobre la salud —siguiendo el enfoque del trabajo como algo perjudicial para la salud—. Por ejemplo, Melchior, *et.al.* (2007) realizaron en Nueva Zelanda un estudio que indica lo siguiente: en una muestra de 1,037 personas de 32 años, sin antecedentes de enfermedad mental como depresión o ansiedad, 14% de las mujeres y 10% de los hombres desarrollaron uno o ambos desórdenes durante el año en que fueron monitoreados, y cerca de 45% de estos casos se atribuyeron al estrés de los centros de trabajo. Los efectos económicos estimados en el estudio indican que los costos de estas enfermedades para la sociedad de Nueva Zelanda ascienden a 12,000 millones de libras esterlinas por conceptos de pérdidas de productividad y gastos en el cuidado de la salud, mismos que representan 1% del PIB del país. Como resultado de este y otros estudios, la gestión del bienestar del empleado se ha convertido en un tema prioritario para las organizaciones (Arnold, Randall, *et. al.*, 2012), ya que hay proyecciones de la Organización Mundial de la Salud en las que

se indica que, para 2020, 30% de la población mundial estará afectada por algún tipo de enfermedad mental —ansiedad, depresión, etc.—, asociadas al estrés laboral (Fernández, 2013). En el Reino Unido por ejemplo, la organización no gubernamental Championing Better Work & Working Lives indica que como respuesta a la problemática del estrés laboral y las enfermedades, para 2007 el número de organizaciones que contaban con una estrategia explícita para el manejo del bienestar de su personal se incrementó de 26 a 46% (citado por Arnold, Randall, *et al.*, 2012). Esto marca un cambio en la tendencia del estudio del estrés laboral y sus efectos, al estudio del bienestar en el trabajo y sus beneficios, fenómeno sobre el cual varios autores han hecho esfuerzos para explicarlo (Salanova, Del Libano, Llorens y Schaufelli, 2013).

El bienestar en el trabajo ha sido estudiado desde diferentes ángulos, entre los que se encuentran el bienestar psicológico, el bienestar cognitivo, la satisfacción laboral y, como es evidente, también sus opuestos, por lo que no hay una definición unificada sobre el constructo de bienestar del trabajador (Seligman, 2014; Anderson, Jané-Llopis y Cooper, 2011; Warr, 2007). Por otra parte, una medida del desempeño de las organizaciones recae en la correcta ejecución de la estrategia de negocios. Una buena ejecución de la estrategia de negocios hace que las metas de la organización se cumplan y que los resultados económicos y cualitativos de la compañía se dirijan hacia donde la alta dirección de la empresa desea estar —incluyendo a los accionistas— (Kaplan y Norton, 2008). Los colaboradores como ejecutores de la estrategia tienen un papel fundamental en la realización adecuada de esta, por lo que las fallas de los empleados, ya sea por ausentismo, enfermedad o salud mental pobre se traduce en el incumplimiento de las metas planteadas (Schaap, 2006).

La pregunta de investigación que se plantea para este trabajo es: ¿puede haber una ejecución efectiva de la estrategia de negocios en la organización que esté en armonía con el bienestar laboral de los colaboradores?

Esta investigación se propone encontrar la correlación existente entre el bienestar psicológico y cognitivo del empleado, con la ejecución efectiva de la estrategia de negocios.

2. Marco teórico

El bienestar puede definirse desde dos puntos de vista que se fundamentan en cómo la gente evalúa su vida, ya sea en el sentido afectivo o en el cognitivo, de modo que hay un enfoque afectivo y otro cognitivo sobre el bienestar (Diener, 2000).

Bienestar psicológico (felicidad)

Desde el enfoque de la psicología, los sentimientos de placer o desagrado que experimentan las personas se han identificado como una dimensión fundamental de la experiencia consciente del individuo y a menudo esta se ha descrito en la investigación académica como “bienestar psicológico” o “bienestar subjetivo” (Warr, 2007). Varios investigadores coinciden con este punto de vista y han empleado el término de bienestar psicológico o subjetivo para referirse a los aspectos hedónicos de la felicidad (Ryff, 1989; Ryff y Keyes, 1995; Schmutte y Ryff, 1997; Keyes, Schomtkin y Ryff, 2002). En esta investigación el bienestar subjetivo o psicológico y la felicidad se usan como sinónimos.

