

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**Moderación de la Distancia de Poder en la Relación entre el  
Empoderamiento Psicológico y la Resiliencia con el Desempeño Laboral**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**PRESENTADA POR**

Alexeis Alberto Ravello Joo

DNI: 07879861– PERÚ

**ASESOR**

Alex Henry Llaque Sánchez

DNI: 17916948– PERÚ

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-9230-1748>

**JURADO**

Alex Henry, Llaque Sánchez

Ruben, Guevara Moncada

Daniel Eduardo, Salas Díaz

Pablo José, Arana Barbier

**Surco, agosto 2023**




### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Alex Henry Llaque Sánchez, docente del Departamento Académico de Postgrado de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado Moderación de la Distancia de Poder en la Relación entre el Empoderamiento Psicológico y la Resiliencia con el Desempeño Laboral del autor: Alexeis Alberto Ravello Joo.

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/07/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 15 de Julio 2023.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Llaque Sánchez, Alex Henry</u>	
DNI: 17916948	Firma: 
ORCID: 0000-0001-9230-1748	

## Dedicatoria

A Romina, Ximena, Anita, Alex, Mila, Vanessa, Karla, Carlos, Anita, Orlando, Tito y Otilia.



## Reconocimientos

A todos y cada uno de mis maestros de cada etapa de mi vida.

A los docentes de mi Alma Mater, Centrum PUCP Business School, por sus enseñanzas e invaluable consejos durante la Maestría y el Doctorado. En especial, a los Doctores Alex Llaque, Rubén Guevara, Jaime Rivera y Beatrice Avolio.



### Abstract

The present study analyzed the moderation of Power Distance in the relationship between Psychological Empowerment and Resilience in Job Performance into the context of the pandemic. The sample (n=845) were employees of telecommunications sector from Costa Rica and Peru. The analysis with PLS-SEM showed that the model explains 20% of the performance ( $R^2= 0.20$ ). Power Distance does not moderate the relationship of Empowerment in Job Performance ( $\beta= 0.061$ ,  $p= 0.196$ ), nor does it moderate the relationship of Resilience in Performance ( $\beta= 0.035$ ,  $p= 0.376$ ). Empowerment Positively influences Job Performance ( $\beta= 0.268$ ,  $p= 0.000$ ). Resilience positively influences Performance ( $\beta= 0.272$ ,  $p= 0.000$ ). The results of the study have theoretical implications because they confirm the positive influence of psychological empowerment on work performance and as the most important it provides novel empirical evidence of the positive impact of resilience on job performance. In this sense, based on the empirical results of the study, investment in management and promotion of psychological empowerment and resilience of employees is recommended.

**Keywords:** Power Distance, Psychological Empowerment, Resilience, Job Performance, Intercultural Management.

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio analizó la moderación de la distancia de poder en la relación del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral en el contexto de pandemia. La muestra ( $n=845$ ) fueron empleados del sector telecomunicaciones de Costa Rica y Perú. El análisis con PLS-SEM evidenció que el modelo explica el 20% del desempeño ( $R^2= 0.20$ ). La distancia de poder no modera la relación del empoderamiento en el desempeño laboral ( $\beta= 0.061, p= 0.196$ ), tampoco modera la relación de la resiliencia en el desempeño ( $\beta= 0.035, p= 0.376$ ). El empoderamiento influye positivamente en el desempeño laboral ( $\beta= 0.268, p= 0.000$ ). La resiliencia influye positivamente en el desempeño ( $\beta= 0.272, p= 0.000$ ). Los resultados del estudio tienen implicancia teórica debido a que confirman la influencia positiva del empoderamiento psicológico en el desempeño laboral y sobre todo aporta novedosa evidencia empírica del impacto positivo de la resiliencia en el desempeño. En tal sentido, bajo el sustento de los resultados empíricos del estudio se recomienda la inversión en la gestión promotora del empoderamiento psicológico y la resiliencia de los empleados.

**Palabras clave:** Distancia de poder, empoderamiento psicológico, resiliencia, desempeño laboral, gestión intercultural.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I: El Artículo de Investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>Capitulo II. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>65</b>
<b>Implicancias .....</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>70</b>
<b>Apéndice A: Carta de aceptación.....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice B: Instrumento de medición .....</b>	<b>77</b>
<b>Apéndice C: Traducción inversa del cuestionario.....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndice D: Validez del cuestionario criterio de jueces .....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice E: Cargos de aceptación aplicación cuestionario.....</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice F: Carta de consentimiento informado.....</b>	<b>85</b>



## Introducción

La presente tesis está estructurada en dos capítulos. El primer capítulo presenta el artículo aceptado para su publicación, el cual es requisito para el grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú a través de su escuela de postgrado en administración de empresas, CENTRUM PUCP. El segundo capítulo incluye las principales conclusiones y recomendaciones de la tesis. Por lo tanto, el capítulo uno de esta tesis incluye el artículo titulado moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral, el cual fue aceptado para su publicación en la Revista de Ciencias Sociales en agosto de 2023 (ver apéndice A, carta de aceptación). Esta revista es parte de la base de datos Scopus y se encuentra ubicada en el cuartil dos (Q2).

En el artículo se analizó el efecto moderador de la distancia de poder como dimensión de la cultura nacional entre el empoderamiento psicológico y la resiliencia en su relación con el desempeño laboral. También se evaluó el impacto del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral. De acuerdo con Chen y Biswas (2022) la gestión eficiente de una crisis depende de la cultura y la conducta de las personas. Por un lado, Fock et al. (2013) señalaron que la distancia de poder modera la relación entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción laboral. Por otro lado, Kundu et al. (2019) resaltaron que el empoderamiento psicológico tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados. Asimismo, Fietz et al. (2021) sostuvieron que la distancia de poder se relaciona directa y significativamente con la capacidad de resistencia y recuperación de una organización. Relacionado con lo anterior, Hou et al. (2020) evidenciaron que la resiliencia tiene una influencia positiva en el desempeño laboral.

En la presente investigación se aplicó un cuestionario con cuatro escalas (Ver apéndice B) para medir las variables de estudio: (a) la escala de empoderamiento psicológico de Zhang y Begley (2011); (b) la escala de cultura nacional de Yoo et al. (2011); (c) la escala de resiliencia de Soler et al. (2016); y (d) la escala de desempeño laboral de Lee y Lee (2020). Los cuatro instrumentos de medición se tomaron de artículos científicos en revistas indizadas de los cuartiles uno y dos de la base de datos Scopus. Las escalas de empoderamiento psicológico, cultura nacional y desempeño laboral se encontraban en idioma inglés y con el objetivo de asegurar la calidad de la traducción se desarrolló el método de doble traducción (Ver apéndice C) del idioma inglés al español y posteriormente del español al inglés (Brislin, 1970). El instrumento de resiliencia, se encontraba en idioma español por lo que no fue necesaria la traducción para esta escala.

Para la formulación de hipótesis, se realizó un análisis crítico de la literatura (Snyder, 2019). De acuerdo con Fock et al. (2013) la distancia de poder modera la relación entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción. Asimismo, existen evidencias que el empoderamiento psicológico está relacionado con la satisfacción y el desempeño (Sun, 2016; Shah et al., 2019). En virtud de esto, se planteó:

Hipótesis 1: La distancia de poder modera la relación del empoderamiento psicológico y el desempeño laboral.

De acuerdo con Al-Makhadmah et al. (2020) y Mahmoud et al. (2021) el empoderamiento psicológico influye directa y positivamente en el desempeño laboral. En base a dicho hallazgo, se formuló:

Hipótesis 2: El empoderamiento psicológico influye positivamente en el desempeño laboral.

De acuerdo con Fietz et al. (2021) la distancia de poder se relaciona directa y significativamente con la capacidad de resistencia y recuperación de una organización.

Adicionalmente, Hou et al. 2020 evidenciaron que la resiliencia tiene una influencia significativa en el desempeño laboral. En esa línea, se planteó:

Hipótesis 3: La distancia de poder modera la relación de la resiliencia y el desempeño laboral.

De acuerdo con Cooke et al. (2016) cuando se desarrollan conductas de resiliencia se benefician tanto trabajadores como organizaciones. Adicionalmente, Appanna y Avadhani (2018) señalaron que la resiliencia tiene un impacto contundente en el desempeño laboral. En base a estos hallazgos se formuló:

Hipótesis 4: La resiliencia influye positivamente en el desempeño laboral.

La población del estudio fueron los trabajadores hombres o mujeres, dependientes, de nivel operativo (no de dirección) con al menos seis meses de experiencia laboral que actualmente estén trabajando en empresas medianas a grandes del sector de servicios de telecomunicaciones, que tengan al menos dos años operando en los países donde desarrollan sus actividades. En concordancia con la naturaleza intercultural del presente estudio, la población pertenecía a dos ciudades capitales latinoamericanas San José de Costa Rica y Lima respectivamente, esto debido a su importancia y mayor desarrollo socio económico en cada país.

En el estudio se utilizó el muestreo aleatorio por conglomerados debido al tamaño y dispersión de la población (Cochran, 1977). La muestra se tomó de la población definida, de acuerdo con las restricciones establecidas: (a) laborar en una empresa que brinde servicios de telecomunicaciones, (b) la empresa debe operar en la ciudad de San José en Costa Rica, o Lima en Perú, (c) los encuestados deben tener un puesto operativo.

Para el caso de ambas muestras, peruana y costarricense se consideró el método de cálculo para población finita (Hernández et al., 2006) debido a que se contaba con información oficial. Considerando que la población de empleados del sector de servicios

de telecomunicaciones de Lima en el 2017 era de 54,319 individuos (Mintra, 2019). Con una confianza del 95% y un error de 5% el tamaño de la muestra debía ser de 381 observaciones como mínimo. De acuerdo con la Superintendencia de Telecomunicaciones de Costa Rica (Sutel, 2017) en todo Costa Rica existían 12,186 empleados en el sector de servicios de telecomunicaciones (incluidos los residentes en San José). Tomando como base la población el total de empleados del sector de servicios de telecomunicaciones, con una confianza del 95% y un error de 5% se obtienen que el tamaño mínimo de la muestra debía ser de 372 observaciones.

Acerca del tamaño de la muestra, por un lado, Hair et al. (2018) señalaron que no existe una respuesta única para calcular su tamaño cuando se trabaja con PLS-SEM, sino recomendaciones con base empírica de diversos autores. Por otro lado, Schumacker y Lomax (2016) hallaron que la mayoría de los estudios SEM publicados contaban con una muestra entre 250 y 500 observaciones, a mayor el tamaño, mayor la probabilidad de que el modelo sea válido. De manera similar otros autores propusieron el valor de 200 observaciones como tamaño de muestra para desarrollar el análisis con PLS-SEM (Catena et al., 2003; Stevens, 2009).

De acuerdo con Hair et al. (2017a) los investigadores pueden confiar en reglas generales como las proporcionadas por Cohen (1992) en su análisis estadístico de potencia para modelos de regresión múltiple, siempre que los modelos de medición tengan una calidad aceptable en términos de cargas externas. Es decir, que las cargas deben estar por encima del umbral común de 0.70. De acuerdo con la regla de Cohen (1992) para lograr una potencia estadística relevante y poder detectar valores de  $R^2$  con una probabilidad de error del 5% en el presente estudio que cuenta con dos variables exógenas, una endógena y una moderadora la muestra debía ser de al menos 226 observaciones.

Otra regla para calcular el tamaño de la muestra fue propuesta por Barclay et al. (1995) quienes sostuvieron que la muestra debe ser 10 veces el mayor número de indicadores utilizados para medir un solo constructo, o en su defecto, 10 veces el mayor número de caminos estructurales dirigidos a un constructo particular en el modelo estructural. Esta regla general es equivalente a decir que el tamaño mínimo de la muestra debe ser 10 veces el número máximo de puntas de flecha que apuntan o salen de las variables latentes en cualquier parte del modelo PLS-SEM (Hair et al., 2017b). Si bien la regla de las 10 veces ofrece una guía aproximada para los requisitos mínimos de tamaño de la muestra, PLS-SEM, como cualquier técnica estadística requiere que los investigadores consideren el tamaño de la muestra en el contexto del modelo y las características de los datos (Hair et al., 2011; Marcoulides & Chin, 2013). Siguiendo esta última regla, en el modelo de medición del presente estudio existieron 24 indicadores reflectivos. Mientras que el modelo estructural presentó cuatro senderos, por lo tanto, el tamaño de la muestra debía contar al menos con 280 observaciones.

Para acceder a la muestra, se emitieron 10 cartas de presentación a las gerencias de 10 empresas de telecomunicaciones en cada ciudad. En la ciudad de Lima accedieron cinco empresas y San José de Costa Rica tres. En aquellas que accedieron a ser parte del estudio se invitó a los empleados a aplicarles los instrumentos de medición. Obteniendo un total de muestra ( $n= 845$ ) desagregada en 422 observaciones validas de la ciudad de Lima y 423 en la ciudad de San José de Costa Rica, cifra muy superior a lo sugerido por diferentes investigadores.

Tomando en consideración lo señalado por investigadores como, Hair et al. (2017a) que en la investigación de las ciencias sociales existen fuentes de error de medición, tales como, preguntas mal redactadas o mala comprensión de las escalas. Las advertencias de Podsakoff et al. (2003) sobre los sesgos comunes de los encuestados. El

investigador aplicó los instrumentos de medición de manera presencial, viajando a la ciudad de San José de Costa Rica y se aseguró de explicar el consentimiento informado y la consigna para el llenado del cuestionario. Dicha estrategia permitió minimizar los sesgos durante la recolección de los datos y específicamente en el llenado de los cuestionarios como son la deseabilidad social, las respuestas en opciones extremas (inferiores o superiores) y la tendencia central entre los más frecuentes (MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Como se ha mencionado previamente, la muestra (n=845) observaciones estuvo compuesta de empleados del sector telecomunicaciones de Costa Rica (422) y Perú (423). El análisis con PLS-SEM evidenció que el modelo explica el 20% del desempeño laboral ( $R^2 = 0.20$ ). La distancia de poder no modera la relación del empoderamiento en el desempeño laboral ( $\beta = 0.061$ ,  $p = 0.196$ ), tampoco modera la relación de la resiliencia en el desempeño ( $\beta = 0.035$ ,  $p = 0.376$ ). El empoderamiento psicológico influye positivamente en el desempeño laboral ( $\beta = 0.268$ ,  $p = 0.000$ ). La resiliencia influye positivamente en el desempeño ( $\beta = 0.272$ ,  $p = 0.000$ ), siendo su impacto ligeramente mayor que el de la variable empoderamiento psicológico.

El presente estudio contribuye a la academia disminuyendo el vacío del conocimiento identificado por diversos autores. Entre ellos, Da Motta y Gomes (2021) quienes señalaron que se debe continuar investigando la cultura nacional y su efecto en variables del ámbito empresarial. En la misma dirección, Liu et al. (2020) y Lockhart et al. (2020) mencionaron que existe un vacío en la comprensión del rol moderador de la cultura nacional en la relación con el desempeño laboral. Owusu y Low (2019) resaltaron que existe la necesidad de profundizar sobre cómo la cultura nacional afecta el desempeño laboral fuera de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. Por otro lado, Richard et al (2022) señalaron la necesidad de ampliar en Latinoamérica los estudios

culturales sobre la relación de la distancia de poder y el desempeño laboral, calificándolos como fructíferos para la academia.

Tomando en consideración las necesidades académicas descritas en las líneas inmediatamente precedentes, el presente estudio ha contribuido al atender a dichas necesidades. Incrementando el conocimiento sobre las variables de estudio. Asimismo, los hallazgos del presente estudio aportan a una mayor comprensión del rol de la cultura nacional en dos naciones de la región. De dichos hallazgos pueden desprenderse políticas y prácticas que mejoren la gestión de los recursos humanos.

Adicionalmente, de acuerdo con Hos,ğör y Yaman (2022) no existe evidencia sólida que demuestre la relación entre la resiliencia y el desempeño laboral durante la pandemia de COVID -19. Como señalaron Chen y Biswas (2022) los hallazgos de las investigaciones interculturales en el contexto del COVID 19, como los del presente estudio, son significantes para la preparación de cada país frente a futuras crisis. En tal sentido, los resultados de la presente investigación contribuyen a la sociedad y la academia debido a que es una de las pioneras en brindar hallazgos en el contexto de pandemia por el COVID 19.

