



## ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA CORRELACIÓN DEL BIENESTAR LABORAL CON LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Área de investigación: **Administración de recursos humanos**

**Carlos Gabriel Colín Flores**  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Anáhuac México  
México  
carlos\_colin01@prodigy.net.mx

**XXII**  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA CORRELACIÓN DEL BIENESTAR LABORAL CON LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



### Resumen

Se reportan los resultados de un estudio exploratorio hecho en la ciudad de México a 348 ejecutivos, sobre el bienestar laboral y la ejecución de la estrategia. En éste se encontró que hay una correlación entre las variables independientes bienestar laboral psicológico y bienestar laboral cognitivo, con la variable dependiente ejecución de la estrategia y que dichas variables de bienestar pueden explicar, a partir de las ecuaciones de regresión lineal la ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia. Lo cual indica una relación causa-efecto entre el bienestar laboral y ejecución de la estrategia. Las ecuaciones presentan un coeficiente de determinación de 0.701 para la ejecución efectiva y 0.721 para la ejecución no efectiva.



**Palabras clave.** Bienestar laboral, bienestar psicológico, bienestar cognitivo, ejecución de la estrategia.

### Introducción

En relación al bienestar laboral, la óptica que han tomado primordialmente los estudios de los administradores, médicos y psicólogos, ha sido en el sentido contrario a éste y se ha enfocado al concepto opuesto el estrés laboral, debido fundamentalmente a los efectos negativos que éste tiene sobre la salud. Por ejemplo, en el informe publicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo en 2014 (EU-OSHA, 2014) indica que acuerdo con la encuesta de población activa de la Unión Europea, en el periodo 1999-2007 casi el 28 % de los participantes corresponden aproximadamente a 55.6 millones de trabajadores europeos e informó que su bienestar mental se había visto afectado por la exposición a los riesgos psicosociales. El factor de riesgo seleccionado de forma más común fue el de tener poco tiempo para realizar actividades personales de ocio, convivencia familiar y con la sociedad, como resultado de una alta carga laboral (23,0 %). Entre los trabajadores con problemas de salud de índole laboral el 14 % informó que el estrés, la depresión o la ansiedad, era el problema de salud más grave. Asimismo, en la quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (Eurofound, 2012), aproximadamente el 45 % de trabajadores comunicó que había experimentado, durante los tres años anteriores, algún tipo de cambio laboral que afectó a su entorno de trabajo y el 62 % comunicó que trabajaba con plazos cada vez más cortos para entregar resultados. La EU-OSHA (2014) reporta que en la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER; EU OSHA, 2010), el 79 % de los trabajadores europeos se encuentran afectados por el estrés en



sus lugares de trabajo y que menos del 30 % de las organizaciones en Europa disponen de procedimientos que tratan el estrés el acoso y la violencia por parte de terceros en el lugar de trabajo.

Las implicaciones financieras del estrés y otros riesgos psicosociales relacionados con el trabajo se asocian al deterioro de la productividad, los elevados niveles de ausentismo y la rotación de trabajadores (Béjean y Sultan-Taib, 2005). La EU-OSHA (2014) indica que: en el Reino Unido, en 2011-2012, el estrés laboral provocó que los trabajadores perdieran 10.4 millones de días y que los trabajadores estuvieran ausentes durante una media de 24 días. Otros estudios nacionales muestran que aproximadamente una quinta parte de la rotación del personal puede asociarse al estrés laboral (CIPD, 2008) y que entre los empleados que declaran que “siempre trabajan bajo presión”, la tasa de accidentes es cinco veces mayor que aquella de los empleados que “nunca están sometidos a presión” (Eurofound, 2012).

En México, estreslaboral.INFO (2017) reporta que de acuerdo con un estudio realizado por la firma Regus, el 75% de las personas que padecen estrés en México señala el entorno laboral como origen, cifra que baja hasta el 73% en el caso de China, seguida de lejos por los Estados Unidos de América con un 59%. Además, indica que cerca de un 40% de los empleados mexicanos padecen las consecuencias del estrés laboral; es decir, sólo en México, aproximadamente 18.4 millones de personas conviven con este tipo de estrés. El reporte señala entre las causas más comunes las presiones por parte de los jefes y clientes -con un 36%-, seguidas de la falta de estabilidad laboral -miedo a ser despedidos-, la carga excesiva de trabajo y las presiones financieras. Las pérdidas derivadas del estrés laboral se estiman en 0.3 billones de pesos mexicanos por año. Recuperado de <http://www.estreslaboral.info/estres-laboral-en-mexico.html>