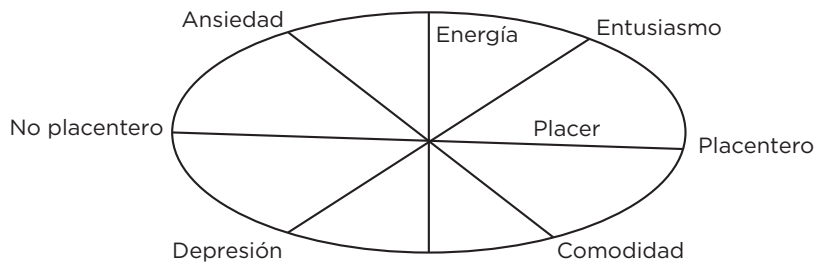
En los estudios seminales sobre bienestar subjetivo o psicológico, Watson y Tellegen (1985) identificaron dos dimensiones afectivas sobre las que se fundamenta el bienestar psicológico, a las cuales denominaron valencia —placer— y activación —energía—. Ambas dimensiones pueden representarse en un plano cartesiano, en el cual los autores ubicaron el placer en el eje horizontal, que indica qué tan bien se siente una persona, y la activación en el eje vertical —ortogonal al de placer—, para denotar la movilización o actividad del individuo. Cuando estas dimensiones se juntan en un plano forman el modelo circunflejo del bienestar. El modelo postula que los estados afectivos —sentimientos— pueden localizarse alrededor de la circunferencia de un círculo que se traza en el cuadrante que forman estas dimensiones representadas en los ejes y teniendo como centro el origen (Watson y Tellegen, 1985; Feldman, 1995; Russell y Carroll, 1999). Estos sentimientos pueden describir el bienestar subjetivo de una persona en términos de su localización en las dos dimensiones. Su intensidad se expresa mediante la distancia que tienen en relación con el origen o punto medio —a mayor distancia, mayor intensidad—. El sentimiento más positivo o negativo, se representa con los puntos extremos al final de las dimensiones de placer y energía (Feldman, 1995). Un alto grado de placer o descontento —la dimensión horizontal— puede estar acompañada por altos o bajos niveles de energía —dimensión vertical—. Una cantidad particular de energía o actividad puede ser placentera o desagradable en varios grados. A manera de ejemplo, podemos identificar como efectos positivos que pueden observarse el entusiasmo, la energía y la alegría. En el lado opuesto, los negativos pueden ser enojo, miedo y nerviosismo. En general, el bienestar subjetivo está basado más en el nivel de placer que de energía (Feldman, 1995).

Bienestar psicológico del trabajador

Warr (2007) desarrolló una variante del modelo del círculo circunflejo de Watson y Tellegen (1985) a la que denominó modelo bipolar del bienestar

psicológico de los trabajadores, que contempla los sentimientos positivos y negativos relacionados con el trabajo. Este autor consideró tres ejes en su modelo, dos de los cuales son idénticos al modelo original circunflejo de energía y placer. En el modelo bipolar de la dimensión de energía, los polos están sin etiquetar y no califica en ellos el tipo de bienestar, bueno o malo. Adicionalmente, incluye dos ejes diagonales que cruzan el cuadrante en un ángulo de cuarenta y cinco grados e incorpora otras dos dimensiones en estos. El eje ansiedad-comodidad, que atraviesa el cuadrante de izquierda a derecha, tiene al polo de ansiedad en la parte superior del eje y la comodidad en la parte inferior y, por otra parte, en el eje depresión-entusiasmo, que atraviesa el cuadrante de derecha a izquierda y que tiene el polo de entusiasmo en la parte superior del eje y la depresión en la parte inferior. Warr (2007) representó el diagrama de su modelo de bienestar psicológico del empleado como una elipse —en lugar de un círculo—, ya que considera que la dimensión del placer tiene mayor importancia que la dimensión de la energía. Es decir, que el placer puede tener variaciones sustanciales a lo largo de situaciones diversas y es más probable que estas diferencias se reflejen en el bienestar que las variaciones en energía (ver figura 1).

Figura 1. Modelo bipolar del bienestar psicológico



Fuente: Warr, P.B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Nueva York: Routledge.

Los constructos ansiedad y depresión se asocian a los sentimientos no placenteros —insatisfacción o infelicidad— y, por otra parte, el entusiasmo y la comodidad se vinculan a las sensaciones placenteras —satisfacción o felicidad—. Estos sentimientos a su vez se encuentran modulados por los niveles de energía. Por ejemplo, con altos niveles de energía pueden tenerse sensaciones placenteras asociadas al entusiasmo y no placenteras vinculadas a la ansiedad. En el caso de bajos niveles de energía, las sensaciones pueden ser placenteras y estar ligadas a la comodidad o bien no placenteras,

relacionadas con la depresión (Warr, 2007). A su vez Warr (2007) diseñó una escala para medir el bienestar del trabajador basada en el modelo bipolar del bienestar de los trabajadores que mide los constructos ansiedad-depresión y entusiasmo comodidad.

Bienestar cognitivo del trabajador (experiencia óptima)

Pavot y Diener (1993) indican que la evaluación de la satisfacción de la vida de una persona es un proceso autocrítico en el cual los individuos evalúan la calidad de su vida. En estos términos, la gente pondera lo bueno y lo malo, y llega a una conclusión sobre su grado de satisfacción con la vida (Lucas, Diener y Suh, 1996). Todas las experiencias de felicidad están probablemente plasmadas en una colección de experiencias previas y sentimientos, aunque los juicios de satisfacción están más ligados al proceso cognitivo —son más reflexivos que la medición directa de los sentimientos en el momento en que suceden los eventos— (Diener, 2000). Por otro lado, Seligman (2002) distingue entre vida placentera y buena vida. La vida placentera es una forma de evitar el sufrimiento y experimentar placer. Sin embargo, una buena vida o la verdadera felicidad implica potenciar la aplicación de nuestras fortalezas y virtudes personales. En esta línea, Seligman (2002) identifica tres elementos que integran la verdadera felicidad: emoción positiva —lo que sentimos, placer, éxtasis, calidez, comodidad, etc.—, compromiso —relacionado con fusionarse con algo, detener el tiempo y perder la conciencia de sí mismo durante una actividad absorbente o experiencia óptima— y el sentido —un propósito en la vida—. El compromiso y sentido le dan el carácter cognitivo a la teoría de la verdadera felicidad de Seligman (2002).