En relación a las implicancias del estudio, debido a que los empleados son la fuente de recursos financieros más valioso para las organizaciones (Al Najdawi, 2020., Hanaysha & Tahir, 2016). De las evidencias empíricas acerca de la influencia del empoderamiento psicológico y resiliencia en el desempeño laboral se desprenden las implicancias prácticas descritas a continuación. Por un lado, se confirma la necesidad de que los gestores promuevan el empoderamiento psicológico en los empleados y organizaciones (Kundu et al., 2019., Sandhya & Sulphey, 2020). Por otro lado, se sustenta lo oportuno de que los gestores empiecen a promover formalmente la resiliencia de los empleados, cabe resaltar que, en la actualidad la resiliencia aun no es parte de las

habilidades tradicionalmente gestionadas por las organizaciones (Hos,gör & Yaman, 2022). Por lo tanto, los hallazgos del presente estudio contribuyen significativamente al dar sustento empírico a la inversión en la gestión del empoderamiento psicológico y la resiliencia a través de los procesos de recursos humanos, tales como, desarrollo y retención de los empleados (Lu et al., 2023).

Ahondando en las implicancias, en la actualidad dentro de las empresas existe mayor diversidad cultural que nunca, por lo que es más probable que los subordinados y supervisores tengan diferentes valores culturales sobre la naturaleza del trabajo y las expectativas de su rol (Richard et al., 2022). En tal sentido, existen implicancias prácticas en el campo de reclutamiento y selección para atraer empleados con competencias que favorezcan el empoderamiento, la resiliencia y la relación sinérgica entre personas de diferentes culturas. Del mismo modo, existen implicancias prácticas en la gestión de los procesos de capacitación e inducción empresarial.

En suma, desde una perspectiva teórica, el presente estudio ha contribuido a incrementar el stock disponible del conocimiento acerca de las variables de estudio con fundamento en evidencias empíricas. Hallazgos empíricos que pueden ser aprovechados por la academia para consolidar o refutar teorías existentes o generar nuevos enfoques teóricos relacionados a las variables estudiadas. Mientras que, desde una perspectiva práctica, los hallazgos de la presente investigación son útiles para los gestores al proporcionarle el sustento empírico para la inversión y gestión de políticas y prácticas de recursos humanos (Lu et al., 2023).

### **Marco Teórico**

Con relación al empoderamiento psicológico, el enfoque de la motivación laboral fue introducido por Conger y Kanungo (1998), los autores definieron el empoderamiento psicológico de los miembros de la organización, como un proceso de mejora de los



sentimientos de autoeficacia mediante la identificación de condiciones que promueven la falta de poder para removerlos a través de prácticas organizacionales formales y técnicas que facilitan la información eficaz. Posteriormente, Thomas y Velthouse (1990) definieron el empoderamiento como una motivación de naturaleza intrínseca por la tarea que se manifiesta en un conjunto de cuatro cogniciones; (a) significado, (b) competencia, (c) autodeterminación, y (d) impacto. Basándose en este concepto, Spreitzer (1995) definió el empoderamiento psicológico como un constructo motivacional manifestado en esas cuatro cogniciones. Debido a la solidez de la teoría del empoderamiento psicológico propuesta por Spreitzer (Jose & Mampilly, 2015), en el presente estudio se adoptó este enfoque teórico.

Acercas de la resiliencia, se define como la capacidad de un empleado para recuperarse de situaciones adversas, errores o conflictos (Youssef & Luthans, 2007). Para Ungar y Liebenberg (2011), la resiliencia es la capacidad de un sistema biopsicosocial, sea a nivel individual, familiar o social para mantener un funcionamiento positivo bajo condiciones de estrés. De acuerdo a Connor y Davidson (2003) la resiliencia es la cualidad personal que permite a la persona prosperar frente a la adversidad, es una característica multidimensional que varía con el contexto, el tiempo, la edad, el género y el origen cultural, así como dentro de un individuo sometido a diferentes circunstancias de la vida. En el presente estudio se trabajó con la teoría de Connor y Davidson (2003). Debido a su consolidada posición en la academia (Soler et al., 2016)

Con relación al desempeño laboral, Campbell et al. (1990) lo describieron como cosas observables que las personas hacen y son relevantes para los objetivos de la organización. De acuerdo con Viswesvaran y Ones (2000) el desempeño laboral es la capacidad de las personas para conseguir resultados y contribuir con sus comportamientos a los objetivos de la organización. En el presente estudio se adoptó la

definición de Jagannathan (2014) quien señaló que, el desempeño laboral es el resultado financiero o no financiero del empleado vinculado directamente al desempeño de la organización. Asimismo, son las actividades y tareas realizadas manera eficaz y eficiente (Jagannathan, 2014).

La cultura es un término amplio que incluye el comportamiento social, las normas, el conocimiento de los individuos, las creencias, las artes, las leyes, las costumbres, las habilidades y los hábitos (Tylor, 1871). De acuerdo con Triandis (2001) la cultura se basa en creencias, ideas, hábitos y tradiciones. Sobre la cultura nacional, Schein (1992) sostuvo que la cultura nacional es un marco de creencias aprendidas y compartidas por un grupo humano debido a que da solución a sus necesidades de adaptación al exterior e integración interna. En ese mismo sentido. En la misma dirección, Henrich (2015) señaló que la cultura nacional comprende los valores de las personas que forman parte de una nacionalidad.

Durante las últimas décadas, diversos investigadores han desarrollado teorías y modelos para explicar el valor la cultura nacional en otras variables organizacionales (Inglehart, 1900; Schein, 1992; Trompenaars, 1994). Debido a que la teoría multidimensional de la cultura nacional de Hofstede es la de mayor citación en la investigación científica (Chen & Biswas, 2022; López-Duarte et al., 2015) el presente estudio utilizará el marco teórico de Hofstede et al. (2010) quienes definieron la cultura nacional como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro. Mientras que definieron la distancia de poder cómo el grado en que una sociedad acepta diferencias de jerarquía entre sus integrantes y los niveles de dependencia entre sus miembros (Hofstede et al., 2010). En el ámbito laboral la distancia de poder se manifiesta en las relaciones entre los jefes y los subordinados (Hofstede et al., 2010).

La Tabla 1 resume las brechas o vacíos de conocimiento identificados en los estudios acerca de la cultura nacional, el empoderamiento psicológico, la resiliencia y el desempeño laboral.

**Tabla 1**

*Brechas o Vacíos de Conocimiento Identificados*

<b>Investigaciones de Relaciones entre las Variables de Estudio</b>	<b>Vacíos o Brechas de conocimiento</b>
Empoderamiento psicológico y desempeño laboral (Al-Makhadmah et al., 2020., Kimpah & Ibrahim, 2020., Kostopoulos, 2019., Kundu et al., 2019)	Validación de la relación no lineal entre el empoderamiento y el desempeño en diferentes sectores, culturas y nacionalidades. Validación de la relación de las dimensiones del empoderamiento psicológico en el desempeño laboral.
Empoderamiento psicológico como moderador del desempeño laboral (Jah; 2019)	Análisis del rol de la resiliencia como variable endógena.
Empoderamiento psicológico como mediador del desempeño laboral (Mahmoud et al; 2021., Park et al; 2015., Putra et al; 2019)	Análisis del rol de la resiliencia como variable endógena. Análisis del rol moderador de la cultura nacional.
Resiliencia y desempeño laboral (Appanna & Avadhani, 2018., Cooke et al; 2016., Cooper et al; 2018., Hos.gör y Yaman; 2022., Meneghel et al; 2016., Muthukumar et al; 2017)	Análisis del rol moderador de la cultura nacional.
Cultura nacional y empoderamiento psicológico (Chen et al, 2014., Obi et al; 2017)	Análisis del rol moderador de la cultura nacional en países latinoamericanos.
Cultura nacional y desempeño laboral (Owusu & Low, 2019)	Análisis del rol moderador de la cultura nacional en países latinoamericanos.

## Capítulo I: El Artículo de Investigación

El artículo titulado moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral, ha sido aceptado para su publicación en la *Revista de Ciencias Sociales* en el Volumen XXIX, Número 4 (Octubre – Diciembre) de 2023, ISSN 1315-9518 y ISSN (e) 2477-9431. *La Revista de Ciencias Sociales* se encuentra en la base de datos Scopus y se ubica en el cuartil dos (Q2).

### Disclaimer

Descargo de toda responsabilidad a Centrum PUCP Business School y a la Pontificia Universidad Católica del Perú por las omisiones en el marco teórico existente en este artículo. Esta debilidad no es responsabilidad de quienes revisaron la calidad de la tesis en Centrum PUCP, ni de los integrantes del Jurado calificador de la sustentación de esta tesis doctoral, que fueron quienes la detectaron. En vista de que el artículo se presenta aquí tal y como fue publicado por la revista, las omisiones en el artículo se han abordado en la sección marco teórico del capítulo Introducción de la presente tesis.

## **Moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral. (versión en español)**

### **RESUMEN**

Las organizaciones son conscientes de que sus empleados son la fuente financiera más importantes (Al Najdawi, 2020). Debido al rol vital del desempeño, los investigadores lo han estudiado sostenidamente (Pandey, 2019). Asimismo, gestionar la cultura nacional es clave para la gestión (Richard et al., 2022). El presente estudio analizó la moderación de la distancia de poder en la relación del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral en el contexto de pandemia. La muestra (n=845) fueron empleados del sector telecomunicaciones de Costa Rica y Perú. El análisis con PLS-SEM evidenció que el modelo explica el 20% del desempeño ( $R^2= 0.20$ ). La distancia de poder no modera la relación del empoderamiento en el desempeño laboral ( $\beta= 0.061$ ,  $p= 0.196$ ), tampoco modera la relación de la resiliencia en el desempeño ( $\beta= 0.035$ ,  $p= 0.376$ ). El empoderamiento influye positivamente en el desempeño laboral ( $\beta= 0.268$ ,  $p= 0.000$ ). La resiliencia influye positivamente en el desempeño ( $\beta= 0.272$ ,  $p= 0.000$ ). Debido a que la gestión eficiente de crisis depende de la cultura nacional y la conducta personal (Chen & Biswas, 2022) el estudio es significativo porque sus resultados pueden servir de sustento empírico de políticas y prácticas de recursos humanos.

**Palabras clave:** Distancia de poder, empoderamiento psicológico, resiliencia, desempeño laboral, recursos humanos, gestión intercultural.

Doctor (c) Alexeis Alberto Ravello Joo

aravello@puce.edu.pe

ORCID: 0000-0003-4001-0142

CENTRUM Católica Graduate Business School – Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú.

Doctor Alex Henry Llaque Sánchez

allaque@puce.edu.pe

ORCID: 0000-0001-9230-1748

CENTRUM Católica Graduate Business School – Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú.

## ABSTRACT

Organizations are aware that employees are their most important financial source (Al Najdawi, 2020). Because of the vital role of performance, researchers have studied it steadily (Pandey, 2019). Likewise, managing national culture is key to management (Richard et al., 2022). The present study analyzed the moderation of Power Distance in the relationship between Psychological Empowerment and Resilience in Job Performance into the context of the pandemic. The sample (n=845) were employees of telecommunications sector from Costa Rica and Peru. The analysis with PLS-SEM showed that the model explains 20% of the performance ( $R^2= 0.20$ ). Power Distance does not moderate the relationship of Empowerment in Job Performance ( $\beta= 0.061$ ,  $p= 0.196$ ), nor does it moderate the relationship of Resilience in Performance ( $\beta= 0.035$ ,  $p= 0.376$ ). Empowerment Positively influences Job Performance ( $\beta= 0.268$ ,  $p= 0.000$ ). Resilience positively influences Performance ( $\beta= 0.272$ ,  $p= 0.000$ ). Because efficient crisis management depends on national culture and personal behaviors (Chen & Biswas, 2022) this study is significant because its results can serve as empirical support for Human Resources policies and practices.

**Key words:** Power Distance, Psychological Empowerment, Resilience, job Performance, Human Resources, Intercultural Management.

## INTRODUCCIÓN

Una definición seminal de cultura en la academia se le atribuye a Tyler (1871) quien señaló que la cultura es ese todo complejo que incluye a toda capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad. El término cultura proviene del latín y era usado como cultivo de la tierra o labranza (Hofstede et al., 2010). Cicerón (s.f) fue el primero en referirse a la cultura como el cultivo de la persona a través de la reflexión y filosofía. Hofstede et al. (2010) señalaron que existen cinco dimensiones en la cultura nacional, entre ellas la distancia de poder. En el presente estudio se analizó la

distancia de poder, debido a que es una de las dimensiones que ha recibido mayor atención por la academia (Tengler & Caldera-González, 2018)

La distancia de poder mide el grado en que la sociedad acepta diferencias de jerarquía entre sus integrantes y los niveles de dependencia entre sus miembros (Hosftede et al., 2010). Los empleados con alta orientación a la distancia del poder mostrarían sensibilidad hacia la cadena de mando y la estructura organizativa (Lee & Antonakis, 2014).

Desde el enfoque motivacional propuesto por Conger y Kanungo (1988) el empoderamiento psicológico se caracteriza como un proceso de mejora de los sentimientos de autoeficacia. Para Spreitzer (1995) el empoderamiento psicológico se caracteriza por estados cognitivos internos (significado, competencia, autodeterminación e impacto). La literatura revela que existen múltiples estudios que sostienen la influencia positiva del empoderamiento psicológico en el desempeño laboral (D'Innocenzo et al., 2014., Kundu et al., 2019., Putra et al., 2019., Yilmaz., 2015). Mahmoud et al. (2021) en su estudio en el área de operaciones hallaron que el empoderamiento psicológico tiene una relación directa y significativa en el desempeño laboral. Al-Makhadmah et al. (2020) en su investigación en el sector hotelero encontraron que la dimensión autodeterminación tiene un efecto positivo y significativo con el desempeño laboral y predice el desempeño del empleado.

Uno de los modelos teóricos más aceptados sobre la resiliencia es el de Connor y Davidson (2003) quienes lo definieron como una habilidad modificable compuesta por la competencia personal, altos estándares y tenacidad, confianza en los instintos, tolerancia al afecto negativo y fortalecimiento de los efectos del estrés, aceptación positiva del cambio y relaciones seguras, control, e influencias espirituales. De acuerdo con Feder et al. (2009) una persona resiliente enfrenta adversidades y sabe cómo adaptarse para enfrentarlas acertadamente (Rutter, 2006., Southwick & Charney, 2012).

Sobre la relación de la resiliencia y el desempeño laboral, Cooke et al. (2016) hallaron que los sistemas de trabajo de alto rendimiento influyen en la resiliencia y que el desarrollo de conductas resilientes beneficia a trabajadores y organizaciones. Cooper et al. (2018) encontraron una relación positiva entre las prácticas de gestión de recursos humanos, la resiliencia y el desempeño laboral. Appana y Avadhani (2018) en su estudio en el sector de seguros evidenciaron que la resiliencia se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados. Hou et al. (2020) en su estudio en el sector salud hallaron que la resiliencia y la satisfacción intrínseca en el trabajo influyen positiva y significativamente en el desempeño laboral de los residentes médicos.

De acuerdo con Mulaomerovic et al. (2019) existe una relación entre la cultura nacional y factores laborales que pueden favorecer a los objetivos empresariales. Da Motta y Gomes (2021) señalaron que se debe continuar investigando acerca de la cultura nacional y su efecto en variables del ámbito empresarial. Richard et al (2022) recomendaron ampliar los estudios culturales sobre la relación de la distancia de poder y el desempeño laboral en países de Latinoamérica. De acuerdo con Chen y Biswas (2022) los hallazgos de las investigaciones interculturales en el contexto del COVID - 19 son significantes para prepararse en cada país frente a futuras crisis y mitigar sus efectos económico-sociales. Hos,gör y Yaman (2022) señalaron que no existe evidencia sólida que demuestre la relación entre la resiliencia y el desempeño laboral durante la pandemia de COVID -19.

### **METODOLOGÍA**

El instrumento fue un cuestionario conformado por 24 ítems en cuatro escalas de Likert y se asignó un puntaje que va desde uno a cinco puntos. El análisis estadístico se realizó utilizando el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM (mínimos cuadrados parciales). PLS-SEM es la técnica más apropiada para estudiar constructos y evaluar las relaciones teóricas entre los conceptos representados por múltiples variables, sean estas



observables o latentes sobre las cuales se tiene poco desarrollo teórico, como es el caso de estudios sociales y la presente investigación (Hair et al., 2018). Posteriormente, se analizaron las relaciones los efectos de la variable moderadora (Baron & Kenny, 1986).

-Hipótesis 1: La distancia de poder modera la relación del empoderamiento psicológico y el desempeño laboral.