Como resultado de estos y otros estudios, la gestión del bienestar del empleado como herramienta para reducir el estrés laboral, se ha convertido en un tema prioritario para las organizaciones (Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper Burnes, Swalles, Harris, Axtell y Den Hartog, 2012), ya que hay proyecciones de la Organización Mundial de la Salud en las que se indica que para 2020 habrá un 30% de la población mundial 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 and Working Lives, indica que como respuesta a la problemática del estrés laboral y enfermedades para 2007 el número de organizaciones que contaban con una estrategia explícita para el manejo del bienestar de su personal se incrementó del 26 al 46% (CIPD, 2007). Esto marca un cambio de la tendencia del estudio del estrés laboral y sus efectos, hacia el estudio del bienestar en el trabajo y sus beneficios, en el que varios autores han hecho esfuerzos para explicar este fenómeno (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufelli, 2013).





En las organizaciones los colaboradores son los responsables de ejecutar las actividades diarias que dinamizan a las compañías y provocan sus resultados. En el caso de que los trabajadores no ejecuten adecuadamente éstas, ya sea por ausentismo derivado por enfermedad o salud mental pobre, dichas situaciones podrían dar como consecuencia un detrimento en el desempeño de las empresas o bien incumplimiento de sus metas (Schaap, 2006). Si se considera que las actividades y la estrategia de negocios debe encontrarse alineada para su ejecución para lograr un buen desempeño (Kaplan y Norton, 2008), entonces surge una pregunta que da origen a esta investigación: ¿puede haber una ejecución efectiva de la estrategia de negocios en la organización en armonía con el bienestar laboral de los colaboradores?

### Marco teórico

En esta investigación, se ha decidido trabajar sobre el concepto de bienestar de los ejecutivos como parte de una cultura sana de trabajo en lugar de explicar y corregir el estrés laboral y sus consecuencias, por lo que el primer punto a tratar en el marco conceptual es la definición del bienestar que puede entenderse, a partir de la forma en que la gente evalúa su vida, ya sea en el sentido afectivo o en el cognitivo, por lo que como consecuencia 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 han sido identificados como una dimensión fundamental de la experiencia consciente del individuo y a menudo ésta 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 psicológico y felicidad se usan como sinónimos.

En los primeros estudios sobre bienestar psicológico Watson y Tellegen (1985) identificaron dos dimensiones afectivas sobre las que se fundamenta éste a las cuales denominaron valencia -placer- y activación -energía-. Las dos dimensiones pueden representarse en un plano cartesiano en el que los autores ubicaron en el eje horizontal al placer, que indica que tan bien se siente una persona y en el eje vertical -ortogonal al de placer- colocaron a la activación para denotar la movilización o actividad del individuo. Cuando estas dimensiones se juntan en un plano forman el modelo circunflejo del bienestar. Dicho modelo postula que los estados afectivos –sentimientos- pueden ser localizados 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 de los ejes (Watson y Tellegen, 1985; Feldman, 1995; Rusell y Carroll, 1999). Estos sentimientos pueden describir el bienestar

psicológico de una persona en términos de su localización en las dos dimensiones. 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 expresados -la 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: el entusiasmo, la energía y 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).

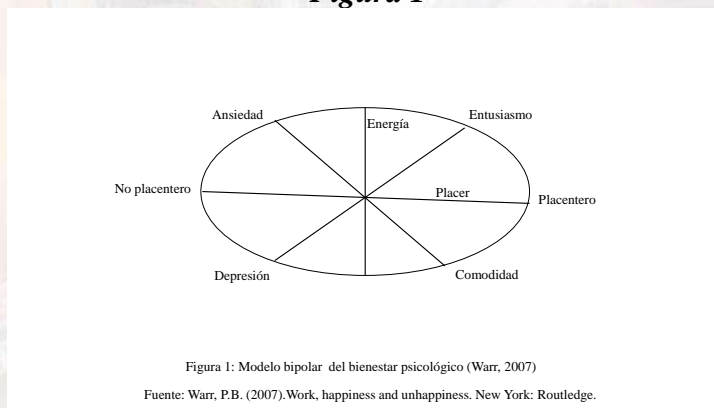


### Bienestar psicológico del trabajador

Warr (2007) desarrolló una variante del modelo del círculo circunflejo de Watson y Tellegen (1985) a la que denominó como modelo bipolar del bienestar psicológico de los trabajadores que contempla los sentimientos positivos y negativos relacionados al trabajo. En el modelo bipolar en 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 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 (figura 1).



Figura 1



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).

