



**RES**  
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXIX, No. 4 OCTUBRE-DICIEMBRE 2023

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral

Ravello Joo, Alexeis Alberto\*  
Llaque Sánchez, Alex Henry\*\*

## Resumen

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. El enfoque de la investigación es descriptivo y correlacional con diseño no experimental y transversal. La muestra (n=845) fueron empleados de empresas del sector telecomunicaciones de Costa Rica y Perú, tres y cinco empresas respectivamente. 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 la relación de la resiliencia en el desempeño ( $\beta= 0.035, p= 0.376$ ). El empoderamiento influye positivamente en el desempeño laboral ( $\beta= 0.268, p= 0.000$ ); asimismo, 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 gestión que fomente el empoderamiento psicológico y la resiliencia de los empleados.

**Palabras clave:** Cultura nacional; distancia de poder; empoderamiento psicológico; resiliencia; desempeño laboral.

---

\* Doctor en Administración Estratégica de Empresas. MBA en Dirección Estratégica. Docente Investigador en la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Business School, Lima, Perú. E-mail: [aravello@pucp.edu.pe](mailto:aravello@pucp.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-0142>

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas. Magister en Finanzas. Docente Investigador en la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Business School, Lima, Perú. E-mail: [allaque@pucp.edu.pe](mailto:allaque@pucp.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9230-1748>

# Moderation of national culture between psychological empowerment and resilience in job performance

## Abstract

The present study analyzed the moderation of power distance in the relationship between psychological empowerment and resilience in job performance in the context of the pandemic. The research approach is descriptive and correlational with a non-experimental and transversal design. The sample ( $n=845$ ) were employees of companies in the telecommunications sector in Costa Rica and Peru, three and five companies respectively. 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 between empowerment and job performance ( $\beta= 0.061$ ,  $p= 0.196$ ), nor does it moderate the relationship between resilience and performance ( $\beta= 0.035$ ,  $p= 0.376$ ). Empowerment positively influences job performance ( $\beta= 0.268$ ,  $p= 0.000$ ); Likewise, 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 job performance and, above all, provide novel empirical evidence of the positive impact of resilience on performance. In this sense, based on the empirical results of the study, investment in management that promotes the psychological empowerment and resilience of employees is recommended.

**Keywords:** National culture; power distance, psychological empowerment, resilience, job performance.

## 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, Hofstede y Minkov, 2010). Cicerón (2005), 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 y 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 (Hofstede 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 y 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; Yilmaz, 2015; Kundu, Kumar y Gahlawat, 2019; Putra et al., 2019).

Por otra parte, uno de los modelos teóricos más aceptados sobre la resiliencia es el de Connor y Davidson (2003), quienes la 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. Al respecto, Samán et al. (2022); y, Saldarriaga et al. (2022), manifiestan que se refiere al afrontamiento adecuado de las tareas propias de un determinado período, permitiendo superar cualquier situación que se presente. De acuerdo con Feder, Nestler y Charney (2009), una persona resiliente enfrenta adversidades y sabe cómo adaptarse para enfrentarlas acertadamente (Southwick y Charney, 2012).

Sobre la relación de la resiliencia y el desempeño laboral, Cooke et al. (2019) 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. Appanna 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 investigación del 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, Wang y Markovic (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. Asimismo, 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 (2023), 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. Adicionalmente, Hoşgör 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.

Dado lo antes expuesto, 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 la pandemia Covid-19.

## 1. Metodología

El enfoque de la investigación es descriptivo y correlacional con diseño no experimental y transversal. El cuestionario utilizado constaba de 24 ítems y cuatro escalas de Likert con opciones de uno a cinco que iban de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo para las variables empoderamiento, distancia de poder y desempeño; y de nunca a siempre para la variable resiliencia.

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 analizó el modelo de medida, el modelo estructural y los efectos de la variable moderadora (Baron y Kenny, 1986).