-Hipótesis 2: El empoderamiento psicológico influye positivamente en el desempeño laboral.

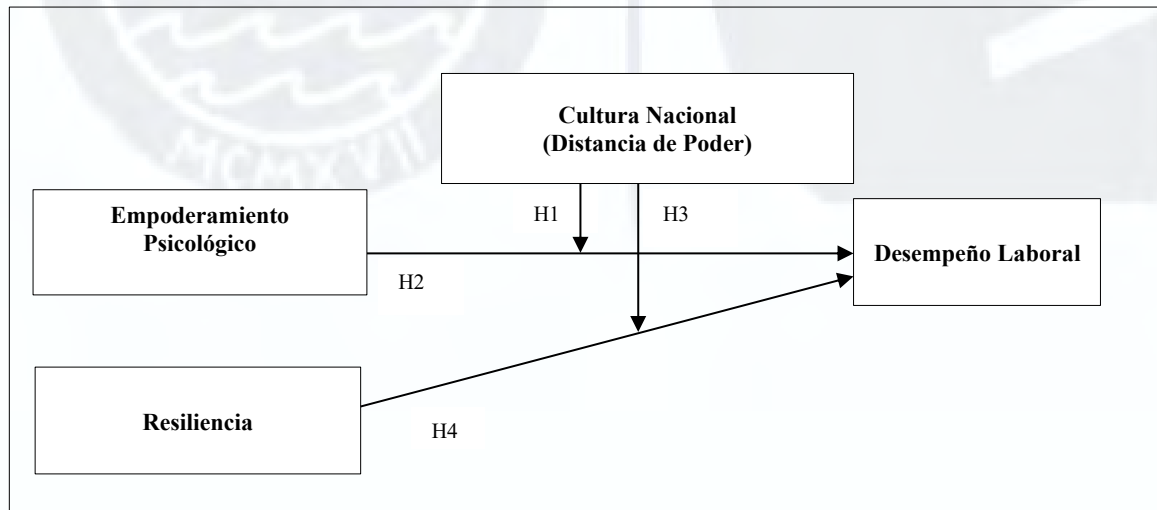
-Hipótesis 3: La distancia de poder modera la relación de la resiliencia y el desempeño laboral.

-Hipótesis 4: La resiliencia influye positivamente en el desempeño laboral.

La figura I, describe el modelo del estudio y las hipótesis respectivas.

### Figura I

*Modelo de moderación de la Cultura Nacional en la relación de influencia del Empoderamiento Psicológico y la Resiliencia en el Desempeño Laboral en ambas muestras, Peruana y Costarricense.*



### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población son los trabajadores hombres o mujeres dependientes (no de dirección) del sector de servicios de telecomunicaciones de las ciudades de San José, Costa Rica y Lima, Perú. La muestra (n= 845) fue analizada usando el SPSS V.28. La Tabla 1 muestra la información demográfica.

**Tabla 1***Información demográfica de los encuestados.*

<b>Variables demográficas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nacionalidad	Lima	422	49.94%
	San José	423	50.05%
Genero		845	99.99%
	Masculino	435	51.48%
	Femenino	410	48.52%
Edad		845	100.00%
	18 - 25	331	39.17%
	26 - 34	296	35.03%
	35 - 44	148	17.51%
	45 - 54	61	7.22%
	55 - 64	9	1.07%
Actividad		845	100%
	Estudia y trabaja	336	39.76%
	Solo trabaja	509	60.20%
Educación		845	99.96%
	Básica	333	39.41%
	Técnica	325	38.46%
	Superior	187	22.13%
Estado civil		845	100.00%
	Soltero	587	69.47%
	Casado	104	12.31%
	Conviviente	117	13.85%
	Separado	35	4.14%
	Viudo	2	0.24%
		845	100%

## RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido a que los estudios de ciencias sociales pueden presentar errores de medición y sesgos del método común (MacKenzie & Podsakoff, 2012) el investigador aplicó los cuestionarios de manera presencial y se eliminaron 57 encuestas que presentaron errores en su llenado (Hair et al., 2017a) obteniendo 845 observaciones validas.

## RESULTADOS

Siguiendo las recomendaciones de Chin (2003) se analizaron los resultados en dos etapas, la primera en la que se evaluó el modelo de medida y la segunda en la que se

evaluó el modelo estructural (Hair et al., 2018).

De acuerdo con Hair et al. (2014) la validez indica el nivel en el cual una escala de medida representa con precisión el constructo que se desea medir. Mientras que la confiabilidad se refiere a la ausencia relativa de errores de distorsión o precisión de un instrumento de medición por lo que también puede entenderse como la consistencia interna o estabilidad del instrumento del modelo (Kerlinger & Lee, 2002).

En la evaluación del modelo de medida se utilizó el software SmartPLS (V4) y debido a que el modelo de medida fue puramente reflectivo, se calcularon los siguientes indicadores para evaluar la validez: los factores de carga externos de cada constructo, el alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta y el coeficiente Rho-A (Hair et al., 2017c). Por otro lado, la validez convergente se evaluó a través del AVE o varianza extraída promedio (Hair et al., 2017c). Mientras que la validez discriminante fue evaluada con el criterio de Fornell Larcker (Fornell & Larcker, 1981) y la ratio Heterotrait - Monotrait (Henseler et al., 2015).

De acuerdo con Hair et al. (2017a, b), el modelo de medición está destinado a evaluar la validez (convergente y discriminante) y la confiabilidad de cada indicador que refleja un constructo latente. Se verificó la varianza promedio extraída (AVE). Una regla general para AVE es  $\geq 0.50$  (Hair et al. 2017a, b). En el presente estudio todos los constructos superaron el umbral, salvo la variable latente resiliencia que presentó un valor de 0.45, ligeramente por debajo del valor de corte. Sin embargo, en las demás evaluaciones de validez y confiabilidad el constructo resiliencia obtuvo valores adecuados, tal como se aprecia en la Tabla 2.

En los modelos reflectivos se verifican las cargas externas que representan la contribución absoluta del indicador en la definición de su variable latente (Garson, 2016). La regla general es que cargas externas superiores a 0.70 son aceptables y aquellas

menores a 0.40 deben eliminarse. Siguiendo la regla, se eliminaron indicadores con cargas por debajo de 0.62 como es el caso de (Resili8 con 0.395 y Dipoder1 con 0.249). Los factores de carga de los indicadores o variables observables se describen en la Tabla 2.

De acuerdo con Hair et al. (2017a) el alfa de Cronbach es un método tradicional de juzgar la confiabilidad interna basado en las intercorrelaciones de las variables indicadoras observadas. Una regla general, para el alfa de Cronbach es un valor  $> 0.70$  (Hair et al., 2017a). La confiabilidad compuesta es otra medida de la fiabilidad interna basada en el método PLS-SEM. La regla general para la confiabilidad compuesta es un valor  $> 0.70$  (Gefen et al., 2000). De acuerdo con Hair et al. (2017a, b) Rho-A es la medida de confiabilidad interna más importante del modelo PLS-SEM. En el modelo de medida del presente estudio todas las evaluaciones fueron aceptables. La Tabla 2 muestra las cargas externas, el alfa de Cronbach, el Rho-A, la fiabilidad compuesta (RC) y los valores de varianza media extraída (AVE).

**Tabla 2***Evaluación de confiabilidad y validez del modelo de medida*

<b>Variable latente</b>	<b>Indicadores ítems</b>	<b>Cargas factoriales</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidad compuesta Rho_R</b>	<b>Confiabilidad compuesta Rho_C</b>	<b>AVE</b>
Empodera. psicológico	Empode1	0.819	0.849	0.898	0.898	0.687
	Empode2	0.818				
	Empode3	0.838				
	Empode4	0.841				
Resiliencia	Resilie1	0.660	0.850	0.882	0.882	0.454
	Resilie2	0.662				
	Resilie3	0.625				
	Resilie4	0.748				
	Resilie5	0.662				
	Resilie6	0.685				
	Resilie7	0.693				
	Resilie9	0.677				
	Resilie10	0.641				
	Distancia de poder	Dipoder2				
Dipoder3		0.790				
Dipoder4		0.789				
Dipoder5		0.696				
Desempeño laboral		Desemp1	0.777	0.827	0.879	0.879
Desemp2	0.847					
Desemp3	0.794					
Desemp4	0.680					
Desemp5	0.742					

De acuerdo con Barclay et al. (1995) la validez discriminante es la medida en que un constructo es verdaderamente distinto de otros por lo que sus cargas factoriales deben tener mayor valor con su propia variable que con los demás constructos del modelo. En el presente estudio los valores obtenidos indican el modelo cumple con este criterio. La Tabla 3 describe los factores de carga cruzados.

**Tabla 3***Factores de carga cruzados*

	<b>Empoderamiento psicológico</b>	<b>Resiliencia</b>	<b>Distancia de poder</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Empode1	0.819	0.237	-0.012	0.277
Empode2	0.818	0.203	-0.031	0.222
Empode3	0.838	0.234	0.048	0.258
Empode4	0.841	0.228	0.021	0.317
Resilie1	0.142	0.66	-0.067	0.221
Resilie10	0.165	0.641	-0.005	0.154
Resilie2	0.191	0.662	-0.024	0.199
Resilie3	0.22	0.625	-0.008	0.22
Resilie4	0.183	0.748	0.006	0.258
Resilie5	0.171	0.662	-0.115	0.24
Resilie6	0.198	0.685	-0.045	0.306
Resilie7	0.189	0.693	-0.085	0.211
Resilie9	0.191	0.677	-0.019	0.266
DiPoder2	0.077	0.01	0.612	-0.044
DiPoder3	-0.006	-0.027	0.79	-0.086
DiPoder4	-0.013	-0.04	0.789	-0.085
DiPoder5	0.003	-0.106	0.696	-0.07
Desemp1	0.288	0.276	-0.074	0.777
Desemp2	0.283	0.294	-0.105	0.847
Desemp3	0.269	0.266	-0.053	0.794
Desemp4	0.181	0.217	-0.103	0.68
Desemp5	0.228	0.293	-0.062	0.742

Por otro lado, Fornell y Larcker (1981) propusieron que la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE) debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. En el presente estudio se puede apreciar que se cumple el criterio, tal como se describe en la Tabla 4.

**Tabla 4***Criterio Fornell – Larcker*

	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Distancia de poder</b>	<b>Empoderamiento psicológico</b>	<b>Resiliencia</b>
Desempeño laboral	0.770			
Distancia de poder	-0.102	0.725		
Empoderamiento psicológico	0.329	0.01	0.829	
Resiliencia	0.352	-0.061	0.273	0.674

Adicionalmente, para la evaluación de la validez discriminante Henseler et al. (2015) demostraron que la falta de validez se detecta de manera más eficiente a través de la ratio HTMT. Gold et al. (2001) señalaron que el valor de la ratio debe ser menor a uno. En el estudio todos los valores son menores al umbral, lo cual se describe en la Tabla 5.

**Tabla 5***Ratio Heterotrait – Monotrait*

	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Distancia de poder</b>	<b>Empoderamiento psicológico</b>
Desempeño laboral			
Distancia de poder	0.131		
Empoderamiento psicológico	0.381	0.069	
Resiliencia	0.405	0.107	0.319

Sobre la evaluación del modelo estructural, de acuerdo con Hair et al. (2017a) los indicadores de prueba más importantes son: colinealidad estadística (VIF), la varianza explicada ( $R^2$ ), el tamaño del efecto ( $f^2$ ), la relevancia predictiva ( $Q^2$ ) y la significancia de los coeficientes del modelo estructural. Los mismos autores definieron como regla general un valor de  $VIF \leq 5$  como aceptable, los valores mayores a la regla con un nivel de tolerancia de 0.20 son indicios de colinealidad. Tanto en el modelo estructural como en el de medida no se aprecian indicios de colinealidad. Tal como se aprecia en la Tabla 6.

$R^2$  es la medida más importante para evaluar el modelo estructural. De acuerdo con Hair et al. (2017a, b). Falk y Miller (1992) propusieron los siguientes valores de  $R^2$

(0.10 como mínimo aceptable), (de 0.33 a 0.67 como moderados), (de 0.19 a 0.33 como débiles) e (inferiores a 0.19 como inaceptables). En el estudio se obtuvo un  $R^2 = 0.20$ . Por lo tanto, el modelo explica el 20% del desempeño laboral. Los valores de  $R^2$  se pueden apreciar en la Tabla 6.

Además de evaluar el valor de  $R^2$ , es necesario conocer el cambio en  $R^2$  cuando un constructo exógeno específico es omitido del modelo (Cohen, 1992). El valor  $F^2$  evalúa si el constructo omitido tiene un impacto significativo en los constructos endógenos (Hair et al. 2017a, b). Al respecto Cohen (1992) propuso los siguientes valores para evaluar el  $F^2$  (efecto pequeño= 0.02), (efecto medio= 0.15) y (efecto grande= 0.35). Los resultados indican que el efecto del empoderamiento psicológico es (0.080) y el efecto de la resiliencia (0.082) considerados como pequeños, siendo la resiliencia ligeramente más significativa. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 6.

Adicionalmente, Hair et al. (2017) recomendaron examinar el indicador  $Q^2$  para valorar la relevancia predictiva del modelo estructural. De acuerdo con Henseler et al. (2009) los valores de  $Q^2$  son: (pequeño= 0.02), (mediano= 0.15) y (grande  $\geq$  0.35). El valor  $Q^2$  del estudio fue (0.165) considerado como relevancia predictiva mediana del modelo, lo cual se describe en la Tabla 6. El tamaño del efecto  $q^2$  permite evaluar cómo un constructo exógeno contribuye a un constructo latente endógeno  $Q^2$  como una medida de relevancia predictiva. De acuerdo con Cohen (1992) la medida puede ser (pequeña= 0.02), (media= 0.15) y (grande  $\geq$  0.35). El cálculo deriva de la fórmula  $q^2 = (Q^2 \text{ incluida} - Q^2 \text{ excluida}) / (1 - Q^2 \text{ incluida})$ . El mayor efecto  $q^2$  en el desempeño laboral lo presentó el empoderamiento psicológico (0.08) mientras que la resiliencia presentó un valor  $q^2$  (0.07) ambos efectos entre pequeño a mediano que se describen en la Tabla 6.



**Tabla 6***Evaluación del modelo estructural*

	VIF	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
Empoderamiento psicológico	1.13			0.080		0.08	
Resiliencia	1.13			0.082			0.07
Distancia de poder	1.02			0.011			
Desempeño laboral		0.20	0.194		0.165		

Shmueli et al. (2016) propusieron el PLSpredict, para los datos fuera de la muestra mediante la estimación del modelo con analítica predictiva. Los procedimientos del enfoque son: el error absoluto medio (MAE), el error porcentual absoluto medio (MAPE) y el error cuadrático medio (RMSE). Shmueli et al. (2019) propusieron la siguiente regla general, falta de poder predictivo (si ninguno de los indicadores PLS-SEM < LM), bajo poder predictivo (si la minoría de los indicadores PLS-SEM < LM), poder predictivo mediano (si mayoría de los indicadores PLS-SEM < LM) y alto poder predictivo (si todos los indicadores PLS-SEM < LM). Los resultados señalan que el modelo del presente estudio posee un poder predictivo medio, tal como se aprecia en la Tabla 7.

**Tabla 7***Evaluación de la predicción PLS de los indicadores de la variable endógena*

	Q <sup>2</sup> predict	PLS-SEM RMSE	PLS-SEM MAE	LM RMSE	LM MAE	(PLS SEM MAE) - (LM MAE)
Desemp1	0.112	0.753	0.572	0.76	0.58	-0.008*
Desemp2	0.12	0.741	0.568	0.734	0.563	0.005
Desemp3	0.099	0.85	0.663	0.851	0.659	0.004
Desemp4	0.06	0.893	0.694	0.898	0.698	-0.004*
Desemp5	0.099	0.764	0.585	0.768	0.586	-0.001*

Nota \*PLS-SEM < LM. Si la mayoría de indicadores en el análisis PLS-SEM produce errores de predicción más pequeños en comparación con el LM MAE indica un poder predictivo medio, en este caso 3 de 5 indicadores.

Acercas de las medidas de ajuste, Albort - Morant et al. (2018) señalaron que en PLS-SEM la evaluación del ajuste del modelo global puede realizarse mediante: (a) la raíz cuadrática media

normalizada residual (SRMR), (b) la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados (dULS), y (c) la discrepancia geodésica (fG).