### Bienestar cognitivo

Pavot y Diener (1993) indican que la evaluación de la satisfacción con la vida de una persona es un proceso auto - crítico en el cual los individuos evalúan la calidad de sus vidas. 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 que suceden los eventos- y al final de esta evaluación se concluye con un nivel de bienestar cognitivo para el individuo (Diener, 2000). En otros estudios relacionados con el bienestar cognitivo Seligman (2002) distingue entre vida placentera y buena vida. La vida placentera la define como una forma de evitar el sufrimiento y experimentar placer. Sin embargo, una buena vida o verdadera felicidad -desde su enfoque-, implica el potenciamiento de la aplicación de nuestras fortalezas y virtudes personales que dan una satisfacción duradera a la persona. 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 ser uno 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).



Csikzentmilhalyi (1990) tomó como base el aspecto cognitivo del bienestar - enunciado por Seligman, 2002- y desarrolló un concepto al que denominó modelo de canal para explicar las experiencias de flujo o experiencia óptima – compromiso y sentido-.



En el modelo de canal: 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 ésta le represente un gran costo o esfuerzo, motivada por el puro placer de hacerla. De acuerdo al modelo del canal, el fluir ocurre cuando hay un balance entre dos dimensiones básicas cognitivas. Un alto nivel de reto –percibido- y un alto nivel de habilidad o talento –percibido-. Csiksentmilhalyi (1997) ha indicado qué para vivir la experiencia de fluir los retos y las habilidades no deben estar tan sólo en balance, sino que también deben exceder de ciertos niveles de tal forma que puedan desarrollarse nuevas y mejores habilidades o talentos y enfrentar nuevos retos. Al final, superar los retos o bien intentar superarlos y dar el mayor esfuerzo le da una auto - validación al individuo por su esfuerzo, similar a la que se tiene cuando se pertenece a: un grupo religioso, deportivo, político o académico y esta auto-validación que se apoya en el compromiso y sentido es la fuente de bienestar cognitivo.



### Bienestar cognitivo del trabajador (experiencia óptima)

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 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, 2013). Adicionalmente, el modelo del canal permite hacer la distinción entre el fluir y hastío, ya que este último se experimenta cuando el talento del trabajador excede a los retos del trabajo y por otra parte cuando los retos del trabajo son altos y las habilidades del empleado son pobres, los trabajadores pueden experimentar agobio y ansiedad (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufelli, 2013)



### Ejecución de la estrategia de negocios

Para alcanzar los objetivos que busca una organización, es necesario plantear una estrategia de negocio -que para fines de este estudio la estrategia se ubica al nivel de la unidad de negocio-. La estrategia permite a los líderes de las organizaciones definir la forma en cómo alcanzar las metas planteadas y ésta puede determinarse mediante el análisis externo e interno. En el primero, se identifican oportunidades y riesgos complementándose con el análisis interno de la empresa, en el que se plantean fuerzas y debilidades de la misma y como consecuencia de estos dos análisis se plantea una ruta a seguir o estrategia de



negocio a nivel de unidad de negocio (Li, Guohui y Eppler, 2008). A la formulación de la estrategia de negocio le sigue la ejecución de la misma, situación que es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y autores como Kaplan y Norton (2008) indican que solamente el 10% de las empresas efectúan una ejecución exitosa de la estrategia de negocio, logrando para ello sus metas y objetivos originalmente planteados. La relación formulación y ejecución de la estrategia debe estar en balance para llevar a la firma a logro de los objetivos de negocio planteados por los dirigentes de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2008)



Li, Guohui y Eppler (2008) hicieron una amplia revisión sobre el concepto de la ejecución de la estrategia de negocio, encontrando en dicha investigación documental que la definición sobre la ejecución de la estrategia de negocio 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 identifica a la ejecución de la estrategia de negocio como una secuencia de pasos cuidadosamente planeados. Desde este enfoque la ejecución de la estrategia de negocio se aprecia como un proceso en el que se establecen los planes en acción mediante la asignación de tareas y que en éste se asegura que las actividades sean ejecutadas de tal forma que cumplan con los objetivos establecidos en el plan (Noble, 1999).

**Perspectiva conductual:** En este enfoque la ejecución de la estrategia de negocio se interpreta como una serie de acciones más o menos concertadas –a menudo paralelas-, que se examinan desde la óptica de la conducta y comportamiento de los ejecutores –colaboración, compromiso, enganche, intereses personales-. Con base en esta perspectiva la ejecución de la estrategia de negocio 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 del proceso y conducta. Desde este punto de vista la ejecución de la estrategia de negocio está enfocada a un proceso orientado a la acción que requiere de administración y control (Govindarajan, 1989).