El concepto de autovalidación es fundamental para la noción de auténtica felicidad que propone Seligman (2002). La autovalidación es un concepto que contempla sentimientos positivos por razones que son concebidas como adecuadas por la persona. Algunos estándares pueden ser totalmente personales para el individuo y algunos pueden estar relacionados con la moral o la religión (McFall, 1982). Así, pueden establecerse aspectos que el individuo considera sobre el bienestar y, pueden definirse normas o estándares sobre estos para las personas —individuos, trabajadores, deportistas, etc.—; o bien para una comunidad determinada —por ejemplo, una empresa, agrupación deportiva o religiosa— y tomarlos como suyos —y como consecuencia su autovalidación—. Una característica de la autovalidación es la de involucrarse en vivencias que son importantes para la persona y, este concepto en particular, ha sido tomado por Csikzentmihalyi (1990) en su modelo de canal para explicar las experiencias de flujo o experiencia óptima

—compromiso—, enfocándose en el aspecto cognitivo del bienestar. Fluir o experiencia óptima ha sido definida como una condición en la cual la gente está tan involucrada en una actividad que nada más parece importarle en ese momento. Este pico en la experiencia que tiene la persona es tan disfrutable que puede desarrollar la actividad aun cuando esta le represente un gran costo o esfuerzo, por el puro placer de hacerla. De acuerdo con el modelo del canal, la persona fluye cuando hay un equilibrio entre dos dimensiones básicas cognitivas. Un alto nivel de reto —percibido— y uno de habilidad o talento —percibido—. Csikszentmihalyi (1997) ha indicado que para vivir la experiencia de fluir, los retos y las habilidades no deben estar tan solo en equilibrio, sino que también deben exceder de ciertos niveles de tal forma que puedan desarrollarse nuevas y mejores habilidades o talentos y enfrentar nuevos retos. En cuanto al ámbito del trabajo, el modelo del canal —fluir o experiencia óptima—, implica que los empleados tienen la posibilidad de experimentar el fenómeno de flujo cuando ellos tienen retos en sus actividades laborales y que se vinculan con sus habilidades y talentos profesionales a un alto nivel (Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, Salanova, Sonneschein y Cifré, 2011; Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufelli, 2014). Adicionalmente, el modelo del canal permite hacer la distinción entre fluir y hastío, ya que este último se experimenta cuando el talento del trabajador excede los retos del trabajo y, por otra parte, cuando los retos del trabajo son elevados y las habilidades del empleado son pobres, los trabajadores pueden experimentar agobio y ansiedad (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufelli, 2014).

Para medir el estado de flujo o experiencia óptima, Jackson y Marsh (1996) desarrollaron una escala de 36 reactivos.

Sentido del rol del trabajo para el empleado

En lo referente al sentido de vida, Seligman (2002) indica que una vida significativa consiste en pertenecer y servir a algo que la persona cree superior a su yo, y el ser humano ha sido capaz de crear todas las instituciones positivas que le permiten tener un sentido de vida, como lo son religión, partidos políticos, ecología, deporte, altruismo, entre otros, o bien la familia. El sentido de vida contribuye al bienestar de la persona y a menudo los individuos lo buscan por sí mismo; por ejemplo, alguien que desarrolla una actividad de voluntario en una zona de guerra, en la que su propia vida está en peligro, pero que tiene la convicción de ayudar a sus semejantes y persiste en su actividad, pese a todos los riesgos y obstáculos, sin desanimarse y satisfacer sus deseos de realización, mediante los cuales logra una autovalidación de su proceder en la vida, le otorga felicidad.

En el caso del binomio trabajador y empresa, una persona le da sentido a su participación en su actividad laboral —como parte de su sentido de

vida— y adquiere para esta una importancia significativa que la impulsa a desarrollar sus actividades, superarse y lograr sus objetivos (Rosier y Morgan, 2007); ello le proporciona al trabajador una motivación para engancharse con sus actividades diarias y hacer de su rol en el trabajo un impulsor de su autorrealización, que suele incitar al empleado a dar más de sí mismo y a esforzarse en su actividad profesional. Esta circunstancia creada en el trabajo le brinda al trabajador un motivo de satisfacción personal que contribuye con su felicidad como persona, laborando para una empresa y nutriendo una relación empleado-empleador que frecuentemente es muy valorada y genera una fuente de arraigo entre ambos componentes de la ecuación mencionada (Rosier y Morgan, 2007). En particular, para este concepto de sentido del rol del trabajo para el empleado, Noble y Mokwa (1999) han desarrollado una escala que mide el sentido del rol.

Ejecución de la estrategia

Para llegar a una situación en la que una organización desea estar, es necesario formular una estrategia. Esta le permite a los dirigentes de la empresa definir cómo llegar a los objetivos planteados y puede determinarse mediante el análisis externo, en el que se identifican oportunidades y riesgos, complementada con el análisis interno de la firma, en el que se plantean sus fuerzas y debilidades; y como consecuencia de estos dos análisis un curso de acción o estrategia (Li, Guohui y Eppler, 2008). A la formulación de la estrategia, le precede su ejecución, fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Autores como Kaplan y Norton (2008) indican que por una mala ejecución de la estrategia, 90% de las empresas no alcanzan dichos objetivos. Debido a estas condiciones, la relación entre formulación y ejecución de la estrategia debe estar en equilibrio, para llevar a la organización al lugar que la alta dirección plantea como su destino (Kaplan y Norton, 2008).