La raíz cuadrada media residual (SRMR), se define como la diferencia entre la correlación observada y la matriz de correlación implícita del modelo (Hu & Bentler, 1999). Por lo tanto, permite evaluar la magnitud promedio de las discrepancias entre las correlaciones observadas y esperadas como una medida absoluta del criterio de ajuste del modelo. En un reciente estudio de simulación Henseler et al. (2016) demostraron que un modelo correctamente especificado obtendría valores SRMR inferiores a 0.06. En el presente estudio se obtuvo un valor (0.054) evidenciado que se trata de un modelo correctamente especificado que se ajusta a los datos empíricos tal como se describe en la Tabla 8. De acuerdo con Henseler et al. (2016) en la regla general para evaluar  $d\_ULS$  y  $d\_G$  se espera que sus valores resulten menores que el intervalo mayor del procedimiento *bootstrapping*,  $d\_ULS \leq 95\%$  o  $99\%$  y  $d\_G \leq 95\%$  o  $99\%$  respectivamente. En el presente estudio, tanto  $d\_ULS$  y  $d\_G$  cumplen con los criterios de la regla general, tal como se describe en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Evaluación del ajuste del modelo PLS*

	<b>Muestra original (O)</b>	<b>Media de la muestra (M)</b>	<b>Intervalo de confianza 95%</b>	<b>Intervalo de confianza 99%</b>
SRMR				
Modelo estimado	0.054	0.040	0.043	0.070
$d\_ULS$				
Modelo estimado	0.886	0.495	0.550	1.481
$d\_G$				
Modelo estimado	0.233	0.143	0.169	0.280

Otra medida de ajuste es el índice de ajuste normado (NFI) o índice de Bentler y Bonett. El NFI se define como 1 menos el valor  $\chi^2$  del modelo propuesto dividido por los valores  $\chi^2$  del modelo nulo, en consecuencia, el NFI da como resultado valores entre 0 y 1., cuanto más cerca esté el NFI de 1, mejor será el ajuste de los valores de NFI por

encima de 0.9 generalmente representan un ajuste aceptable (Lohmöller, 1989). En el presente estudio el NFI calculado con el algoritmo PLS consistente obtuvo un valor de 0.808 lo cual representa un ajuste aceptable.

En la siguiente etapa se analizaron los coeficientes de trayectoria del modelo estructural. Para la prueba de hipótesis se utilizó SmartPLS (V4) procedimiento *Bootstrapping percentil Bootstrap* (Ringle et al. 2022). Siendo el valor  $p$  la probabilidad de rechazar erróneamente una hipótesis nula verdadera, es decir, asumir un coeficiente de trayectoria como significativo cuando en realidad no lo es. (Hair et al. 2017a). La regla general, para el valor  $p$  es ( $***p < 0.001$ ,  $**p < 0.01$ ,  $*p < 0.05$ ). En la Tabla 9 se describe la evaluación de las hipótesis de estudio.

El análisis de moderación se realizó en dos etapas e (Chin, 2003., Hair et al., 2019a, b) que utiliza las puntuaciones de las variables latentes del predictor latente y la variable moderadora latente del modelo de efectos principales sin el término de interacción (Becker et al., 2018). En la Tabla 9 se puede apreciar los efectos de la variable moderadora distancia de poder en la relación del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral.

## Tabla 9

### *Análisis de las hipótesis, incluidas las moderadoras*

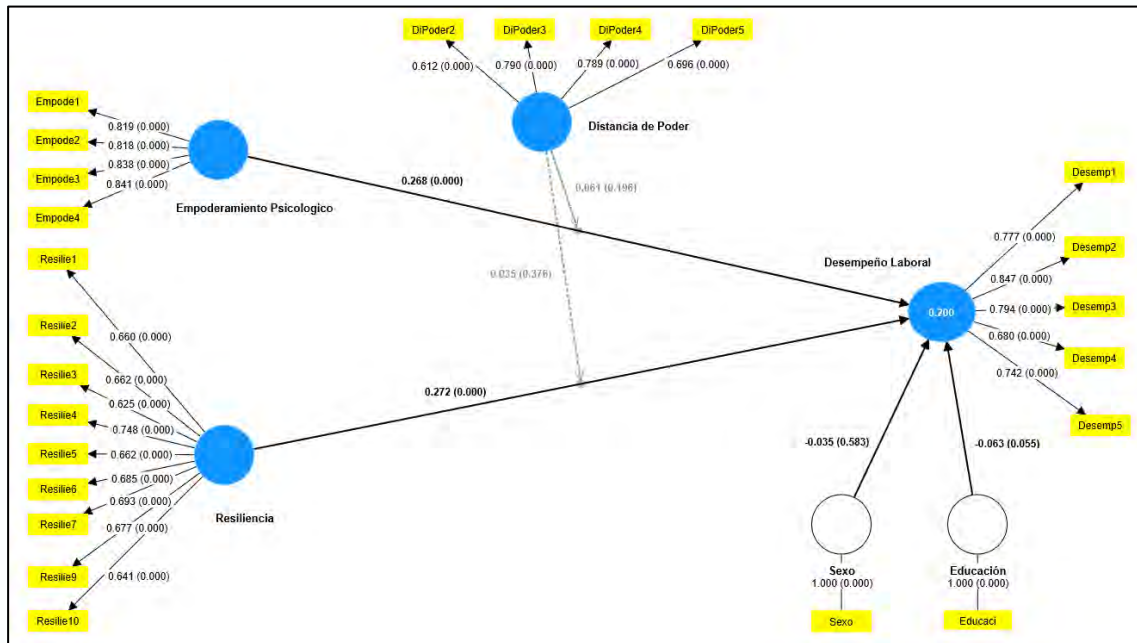
Hip	Relación	Coefficiente $\beta$	Valor $p$	Decision
H1	Dipoder x Empo -> Desemp	0.061	0.196	No se confirma
H2	Empo -> Desemp	0.268	0.000***	Sí se confirma
H3	Dipoder x Resilie -> Desemp	0.035	0.376	No se confirma
H4	Resilie -> Desemp	0.272	0.000***	Sí se confirma

*Nota* \*\*\*P < 0.001, \*\*P < 0.01, \*P < 0.05

La figura II muestra la evaluación del modelo estructural

## Figura II

*Modelo estructural explicativo del desempeño laboral. Se muestran los resultados estandarizados y controlados por sexo y edad*



## DISCUSIÓN

Acercas de la hipótesis referida a que la distancia de poder modera la relación del empoderamiento psicológico y el desempeño laboral se evidencia que la distancia de poder no modera la relación. Los hallazgos del estudio contradicen lo hallado por Fock et al. (2013) quienes señalaron que la distancia de poder modera la relación entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción laboral. Siendo la satisfacción laboral una variable relacionada positivamente al desempeño laboral (Sun, 2016; Shah et al., 2019). Sobre la hipótesis referida a que el empoderamiento psicológico influye positivamente en el desempeño laboral se confirma la relación. Los hallazgos empíricos del presente estudio corroboran los resultados de Al-Makhadmah et al. (2020) en el sector hotelero y Mahmoud et al. (2021) en el área de operaciones.

Acerca de la hipótesis referida a que la distancia de poder modera la relación de la resiliencia y el desempeño laboral se evidencia que la distancia de poder no modera la relación. Los hallazgos del estudio son relevantes debido a las escasas investigaciones que han estudiado la moderación de la distancia de poder en la relación de la resiliencia y el desempeño laboral. En relación a la hipótesis referida a que la resiliencia influye positivamente en el desempeño laboral se confirma la relación. Los hallazgos corroboran las evidencias de Hou et al. (2020) con personal médico y Appana y Avadhani (2018) en el sector de seguros. Enfrentar la pandemia puede haber coadyuvado a desarrollar niveles espontáneos y toma de conciencia de la resiliencia. La evidencia empírica del estudio aporta al conocimiento sobre las variables debido a que no hay suficiente evidencia sólida que demuestre la relación entre la resiliencia y el desempeño durante la pandemia de COVID -19 (Hos,gör & Yaman, 2022).

### **LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

Como toda investigación, el presente estudio no estuvo exento de limitaciones. El acceso a la muestra, pese a haber conseguido un tamaño significativo (n= 845) fue dificultoso debido a que las características y número de observaciones debía ser lo más semejante posible en dos países. Una limitación se relacionó a la escasa o casi nula investigación intercultural en la región latinoamericana (Barbosa, 2014., Owusu & Low, 2019). Otra limitación es que se requirió información pública del sector telecomunicaciones tanto de Costa Rica y Perú, debido a la pandemia por el COVID 19 y los niveles de informalidad de ambas economías se encontró desfase en los datos. Debido a que la gran mayoría de los estudios sobre valores culturales se han centrado en el individualismo/colectivismo (Richard et al., 2022). Resulta relevante ahondar en el estudio de la influencia de la distancia de poder como variable exógena, moderadora o mediadora en otras variables de recursos humanos

Debido a que las conductas pueden ser interpretadas como racionales dentro de una cultura e irracionales en otras (Meyer, 2016). Que la cultura no depende de las fronteras de un territorio y existen subculturas conviviendo en los países (López-Duarte et al., 2015) es relevante realizar estudios interculturales al interior de cada país de Latinoamérica para contrastar los hallazgos del presente estudio. De acuerdo con Labarca y Panchana (2022) América Latina cuenta con grandes perspectivas económicas y una gran diversidad intercultural (Banco mundial, 2015). Por lo que el modelo subcultural de investigación puede ser útil en dichos estudios (Snyder, 2001). De acuerdo con Wind y Douglas (1983) la investigación intercultural permite afinar los conceptos entre culturas y mejorar el entendimiento entre las subculturas. Necesidad vigente en los países de la región latinoamericana que se hace urgente en contextos de crisis.

### **CONCLUSIONES**

En general, la cultura nacional y en específico la distancia de poder es un factor que los gestores deben entender y gerenciar estratégicamente. En el actual contexto, donde las fronteras de los negocios se acortan más rápido de lo que evoluciona la cosmovisión de las personas es imperativo que los gerentes lideren sus equipos de trabajo con un pensamiento amplio y culturalmente inclusivo. Cabe mencionar que en el estudio la distancia de poder en Costa Rica y Perú obtuvo un valor medio. Por un lado, los resultados se deben interpretar considerando que las observaciones pertenecen a las ciudades más cosmopolitas de cada país. Por otro lado, las observaciones provienen del sector de telecomunicaciones que demanda profesionales con perfiles capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos. En el presente estudio, la distancia de poder no moderó la relación del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral. El empoderamiento psicológico, tiene una consolidada historia como objeto de estudio, corroborando su poder explicativo del desempeño laboral. El presente estudio

confirma que, tener autonomía, contar con oportunidades para desarrollar la iniciativa y poder tomar decisiones influyen positivamente en el desempeño laboral al margen de la cultura o nacionalidad de la muestra. Por el contrario, sobre el impacto de la resiliencia en el desempeño laboral, aún no existe el *corpus* académico suficiente para establecer cuál es la relación. Sin embargo, en el presente estudio se evidenció empíricamente que la resiliencia influye positivamente en el desempeño laboral. Incluso su impacto es ligeramente mayor que el del empoderamiento psicológico que está más arraigado en las prácticas organizacionales. El nivel de influencia de la resiliencia en el desempeño, es un hallazgo relevante para la academia debido a que se da en el contexto de crisis sanitaria por el COVID – 19 y la consiguiente necesidad de sobreponerse a las adversidades producto de la volatilidad del contexto global.

#### REFERENCIAS

- Al Najdawi, Bashar M. (2020). Performance Measurement System Approaches In Hotel Industry: A Comparative Study. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, (3), 3504 - 3507.
- Albort - Morant, G., Henseler, J., Cepeda - Carrión, G., & Leal - Rodríguez, A, L. (2018). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. *Sustainability*, 10(381), 1-20.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I.M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four- and five-star hotel sector in the dead sea Jordan tourist area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30(2), 896–904. <https://doi.org/10.30892/gtg.302spl16-520>.

- Appanna, K. K., & Avadhani, V. D. (2018). Impact of career resilience on job performance among the employees of private insurance sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(1), 423-430.  
<http://iaeme.com/Home/issue/IJMET?Volume=9&Issue=1>.
- Banco Mundial. (2015). *Latinoamérica Indígena en el Siglo XXI*. Washington, D.C.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140108>
- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM, and PLSc -SEM: interaction term generation data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Model*, 2(2), 1–21.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88: 588-600.
- Chen, Y., & Biswas, M. I. (2022). Impact of national culture on the severity of the COVID-19 pandemic. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02906-5>.
- Chin, W. W. (2003). *PLS Graph 3.0*. Houston, TX: Soft Modeling, Inc.
- Cicerón. (s.f). *Disputaciones Tusculanas I*.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.



- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>.
- Connor, K.M., & Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.  
<https://doi.org/10.1002/da.10113>.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- D’Innocenzo, L., Luciano, M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., & Chen, G. (2014). Empowered to perform: A multi-level investigation of empowerment on performance in Hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 556-561.
- Da Motta, L. A. S., & Gomes, J. S. (2021). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00516-6>.
- Falk, R., & Miller, N. (1992). A primer for soft modeling. *University of Akron Press*. Akron, O.H.
- Feder, A., Nestler, E. J., & Charney, D. S. (2009). Psychobiology and molecular genetics of resilience. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 446-457.  
<https://doi.org/10.1038/nrn2649>.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298. <https://doi.org/10.1177/0022022112443415>.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Garson, G. D. (2016). Partial least squares: regression and structural equation models. *Statistical Associates Publishing*. [www.statisticalassociates.com](http://www.statisticalassociates.com).
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-77.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Hair, J., Black, W., Babin, A., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*: Pearson new international edition (7th ed.). New Jersey, Essex: Pearson.
- Hair, J., Hollingsworth, C, L., Randolph A, B., & Chong, A, Y. (2017c). An updated, and expanded assessment of PLS-SEM. *Information systems research. Industrial Management Data System*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017b). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139–151.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use, and how to report the results of PLS-SEM. *Eur Bus Rev* 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019b). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *Eur J Mark*. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://goo.gl/b5oeuE>.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R, R. (2009). The use de partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International marketing*, 20, 277-320.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York; London: McGraw-Hill.
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y., & Huang, L. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: A nationwide study in China. *Psychology, Health and Medicine*, 25(9), 1106-1118. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1709652>.
- Hos, gör, H., & Yaman, M. (2022). Investigation of the relationship between psychological resilience and job performance in Turkish nurses during the Covid-19 pandemic in terms

- of descriptive characteristics. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 44–52.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13477>.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, California: Sage.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (Cuarta ed.). McGraw-Hill.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>.
- Labarca, N., y Panchana, A. (2022). Crecimiento económico en América Latina: Algunos determinantes desde la perspectiva austriaca. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(1), 216–231.
- Lee, Y. T., & Antonakis, J. (2014). When preference is not satisfied but the Individual is: How power distance moderates person-job fit. *Journal of Management*, 40(3), 641–675.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz. B. (2015). International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1-20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12070>.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing* 88(4), 542–555.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2021). Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial

- behaviour. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0517>.
- Meyer, M., (2016). Is Homo Economicus a Universal Paradigm in Economic Theory?. *Annals of Economics and Finance*, 17(2), 433–443.
- Mulaomerovic, E., Wang, E. M., & Markovic, M. (2019). The influence of cultural dimensions when implementing fun in the workplace approach as a driver of creativity. *Ergonomics*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1612100>.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*. *Management Research Review*, 42(2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>.
- Putra, A. S. B., Dwiatmadja, C., Sasongko, G., & Suharti, L. (2019). The determinants of performance behavior of bank employees in Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(173), 95–99. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0166>.
- Richard, O., Triana, M., Yücel, I., Li, M., & Pinkham, B. (2022). The Impact of Supervisor-Subordinate Incongruence in Power Distance Orientation on Subordinate Job Strain and Subsequent Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 37, 31–45. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09738-3>.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2022). *SmartPLS 4*. *Boenningstedt: SmartPLS*. Recuperado de <https://www.smartpls.com>.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez-Estrada, J, M., & Chatla, S, B. (2016). The Elephant in the room: evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J, F., Cheah, J-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle C, M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLS predict. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-018>.

- Snyder, R. (2001). Scaling Down: The Subnational Comparative Method. *Journal of Political Science*, 36(1), 93-110.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.  
<https://doi.org/10.5465/256865>.
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). The science of resilience: implications for the prevention and treatment of depression. *Science*, 338(6103), 79-82.  
<https://doi.org/110.1126/science.1222942>.
- Tengler, F. y Caldera-González, D. (2018). Análisis de las diferencias culturales en empresas México-alemanas a través del modelo de Hofstede. *Revista CEA*, 4(7), 49-65.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.759>.
- Tyler, E. B. (1871). *Primitive Culture (1)*. J.P. Putnam's Sons.
- Wind, Y., & Douglas, S, P. (1983). "Comparative consumer research: the next frontier". *Management Decision*, 20 (4), 24-35.
- Yilmaz, O. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46.