Li, Guohui y Eppler (2008) proponen una definición ecléctica sobre la ejecución de la estrategia de negocio indicando que: “Es un proceso dinámico, iterativo y complejo. El cual 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” (p.9).





## Desarrollo del trabajo

### Metodología

A partir del marco teórico planteado surgen algunas preguntas de investigación más específicas que la presentada en la introducción de este trabajo y estas son:



¿Existe una correlación positiva y fuerte entre el bienestar psicológico, bienestar cognitivo para el empleado y ejecución de la estrategia de negocios de la organización?

¿Existe alguna relación entre el bienestar psicológico y cognitivo del ejecutivo y la ejecución de la estrategia de negocios que se pueda modelar en una ecuación de regresión lineal?

Los empleados que presentan un bienestar psicológico. ¿Realizan una ejecución efectiva de la estrategia de la organización?

Los trabajadores que presentan bienestar cognitivo. ¿Efectúan una ejecución efectiva de la estrategia de la organización?

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

H1: el bienestar psicológico del trabajador presenta una correlación positiva y fuerte con la ejecución de la estrategia de la organización.

H2: el bienestar cognitivo del trabajador expresado como experiencia óptima, se encuentra correlacionado de forma positiva y fuerte con la ejecución de la estrategia de la organización.

H3: a partir del bienestar psicológico y cognitivo del empleado, se puede determinar una ecuación de regresión lineal que exprese la ejecución efectiva o no efectiva de la estrategia de la organización.

Para contestar las preguntas de investigación y aceptar o descartar las hipótesis planteadas, se propuso un estudio exploratorio transeccional, ex-post-facto. En el que se plantean las siguientes variables operativas

### Definición conceptual de la unidad de estudio: ejecutivo

Se entiende como ejecutivo a la persona que ejerce una función de liderazgo en una organización y que desarrolla funciones gerenciales o directivas. Los puestos que participaron en esta investigación fueron: gerentes, directores y vicepresidentes. Además, se requirió que éstos se encuentren trabajando de manera formal -con un contrato vigente por 40 o más horas laborales por



semana- y que cuenten con una antigüedad mayor a los seis meses en su puesto actual de trabajo.

#### Definición conceptual y operativa de las variables independientes

**Bienestar psicológico.** Ésta variable se define como el nivel de satisfacción inmediata que tiene el ejecutivo al realizar el trabajo y que expresa el pacer percibido por realizar éste. El constructo bienestar psicológico se evalúa con la escala de bienestar relacionada al trabajo de Warr (2007), en la que se obtienen los constructos ansiedad-comodidad y depresión-entusiasmo, ambos relacionados con el trabajo.



**Bienestar cognitivo –escala de experiencia óptima-.** Ésta variable se define como la satisfacción que percibe el ejecutivo por realizar una actividad que llega a un nivel que puede perder la dimensión de tiempo o esfuerzo por la sensación de satisfacción de ejecutarla, continuando incluso esta sensación aun cuando haya terminado de hacer la misma, encontrando en ella un sentido de realización personal. El constructo bienestar cognitivo se mide con la escala de la experiencia óptima de treinta y seis reactivos desarrollada por Jackson y Marsh (1996).



#### Definición operativa de la variable dependiente

**Efectividad en la ejecución de la estrategia.** Ésta variable se define como la realización exitosa de la estrategia de negocios -a nivel de unidad de negocio- llegando a cumplir con los objetivos planteados. El constructo ejecución de la estrategia se mide con la escala de efectividad en la ejecución de la estrategia de Thorpe y Morgan (2007).



#### Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición empleados en esta investigación fueron:

**Bienestar afectivo:** escala de Warr (2007); **bienestar cognitivo:** escala de Jackson y Marsh (1996) y **ejecución de la estrategia:** escala de Thorpe y Morgan (2007).

Sobre la confiabilidad y validez de los instrumentos para muestras mexicanas, se tomó como referencia a los estudios de Colín (a), 2016; Colín (b), 2016 y Colín (c), 2016. En los que se aprecian los resultados de las pruebas de fiabilidad con el indicador de 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 en los instrumentos anteriormente presentados -ver anexos-.



### Escala de bienestar psicológico relacionado al trabajo

Warr, 2007), está compuesta por doce elementos. Ejemplo del elemento de la escala: “piense en las últimas cuatro semanas en las que ha estado trabajando y califique como se ha sentido en su actividad laboral en relación a 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 piloto y la escala completa, consultar el anexo-.