En relación con la ejecución de la estrategia Li, Guohui y Eppler (2008) hicieron una amplia revisión del tema y encontraron en esta investigación documental que la definición sobre la ejecución de la estrategia no es uniforme y más bien que a lo largo del tiempo ha tomado tres líneas o perspectivas que se describen a continuación.

Perspectiva de proceso: en esta se identifica la ejecución de la estrategia como una secuencia de pasos cuidadosamente planeados. Según este enfoque, la ejecución de la estrategia se aprecia como un proceso que pone los planes en acción mediante la asignación de tareas y se asegura que las actividades sean ejecutadas de tal forma que cumplan con los objetivos establecidos en el plan (Noble, 1999).

Perspectiva de conductas: en este enfoque la ejecución se interpreta como una serie de acciones más o menos concertadas —a menudo

paralelas—, que se examinan desde la óptica de la conducta y el comportamiento de los ejecutores —colaboración, compromiso, enganche, intereses personales—. Con base en esta perspectiva, la ejecución de la estrategia es una operación práctica que lleva a cabo acciones de comportamiento humano específicas que demandan liderazgo ejecutivo y herramientas gerenciales clave (Schaap, 2006).

Perspectiva híbrida: en esta apreciación se combinan las perspectivas de proceso y conducta. Desde este punto de vista, la ejecución de la estrategia está enfocada a un proceso orientado a la acción que requiere administración y control (Govindarajan, 1989).

Una definición sobre la ejecución de la estrategia que compila las tres perspectivas, la proponen Li, Guohui y Eppler (2008) indicando que es un proceso dinámico, iterativo y complejo. Este comprende una serie de decisiones y actividades que realizan los gerentes y empleados —afectados por un número de factores internos y externos interrelacionados— que convierten los planes estratégicos en actividades reales que tienen la intención de alcanzar los objetivos estratégicos. Rosier y Morgan (2007) desarrollaron una escala para medir la efectividad en la ejecución de la estrategia.

3. Desarrollo del trabajo

Metodología

A partir del marco conceptual planteado surgen algunas preguntas de investigación más específicas que la presentada en la introducción de este trabajo. Estas son:

- ¿Existe alguna relación entre el bienestar psicológico, el bienestar cognitivo, el sentido del rol del trabajo para el empleado y la ejecución de la estrategia del negocio?
- ¿La ejecución de la estrategia de negocio está determinada por el bienestar psicológico, bienestar cognitivo y el sentido de rol del trabajo para el empleado?
- Los empleados que presentan un bienestar psicológico, ¿realizan una ejecución efectiva de la estrategia del negocio?
- Los trabajadores que presentan bienestar cognitivo, ¿efectúan una ejecución efectiva de la estrategia del negocio?
- ¿Existe alguna relación entre el sentido del rol del trabajo para el empleado con la ejecución exitosa de la estrategia del negocio?

Las hipótesis planteadas en esta investigación para responder a las preguntas anteriormente presentadas son las siguientes:

H1: el bienestar psicológico del trabajador se encuentra correlacionado con la ejecución de la estrategia del negocio.

H2: el bienestar cognitivo del trabajador, expresado como experiencia óptima, se encuentra correlacionado con la ejecución de la estrategia del negocio.

H3: el constructo del sentido del rol del trabajo para el empleado está correlacionado con la ejecución de la estrategia del negocio.

H4: a partir del bienestar psicológico, cognitivo y el sentido del rol del trabajo para el empleado, se puede determinar una relación que exprese la ejecución efectiva o no efectiva de la estrategia del negocio.

Para contestar las preguntas de investigación y aceptar o descartar las hipótesis planteadas, se propuso un estudio transeccional, descriptivo y explicativo, *ex postfacto*, en el que se plantean las variables operativas que se describen a continuación.

Definición operativa de las variables independientes

Bienestar psicológico. Este constructo se evalúa con la escala de bienestar relacionada con el trabajo de Warr (1987), en la que se obtienen los constructos ansiedad-comodidad y depresión-entusiasmo, ambos relacionados con el trabajo.

Bienestar cognitivo —escala de experiencia óptima—. El bienestar cognitivo se mide con la escala de la experiencia óptima de treinta y seis reactivos desarrollada por Jackson y Marsh (1996).

Sentido del rol del trabajo para el empleado. Para medir esta variable se emplea la escala de sentido del rol de Noble y Mokwa (1999).

Definición operativa de la variable dependiente

Efectividad en la ejecución de la estrategia: se emplea la escala de efectividad en la ejecución de la estrategia de Rosier y Morgan (2007).

Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición empleados en esta investigación fueron:

Bienestar afectivo: escala de Warr (1987); bienestar cognitivo: escala de Jackson y Marsh (1996); sentido del rol del trabajo para el empleado: escala de Noble y Mokwa (1999) y ejecución de la estrategia: escala de Rosier y Morgan (2007).

El autor de este estudio efectuó pruebas de fiabilidad midiendo el indicador Alfa de Cronbach, además de la validez de los constructos mediante el análisis factorial confirmatorio y pruebas de validez convergente y discriminante para cada constructo y para los instrumentos anteriormente

presentados, con una prueba piloto con 227 personas y la muestra completa de 638 personas en estudios exploratorios previos a esta investigación, que fueron ya reportados (Colín, 2016a; Colín, 2016b; Colín, 2016c).