## **Moderation of the national culture between empowerment and resilience in work performance. (English version)**

### **ABSTRACT**

Organizations are aware that employees are their most important financial source (Al Najdawi, 2020). Because of the vital role of performance, researchers have studied it steadily (Pandey, 2019). Likewise, managing national culture is key to management (Richard et al., 2022). The present study analyzed the moderation of Power Distance in the relationship between Psychological Empowerment and Resilience in Job Performance into the context of the pandemic. The sample (n=845) were employees of telecommunications sector from Costa Rica and Peru. The analysis with PLS-SEM showed that the model explains 20% of the performance ( $R^2 = 0.20$ ). Power Distance does not moderate the relationship of Empowerment in Job Performance ( $\beta = 0.061$ ,  $p = 0.196$ ), nor does it moderate the relationship of Resilience in Performance ( $\beta = 0.035$ ,  $p = 0.376$ ). Empowerment Positively influences Job Performance ( $\beta = 0.268$ ,  $p = 0.000$ ). Resilience positively influences Performance ( $\beta = 0.272$ ,  $p = 0.000$ ). Because efficient crisis management depends on national culture and personal behaviors (Chen & Biswas, 2022) this study is significant because its results can serve as empirical support for Human Resources policies and practices.

**Key words:** Power Distance, Psychological Empowerment, Resilience, job Performance, Human Resources, Intercultural Management.

Doctor (c) Alexeis Alberto Ravello Joo

aravello@pucp.edu.pe

ORCID: 0000-0003-4001-0142

CENTRUM Catolica Graduate Business School – Pontifical University

Catolica del Peru, Lima, Peru.

Doctor Alex Henry Llaque Sánchez

allaque@pucp.edu.pe

ORCID: 0000-0001-9230-1748

CENTRUM Catolica Graduate Business School – Pontifical University

Catolica del Peru, Lima, Peru.

## INTRODUCTION

A seminal definition of culture in academia is attributed to Tyler (1871) who pointed out that culture is that complex whole that includes every capacity and habit acquired by man as a member of society. The term culture comes from Latin and was used as cultivation of the land or tillage (Hofstede et al., 2010). Cicero (n.d.) was the first to refer to culture as the cultivation of the person through reflection and philosophy. Hofstede et al. (2010) pointed out that there are five dimensions to national culture, including power distance. In the present study, power distance was analyzed, because it is one of the dimensions that has received the most attention by academia (Tengler & Caldera-González, 2018)

Power distance measures the degree to which society accepts differences in hierarchy among its members and the levels of dependency among its members (Hofstede et al., 2010). Employees with high distance orientation from power would show sensitivity towards the chain of command and organizational structure (Lee & Antonakis, 2014).

From the motivational approach proposed by Conger and Kanungo (1988) psychological empowerment is characterized as a process of improving feelings of self-efficacy. According to Spreitzer (1995) psychological empowerment is characterized by internal cognitive states (meaning, competence, self-determination and impact). The literature reveals that there are multiple studies that support the positive influence of psychological empowerment on work performance (D'Innocenzo et al., 2014., Kundu et al., 2019., Putra et al., 2019., Yilmaz., 2015). Mahmoud et al. (2021) in their study in the area of operations found that psychological empowerment has a direct and significant relationship in job performance. Al-Makhadmah et al. (2020) in their research in the hotel sector found that the self-determination dimension has a positive and significant effect on job performance and predicts employee performance.



One of the most accepted theoretical models on resilience is that of Connor and Davidson (2003) who defined it as a modifiable ability composed of personal competence, high standards and tenacity, confidence in instincts, tolerance to negative affect and strengthening of the effects of stress, positive acceptance of change and secure relationships, control, and spiritual influences. According to Feder et al. (2009) a resilient person faces adversity and knows how to adapt to face them correctly (Rutter, 2006., Southwick & Charney, 2012).

On the relationship of resilience and job performance, Cooke et al. (2016) found that high-performance work systems influence resilience and that the development of resilient behaviors benefits workers and organizations. Cooper et al. (2018) found a positive relationship between human resource management practices, resilience, and job performance. Appana and Avadhani (2018) in their study in the insurance sector showed that resilience is positively related to employee performance. Hou et al. (2020) in their study in the health sector found that resilience and intrinsic job satisfaction positively and significantly influence the work performance of medical residents.

According to Mulaomerovic et al. (2019) there is a relationship between national culture and labor factors that can favor business objectives. Da Motta and Gomes (2021) pointed out that research should continue on national culture and its effect on variables in the business environment. Richard et al (2022) recommended expanding cultural studies on the relationship of power distance and job performance in Latin American countries. According to Chen and Biswas (2022), the findings of intercultural research in the context of COVID-19 are significant to prepare in each country for future crises and mitigate their socio-economic effects. Hos,gör and Yaman (2022) noted that there is no strong evidence demonstrating the relationship between resilience and job performance during the COVID-19 pandemic.

## METHODOLOGY

The instrument was a questionnaire consisting of 24 items on four Likert scales. A score ranging from one five points was assigned. Statistical analysis was performed using the PLS-SEM (partial least squares) structural equation model. PLS-SEM is the most appropriate technique to study constructs and evaluate the theoretical relationships between the concepts represented by multiple variables, whether these are observable or latent on which there is little theoretical development, as is the case of social studies and the present research (Hair et al., 2018). Subsequently, the relationships and effects of the moderating variable were analyzed (Baron & Kenny, 1986).

-Hypothesis 1: Power distance moderates the relationship between psychological empowerment and job performance.

-Hypothesis 2: Psychological empowerment positively influences work performance.

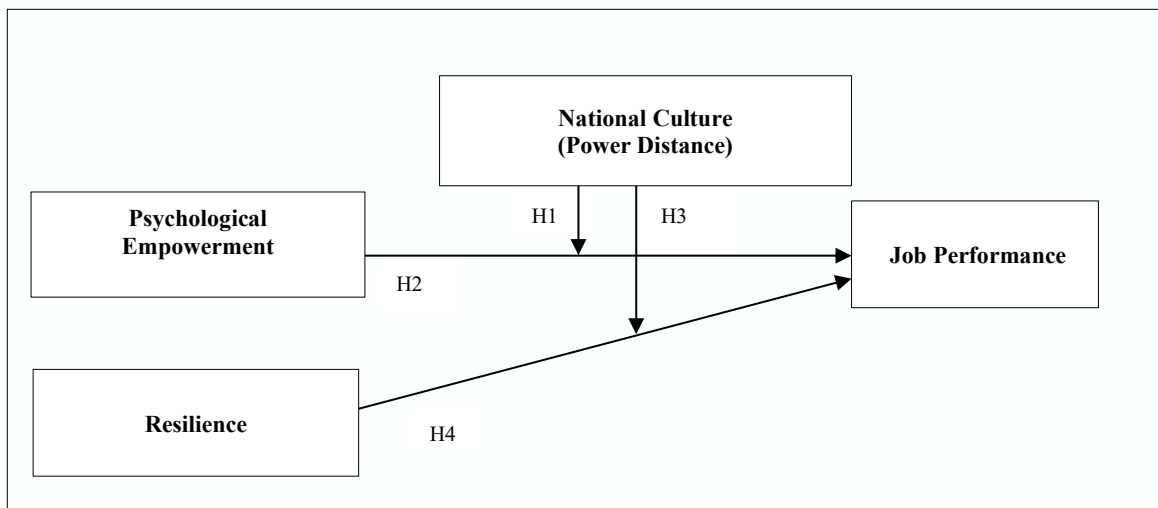
Hypothesis 3: Power distance moderates the relationship between resilience and job performance.

Hypothesis 4: Resilience positively influences job performance.

Figure I depicts the model of the study and the respective hypotheses.

### Figure I

*Model of moderation of the National Culture in the relationship of influence of Psychological Empowerment and Resilience in Work Performance in both samples, Peru and Costa Rica.*



## POPULATION AND SAMPLE

The population is male or female dependent (non-managerial) workers in the telecommunications services sector in the cities of San José, Costa Rica and Lima, Peru.

The sample (n= 845) was analyzed using SPSS V.28. Table 1 shows demographic information.

**Table 1**

*Demographic information of respondents.*

Demographic variables	Category	Frequency	Percentage
Nationality	Lima	422	49.94%
	San Jose	423	50.05%
		845	99.99%
Gender	Male	435	51.48%
	Female	410	48.52%
		845	100.00%
Age	18 - 25	331	39.17%
	26 – 34.	296	35.03%
	35 - 44	148	17.51%
	45 - 54	61	7.22%
	55 - 64	9	1.07%
		845	100%
Activity	Study and work	336	39.76%
	Just work	509	60.20%
		845	99.96%
Education	Basic	333	39.41%
	Technique	325	38.46%
	Superior	187	22.13%
		845	100.00%
Marital status	Single	587	69.47%
	Married	104	12.31%
	Cohabitant	117	13.85%
	Separate	35	4.14%
	Widower	2	0.24%
		845	100%

## DATA COLLECTION

Because social science studies can present measurement errors and biases of the common method (MacKenzie & Podsakoff, 2012), the researcher applied the questionnaires in person and 57 surveys that presented errors in their filling were

eliminated (Hair et al., 2017a) obtaining 845 valid observations.

## RESULTS

Following the recommendations of Chin (2003), the results were analyzed in two stages, the first in which the measurement model was evaluated and the second in which the structural model was evaluated (Hair et al., 2018).

According to Hair et al. (2014) validity indicates the level at which a measurement scale accurately represents the construct to be measured. While reliability refers to the relative absence of distortion errors or accuracy of a measuring instrument so it can also be understood as the internal consistency or stability of the model instrument (Kerlinger & Lee, 2002).

In the evaluation of the measurement model, SmartPLS software (V4) was used and because the measurement model was purely reflective, the following indicators were calculated to evaluate the validity: the external load factors of each construct, Cronbach's alpha, composite reliability and Rho-A coefficient (Hair et al., 2017c). On the other hand, convergent validity was assessed through AVE or mean extracted variance (Hair et al., 2017c). While discriminant validity was evaluated with the criterion of Fornell Larcker (Fornell & Larcker, 1981) and the ratio Heterotrait - Monotrait (Henseler et al., 2015).

According to Hair et al. (2017a, b), the measurement model is intended to assess the validity (convergent and discriminant) and reliability of each indicator reflecting a latent construct. The extracted mean variance (AVE) was verified. A general rule of thumb for AVE is  $\geq 0.50$  (Hair et al. 2017a, b). In the present study, all constructs exceeded the threshold, except for the latent resilience variable, which presented a value of 0.45, slightly below the cut-off value. However, in the other evaluations of validity and reliability, the resilience construct obtained adequate values, as shown in Table 2.

In the reflective models, the external loads that represent the absolute contribution of the indicator in the definition of its latent variable are verified (Garson, 2016). The general rule is that external loads above 0.70 are acceptable and those less than 0.40 should be removed. Following the rule, indicators with loads below 0.62 were eliminated as is the case of (Resili8 with 0.395 and Dipoder1 with 0.249). The load factors of the indicators or observable variables are described in Table 2.

According to Hair et al. (2017a) Cronbach's alpha is a traditional method of judging internal reliability based on the intercorrelations of the observed indicator variables. A rule of thumb for Cronbach's alpha is a value  $> 0.70$  (Hair et al., 2017a). Composite reliability is another measure of internal reliability based on the PLS-SEM method. The general rule for composite reliability is a value  $> 0.70$  (Gefen et al., 2000). According to Hair et al. (2017a, b) Rho-A is the most important internal reliability measure of the PLS-SEM model. In the measurement model of the present study, all evaluations were acceptable. Table 2 shows external loads, Cronbach's alpha, Rho-A, composite reliability (CR) and extracted mean variance values (AVE).

**Table 2***Evaluation of reliability and validity of the measurement model*

Latent variable	Indicators Items	Factorial loads	Cronbach's alpha	Composite reliability Rho_R	Composite reliability Rho_C	AVE
Empowers. psychological	Empode1	0.819	0.849	0.898	0.898	0.687
	Empode2	0.818				
	Empode3	0.838				
	Empode4	0.841				
Resilience	Resilie1	0.660	0.850	0.882	0.882	0.454
	Resilie2	0.662				
	Resilie3	0.625				
	Resilie4	0.748				
	Resilie5	0.662				
	Resilie6	0.685				
	Resilie7	0.693				
	Resilie9	0.677				
	Resilie10	0.641				
	Power distance	Dipoder2				
Dipoder3		0.790				
Dipoder4		0.789				
Dipoder5		0.696				
Performance1		0.777				
Job performance	Performance2	0.847	0.827	0.879	0.879	0.593
	Performance3	0.794				
	Performance4	0.680				
	Performance5	0.742				

According to Barclay et al. (1995) discriminant validity is the extent to which a construct is truly different from others so its factorial loads must have greater value with its own variable than with the other constructs of the model. In the present study the values obtained indicate the model meets this criterion. Table 3 describes the cross-load factors.

**Table 3***Cross loading factors*

	<b>Psychological empowerment</b>	<b>Resilience</b>	<b>Power distance</b>	<b>Job performance</b>
Empode1	0.819	0.237	-0.012	0.277
Empode2	0.818	0.203	-0.031	0.222
Empode3	0.838	0.234	0.048	0.258
Empode4	0.841	0.228	0.021	0.317
Resilie1	0.142	0.66	-0.067	0.221
Resilie10	0.165	0.641	-0.005	0.154
Resilie2	0.191	0.662	-0.024	0.199
Resilie3	0.22	0.625	-0.008	0.22
Resilie4	0.183	0.748	0.006	0.258
Resilie5	0.171	0.662	-0.115	0.24
Resilie6	0.198	0.685	-0.045	0.306
Resilie7	0.189	0.693	-0.085	0.211
Resilie9	0.191	0.677	-0.019	0.266
DiPoder2	0.077	0.01	0.612	-0.044
DiPoder3	-0.006	-0.027	0.79	-0.086
DiPoder4	-0.013	-0.04	0.789	-0.085
DiPoder5	0.003	-0.106	0.696	-0.07
Performance1	0.288	0.276	-0.074	0.777
Performance2	0.283	0.294	-0.105	0.847
Performance3	0.269	0.266	-0.053	0.794
Performance4	0.181	0.217	-0.103	0.68
Performance5	0.228	0.293	-0.062	0.742

On the other hand, Fornell and Larcker (1981) proposed that the amount of variance that a construct captures from its indicators (AVE) must be greater than the variance that the construct shares with other constructs. In the present study it can be seen that the criterion is met, as described in Table 4.

**Table 4***Fornell – Larcker criterion*

	<b>Job performance</b>	<b>Power distance</b>	<b>Psychological empowerment</b>	<b>Resilience</b>
Job performance	0.770			
Power distance	-0.102	0.725		
Psychological empowerment	0.329	0.01	0.829	
Resilience	0.352	-0.061	0.273	0.674

Additionally, for the evaluation of discriminant validity Henseler et al. (2015) demonstrated that lack of validity is detected more efficiently through the HTMT ratio. Gold et al. (2001) pointed out that the value of the ratio should be less than one. In the study, all values are below the threshold, which is described in Table 5.

**Table 5***Ratio Heterotrait – Monotrait*

	<b>Job performance</b>	<b>Power distance</b>	<b>Psychological empowerment</b>
Job performance			
Power distance	0.131		
Psychological empowerment	0.381	0.069	
Resilience	0.405	0.107	0.319

On the evaluation of the structural model, according to Hair et al. (2017a) the most important test indicators are: statistical collinearity (FIV), explained variance ( $R^2$ ), effect size ( $f^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ) and significance of structural model coefficients. The same authors defined as a general rule a value of  $VIF \leq 5$  as acceptable, values greater than the rule with a tolerance level of 0.20 are indications of collinearity. Both the structural and measurement models show no signs of collinearity. As shown in Table 6.

$R^2$  is the most important measure for evaluating the structural model. According to Hair et al. (2017a, b). Falk and Miller (1992) proposed the following values of  $R^2$  (0.10 as the minimum acceptable), (from 0.33 to 0.67 as moderate), (from 0.19 to 0.33 as weak)



and (below 0.19 as unacceptable). In the study, an  $R^2 = 0.20$  was obtained. Therefore, the model explains 20% of job performance. The values of  $R^2$  can be seen in Table 6.