### Escala de bienestar cognitivo –escala de experiencia óptima

(Jackson y Marsh, 1996), está compuesta por treinta y seis elementos. Ejemplo del elemento de la escala: “sé claramente lo que quiero hacer”. La escala original del instrumento es tipo Likert 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo” –para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en piloto y la escala completa, consultar el anexo-

### Escala de efectividad en la ejecución de la estrategia

(Thorpe y Morgan, 2007) está compuesta por tres elementos. ejemplo del elemento de la escala: “nuestra estrategia es un ejemplo de ejecución efectiva”. La escala original del instrumento es tipo Likert 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo” –para ver los principales resultados de las pruebas estadísticas realizadas al instrumento en piloto y la escala completa, consultar el anexo-.

### Selección de la muestra y procedimiento

El estudio se realizó en los meses de septiembre a noviembre de 2016 y para realizarlo se empleó un muestreo por conveniencia, en el que se seleccionó como fuente de participantes a diferentes zonas en las que se encuentran ubicadas oficinas corporativas y de gobierno, en la zona de Santa Fe, Ferrocarril de Cuernavaca, Insurgentes -alrededores del World Trade Center- y Polanco, en la Ciudad de México. Se invitó a ejecutivos que se encontraban en la cercanía de sus oficinas, a participar en un estudio de bienestar laboral y ejecución efectiva de la estrategia. Se contactó a 2,578 personas y se les invitó a contestar una encuesta en papel que incluía una sección para datos socio - demográficos y otra para las diferentes escalas a evaluar –escala de bienestar afectivo relacionado al trabajo; experiencia óptima y efectividad en la ejecución de la estrategia-. Las condiciones para considerar un cuestionario viable para la investigación fueron: que declararan tener una posición como gerente, director, o vicepresidente, en la organización en la que trabajaban, que los ejecutivos estuvieran empleados al momento de contestar el cuestionario, tuvieran una antigüedad en el empleo de al menos seis meses y que éste tuviera características de tiempo completo –contrato formal de 40 horas o más a la semana-.



Se recolectaron un total de 385 cuestionarios viables -que cumplieron con las condiciones solicitadas- contestados de los cuales 12 fueron descartados por no estar completos o por tener errores en el llenado del mismo. Quedaron para su tratamiento un total de 348 participantes que representan una tasa de respuesta del 13.4%



La información obtenida del instrumento de medición fue vaciada en un archivo de Excel Microsoft 10.0, en el cual se concentró ésta, para después ser analizada con el software SPSS statistics versión 17.0

### 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 348 participantes de los cuales el 34.3% fueron mujeres y 65.7% fueron hombres, con un promedio de 33.7 años y un nivel de educación de licenciatura en 62.8% y posgrado en 29.3%. La mayor parte de los participantes provienen del sector comercio con un 52.8% del total, seguido de manufactura representando el 29.8% y servicios al 17.4%

Tabla 1  
Características de la muestra

Variable	n	Datos			
Sexo	348	Femenino 34.3%	Masculino 65.7%		
Edad	348	Mínimo 25.0	Máximo 58.0	Media 33.7	D.E. 6.8
Nivel de estudios	348	Técnicos 7.9%	Licenciatura 62.8%	Posgrado 29.3%	
Sector económico	348	Manufactura 29.8%		Comercio 52.8%	Servicios 17.4%

Fuente: elaboración propia



Los estadísticos descriptivos de las variables de este estudio se pueden apreciar en la tabla 2, en la que se destaca que todas las variables muestran un comportamiento normal de acuerdo a los resultados de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov, en las que el estadístico de prueba es mayor al valor de  $p = .01$  por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula en la que se asume normalidad para las variables y por consecuencia se acepta que la muestra presenta un comportamiento normal para la variable analizada (Black, 2011).

Tabla 2  
Descriptivos de la variables

Variable	n	Media	DE	Prueba Kolmogorov-Smirnov Estadístico de prueba
Bienestar psicológico	348	2.87	.85	.17
Bienestar cognitivo	348	3.58	.77	.28
Ejecución de la estrategia	348	3.71	.99	.31

Fuente: elaboración propia

Los resultados del análisis de correlación de Spearman recomendado para variables ordinales (Black, 2004), indican que entre todas las variables hay una correlación significativa a un nivel de  $p= 0.01$  (bilateral) y positiva entre todas ellas (ver tabla 3). En cuanto a la intensidad las variables de bienestar correlacionan de forma moderada con la variable ejecución de la estrategia; es decir, esta situación indica que comparten la variabilidad de sus valores en la muestra en forma moderada.