Escala de bienestar psicológico relacionado con el trabajo. (Warr, 1987) Está compuesta por doce elementos. Un ejemplo del elemento de la escala es el siguiente: “piense en las últimas cuatro semanas en las que ha estado trabajando y califique cómo se ha sentido en su actividad laboral en relación con cada uno de estos aspectos: “optimista”. Escala tipo Likert 1 “nunca” y 5 “todo el tiempo” (para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en su fase piloto, consultar el anexo).

Escala de bienestar cognitivo —escala de experiencia óptima—. (Jackson y Marsh, 1996) Está compuesta por treinta y seis elementos. Un ejemplo del elemento de la escala es el que sigue: “sé claramente lo que quiero hacer”. La escala original del instrumento es tipo Likert, en la que 1 equivale a “completamente en desacuerdo” y, 5 a “completamente de acuerdo” (para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en su fase piloto, consultar el anexo).

Escala de sentido del rol del trabajo para el empleado. (Noble y Mokwa, 1999) Está integrada por nueve elementos. Un ejemplo del elemento de la escala es el que sigue: “me siento orgulloso de decir para qué organización trabajo”. El instrumento original emplea una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que 1 es “completamente en desacuerdo” y 5, “completamente de acuerdo” (para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en piloto, consultar el anexo).

Escala de efectividad en la ejecución de la estrategia. (Rosier y Morgan, 2007) Está compuesta por tres elementos. Un ejemplo del elemento de la escala es el que sigue: “nuestra estrategia es un ejemplo de ejecución efectiva” (para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en piloto, consultar el anexo).

Selección de la muestra y procedimiento

Para realizar el estudio se empleó un muestreo por conveniencia, en el que se seleccionó como fuente de participantes a la red social LinkedIn, en México. Se envió una invitación para participar en un estudio de bienestar laboral y ejecución efectiva de la estrategia a 7,854 personas inscritas en esta red social. Se mandó en la invitación una carta explicando la finalidad del estudio y un cuestionario anexo en el que se incluyó una sección para datos socio-demográficos y otra para las diferentes escalas a evaluar —escala de bienestar afectivo relacionado con el trabajo; experiencia óptima; sentido del rol del trabajo para el empleado y efectividad en la ejecución de la estrategia—. Se dio un plazo de tres semanas para contestar el cuestionario.

A partir del envío de la invitación, se mandaron tres recordatorios solicitando la respuesta del cuestionario de forma semanal, uno al inicio de cada semana (lunes) y uno al final de las tres semanas indicando el vencimiento del periodo de tiempo dado para la respuesta. Una de las condiciones establecidas para contestarlo fue que las personas estuvieran empleadas al momento de contestar el cuestionario, tuvieran una antigüedad en el empleo de al menos seis meses y que tuviera características de tiempo completo (contrato de ocho horas diarias por cinco o más días de la semana).

Al finalizar el plazo, se recolectaron un total de 679 cuestionarios contestados de los cuales 41 fueron descartados por estar incompletos, por tener errores en el llenado del mismo o no cumplir con las características solicitadas. Quedaron para su tratamiento un total de 638 participantes que representan una tasa de respuesta de 8.1%.

La información obtenida del instrumento de medición fue vaciada en un archivo de Excel Microsoft 10.0, en el cual se concentró para su posterior análisis con el software SPSS Statistics versión 17.0 y en su caso AMOS versión 17.0.

4. Resultados y discusión de resultados

Las características de la muestra de esta investigación pueden apreciarse en la tabla 1 y entre las más destacadas tenemos que el estudio incluye a 638 participantes, de los cuales el 32.1% eran mujeres y 67.9% hombres, con un promedio de 34.4 años y un nivel de educación de licenciatura en 63.7% y posgrado en 33.2%. La mayor parte de los participantes provienen del sector comercio, con 47.5% del total, seguido de manufactura que representa 22.1%, servicios, 15.7%, y gobierno, 14.7%.

Tabla 1. Características de la muestra

Variable	n	Datos			
Sexo	638	Femenino 32.1%		Masculino 67.9%	
Edad	638	Mínimo 26.0%	Máximo 55.0%	Media 34.4%	D.E. 7.0%
Nivel de estudios	638	Técnicos 3.1%	Licenciatura 63.7%	Posgrado 33.2%	
Sector económico	638	Gobierno 14.7%	Manufactura 22.1%	Comercio 47.5%	Servicios 15.7%

Fuente: Elaboración propia.

Los valores estadísticos descriptivos de las variables de estudio pueden observarse en la tabla 2 y en ellos es importante destacar que la prueba de Kolmogorov-Smirnov aportó en todos los casos positivo cuando había normalidad de las variables.

Tabla 2. Descriptivos de las variables

Variable	n	Media	DE	Prueba Kolmogorov-Smirnov Estadístico de prueba
Bienestar psicológico	638	2.85	.99	.21
Bienestar cognitivo	638	3.82	.81	.18
Sentido del rol	638	3.75	.71	.19
Ejecución de la estrategia	638	4.00	1.02	.19

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre las variables de estudio, en la tabla 3 pueden apreciarse los coeficientes de correlación de Spearman. Los resultados indican correlaciones significativas a un nivel de $p=0.01$ bilateral e incluso es destacable el hecho de que la variable de bienestar cognitivo muestra los niveles más altos de correlación con las demás variables sometidas a análisis.