In addition to evaluating the value of  $R^2$ , it is necessary to know the change in  $R^2$  when a specific exogenous construct is omitted from the model (Cohen, 1992). The  $F^2$  value assesses whether the omitted construct has a significant impact on endogenous constructs (Hair et al. 2017a, b). In this regard, Cohen (1992) proposed the following values to evaluate  $F^2$  (small effect = 0.02), (mean effect = 0.15) and (large effect = 0.35). The results indicate that the effect of psychological empowerment is (0.080) and the effect of resilience (0.082) considered as small, with resilience being slightly more significant. The results can be seen in Table 6.

Additionally, Hair et al. (2017) recommended examining the  $Q^2$  indicator to assess the predictive relevance of the structural model. According to Henseler et al. (2009) the  $Q^2$  values are: (small = 0.02), (medium = 0.15) and (large  $\geq 0.35$ ). The  $Q^2$  value of the study was (0.165) considered as the median predictive relevance of the model, which is described in Table 6. The size of the  $q^2$  effect allows us to evaluate how an exogenous construct contributes to an endogenous latent construct  $Q^2$  as a measure of predictive relevance. According to Cohen (1992) the measure can be (small = 0.02), (mean = 0.15) and (large  $\geq 0.35$ ). The calculation is derived from the formula  $q^2 = (Q^2 \text{ included} - Q^2 \text{ excluded}) / (1 - Q^2 \text{ included})$ . The greatest effect  $q^2$  on work performance was presented by psychological empowerment (0.08) while resilience presented a value  $q^2$  (0.07) both effects between small and medium described in Table 6.

**Table 6***Evaluation of the structural model*

	FIV	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adjusted	F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
Psychological empowerment	1.13			0.080		0.08	
Resilience	1.13			0.082			0.07
Power distance	1.02			0.011			
Job performance		0.20	0.194		0.165		

Shmueli et al. (2016) proposed the PLSpredict, for out-of-sample data by estimating the model with predictive analytics. The procedures of the approach are: mean absolute error (MAE), mean absolute percentage error (MAPE) and mean square error (RMSE). Shmueli et al. (2019) proposed the following rule of thumb, lack of predictive power (if none of the PLS-SEM indicators < LM), low predictive power (if the minority of PLS-SEM indicators < LM), medium predictive power (if most of PLS-SEM indicators < LM), and high predictive power (if all PLS-SEM indicators < LM). The results indicate that the model of the present study has a medium predictive power, as shown in Table 7.

**Table 7***Evaluation of the PLS prediction of the indicators of the endogenous variable*

	Q <sup>2</sup> predict	PLS- SEM RMSE	PLS- SEM MAE	LM RMSE	LM MAE	(PLS_SEM_MAE) - (LM MAE)
Performance1	0.112	0.753	0.572	0.76	0.58	-0.008*
Performance2	0.12	0.741	0.568	0.734	0.563	0.005
Performance3	0.099	0.85	0.663	0.851	0.659	0.004
Performance4	0.06	0.893	0.694	0.898	0.698	-0.004*
Performance5	0.099	0.764	0.585	0.768	0.586	-0.001*

*Note* \*PLS-SEM < LM. If the majority of indicators in the PLS-SEM analysis produce smaller prediction errors compared to the LM\_MAE indicates an average predictive power, in this case 3 out of 5 indicators.

About fit measures, Albort - Morant et al. (2018) pointed out that in PLS-SEM the evaluation of the fit of the global model can be performed by: (a) the residual normalized mean square root (SRMR), (b) the unweighted least squares discrepancy (dULS), and (c) the geodetic discrepancy (fG).

The residual mean square root (SRMR) is defined as the difference between the observed correlation and the implicit correlation matrix of the model (Hu & Bentler, 1999). Therefore, it allows to evaluate the average magnitude of the discrepancies between the observed and expected correlations as an absolute measure of the model fit criterion. In a recent simulation study Henseler et al. (2016) demonstrated that a correctly specified model would obtain SRMR values below 0.06. In the present study, a value (0.054) was obtained, evidenced that it is a correctly specified model that fits the empirical data as described in Table 8. According to Henseler et al. (2016) in the general rule to evaluate d\_ ULS and d\_ G their values are expected to be lower than the major interval of the *bootstrapping procedure*,  $d\_ULS \leq 95\%$  or  $99\%$  and  $d\_G \leq 95\%$  or  $99\%$  respectively. In the present study, both d\_ ULS and d\_ G meet the criteria of the general rule, as described in Table 8.

**Table 8**

*Evaluation of the adjustment of the PLS model*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95% confidence interval	99% confidence interval
SRMR				
Estimated model	0.054	0.040	0.043	0.070
d_ ULS				
Estimated model	0.886	0.495	0.550	1.481
d_ G				
Estimated model	0.233	0.143	0.169	0.280

Another measure of fit is the normed fit index (NFI) or Bentler and Bonett index. The NFI is defined as 1 minus the Chi<sup>2</sup> value of the proposed model divided by the Chi<sup>2</sup> values of the null model, consequently, the NFI results in values between 0 and 1., the

closer the NFI is to 1, the better the fit of the NFI values above 0.9 generally represent an acceptable fit (Lohmöller, 1989). In the present study the NFI calculated with the consistent PLS algorithm obtained a value of 0.808 which represents an acceptable adjustment.

In the next stage, the trajectory coefficients of the structural model were analyzed. For hypothesis testing we used SmartPLS (V4) Bootstrapping percentile Bootstrap procedure (Ringle et al. 2022). The p-value is the probability of erroneously rejecting a true null hypothesis, that is, assuming a trajectory coefficient as significant when in fact it is not. (Hair et al. 2017a). The general rule for the p-value is (\*\*\*)  $p < 0.001$ , (\*\*) $p < 0.01$ , (\*) $p < 0.05$ ). Table 9 describes the evaluation of the study hypotheses.

The moderation analysis was performed in two stages e (Chin, 2003., Hair et al., 2019a, b) using the scores of the latent variables of the latent predictor and the latent moderator variable of the main effects model without the interaction term (Becker et al., 2018). Table 9 shows the effects of the power distance moderating variable on the relationship between psychological empowerment and resilience in job performance.

**Table 9**

*Analysis of hypotheses, including moderators*

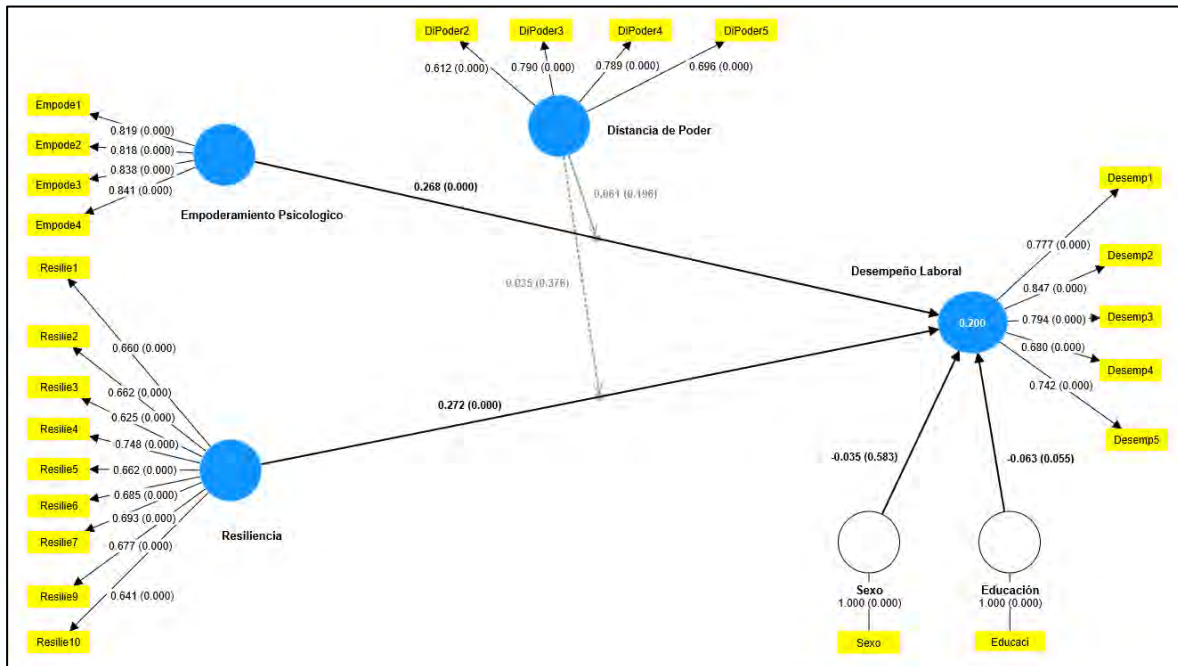
<b>Hyp</b>	<b>Relation</b>	<b>Coefficient <math>\beta</math></b>	<b>Value <math>p</math></b>	<b>Decision</b>
H1	Powdis x Empo -> Perform	0.061	0.196	Not confirmed
H2	Empo -> Perform	0.268	0.000***	Yes confirmed
H3	Powdis x Resilie -> Perform	0.035	0.376	Not confirmed
H4	Resilie -> Perform	0.272	0.000***	Yes confirmed

*Note* \*\*\* $P < 0.001$ , \*\* $P < 0.01$ , \* $P < 0.05$

Figure II shows the evaluation of the structural model

## Figure II

*Explanatory structural model of work performance. Standardized and controlled results are shown by sex and age*



## DISCUSSION

Regarding the hypothesis that power distance moderates the relationship between psychological empowerment and work performance, it is evident that power distance does not moderate the relationship. The findings of the study contradict the findings of Fock et al. (2013) who pointed out that power distance moderates the relationship between psychological empowerment and job satisfaction. Job satisfaction is a variable positively related to job performance (Sun, 2016; Shah et al., 2019). On the hypothesis that psychological empowerment positively influences work performance, the relationship is confirmed. The empirical findings of the present study corroborate the results of Al-Makhadmah et al. (2020) in the hotel sector and Mahmoud et al. (2021) in the area of operations.

Regarding the hypothesis that power distance moderates the relationship between

resilience and work performance, it is evident that power distance does not moderate the relationship. The study's findings are relevant because of the scant research that has studied the moderation of power distance in the relationship of resilience and job performance. In relation to the hypothesis that resilience positively influences work performance, the relationship is confirmed. The findings corroborate the evidence of Hou et al. (2020) with medical personnel and Appana and Avadhani (2018) in the insurance sector. Facing the pandemic may have helped to develop spontaneous levels and awareness of resilience. The empirical evidence of the study contributes to the knowledge about the variables because there is not enough solid evidence to demonstrate the relationship between resilience and performance during the COVID -19 pandemic (Hosgör & Yaman, 2022).

#### **LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH**

Like all research, the present study was not without limitations. Access to the sample, despite having achieved a significant size ( $n = 845$ ) was difficult because the characteristics and number of observations had to be as similar as possible in two countries. One limitation was related to the scarce or almost no intercultural research in the Latin American region (Barbosa, 2014., Owusu & Low, 2019). Another limitation is that public information was required from the telecommunications sector of both Costa Rica and Peru, due to the COVID 19 pandemic and the levels of informality of both economies was found in the data gap. Because the vast majority of studies on cultural values have focused on individualism/collectivism (Richard et al., 2022). It is relevant to delve into the study of the influence of power distance as an exogenous, moderating or mediating variable on other human resources variables

Because behaviors can be interpreted as rational within one culture and irrational in others (Meyer, 2016). That culture does not depend on the borders of a territory and

there are subcultures coexisting in the countries (López-Duarte et al., 2015) it is relevant to carry out intercultural studies within each Latin American country to contrast the findings of this study. According to Labarca and Panchana (2022), Latin America has great economic prospects and great intercultural diversity (World Bank, 2015). So the subcultural model of research can be useful in such studies (Snyder, 2001). According to Wind and Douglas (1983), intercultural research allows refining concepts between cultures and improving understanding between subcultures. Current need in the countries of the Latin American region that becomes urgent in crisis contexts.

### CONCLUSIONS

In general, the national culture and specifically the distance of power is a factor that managers must understand and manage strategically. In the current context, where business boundaries are shortening faster than people's worldview evolves, it is imperative that managers lead their work teams with broad and culturally inclusive thinking. It is worth mentioning that in the study the distance of power in Costa Rica and Peru obtained an average value. On the one hand, the results must be interpreted considering that the observations belong to the most cosmopolitan cities in each country. On the other hand, the observations come from the telecommunications sector that demands professionals with profiles capable of adapting to technological changes. In the present study, power distance did not moderate the relationship between psychological empowerment and resilience in job performance. Psychological empowerment has a consolidated history as an object of study, corroborating its explanatory power of work performance. This study confirms that having autonomy, having opportunities to develop initiative and being able to make decisions positively influence work performance regardless of the culture or nationality of the sample. On the contrary, on the impact of resilience on work performance, there is still not enough academic *corpus* to establish

what the relationship is. However, in the present study it was empirically evidenced that resilience positively influences work performance. Even its impact is slightly greater than that of psychological empowerment which is more ingrained in organizational practices. The level of influence of resilience on performance is a relevant finding for academia because it occurs in the context of the COVID-19 health crisis and the consequent need to overcome adversities resulting from the volatility of the global context.

## REFERENCES

- Al Najdawi, Bashar M. (2020). Performance Measurement System Approaches In Hotel Industry: A Comparative Study. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, (3), 3504 - 3507.
- Albort - Morant, G., Henseler, J., Cepeda - Carrión, G., & Leal - Rodríguez, A, L. (2018). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. *Sustainability*, 10(381), 1-20.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I.M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four- and five-star hotel sector in the dead sea Jordan tourist area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30(2), 896–904. <https://doi.org/10.30892/gtg.302sp116-520>.
- Appanna, K. K., & Avadhani, V. D. (2018). Impact of career resilience on job performance among the employes of private insurance sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(1), 423-430. <http://iaeme.com/Home/issue/IJMET?Volume=9&Issue=1>.
- Banco Mundial. (2015). *Latinoamérica Indígena en el Siglo XXI*. Washington, D.C.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140108>



- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM, and PLSc -SEM: interaction term generation data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Model*, 2(2), 1–21.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88: 588-600.
- Chen, Y., & Biswas, M. I. (2022). Impact of national culture on the severity of the COVID-19 pandemic. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02906-5>.
- Chin, W. W. (2003). *PLS Graph 3.0*. Houston, TX: Soft Modeling, Inc.
- Cicerón. (s.f). *Disputaciones Tusculanas I*.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>.
- Connor, K.M., & Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study

- of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- D’Innocenzo, L., Luciano, M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., & Chen, G. (2014). Empowered to perform: A multi-level investigation of empowerment on performance in Hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 556-561.
- Da Motta, L. A. S., & Gomes, J. S. (2021). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00516-6>.
- Falk, R., & Miller, N. (1992). A primer for soft modeling. *University of Akron Press*. Akron, O.H.
- Feder, A., Nestler, E. J., & Charney, D. S. (2009). Psychobiology and molecular genetics of resilience. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 446-457. <https://doi.org/10.1038/nrn2649>.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298. <https://doi.org/10.1177/0022022112443415>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Garson, G. D. (2016). Partial least squares: regression and structural equation models. *Statistical Associates Publishing*. [www.statisticalassociates.com](http://www.statisticalassociates.com).
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-77.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1),

185-214.

Hair, J., Black, W., Babin, A., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*: Pearson new international edition (7th ed.). New Jersey, Essex: Pearson.

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph A, B., & Chong, A, Y. (2017c). An updated, and expanded assessment of PLS-SEM. *Information systems research. Industrial Management Data System*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017b). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139–151.

Hair, J. F., Risher, J, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use, and how to report the results of PLS-SEM. *Eur Bus Rev* 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

Hair, J. F., Risher, J, J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019b). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *Eur J Mark*. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://goo.gl/b5oeuE>.

- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R, R. (2009). The use de partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International marketing*, 20, 277-320.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York; London: McGraw-Hill.
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y., & Huang, L. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: A nationwide study in China. *Psychology, Health and Medicine*, 25(9), 1106-1118. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1709652>.
- Hos ,gör, H., & Yaman, M. (2022). Investigation of the relationship between psychological resilience and job performance in Turkish nurses during the Covid-19 pandemic in terms of descriptive characteristics. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 44–52. <https://doi.org/10.1111/jonm.13477>.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, California: Sage.
- Kerlinger , F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (Cuarta ed.). McGraw-Hill.

- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>.
- Labarca, N., y Panchana, A. (2022). Crecimiento económico en América Latina: Algunos determinantes desde la perspectiva austriaca. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(1), 216–231.
- Lee, Y. T., & Antonakis, J. (2014). When preference is not satisfied but the Individual is: How power distance moderates person-job fit. *Journal of Management*, 40(3), 641–675.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz. B. (2015). International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1-20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12070>.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing* 88(4), 542–555. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2021). Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0517>.
- Meyer, M., (2016). Is Homo Economicus a Universal Paradigm in Economic Theory?. *Annals of Economics and Finance*, 17(2), 433–443.
- Mulaomerovic, E., Wang, E. M., & Markovic, M. (2019). The influence of cultural dimensions when implementing fun in the workplace approach as a driver of creativity. *Ergonomics*, 1–25. <https://10.1080/00140139.2019.1612100>.

- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*. *Management Research Review*, 42(2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>.
- Putra, A. S. B., Dwiatmadja, C., Sasongko, G., & Suharti, L. (2019). The determinants of performance behavior of bank employees in Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(173), 95–99. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0166>.
- Richard, O., Triana, M., Yücel, I., Li, M., & Pinkham, B. (2022). The Impact of Supervisor-Subordinate Incongruence in Power Distance Orientation on Subordinate Job Strain and Subsequent Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 37, 31–45. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09738-3>.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2022). *SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS*. Recuperado de <https://www.smartpls.com>.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez-Estrada, J, M., & Chatla, S, B. (2016). The Elephant in the room: evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J, F., Cheah, J-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle C, M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLS predict. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-018>.
- Snyder, R. (2001). Scaling Down: The Subnational Comparative Method. *Journal of Political Science*, 36(1), 93-110.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>.

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). The science of resilience: implications for the prevention and treatment of depression. *Science*, 338(6103), 79-82.

<https://doi.org/110.1126/science.1222942>.

Tengler, F. y Caldera-González, D. (2018). Análisis de las diferencias culturales en empresas México-alemanas a través del modelo de Hofstede. *Revista CEA*, 4(7), 49-65.

<https://doi.org/10.22430/24223182.759>.

Tyler, E. B. (1871). *Primitive Culture (1)*. J.P. Putnam's Sons.

Wind, Y., & Douglas, S, P. (1983). "Comparative consumer research: the next frontier".

*Management Decision*, 20 (4), 24-35.

Yilmaz, O. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance:

Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46.

## Capítulo II. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo analizar si existe moderación de la distancia de poder en la relación del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral. Además del impacto directo del empoderamiento psicológico y la resiliencia en el desempeño laboral de los empleados del sector de telecomunicaciones en dos ciudades de América Latina. Como señalaron Richard et al. (2022) el estudio de la distancia de poder en el impacto en el desempeño laboral resulta relevante en culturas latinoamericanas. Para la etapa de análisis se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM que es una técnica estadística multivariada de segunda generación que permitió evaluar el ajuste de la evidencia empírica con el modelo teórico propuesto (Hair et al., 2019b).

El análisis con PLS-SEM evidenció que el modelo explica el 20% del desempeño laboral ( $R^2 = 0.20$ ). Acerca de la hipótesis del estudio referida a que la distancia de poder modera la relación del empoderamiento psicológico y el desempeño laboral se obtuvieron los valores ( $\beta = 0.0061$ ,  $p < 0.196$ ) que evidencian que la distancia de poder no modera la relación entre el empoderamiento psicológico y el desempeño laboral. Los hallazgos del estudio contradicen lo hallado por Fock et al. (2013) quienes señalaron que la distancia de poder modera la relación entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción laboral. Siendo la satisfacción laboral una variable relacionada positivamente al desempeño laboral (Sun, 2016; Shah et al., 2019).

Sobre la hipótesis del estudio referida a que el empoderamiento psicológico influye positivamente en el desempeño laboral se obtuvieron los valores ( $\beta = 0.268$ ,  $p < 0.00$ ) que evidencian que el empoderamiento psicológico impacta positivamente en el desempeño laboral. Los hallazgos empíricos del presente estudio corroboran las



evidencias acerca de la influencia positiva del empoderamiento psicológico en el desempeño laboral en el sector de servicios hoteleros (Al-Makhadmah et al., 2020). De igual manera confirman los resultados de Mahmoud et al. (2021) quienes en su estudio en las áreas de operaciones y producción hallaron que el empoderamiento psicológico se relaciona directa y positivamente con el desempeño individual.

Acerca de la hipótesis del estudio referida a que la distancia de poder modera la relación de la resiliencia y el desempeño laboral se hallaron los valores ( $\beta= 0.035$ ,  $p< 0.376$ ) que evidencian que la distancia de poder no modera la relación entre la resiliencia y el desempeño laboral. Los hallazgos son novedosos, debido a las escasas investigaciones acerca de la moderación de la distancia de poder en la relación de la resiliencia y el desempeño laboral. En relación a la hipótesis del estudio, referida a que la resiliencia influye positivamente en el desempeño laboral se obtuvieron los valores ( $\beta= 0.272$ ,  $p< 0.000$ ) Los hallazgos corroboran las evidencias de Hou et al. (2020) quienes señalaron que la resiliencia tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los residentes de medicina en China. Del mismo modo, se confirman las evidencias del estudio Appana y Avadhani (2018) en el sector de seguros, quienes encontraron que la resiliencia se relaciona significativa y positivamente con el desempeño laboral.

Adicionalmente, la evidencia empírica del presente estudio aporta al conocimiento sobre las variables de investigación debido a que en la actualidad no hay suficiente evidencia sólida que demuestre la relación entre los resultados organizacionales como la resiliencia y el desempeño laboral durante la pandemia de COVID -19 (Hos,gör & Yaman, 2022).

El empoderamiento psicológico, tiene una consolidada historia como objeto de estudio, corroborando su poder explicativo del desempeño laboral. El presente estudio confirma que, tener autonomía, contar con oportunidades para desarrollar la iniciativa y poder tomar decisiones en el puesto de trabajo son elementos inherentes del

empoderamiento psicológico que influyen positivamente en el desempeño laboral al margen de la cultura o nacionalidad de la muestra.

A diferencia de la vasta evidencia empírica de la influencia del empoderamiento psicológico en el desempeño, aún no existe el *corpus* académico suficiente acerca del impacto de la resiliencia en el desempeño laboral. Sin embargo, en el presente estudio se evidenció empíricamente que la resiliencia influye positivamente en el desempeño. Incluso su impacto es ligeramente mayor que el del empoderamiento psicológico que está más arraigado en las prácticas gerenciales. Este es hallazgo relevante para la academia debido a que se da en el contexto de la pandemia por el COVID – 19 y la necesidad de superar esta crisis. Enfrentar la pandemia por el COVID – 19 puede haber coadyuvado al desarrollo de niveles espontáneos de resiliencia entre los empleados.

### **Implicancias**

Debido a que los empleados son la fuente de recursos financieros más valioso para las organizaciones (Al Najdawi, 2020., Hanaysha & Tahir, 2016) de las evidencias empíricas se desprenden las implicancias prácticas descritas a continuación. Por un lado, se confirma la necesidad de que los gestores promuevan el empoderamiento psicológico en los empleados y organizaciones (Kundu et al., 2019., Sandhya & Sulphay, 2020). Por otro lado, se sustenta lo oportuno de que los gestores empiecen a promover formalmente la resiliencia de los empleados. Cabe resaltar que, en la actualidad la resiliencia aun no es parte de las habilidades tradicionalmente gestionadas por las organizaciones (Hos ,gör & Yaman, 2022). Por lo tanto, los hallazgos del presente estudio contribuyen significativamente al dar sustento empírico a la inversión de los procesos gestionados por los departamentos de recursos humanos relacionados al empoderamiento psicológico y la resiliencia en las organizaciones.

Ahondando en las implicancias. En la actualidad dentro de las empresas existe

mayor diversidad cultural que nunca, por lo que es más probable que los subordinados y supervisores tengan diferentes valores culturales sobre la naturaleza del trabajo y las expectativas de su rol (Richard et al., 2022). En tal sentido, existen implicancias prácticas en el campo de reclutamiento y selección para atraer empleados con competencias que favorezcan la relación sinérgica con personas de diferentes culturas. Otra implicancia práctica se relaciona al fomento de los programas que incentiven la diversidad cultural al interior de las organizaciones.

### **Recomendaciones**

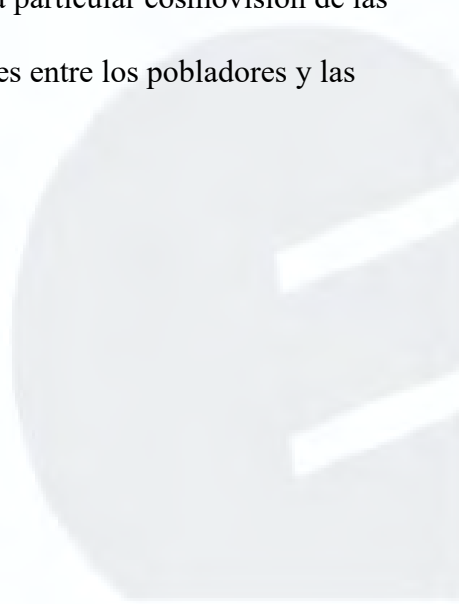
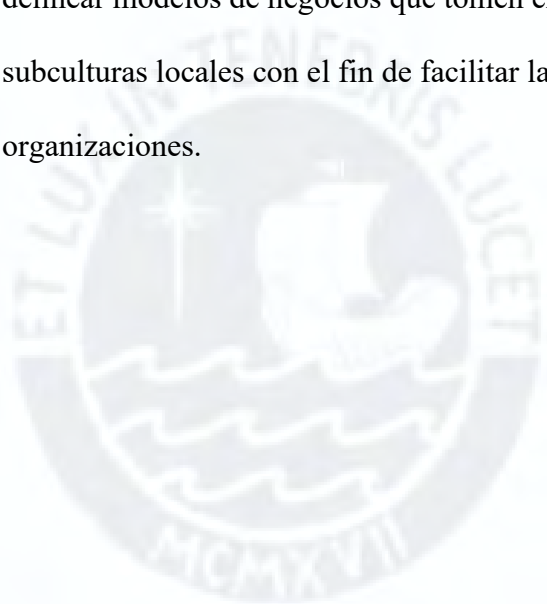
Debido a que la muestra estuvo conformada por empleados del sector de telecomunicaciones de las ciudades de San José, Costa Rica y Lima, Perú. Los resultados deben generalizarse solamente a esta población. Al tratarse de un estudio transversal en el horizonte temporal, resulta recomendable realizar un estudio longitudinal para evaluar los hallazgos de la presente investigación.

La cultura nacional y en específico la distancia de poder es un factor que los gestores deben entender y gerenciar estratégicamente. Dado que la gran mayoría de los estudios sobre valores culturales se han centrado en el individualismo/colectivismo (Richard et al., 2022) es recomendable ahondar en el estudio de la influencia de la distancia de poder como variable exógena, moderadora o mediadora en otras variables de la gestión de recursos humanos, como el compromiso con la organización, la rotación laboral, entre otras variables.

Es recomendable estudiar la mediación del empoderamiento psicológico en la relación de la resiliencia y el desempeño laboral. Asimismo, se sugiere investigar la resiliencia como una potencial dimensión de la cultura nacional, tema de investigación que podría ser una veta de estudio novedosa en la academia.

Debido a que, por un lado, las mismas conductas pueden ser interpretadas como

racionales o irracionales según la cultura y los paradigmas no universales (Meyer, 2016). Por otro lado, que la cultura no depende de las fronteras, sino por el contrario existen subculturas basadas en la etnia, lengua y geografías conviviendo al interior de los países (López-Duarte et al., 2015). Asimismo, que la investigación intercultural es necesaria para una mejor comprensión de la realidad social (Wind & Douglas, 1983). Siendo Latinoamérica una región con gran diversidad cultural (Banco mundial, 2015). Es recomendable desarrollar estudios interculturales al interior de los países de la región para delinear modelos de negocios que tomen en cuenta la particular cosmovisión de las subculturas locales con el fin de facilitar las relaciones entre los pobladores y las organizaciones.



### Referencias

- Brislin, R. W. (1970). Back Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Campbell, C.H., McHenry, J.J., & Wise, L.L. (1990). Modelling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-343.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>.
- Catena, A., Ramos, M., & Trujillo, H. (2003). *Análisis multivariado: Un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva, S.L.
- Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. *Management and Organization Review*, 10(1), 135-156.  
<https://doi.org/10.1111/more.12032>.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2018). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>.
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5-46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.
- Henrich, J. (2015). Culture and social behavior. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 84–89. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.02.001>.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta. Edición), México: Mc Graw Hill.
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jagannathan, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Jha, S. (2019). Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 903-924. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1567>.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>.
- Kimpah, J., & Ibrahim, H. I. (2020). Participative Decision-Making, Psychological Empowerment and Job Performance: Evidence from the Malaysian Electrical and Electronic Manufacturing Firms. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2).
- Kostopoulos, I. (2019). Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-linear Approach and the Role of Service Complexity. *European Management Review*, 16(2), 229–242. <https://doi.org/10.1111/emre.12153>.
- Lee, S.Y; Lee, S.W. (2020). Social media use and job performance in the workplace: The effects of facebook and kakao talk use on job performance in South Korea. *Sustainability*, 12, 4052. doi:10.3390/su12104052.

- Liu, J., Cui, Z., Feng, Y., Perera, S., & Han, J. (2020). Impact of culture differences on performance of international construction joint ventures: the moderating role of conflict management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27 (9), 2353-2377. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2019-0111>.
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179-1197. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0129>.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. doi: 10.1002/hrm.22153.
- Marcoulides, G. A., & Chin, W. W. (2013). You write but others read: Common methodological misunderstandings in PLS and related methods. In H. Abdi, W. W. Chin, V. Esposito Vinzi, G. Russolillo, & L. Trinchera (Eds.), *New perspectives in partial least squares and related methods* (pp. 31–64). New York: Springer.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047–2067. <https://doi.org/10.1177/001872671663180>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. (2019). *Subsector de Telecomunicaciones: Ocupaciones frecuentes y oferta formativa a nivel nacional*. (1-62). <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/390145-estudio-del-subsector-telecomunicaciones-ocupaciones-frecuentes-y-oferta-formativa-a-nivel-nacional>.

- Muthukumar, K., Riasudeen, S., & Mathivanan, S. (2017). The impact of psychological capital on job performance: a study among Indian scientists. *International Journal of Business Excellence*, 13(1), 79. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.085795>.
- Obi, C. N., Leggett, C., & Harris, H. (2017). National culture, employee empowerment and advanced manufacturing technology utilisation: A study of Nigeria and New Zealand. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 460-482. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.70>.
- Owusu, A., & Low, L. (2019). The influence of national culture on organizational cultural of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5, 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>.
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385-408. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21217>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Sandhya, S., & Sulphay, M.M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract, and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325-349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.



- Schumacker, E., & Lomax, G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 4th edtn.
- Shah, Tazeem Ali, Nisar, Mohammad, Zolin, Roxanne, & Shah, Syed Zulfiqar Ali. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797-817.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Soler Sánchez, M. I., Meseguer de Pedro, M., & García Izquierdo, M. (2016). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala de resiliencia de 10 ítems de Connor-Davidson (CD-RISC 10) en una muestra multiocupacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(3), 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.002>.
- Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance: mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(4), 584-590. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.74060>.
- Superintendencia de Telecomunicaciones de Costa Rica. (2017). *Estadísticas del sector de telecomunicaciones*, (1-224). <https://sutel.go.cr/informesindicadores/informe-estadisticas-del-sector-de-telecomunicaciones-2017>.
- Stevens, J. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th ed.). New Jersey: Routledge.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907–924. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.696169>.

- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture* (1st ed.) New York: Irwin.
- Ungar, M., & Liebenberg, L. (2011). Assessing resilience across cultures using mixed methods: Construction of the child and youth resilience measure. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(2), 126-149. <https://doi.org/10.1177/1558689811400607>.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S., (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of international consumer marketing*, 23(3-4). <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behaviour in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>.
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601-3617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560877>

## Apéndice A: Carta de aceptación



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.

### CONSTANCIA

El Comité Editorial de la **REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES (RCS)**, mediante la presente certifica que el artículo intitulado: **“Moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral”** cuya autoría corresponde a: **Ravello Joo, Alexeis Alberto y Liaque Sánchez, Alex Henry**; fue recibido en nuestra revista, evaluado por árbitros externos e internos doble ciego, y aceptado para ser publicado en el Volumen XXIX, Número 4 (Octubre – Diciembre) de 2023, ISSN 1315-9518 y ISSN (e) 2477-9431.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Maracaibo, a los veintisiete días del mes de Marzo de 2023.