Tabla 3  
Coeficiente de correlación bilateral: Rho de Spearman

Constructos	1	2	3
1. Bienestar psicológico	1		
2. Bienestar cognitivo	.671**	1	
3. Ejecución de la estrategia	.467**	.524**	1

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

Fuente: elaboración propia

Al encontrar que existe una relación significativa, positiva y moderada entre las variables, las hipótesis H1 y H2 se aceptan parcialmente dada la intensidad de la correlación. El siguiente paso en el análisis de resultados fue realizar un

análisis de regresión lineal para proyectar una relación entre las variables independientes con la dependiente para aceptar o rechazar la H3.

Para clasificar a los participantes que consideraron una ejecución exitosa de la estrategia en su organización se empleó el criterio propuesto por Thorpe 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 152 participantes en el estudio consideraron que la ejecución de la estrategia en sus organizaciones fue exitosa; es decir, un 43.7% de la muestra. Lo que deja a 196 participantes -56.3% 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 y ejecución no efectiva de la estrategia, los resultados pueden apreciarse en la tabla 4.



Los resultados del análisis de regresión lineal tomando en cuenta como variables independientes a “bienestar psicológico” y “bienestar cognitivo” 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 0.511 y para la ejecución no efectiva un valor de 0.549



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 1.517 para ejecución efectiva y 1.719 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 se puede descartar la presencia de este fenómeno de acuerdo a lo recomendado por Black (2011) 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, se puede confiar en que los resultados del análisis de regresión representen el fenómeno que deseamos explicar.

Tabla 4

Análisis de regresión lineal sobre el constructo ejecución de la estrategia

Indicador	Ejecución Efectiva	Ejecución no efectiva
R	.715	.741
R <sup>2</sup>	.511	.549
R <sup>2</sup> Ajustada	.482	.499
Durbin - Watson	1.517	1.719

## Pruebas de multicolinealidad

Constructo	VIF	Tolerancia	VIF	Tolerancia
Bienestar psicológico	1.24	.806	1.190	.840
Sentido del rol	1.34	.746	1.12	.893

Constructo	Coefficientes Estandarizados	Coefficientes Estandarizados	Coefficientes Estandarizados	Coefficientes Estandarizados
Constante	.015		.009	
Bienestar psicológico	.213	.112	.365	.181
Bienestar cognitivo	.815	.981	.786	.915

Fuente: elaboración propia



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

$$EEF = 0.015 + 0.213 (BP) + 0.815 (BC) \dots\dots\dots (1)$$

$$ENE = 0.009 + 0.365 (BP) + 0.786 (BC)$$

$$\dots\dots\dots (2)$$

Notación de variables:

EEF= Ejecución efectiva de la estrategia

ENE= Ejecución no efectiva de la estrategia

BP = Bienestar psicológico

BC = Bienestar cognitivo



Haciendo un análisis de la R<sup>2</sup> y los coeficientes estandarizados, se puede apreciar que suprimiendo de la corrida de regresión lineal a las variables bienestar psicológico, la explicación de la variación de la variable dependiente puede mejorar a un nivel. Por lo que se realizó el análisis de regresión solamente con la variable independientes bienestar cognitivo. Los resultados pueden verse en la tabla 5.



Tabla 5

Análisis de regresión lineal sobre el constructo ejecución de la estrategia

Indicador	Ejecución Efectiva		Ejecución no efectiva	
R	.847		.854	
R <sup>2</sup>	.717		.729	
R <sup>2</sup> Ajustada	.701		.721	
Durbin - Watson	1.978		2.154	
Pruebas de multicolinealidad				
Constructo	VIF	Tolerancia	VIF	Tolerancia
Sentido del rol	1.22	.820	1.184	.845
Constructo	Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	
Constante	.011		.010	
Bienestar cognitivo	1.070	.989	.774	.957

Fuente: elaboración propia

Estos resultados dan una mejor R<sup>2</sup> a niveles de .70 para la ejecución efectiva y .72 para la ejecución no efectiva de la estrategia obtenidas a partir de la variable independiente bienestar cognitivo, por lo que esta ecuación explica mejor el comportamiento de la variable dependiente.

$$EEF = 0.011 + 1.070 (BC) \dots\dots\dots (1)$$

$$ENE = 0.010 + 0.774 (BC) \dots\dots\dots (2)$$

Notación de variables:

EEF= Ejecución efectiva de la estrategia





ENE= Ejecución no efectiva de la estrategia  
BC = Bienestar cognitivo

### Conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones



Las dos variables independientes: el bienestar psicológico y bienestar cognitivo, explican mediante el análisis de regresión lineal la ejecución de la estrategia a un nivel de  $R^2$  cercano a 0.5; sin embargo, cuando se elimina del análisis de regresión la variable: bienestar psicológico, el coeficiente de determinación se va por arriba de 0.7, lo cual indica una mejor proyección de la variable dependiente. En este caso puede indicarse que la ejecución de la estrategia de negocios se explica mejor con la variable, bienestar cognitivo.