Tabla 3. Coeficiente de correlación bilateral: Rho de Spearman

Constructos	1	2	3	4
1. Bienestar psicológico	1			
2. Bienestar cognitivo	.789**	1		
3. Sentido del rol	.502**	.883**	1	
4. Ejecución de la estrategia	.415**	.867**	.592**	1

** La correlación es significativa en el nivel de 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Al encontrar que existe una relación significativa entre las variables, las hipótesis H1, H2 y H3 se aceptan. El siguiente paso en el análisis de resultados fue realizar una regresión lineal para explicar la relación entre las variables independientes con la dependiente para aceptar o rechazar la H4.

Para clasificar a los participantes que consideraron una ejecución exitosa de la estrategia en su organización, se empleó el criterio propuesto por Rosier y Morgan (2007), autores de la escala de efectividad en la ejecución de la estrategia, que sugieren que un participante con una calificación promedio en la escala mayor o igual a 4 puede considerarse como ejecución efectiva de la estrategia.

Un total de 411 participantes en el estudio consideraron que la ejecución de la estrategia en sus organizaciones fue exitosa, es decir, 64.4% de la muestra, lo que deja a 227 participantes (35.6% de la muestra) que consideraron una ejecución no efectiva de la estrategia en sus lugares de trabajo.

Se corrió el análisis de regresión con todas las variables independientes del estudio, separando a los participantes que consideraron una ejecución efectiva de los que estimaron una ejecución no efectiva. Como resultado se observó que la variable “bienestar cognitivo” daba indicadores de multicolinealidad con un valor de inflación de varianza (VIF) de 8.71 y de tolerancia de 0.110 para la muestra de ejecución efectiva de la estrategia y un VIF de 9.47 y tolerancia de 0.105 para la ejecución no efectiva, valores que indican niveles de moderados a altos en cuanto a la multicolinealidad (Black, 2011; Pérez, 2012); por otra parte, en la ecuación de regresión la variable presentó un coeficiente con signo negativo; de acuerdo con Black (2011) y Pérez (2012), puede ser un indicador de multicolinealidad. Dados estos indicadores, el investigador decidió excluir del análisis de regresión la variable “bienestar cognitivo”. Una consecuencia de ello es que los resultados mostraron mejores indicadores que pueden apreciarse en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de regresión lineal sobre el constructo ejecución de la estrategia

Indicador	Ejecución efectiva		Ejecución no efectiva	
R	.787		.756	
R²	.619		.572	
Durbin - Watson	1.392		1.663	
Pruebas de multicolinealidad				
Constructo	VIF	Tolerancia	VIF	Tolerancia
Bienestar psicológico	1.67	0.60	1.22	0.82
Sentido del rol	1.85	0.54	1.13	0.88
Constructo	Coeficientes			
Constante	.010		.007	
Bienestar psicológico	.251		.340	
Sentido del rol	.798		.704	

Fuente: Elaboración propia.

Si tomamos en cuenta como variables independientes “bienestar psicológico” y “sentido del rol”, los resultados del análisis de regresión lineal aportan valores razonables de coeficiente de determinación, ya que, de acuerdo con Black (2011), un coeficiente de determinación mayor a 0.5 para fenómenos sociales es un valor aceptable. En este caso, para la ejecución efectiva de la estrategia se obtuvo un valor de R^2 de 0.619 y para la ejecución no efectiva un valor de 0.572

Por otra parte, el valor del estadístico de Durbin-Watson nos muestra independencia en los residuos para los dos análisis, debido a que el valor del estadístico es de 1.593 para ejecución efectiva y 1.66 para ejecución no efectiva, valores que están dentro del rango de referencia de 1.5 y 2.5 que indica Black (2011) para este indicador.

Los indicadores de multicolinealidad de los análisis de regresión están por debajo de los rangos especificados para asumir esta condición, por los que puede descartarse la presencia de este fenómeno de acuerdo con lo recomendado por Black (2011) y Pérez (2012). Un valor de inflación de varianza (VIF) por debajo de 5 y tolerancia pequeña por debajo de 0.2.

Una vez que se confirmó la normalidad, independencia de residuos y ausencia de multicolinealidad, es posible confiar en que los resultados del análisis de regresión representen el fenómeno que deseamos explicar.

Las ecuaciones que arroja el análisis de regresión lineal son las siguientes:

$$EEF = 0.010 + 0.251 (BP) + 0.798 (SR) \dots\dots\dots (1)$$

$$ENE = 0.070 + 0.340 (BP) + 0.704 (SR) \dots\dots\dots (2)$$

Notación de variables:

EEF = Ejecución efectiva de la estrategia

ENE = Ejecución no efectiva de la estrategia

BP = Bienestar psicológico

SR = Sentido de rol de trabajo para el empleado

5. Conclusiones

De las dos variables independientes de este texto, el sentido del rol del trabajo para el empleado es la que tiene una mayor influencia en la explicación de la ejecución de la estrategia de acuerdo con las ecuaciones derivadas del análisis de regresión lineal. En cuanto al bienestar psicológico, aunque con una menor carga sobre la ecuación, no deja de tener importancia, ya

que el coeficiente de la variable bienestar psicológico es de aproximadamente una cuarta parte del coeficiente de la variable sentido del rol.

Una de las causas probables de que la variable bienestar cognitivo haya presentado multicolinealidad es que pudo estar vinculada, por un lado, al bienestar psicológico (por el lado de disfrute y sensación placentera al trabajo) y, por el otro, porque esta variable tiene un vínculo también con el sentido de una actividad disfrutable para el trabajador.