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, Al Najdawi y Al-Muala (2020); y, Mahmoud, Ahmad y Poespowidjojo (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 igual forma, según Fietz, Hillmann y Guenther (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

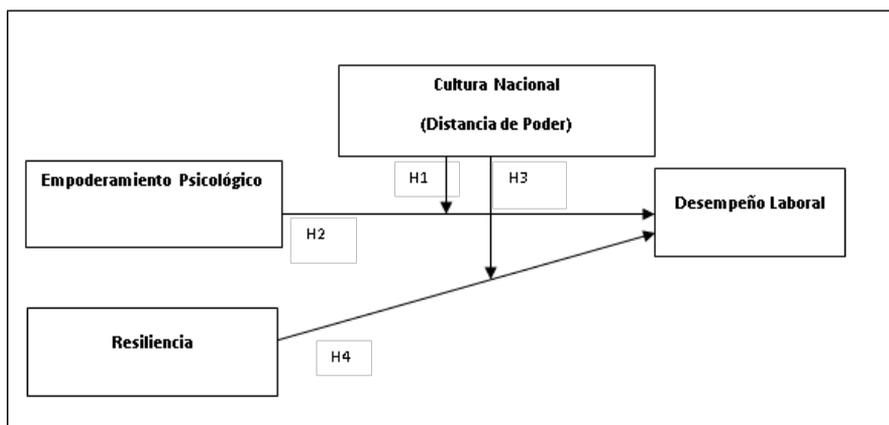
una influencia significativa en el desempeño laboral. En esa línea, se planteó:

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

De acuerdo con Cooke et al. (2019), 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.

En función de lo antes expuesto, la Figura I, describe el modelo del estudio y las hipótesis respectivas.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

**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, peruanas y costarricense**

La población estuvo conformada por 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**

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacionalidad	Lima	422	49,94%
	San José	423	50,05%
		<b>845</b>	<b>99,99%</b>
Genero	Masculino	435	51,48%
	Femenino	410	48,52%
		<b>845</b>	<b>100,00%</b>
Edad	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%
		<b>845</b>	<b>100,00%</b>
Actividad	Estudia y trabaja	336	39,76%
	Solo trabaja	509	60,20%
		<b>845</b>	<b>99,96%</b>
Educación	Básica	333	39,41%
	Técnica	325	38,46%
	Superior	187	22,13%
		<b>845</b>	<b>100,00%</b>
Estado civil	Soltero	587	69,47%
	Casado	104	12,31%
	Conviviente	117	13,85%
	Separado	35	4,14%
	Viudo	2	0,24%
		<b>845</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Debido a que los estudios de ciencias sociales pueden presentar errores de medición y sesgos del método común (MacKenzie y Podsakoff, 2012), el investigador aplicó los cuestionarios de manera presencial. Se tuvieron que eliminar 57 encuestas por errores en su llenado (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017) obteniendo 845 observaciones válidas para el análisis.

## 2. Resultados y discusión

Siguiendo las recomendaciones de

Chin (2003), se analizaron los resultados en dos etapas. En el primer paso, se evaluó el modelo de medida; y en el segundo, el modelo estructural (Hair et al., 2018).

### 2.1. Evaluación del modelo de medida

De acuerdo con Hair et al. (2013), 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 y 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. Por otra parte, la validez convergente se evaluó a través del AVE o varianza extraída promedio (Hair, Hollingsworth et al., 2017). Mientras que la validez discriminante fue evaluada con el criterio de Fornell Larcker (Fornell y Larcker,

1981); y la ratio Heterotrait - Monotrait (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), 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, Hult, Ringle, Sarstedt et al. 2017). 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.

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

Variable latente	Indicadores ítems	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta Rho_R	Confiabilidad compuesta Rho_C	AVE
Empoderamiento 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				
		0.777				
Desempeño laboral	Desemp1		0.827	0.879	0.879	0.593
	Desemp2	0.847				
	Desemp3	0.794				
	Desemp4	0.680				
	Desemp5	0.742				

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

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, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), 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  $> 0.70$ . 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, Straub y Boudreau, 2000). De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) 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).

De acuerdo con Barclay, Higgins y Thompson (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 que el modelo cumple con este criterio. La Tabla 3, describe los factores de carga cruzados.