Esto puede interpretarse como que la efectividad de la ejecución de la estrategia depende de compromiso que tiene el ejecutivo con la estrategia de negocio y el sentido que tiene para él la estrategia de negocio, más que por el placer de ejecutar ésta.

De los resultados puede sugerirse que se trabaje una investigación que aborde la influencia del sentido del rol del empleado sobre la ejecución de la estrategia, ya que parece que éste es un factor que puede ser fundamental para la ejecución efectiva o no efectiva de la estrategia en las organizaciones.

Por otra parte, se sugiere un estudio de mayor alcance tanto en participantes como regiones, para tener una mayor perspectiva del fenómeno de estudio.

### Implicaciones prácticas del estudio

Una aplicación inmediata, es que se cuenta con un estudio que da un marco de referencia para realizar investigaciones con mayor profundidad sobre el tema. Por otra parte, una de las aplicaciones prácticas en las organizaciones, es que los líderes de las organizaciones deberían enfocarse a comunicar la estrategia a realizar y obtener el compromiso de los colaboradores con la ejecución de ésta, ya que ellos son elementos fundamentales para su buen logro. Asimismo, influir en los ejecutivos para que vean en la ejecución una fuente de sentido en su vida laboral, en vista de que su contribución forma parte de la consecución de las metas organizacionales y de las suyas propias, al culminar con un resultado de su actividad laboral que puede contribuir a su crecimiento profesional en un ganar-ganar entre colaborador y organización, siendo esta una fuente de motivación intrínseca.

### Referencias bibliográficas

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F. Silvester, J. Robertson, I., Cooper, C. Burnes, B. Swalles, S., Harris, D., Axtell, & Den Hartog, D. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*, (5ª Ed.), México: Pearson.



Béjean, S. & Sultan-Taleb, H. (2005). Modelling the economic burden of diseases imputable to stress at work. *European Journal of Health Economics*, 50, 16-23

Black, K. (2011). *Estadística aplicada a los negocios*. México: Patria.

CIPD. (2007). Employee turnover and retention. Disponible en <http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequalharassmt/harass.html>

CIPD. (2008). Recuritment, retention and turnover. Disponible en <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BE3C57BF-9/FF-6/ADD1656.FAC27E5398AA/0/recruitmentretentionturnover2008.pdf>

Colín, C. (2016) (a). 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. (2016) (b). 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. (2016) (c). 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*. New York: Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>



Eurofound. (2012). Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Work related stress. Disponible en: <http://www.eurofound-europa.eu//ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf>

EU-OSHA. (2014). Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. La estimación del coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publication-literatur-reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risk/view>

Estreslaboral.INFO.(2017). Estrés laboral en México. Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/estres-laboral-en-mexico.html>

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. Conferencia. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=MiKX6MpWM8E>

Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10, 251-269. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100305>

Jackson, S.A. & 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. <http://dx.doi.org/10.1123/jsep.18.1.17>

Kaplan, R.S. & 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., & Ryff, C.D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. (2012). *Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation*. At Mazzola. P. & Kellermanns, F. (ed). *Handbook of Research on Strategy Process*. London. U.K.: Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781849807289.00015>

Lucas, R.E.; Diener, E. & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Psychology*, 71, 616-628. <http://dx.doi.org/10.1037/1023071251974.1037/0022-3514.71.3.616>



Noble, C.H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 19-27. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007-6813\(99\)80034-2](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007-6813(99)80034-2)

Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychology Assessment*, 5, 164-172. [http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4\\_5](http://dx.doi.org/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. & Cifre, E. (2011). Enjoying and absorption: an electronic diary study on daily flow patterns. *Work and Stress*, 25, 75-92. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2011.565619>

Rusell, J.A. & Carrol, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30. <http://dx.doi.org/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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. & 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. <http://dx.doi.org/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 & Review Journal*, 10, 13-37. <http://digitalscholarship.unlv.edu/grj/vol10/iss2/2>

Schmutte, P.S. & Ryff, C.D. (1997). Personality and well-being: re-examining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549-559. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Seligman, M.E. (2014). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. México: Editorial Océano



Thorpe, E.R., & Morgan, R.E. (2007). A role theoretic view of product-market strategy execution: an investigation of mid-level marketing managers. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 223-236. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540701320985> p://dx.doi.org/