El que la variable sentido del rol para el empleado sea un factor clave para la ejecución es un aspecto relevante, ya que tiene lógica que un empleado conozca lo que tiene que hacer y se enganche con el trabajo. Los objetivos que persigue en la organización tienen lógica y que, por otro lado, que el empleado sienta placer por hacer algo que entiende y disfruta, también abona a la explicación que dan los resultados de la ecuación.

Implicaciones prácticas del estudio

Una de las transformaciones al aplicar los resultados encontrados en esta investigación pueden enfocarse en comunicar a los empleados el sentido que tiene su rol del trabajo para el desarrollo exitoso de la estrategia de negocios y los beneficios que puede lograr de esto. Además, ello asegura que quede entendido lo que tiene que hacer en sus actividades diarias y que se enganche con este rol asignado, así como encontrar una motivación para realizar sus actividades laborales diarias que le permita trascender en la organización mediante una ejecución exitosa de la estrategia de negocios. Por otra parte, al trabajar con el empleado la motivación sobre su rol, puede señalársele que una actividad motivante y con sentido puede resultar placentera, disfrutable, que puede hacerlo sentirse bien con su trabajo y con ello, contribuir a la ejecución efectiva de la estrategia y, al mismo tiempo, lograr su satisfacción personal.

El autor

Carlos Gabriel Colín Flores nació en la Ciudad de México. Cursó estudios de Ingeniería Química en la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, en la misma ciudad; hizo una maestría en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y diversos diplomados en la Universidad Iberoamericana, EGADE del Tec de Monterrey, EGADE-Kennan Flagler School de la Universidad de Carolina del Norte, Chappel Hill. Además, tomó cursos de especialización en estrategia y *pricing* en la Wharton Business School de la Universidad de Pennsylvania y la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia, entre otras. Obtuvo el primer lugar de la 29.º edición del concurso de investigación en la categoría tesis doctorales, convocado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración en 2014. Como académico de la Universidad Iberoamericana se le otorgó la beca FICASAC en 2002 y 2003, además de obtener el segundo lugar en el concurso internacional de casos convocado por la UNAM en 2000. Tiene el grado de doctor en Administración (organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido ejecutivo de empresas como Coca-Cola Femsa, Grupo Peñafiel, Grupo Cuervo, Grupo Resistol, entre otras. Es catedrático en el programa de MBA de la Universidad Anáhuac México en el campus Norte y Sur, además de profesor en las maestrías de Mercadotecnia Integral y Planeación de Medios en la Universidad Anáhuac México en los campus Norte, y profesor en temas de *pricing* e inteligencia de mercados en el Tecnológico de Monterrey. Actualmente es director general de operaciones de Grupo Dipex, es consultor independiente y profesor investigador en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México.

carlos_colin01@prodigy.net.mx

Bibliografía

- Anderson, P., Jané-Llopis, E., y Cooper, C. (2011). "The Imperative of Well-being". *Stress and Health*, 27: 353-355. doi: 10.1002/smi.1433
- Arnold, J., Randall, R., et al. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*, (5ª ed.). México: Pearson.
- Black, K. (2011). *Estadística aplicada a los negocios*. México: Patria.
- Colín, C. (2016a). "Aplicación del instrumento de Warr, Cook y Wall para medir la satisfacción laboral de trabajadores mexicanos y descripción del perfil resultante". Memorias del XX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. y la Universidad Autónoma de Yucatán: 3892-3916.
- Colín, C. (2016b). "Propuesta de clasificación del bienestar del trabajador apoyada en los conceptos de bienestar psicológico, bienestar cognitivo, satisfacción laboral, intensidad laboral y salud mental". Memorias del XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México Asociación Nacional de Escuelas y Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).
- Colín, C. (2016c). "Correlación del desempeño del rol de los mandos medios —auto-determinación del rol, compromiso con el rol, claridad de funciones y significado del rol— con los resultados de la ejecución de la estrategia de negocios". Memorias de la XV Asamblea de la Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Contaduría y Administración (ALAFEC).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nueva York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow*. Nueva York: Basic Books.
- Diener, E. (2000). "Subjective Well-being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index". *American Psychologist*, 55: 34-43. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.34
- Feldman, L.A. (1995). "Variations in the Circumplex Structure of Mood". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 69: 153-166.
- Fernández, I. (2013). "Felicidad en el trabajo", (archivo de video). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=MlKX6MpwM8E>
- Govindarajan, V. (1989). "Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies". *Strategic Management Journal*, 10: 251-269. doi: 10.1002/smj.4250100305