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

	Empoderamiento psicológico	Resiliencia	Distancia de poder	Desempeño laboral
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

**Cont... Tabla 3**

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

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

Por otra parte, 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**

	Desempeño laboral	Distancia de poder	Empoderamiento psicológico	Resiliencia
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

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

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, Malhotra y Segars (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**

	Desempeño laboral	Distancia de poder	Empoderamiento psicológico
Desempeño laboral			
Distancia de poder	0.131		
Empoderamiento psicológico	0.381	0.069	
Resiliencia	0.405	0.107	0.319

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

## 2.2. Evaluación del modelo estructural

Sobre la evaluación del modelo estructural, de acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) 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.

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

	VIF	$R^2$	$R^2$ ajustada	$F^2$	$Q^2$	$q^2$
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	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

$R^2$  es la medida más importante para evaluar el modelo estructural. De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017); Hair, Hult, Ringle, Sarstedt et al. (2017). Al respecto, 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, y menores 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, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017; Hair, Hult, Ringle, Sarstedt et al., 2017). 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 de 0.080 y el efecto de la resiliencia 0.082 considerados como pequeños, siendo la resiliencia ligeramente más significante. Los resultados

se pueden apreciar en la Tabla 6.

Adicionalmente, Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) recomendaron examinar el indicador  $Q^2$  para valorar la relevancia predictiva del modelo estructural. De acuerdo con Henseler, Ringle y Sinkovics (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.

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), plantearon 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.

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

Acercas de las medidas de ajuste, Albort-Morant et al. (2019) 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 y Bentler, 1995). 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, Hubona y Ray (2016) demostraron que un modelo correctamente especificado obtendría valores SRMR inferiores a 0.06. En el presente estudio se obtuvo un valor de 0.054 evidenciando 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**

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Intervalo de confianza 95%	Intervalo de confianza 99%
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

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Otra medida de ajuste es el índice de ajuste normado (NFI) o índice de Bentler y Bonett (1980). 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, Wende y Becker, 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, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017). 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.

**Tabla 9**  
**Análisis de las hipótesis, incluidas las moderadoras**

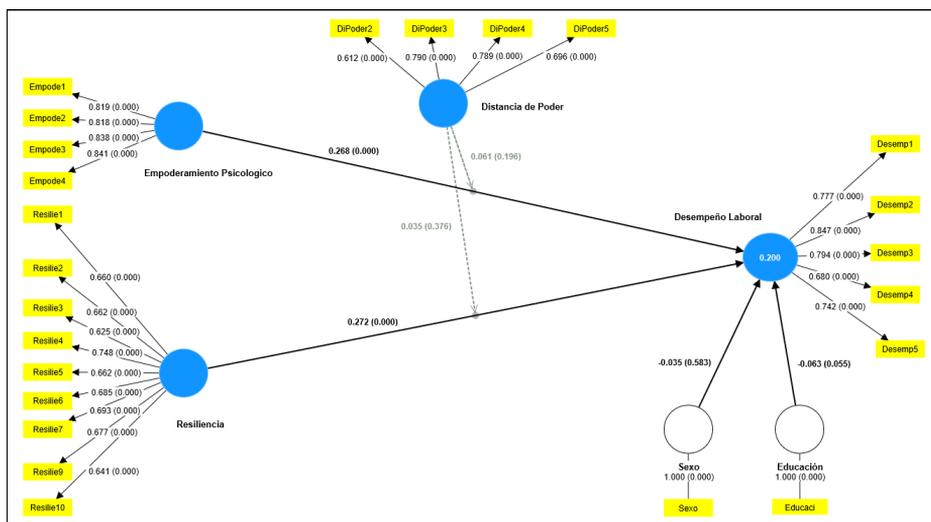
Hip	Relación	Coficiente $\beta$	Valor $p$	Decision
H1	Dipoder x Empo -> Desemp	0.061	0.196	No se confirma
H2	Empo -> Desemp	0.268	0.000***	Sí se confirma
H3	Dipoder x Resilie -> Desemp	0.035	0.376	No se confirma
H4	Resilie -> Desemp	0.272	0.000***	Sí se confirma

Nota: \*\*\* $P < 0.001$ , \*\* $P < 0.01$ , \* $P < 0.05$ .