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

Watson, D, & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.219>



## Anexos

### Datos estadísticos de los instrumentos empleados en la investigación.

#### Escala de bienestar psicológico relacionado al trabajo (Warr, 2007)

El análisis previo indicó una media de 2.7, una desviación típica de 0.3 y una alfa de Cronbach de 0.92 y en 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, mismos 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 (Colin, 2016 (b))

Escala completa:

La escala se evalúa con una escala tipo Likert, con los siguientes criterios: 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”

Piense en las últimas cuatro semanas en las que ha estado trabajando y califique como se ha sentido en su actividad laboral en relación a cada uno de estos aspectos:

1. Tenso.
2. Miserable.
3. Deprimido.
4. Optimista.
5. Calmado.
6. Relajado.
7. Preocupado.
8. Entusiasmado.
9. Incómodo.
10. Contento.
11. Melancólico.
12. Alegre.

**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 en 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, mismos 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, 2016 (b))

Escala completa: La escala se evalúa con una escala tipo Likert, con los siguientes criterios: 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”.

1. He sido desafiado a cumplir con alguna tarea en el trabajo y cuando esto ha pasado, confío en que mis habilidades me harán salir adelante del desafío de forma exitosa.
2. Hice las actividades correctas para afrontar mis tareas sin estar pensando en el esfuerzo que me implicaba dedicarme a éstas.
3. Sé claramente lo que tengo que hacer en mi trabajo.
4. Me queda muy claro que es lo que tengo que hacer en mis tareas.
5. Mi atención se enfoca totalmente en la tarea que estoy haciendo.
6. Siento un control total sobre la tarea que estoy desarrollando.
7. Mientras trabajo, no estoy preocupado por otras cosas ajenas a lo que estoy haciendo, toda mi concentración se enfoca a mi trabajo.
8. Cuando estoy trabajando el tiempo no es un factor para mí, puedo estar trabajando y pierdo la consciencia de que éste pasa.
9. Mis habilidades están alineadas al reto laboral que enfrento.
10. Disfruto la experiencia de trabajar.
11. Cuando trabajo me parece que las cosas se van dando automáticamente una tras otra.
12. Cuando trabajo he tenido fuertemente la sensación de que esto -el trabajo-, es lo que realmente quiero hacer.
13. En mi trabajo estoy pendiente de que tan bien lo estoy haciendo y que tan bueno es mi desempeño.
14. No es difícil para mí mantenerme concentrado al realizar mi trabajo.
15. Me siento confiado en que puedo controlar totalmente mis actividades en el trabajo y conseguir los resultados que se me piden.
16. No estoy preocupado de mi desempeño durante mi actividad laboral. Sé que estoy haciendo bien las cosas.
17. Cuando trabajo el tiempo pasa de forma muy rápida, ya que no siento agobio o aburrimiento al realizar mis actividades.
18. Disfruto alcanzar los resultados esperados de mi actividad cada vez que afronto un reto.
19. Me siento completamente competente para alcanzar los resultados que me piden en mi actividad laboral.
20. Desarrollo mis actividades en automático.
21. Sé claramente lo que se espera de mí en una actividad.
22. Cuando realizo alguna actividad he tenido claridad de lo que tengo que hacer para cumplir con la meta que me han puesto.
23. Cuando trabajo me encuentro completamente concentrado.
24. Cuando trabajo me siento en control total de mi actividad.





25. No me encuentro preocupado por cosas ajenas a mi actividad mientras trabajo.
26. Siento que el tiempo se detiene cuando estoy trabajando.
27. La experiencia que me deja el trabajo me hace sentir muy bien.
28. Los desafíos laborales y mis habilidades están al mismo nivel.
29. Hice mis actividades de forma espontánea sin pensar demasiado en la manera de hacerlas; es decir las hice de forma natural.
30. Mis metas estaban claramente definidas.
31. Podría decir que por la forma en que me he desempeñado que estoy haciendo las cosas bien.
32. Estuve enfocado en las actividades que tenía que realizar.
33. Sentí un total control sobre mi cuerpo.
34. No me sentí preocupado sobre que otras cosas tenía que hacer.
35. Algunas veces cuando trabajaba me parecía que las cosas sucedían en cámara lenta.
36. Cuando trabajo, encuentro que ésta es una experiencia totalmente agradable.

#### **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 en 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, mismos 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 (Colin (c)).

Escala completa:

La escala se evalúa con una escala tipo Likert, con los siguientes criterios: 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”.

1. Nuestra estrategia es un ejemplo de ejecución efectiva de la estrategia.
  2. Personalmente creo que la ejecución de la estrategia fue exitosa.
  3. La ejecución de la estrategia no está alcanzado los objetivos que están planteados (r)
- (r) inversa.