- Jackson, S. A. y Marsh, H. W. (1996). "Development and Validation of Scale to Measure Optimal Experience: The Flow State Scale". *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18: 17-35. doi: 10.1123/jsep.18.1.17
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking the Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Keyes, C. L. M., Schmotkin, O. y Ryff, C. D. (2002). "Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of Two Traditions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 1007-1022. doi: 10.1037/0022-3514.82.6.1007
- Li, Y., Guohui, S., y Eppler, M. J. (2012). "Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation". En Mazzola, P. y Kellermanns, F. (ed). *Handbook of Research on Strategy Process*. Londres, Reino Unido: Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781849807289.00015
- Lucas, R. E.; Diener, E. y Suh, E. (1996). "Discriminant Validity of Well-being Measures". *Journal of Personality and Psychology*, 71: 616-628. doi: 10.1037/1251974.1037/0022-3514.71.3.616
- McFall, L. (1982). *Happiness*. Nueva York: Lang.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B., Danese, A. Poulton, A. y Moffitt, T.E. (2007). "Work Stress Precipitates Depression and Anxiety in Young, Working Women and Men". *Psychological Medicine*, 37 (8): 1119-1129. doi: 10.1017/S0033291707000414
- Noble, C. H. (1999). "Building the Strategy Implementation Network". *Business Horizons*: 19-27. doi: 10.1016/S0007-6813(99)80034-2
- Noble, C. H. y Mokwa, M. P. (1999). "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory". *Journal of Marketing*, 63: 57-73. doi: 10.2307/1251974
- Pavot, W., y Diener, E. (1993). "Review of the Satisfaction with Life Scale". *Psychology Assessment*, 5: 164-172. doi: 10.1007/978-90-481-2354-4_5
- Pérez, C. (2012). *Análisis multivariado*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., Sonnenschein, M. y Cifre, E. (2011). "Enjoying and Absorption: An Electronic Diary Study on Daily Flow Patterns". *Work and Stress*, 25: 75-92. doi: 10.1080/02678373.2011.565619
- Rosier, E. R., y Morgan, R. (2007). "A Role Theoretic View of Product-Market Strategy Execution: An Investigation of Mid-level Marketing Managers". *Journal of Strategic Marketing*, 15: 223-236. doi: 10.1080/09652540701320985
- Rusell, J. A. y Carrol, J. M. (1999). "On the Bipolarity of Positive and Negative Affect". *Psychological Bulletin*, 125: 3-30. doi: 10.1037//0033-2909.125.1.3

- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is Everything or is it? Exploration of the Meaning of Psychological Well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 1069-1081. doi: 10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D., y Keyes, C.L.M. (1995). "The Structure of Psychological Well-being Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69: 719-727. doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719
- Salanova, M., Llibano, M. del, Llorens, S. y Schaufeli W. (2014). "Engaged, Workaholic, Burned-out or Just 9 to 5?: Toward a Typology of Employee Well-being". *Stress and Health*, 30: 71-81. doi: 10.1002/smi.2499
- Schaap, J. I. (2006). "Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-level Leaders in the Nevada Gaming Industry". *UNLV Gaming Research y Review Journal*, 10: 13-37. Recuperado de: <http://digitalscholarship.unlv.edu/grrj/vol10/iss2/2>
- Schmutte, P. S. y Ryff, C. D. (1997). "Personality and Well-being: Re-examining Methods and Meanings". *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 549-559. doi: 10.1037/0022-3514.73.3.549
- Seligman, M. E. (2014). *Floreecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. México: Editorial Océano.
- Warr, P. B. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Nueva York: Routledge
- Watson, D, y Tellegen, A. (1985). "Toward a Consensual Structure of Mood". *Psychological Bulletin*, 98: 219-235. doi: 10.1037/0033-2909.98.2.219

Anexos

Datos estadísticos de los instrumentos empleados en la investigación

Escala de bienestar psicológico relacionado con el trabajo (Warr, 1987)

El análisis previo indicó una media de 2.7, una desviación típica de 0.3 y una alfa de Cronbach de 0.92 y el análisis factorial confirmatorio fue positivo a pruebas validez convergente, validez discriminante —análisis de varianza extraída e intervalo de confianza de las correlaciones— y a su vez reportó buenos indicadores de ajuste, que fueron: $\chi^2 = 360.7$, g.l= 78; $p=0.19$; AGFI= 0.94; GFI=0.95; TLI=0.95; CFI=0.96; RMSEA=0.041 (Colín, 2016b).

Escala de bienestar cognitivo, escala de experiencia óptima (Jackson y Marsh, 1996)

El análisis previo indicó una media de 1.9, una desviación típica de 0.2 y una alfa de Cronbach de 0.89 y el análisis factorial confirmatorio fue positivo a pruebas validez convergente, validez discriminante —análisis de varianza extraída e intervalo de confianza de las correlaciones— y a su vez reportó buenos indicadores de ajuste, que fueron: $\chi^2 = 615$, g.l= 128; $p=0.35$; AGFI= 0.91; GFI=0.94; TLI=0.95; CFI=0.96; RMSEA=0.039 (Colín, 2016b).

Escala de sentido del rol del trabajo para el empleado

El análisis mostró una media de 2.8, una desviación típica de 0.6 y una alfa de Cronbach de 0.90 y el análisis factorial confirmatorio fue positivo a pruebas validez convergente, validez discriminante —análisis de varianza extraída e intervalo de confianza de las correlaciones— y a su vez reportó buenos indicadores de ajuste, que fueron: $\chi^2 = 310.7$, g.l= 78; $p=0.19$; AGFI= 0.92; GFI=0.92; TLI=0.93; CFI=0.94; RMSEA=0.041 (Colín, 2016c).

Escala de efectividad en la ejecución de la estrategia (Thorpe y Morgan, 2007)

El análisis mostró una media de 2.7, una desviación típica de 0.5 y una alfa de Cronbach de 0.88 y el análisis factorial confirmatorio fue positivo a pruebas validez convergente, validez discriminante —análisis de varianza extraída e intervalo de confianza de las correlaciones— y a su vez reportó buenos indicadores de ajuste, que fueron: $\chi^2 = 126.1$, g.l=21 ; $p=0.15$; AGFI= 0.93; GFI=0.93; TLI=0.94; CFI=0.95; RMSEA=0.043 (Colín, 2016c).