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El análisis de moderación se realizó en dos etapas (Chin, 2003; Hair, Risher et al., 2019; Hair, Sarstedt et al., 2019) 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, Ringle y

Sarstedt, 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 con el desempeño laboral. La Figura II, muestra la evaluación del modelo estructural.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

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

Después de presentados los resultados se pudo evidenciar 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 2, 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 de Mahmoud et al. (2021), en el área de operaciones.

Acercas de la hipótesis 3, 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 4, 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, de Appanna 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 del Covid-19 (Hoşgör y Yaman, 2022).

Como todo estudio, el presente, 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. Otra limitación, se relacionó a la escasa o casi nula investigación intercultural en la región latinoamericana (Barbosa, 2014; Owusu y Low, 2019). Por otra parte, 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. Adicionalmente, las restricciones de tránsito y riesgos de contagio debido al Covid-19 fueron desafíos para el desarrollo de la investigación en dos países.

Tomando en consideración, que las conductas pueden ser interpretadas como racionales o irracionales dependiendo el prisma de la cultura (Meyer, 2016), y, que existen subculturas conviviendo dentro de los países (López-Duarte, Vidal-Suárez y González-Díaz, 2015); es relevante realizar estudios interculturales y entre las subculturas de los países, especialmente en Latinoamérica, que permitan contrastar los hallazgos del presente estudio.

De acuerdo con Labarca y Panchana (2022), América Latina cuenta con grandes perspectivas económicas, además de una gran diversidad intercultural (Banco Mundial, 2015). En tal sentido, el modelo subcultural de investigación puede ser útil en esta realidad (Snyder, 2001). De acuerdo con Wind y Douglas (1982), la investigación intercultural permite un mejor entendimiento entre las subculturas. Por ejemplo, en el actual conflicto aimara peruano (Ministerio de Cultura del Perú, 2021); o en localidades rurales tradicionales en el mismo país, que reciben enormes inversiones económicas y trabajadores de países culturalmente lejanos como los asiáticos, sumado a una crisis migratoria regional de trabajadores (Leónova, 2019); hace necesario que se realicen más investigaciones interculturales en la región,

para que sirvan como alternativas de solución basadas en datos empíricos a los conflictos entre población, organizaciones y trabajadores.

## 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; y 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. Esta investigación confirma que, tener autonomía, contar con oportunidades para desarrollar la iniciativa, así como 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.

La influencia positiva de la resiliencia en el desempeño laboral es un hallazgo relevante para la academia. Debido a que es el primer estudio intercultural en Latinoamérica que ha evidenciado empíricamente la relación en el contexto de crisis sanitaria por el Covid-19. El presente estudio entrega el sustento empírico para que las organizaciones inviertan en el desarrollo de competencias de sus empleados para sobreponerse a las adversidades exacerbadas por la volatilidad del contexto global. Especialmente, el desarrollo de la resiliencia en los empleados de los sectores considerados vitales para los países cuando enfrentan una crisis, tales como, salud, telecomunicaciones, seguridad, entre otros. Adicionalmente, los resultados del estudio son útiles para que la sociedad y las organizaciones fomenten la resiliencia y puedan enfrentar mejor futuras emergencias.

## Referencias bibliográficas

- Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., y Leal-Rodríguez, A. L. (2019). Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability*, 11(1), 223. <https://doi.org/10.3390/su11010223>
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., y 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(S-2), 896-904. <https://doi.org/10.30892/gtg.302spl16-520>
- Appanna, K. K., y 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. [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJMET/VOLUME\\_9\\_ISSUE\\_1/IJMET\\_09\\_01\\_046.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_1/IJMET_09_01_046.pdf)
- BancoMundial(2015).*LatinoaméricaIndígena en el Siglo XXI*. Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/541651467999959129/pdf/Latinoam%C3%A9rica-ind%C3%ADgena-en-el-siglo-XXI-primera-d%C3%A9cada.pdf>
- 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., y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Baron, R. M., y 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, J.-M., Ringle, C. M., y 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. [https://doi.org/10.47263/JASEM.2\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.2(2)01)
- Bentler, P. M., y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-600. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Chen, Y., y Biswas, M. I. (2023). Impact of national culture on the severity of the COVID-19 pandemic. *Current*