Dra. Mariby Boscán

Editora en Jefe de la Revista de Ciencias Sociales



### Apéndice B: Instrumento de medición

Empoderamiento psicológico		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ep1	Tengo una autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
Ep2	Puedo decidir por mi cuenta cómo hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
Ep3	Tengo una oportunidad considerable de independencia y libertad en la forma en que hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
Ep4	Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.	1	2	3	4	5

*Nota.* Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601-3617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560877>

Resiliencia		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
r1	Sé adaptarme a los cambios.	1	2	3	4	5
r2	Puedo manejar cualquier situación	1	2	3	4	5
r3	Veo el lado positivo de las cosas	1	2	3	4	5
r4	Me puedo manejar bien a pesar de la presión o el estrés.	1	2	3	4	5
r5	Después de un grave contratiempo suelo volver a la carga.	1	2	3	4	5
r6	Consigo alcanzar mis metas a pesar de las dificultades.	1	2	3	4	5
r7	Puedo mantener la concentración bajo presión.	1	2	3	4	5
r8	Difícilmente me desánimo por los fracasos.	1	2	3	4	5
r9	Me defino como una persona fuerte.	1	2	3	4	5
r10	Puedo manejar los sentimientos desagradables.	1	2	3	4	5

*Nota.* Soler Sánchez, M. I., Meseguer de Pedro, M., & García Izquierdo, M. (2016). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala de resiliencia de 10 ítems de Connor-Davidson (CD-RISC 10) en una muestra multiocupacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(3), 159-166.

Desempeño laboral		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
dl1	Siempre me desempeño mejor que el nivel aceptable.	1	2	3	4	5
dl2	Frecuentemente me desempeño mejor de lo que se puede esperar de mi	1	2	3	4	5
dl3	Frecuentemente hago un esfuerzo extra en mi trabajo	1	2	3	4	5
dl4	Intencionalmente me esfuerzo mucho en mi trabajo	1	2	3	4	5
dl5	La calidad de mi trabajo es excelente.	1	2	3	4	5

*Nota.* Lee, S.Y; Lee, S.W. (2020). Social media use and job performance in the workplace: The effects of facebook and kakao talk use on job performance in South Korea. *Sustainability*, 12, 4052. doi:10.3390/su12104052

Distancia de Poder		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
cn1	Las personas en puestos más altos deben tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a las personas en puestos inferiores.	1	2	3	4	5
cn2	Las personas que ocupan puestos más altos no deben pedir la opinión de las personas que ocupan puestos más bajos con demasiada frecuencia.	1	2	3	4	5
cn3	Las personas en posiciones superiores deben evitar la interacción social con personas en posiciones inferiores.	1	2	3	4	5
cn4	Las personas en posiciones inferiores no deben estar en desacuerdo con las decisiones de las personas en posiciones superiores.	1	2	3	4	5
cn5	Las personas en puestos más altos no deben delegar tareas importantes a personas en puestos inferiores.	1	2	3	4	5

*Nota.* Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of international consumer marketing*, 23(3-4), 193-210. doi: 10.1080/08961530.2011.578059

## Apéndice C: Traducción inversa del cuestionario

		Strongly disagree	Disagree	Neuter	Agree	Totally agree
E1	I have enough autonomy to decide how to do my work					
E2	I can decide for myself how I am going to perform my own work.					
E3	I have quite a few opportunities for independence and freedom in the way I do my job.					
E4	I have the opportunity to use the initiative staff to carry out my work.					
d1	I always perform better than the acceptable level.					
d2	I often perform better than you might expect from me.					
d3	I often go the extra mile in my work.					
d4	I intentionally put a lot of effort into my work.					
d5	The quality of my work is excellent.					
c1	People in higher positions must make most decisions without consulting people in lower positions.					
c2	People in higher positions should not ask for the opinion of people in lower positions too often.					
c3	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.					
c4	People in lower positions should not disagree with the decisions of people in higher positions.					
c5	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.					

### Maira Sawaya Harb

Traductora Colegiada Certificada – CTP N° 0149 / Certified Licensed Translator - CTP N° 0149

1 / 2

ESPAÑOL: Por favor, responda con la mayor sinceridad usando una equis (X). No existen respuestas buenas o malas.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
c1	Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo.					
e2	Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo.					
e3	Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo.					
e4	Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.					
d1	Siempre me desempeño mejor que el nivel aceptable.					
d2	Frecuentemente me desempeño mejor de lo que se puede esperar de mí					
d3	Frecuentemente hago un esfuerzo extra en mi trabajo					
d4	Intencionalmente me esfuerzo mucho en mi trabajo					
d5	La calidad de mi trabajo es excelente.					
c1	Las personas en los puestos más altos deben tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a las personas en puestos inferiores.					
c2	Las personas que ocupan puestos más altos no deben pedir la opinión de las personas que ocupan puestos más bajos con demasiada frecuencia.					
c3	Las personas en posiciones superiores deben evitar la interacción social con personas en posiciones inferiores.					
c4	Las personas en posiciones inferiores no deben estar en desacuerdo con las decisiones de las personas que ocupan posiciones superiores.					
c5	Las personas en los puestos más altos no deben delegar tareas importantes a las personas en puestos inferiores.					

ENGLISH: Please respond as sincerely as possible, there is no good or bad answer.

		Strongly disagree	Disagree	Neuter	Agree	Totally agree
E1	I have enough autonomy to decide how to do my work					
E2	I can decide for myself how I am going to perform my own work.					
E3	I have quite a few opportunities for independence and freedom in the way I do my job.					
E4	I have the opportunity to use the initiative staff to carry out my work.					
d1	I always perform better than the acceptable level.					
d2	I often perform better than you might expect from me.					
d3	I often go the extra mile in my work.					
d4	I intentionally put a lot of effort into my work.					
d5	The quality of my work is excellent.					
c1	People in higher positions must make most decisions without consulting people in lower positions.					
c2	People in higher positions should not ask for the opinion of people in lower positions too often.					
c3	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.					
c4	People in lower positions should not disagree with the decisions of people in higher positions.					
c5	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.					

**Maira  
Patricia  
Sawaya  
Harb**

Firmado  
digitalmente por  
Maira Patricia  
Sawaya Harb  
Fecha: 2022.11.17  
18:10:37 -05'00'



## Apéndice D: Validez del cuestionario criterio de jueces

### PERU: MUESTRA

**Moderación de la Cultura Nacional en la Relación del Empoderamiento Psicológico y la Resiliencia en el Desempeño Laboral en el Contexto de Pandemia COVID 19**

Por: **Alejo Ravello** Joo Doctor (c)

Juez: **Doctor David Lozada**

Considerando los siguientes criterios:

**Relevancia:** El ítem es importante y debe ser incluido.

**Claridad:** El ítem se entiende fácilmente, p. ej., sus sinónimos y semántica son adecuados.



Referencia	Preguntas	Escala Likert					La Relevancia				La Claridad				Comentarios	
		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutro	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	1 El ítem no es relevante	2 El ítem es algo relevante	3 El ítem es bastante relevante	4 El ítem es altamente relevante	1 El ítem no es claro	2 El ítem necesita alguna validación	3 El ítem es claro, pero necesita una revisión	4 El ítem es muy claro		
Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). <i>International Journal of Human Resource Management</i> .	<b>Empoderamiento Psicológico</b> 1. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo. 2. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio 3. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo. 4. Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		
Lee, S.Y; Lee, S.W. (2020) <i>Sustainability</i>	<b>Desempeño laboral</b> 5. Siempre me desempeño mejor que el nivel aceptable. 6. Frecuentemente me desempeño mejor de lo que se puede 7. Frecuentemente hago un esfuerzo extra en mi trabajo 8. Intencionalmente me esfuerzo mucho en mi trabajo 9. La calidad de mi trabajo es excelente.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		
Soler et al (2016). <i>Revista Latinoamericana de Psicología</i> .	<b>Resiliencia</b> 10. Sé adaptarme a los cambios. 11. Puedo manejar cualquier situación 12. Veo el lado positivo de las cosas 13. Me puedo manejar bien a pesar de la presión o el estrés. 14. Después de un grave contratiempo suelo volver a la carga. 15. Conigo alcanzar mis metas a pesar de las dificultades. 16. Puedo mantener la concentración bajo presión. 17. Difícilmente me desanimo por los fracasos. 18. Me defino como una persona fuerte. 19. Puedo manejar los sentimientos desagradables.		Nunca	Casi nunca	A	Siempre	Casi				X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
Yoo et al. (2011). <i>Journal of International Consumer Marketing</i> .	<b>Distancia de poder</b> 20. Las personas en los puestos más altos deben tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a las personas en puestos inferiores. 21. Las personas que ocupan puestos más altos no deben pedir la opinión de las personas que ocupan puestos más bajos con 22. Las personas en posiciones superiores deben evitar la interacción social con personas en posiciones inferiores. 23. Las personas en posiciones inferiores no deben estar en desacuerdo con las decisiones de las personas que ocupan 24. Las personas en los puestos más altos no deben delegar tareas importantes a las personas en puestos inferiores.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		

Dr. David A. Lozada Martínez  
Ducaris Avenue  
C. P.R. 0092

### COSTA RICA: MUESTRA

Marcela Cespedes <Marcela\_Cespedes@edwards.com>

para mí

Buenas tardes estimado Alexis

Te adjunto el cuestionario solicitado, esperando que te sea de utilidad.

Saludos cordiales

Marcela Cespedes

Mgr, Talent Acquisition

Costa Rica

Edwards Lifesciences

Phone: (506)2106-4849

**Moderación de la Cultura Nacional en la Relación del Empoderamiento Psicológico y la Resiliencia en el Desempeño Laboral en el Contexto de Pandemia COVID 19**

Por: **Alejo Ravello** Joo Doctor (c)

Juez: **Máster Marcela Cespedes**, Ejecutivo de PRHH

Considerando los siguientes criterios:

**Relevancia:** El ítem es importante y debe ser incluido.

**Claridad:** El ítem se entiende fácilmente, p. ej., sus sinónimos y semántica son adecuados.

No llenar

Llenar



Referencia	Preguntas	Escala Likert					La Relevancia				La Claridad				Comentarios	
		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutro	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	1 El ítem no es relevante	2 El ítem es algo relevante	3 El ítem es bastante relevante	4 El ítem es altamente relevante	1 El ítem no es claro	2 El ítem necesita alguna validación	3 El ítem es claro, pero necesita una revisión	4 El ítem es muy claro		
Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). <i>International Journal of Human Resource Management</i> .	<b>Empoderamiento Psicológico</b> 1. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo. 2. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio 3. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo. 4. Tengo la oportunidad de utilizar mi iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		
Lee, S.Y; Lee, S.W. (2020) <i>Sustainability</i>	<b>Desempeño laboral</b> 5. Siempre me desempeño mejor que el nivel aceptable. 6. Frecuentemente me desempeño mejor de lo que se puede 7. Frecuentemente hago un esfuerzo extra en mi trabajo 8. Intencionalmente me esfuerzo mucho en mi trabajo 9. La calidad de mi trabajo es excelente.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		
Soler et al (2016). <i>Revista Latinoamericana de Psicología</i> .	<b>Resiliencia</b> 10. Sé adaptarme a los cambios. 11. Puedo manejar cualquier situación 12. Veo el lado positivo de las cosas 13. Me puedo manejar bien a pesar de la presión o el estrés. 14. Después de un grave contratiempo suelo volver a la carga. 15. Conigo alcanzar mis metas a pesar de las dificultades. 16. Puedo mantener la concentración bajo presión. 17. Difícilmente me desanimo por los fracasos. 18. Me defino como una persona fuerte. 19. Puedo manejar los sentimientos desagradables.		Nunca	Casi nunca	A	Siempre	Casi				X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
											X				X	
Yoo et al. (2011). <i>Journal of International Consumer Marketing</i> .	<b>Distancia de poder</b> 20. Las personas en los puestos más altos deben tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a las personas en puestos inferiores. 21. Las personas que ocupan puestos más altos no deben pedir la opinión de las personas que ocupan puestos más bajos con 22. Las personas en posiciones superiores deben evitar la interacción social con personas en posiciones inferiores. 23. Las personas en posiciones inferiores no deben estar en desacuerdo con las decisiones de las personas que ocupan 24. Las personas en los puestos más altos no deben delegar tareas importantes a las personas en puestos inferiores.									X				X		
										X				X		
										X				X		
										X				X		

## Apéndice E: Cargos de aceptación aplicación cuestionario

PERU: MUESTRA



**centrum**  
**PUCP**  
ESCUOLA PARA  
LOS BUENOS  
NEGOCIOS

Redefinamos los  
buenos negocios

Lima, 25 de febrero del 2022

DPD - 2022/07

A quien corresponda:

Hacemos de su conocimiento que el señor **Alexeis Alberto Ravello Joo**, de nacionalidad peruana, con código PUCP Nro. **20084996**, se encuentra matriculado en el Programa Doctoral en Administración Estratégica de Empresas Semipresencial V, dictado por CENTRUM PUCP Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El programa doctoral en el cual está matriculado Alexeis inició en diciembre del 2019 y tiene una duración de cuatro años calendario. Culminará en diciembre del 2023.

Al agradecer la atención que se sirva brindar a la presente, se extiende esta carta, a solicitud del interesado.

Atentos saludos,



Rubén Guevara  
 Director  
 Dirección de Programas de Doctorado  
 dba@pucp.pe

*A. Chumpiza*  
 A. Chumpiza  
 T. Compañía S.A.C.  
 13 / 05 / 2022  
**RECIBIDO**

Jrón Daniel Alemán Robles 125  
 Urbanización Los Álamos de Monterica  
 Santiago de Surco, Lima 32, Perú

020-7100  
 centroinformes@pucp.edu.pe  
 centrum.pucp.edu.pe

COSTA RICA: MUESTRA

 <b>centrum</b> <b>PUCP</b> <small>ESCUELA PARA LOS BUENOS NEGOCIOS</small>	Redefinamos los buenos negocios
Lima, 25 de febrero del 2022	DPD - 2022/07
A quien corresponda:	
Hacemos de su conocimiento que el señor <b>Alexeis Alberto Ravello Jao</b> , de nacionalidad peruana, con código PUCP Nro. <b>20084996</b> , se encuentra matriculado en el Programa Doctoral en Administración Estratégica de Empresas Semipresencial V, dictado por CENTRUM PUCP Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	
El programa doctoral en el cual está matriculado Alexeis inició en diciembre del 2019 y tiene una duración de cuatro años calendario. Culminará en diciembre del 2023.	
Al agradecer la atención que se sirva brindar a la presente, se extiende esta carta, a solicitud del interesado.	
Atentos saludos,	
 Rubén Guevara Director Dirección de Programas de Doctorado dba@pucp.pe	
José César Alarcón Robles 125 Urbanización Las Alamos de Monterrico, Santiago de Surco, Lima 32, Perú	029-7100 centrum@pucp.pe centrum.pucp.edu.pe

## Apéndice F: Carta de consentimiento informado

Lima

San José de Costa Rica, 2022.

Estimado Participante:

Presente.

**Asunto:** Instrumentos para medir la relación entre la cultura nacional, empoderamiento psicológico, resiliencia y desempeño laboral.

Es grato expresar un atento y cordial saludo, y al mismo tiempo mi agradecimiento por brindarme su tiempo para contestar los instrumentos de evaluación que adjunto, cuyo objetivo es obtener información relevante, como parte de la investigación que estoy realizando como estudiante del doctorado de la Escuela de Negocios de Posgrado CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La tesis se titula «Influencia de la Cultura Nacional en la Relación del Empoderamiento Psicológico Individual y la Resiliencia en el Desempeño Laboral en el Contexto de Pandemia por el COVID 19».

Responder los instrumentos le tomará entre 5 y 10 minutos. Los resultados de la investigación serán publicados de forma agregada, por lo que su nombre no será considerado como información para el estudio. Por esta razón, le pedimos que responda las preguntas de la manera más honesta posible.

Al aceptar contestar los instrumentos que se adjuntan, manifestará su consentimiento de participar en este estudio. Con su participación, está contribuyendo al desarrollo de la investigación en Perú, específicamente en el campo de la gestión empresarial. Sin nada más que agregar y en espera de su valioso apoyo, me pongo a su disposición a través del correo: [aravello@pucp.edu.pe](mailto:aravello@pucp.edu.pe)

Atte.

Alexeis Ravello