- Psychology*, 42, 15813-15826. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02906-5>
- Chin, W. W. (2003). *PLS Graph version 3.0*. Soft Modeling, Inc.
- Cicerón, M. T. (2005). *Disputaciones Tuscianas*. Editorial Gredos.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Conger, J. A., y 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., y 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., y Mei, H. (2019). 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>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., y 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>
- Da Motta, L. A. S., y Gomes, J. S. (2022). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*, 22, 79-97. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00516-6>
- D'Innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., y 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1073>
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Feder, A., Nestler, E. J., y Charney, D. S. (2009). Psychobiology and molecular genetics of resilience. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 446-457. <https://doi.org/10.1038/nrn2649>
- Fietz, B., Hillmann, J., y 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>
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., y 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., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation models*. Statistical Associates Publishers.
- Gefen, D., Straub, D., y Boudreau, M.

- (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 7. <https://doi.org/10.17705/ICAIS.00407>
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., y Chong, A. Y. L. (2017). 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., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Thiele, K. O. (2017). 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., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use, and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y 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., y Sinkovics, R. R. (2009). The use de partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill Professional.
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y., 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>

- Hoşgör, H., y 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., y Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Sage Publications, Inc.
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Kundu, S. C., Kumar, S., y 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. J., y Panchana, A. M. (2022). Crecimiento económico en América Latina: Algunos determinantes desde la perspectiva austriaca. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 216-231. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37686>
- Lee, Y.-T., y 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311436080>
- Leónova, O. C. (2019). Problemas de migración y litigios territoriales crisis migratoria en Latinoamérica. *Iberoamérica*, (3), 104-124. <https://iberoamericajournal.ru/sites/default/files/2019/3/leonova.pdf>
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with Partial Least Squares*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-52512-4>
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., y González-Díaz, B. (2015). International business and national culture: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 397-416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12070>
- MacKenzie, S. B., y 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., y 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. <http://aeconf.com/Articles/Nov2016/ae170208.pdf>
- Ministerio de Cultura de Perú (2021). *Pueblo Aimara*. Ministerio de Cultura. <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos/aimara>
- Mulaomerovic, E., Wang, E. M.-Y., y Markovic, M. (2019). The influence of cultural dimensions when implementing fun in the workplace approach as a driver of creativity. *Ergonomics*, 62(10), 1243-1253. <https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1612100>
- Owusu, M., y Low, L. (2019). The influence of national culture on organizational cultural of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1623648. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>

- Putra, A. S. B., Dwiatmadja, C., Sasongko, G., y Suharti, L. (2019). The determinants of performance behavior of bank employees in Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(173), 95-99. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2019/QAS\\_Vol.20\\_No.173\\_Dec.2019.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2019/QAS_Vol.20_No.173_Dec.2019.pdf)
- Richard, O., Triana, M. D. C., Yücel, I., Li, M., y 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, C. M., Wende, S., y Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS*. <https://www.smartpls.com>
- Saldarriaga, O., Ledesma, M. J., Malpartida, J. N., y Diaz, J. R. (2022). Resiliencia docente en las escuelas públicas de Lima Metropolitana – Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 261-274. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37690>
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. D. P., y Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., y Shah, S. Z. A. (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>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez, J, M., y 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., y Ringle C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLS predict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- 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>
- Snyder, R. (2001). Scaling down: The subnational comparative method. *Journal of Political Science*, 36(1), 93-110. <https://doi.org/10.1007/BF02687586>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256865>
- Southwick, S. M., y Charney, D. S. (2012). The science of resilience: Implications for the prevention and treatment of depression. *Science*, 338(6103), 79-82. <https://doi.org/10.1126/science.1222942>
- 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>
- Tengler, F., y Caldera-González, D. D. C. (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*:

*Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom, Volumen 1.* J. Murray.

Wind, Y., y Douglas, S. P. (1982). Comparative consumer research: The next frontier? *Management Decision*, 20(4), 24-35.

<https://doi.org/10.1108/eb001297>

Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46. <https://doi.org/10.5937/Turizam1501034Y>