



**LA GESTIÓN DEL RIESGO Y SU INCIDENCIA EN EL
RENDIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. UN ESTUDIO EN EL
RUBRO DE LAS EMPRESAS SANITARIAS**

Programa Ejecutivo

Autor : Margarita Sepúlveda Vergara.
Profesor Guía : Dr. Patricio Ramírez Correa
Profesor Co-Guía : Dr. Sergio Araya Guzmán

Concepción, 15 de marzo de 2019

RESUMEN

Este trabajo, presenta un estudio que tiene como objetivo explorar la existencia de una relación entre la cultura organizativa, el compromiso laboral, y la Gestión del Riesgo, y si ésta presenta una incidencia en el rendimiento organizativo. Para este propósito, se aplicaron encuestas a 170 profesionales de empresas sanitarias de Chile, con a los menos un año de antigüedad en la organización y experiencia en la implementación de procesos de Gestión del Riesgo. Los resultados obtenidos indican que, en torno a la Gestión del Riesgo, los aspectos que principalmente se visualizan se relacionan con la identificación, el registro, el análisis permanente y la comunicación a todos los niveles de la organización, de los riesgos existentes. Además, se observa una relación significativa entre la cultura organizativa y la gestión de riesgo, lo que no ocurre al considerar el compromiso laboral, y que la Gestión del Riesgo incide en el desempeño de la organización.

El trabajo se desarrolla en nueve capítulos. El primer capítulo da a conocer el planteamiento del problema y los objetivos definidos; en el segundo capítulo se presentan definiciones y conceptos asociados a la Gestión del Riesgo; conceptos relacionados con la cultura organizativa, el compromiso laboral y el rendimiento organizativo se tratan en el capítulo tercero; el capítulo cuatro muestra la metodología de trabajo, las hipótesis y modelo de investigación; las características de la investigación se dan a conocer en el capítulo quinto; mientras que el diseño del trabajo empírico, el análisis de los resultados obtenidos, y la discusión de dichos resultados, se abordan en los capítulos sexto, séptimo y octavo, respectivamente. Finalmente, en el capítulo noveno, se entregan las conclusiones de la investigación.

Palabras Clave: Gestión del Riesgo, rendimiento organizacional, compromiso organizacional, cultura organizacional, riesgos.

ABSTRACT

This work presents a study that has the objective of exploring the existence of a relationship between organizational culture, work commitment and risk management, and if this presents an impact on organizational performance. For this purpose, surveys were given to 170 professionals from sanitation companies in Chile, with at least one year of service in the organization and experience in the implementation of risk management processes. The results obtained indicate that, within risk management, the aspects that are principally represented are related to the identification, recording, permanent analysis and communication of existing risks to all levels of the organization. Furthermore, a significant relationship between organizational culture and risk management can be observed, which does not occur when considering work commitment, and that risk management affects the performance of the organization.

The work is developed over nine chapters. The first chapter explains the approach to the problem and the defined objectives; in the second chapter definitions and concepts associated with risk management are presented; concepts related to organizational culture, work commitment and organizational performance are dealt with in the third chapter; the fourth chapter shows the work methodology, the hypothesis and research model; the characteristics of the investigation are detailed in the fifth chapter; whilst the empirical work design, the analysis of obtained results, and the discussion of said results are addressed in the sixth, seventh and eighth chapters respectively. Finally, in the ninth chapter, the conclusions of the investigation are delivered.

Key Words: Risk management, organizational performance, work commitment, organizational culture, risks.

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

ERM: Enterprise Risk Management; Gestión del Riesgo empresariales.

ISO: International Organization for Standardization; Organización Internacional para la Estandarización.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
1. CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	7
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2. OBJETIVOS	9
1.2.1. Objetivo General.....	9
1.2.2. Objetivo Específicos.....	9
2. CAPITULO II: EL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN. DEFINICIONES Y CONCEPTOS ASOCIADOS	10
2.1. CONCEPTO DE RIESGO.....	10
2.2. TIPOS DE RIESGOS.....	11
2.3. GESTIÓN DEL RIESGO	13
2.3.1. Concepto de Gestión del Riesgo	13
2.3.2. Etapas de la Gestión del Riesgo.....	14
2.3.3. Herramientas para la Gestión del Riesgo	17
2.3.4. Principios de la Gestión del Riesgo	17
2.4. NORMATIVA APLICABLE A LA GESTIÓN DEL RIESGO.....	19
2.5. LA GESTIÓN DE RIESGO EN EMPRESAS SANITARIAS DE CHILE .	20
2.5.1. Gestión de Riesgo en empresas sanitarias de Chile. Justificación.....	20
2.5.2. Empresas sanitarias existentes en Chile	20
2.5.3. Principales riesgos presentes en empresas sanitarias de Chile	23
3. CAPITULO III: CULTURA ORGANIZATIVA, COMPROMISO LABORAL Y RENDIMIENTO ORGANIZATIVO	24
3.1. CULTURA ORGANIZATIVA.....	24
3.2. COMPROMISO LABORAL	28
3.3. RENDIMIENTO ORGANIZATIVO	29
4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	31
5. CAPITULO V: CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
5.4. TIEMPO EN QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN	34
6. CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN	35
6.1. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE RIESGO.....	35

6.2.	RELACIÓN ENTRE COMPROMISO LABORAL Y GESTIÓN DE RIESGO	36
6.3.	RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE RIESGO Y RENDIMIENTO ORGANIZATIVO	37
7.	CAPÍTULO VII: DISEÑO DE TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN	41
7.1.	VARIABLES E ÍTEMS DE MEDICIÓN (ESCALA DE MEDICIÓN)	41
7.2.	UNIDADES DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN	41
7.3.	MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
7.3.1.	Instrumentos utilizados para la recolección de datos	42
7.3.2.	Mecanismos de distribución de instrumentos de medición	43
8.	CAPITULO VIII: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS...	44
8.1.	PERIODO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN...	44
8.2.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA OBTENIDA	44
8.3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO	44
8.3.1.	Variable Compromiso Laboral	45
8.3.2.	Variable Cultura Organizativa	48
8.3.3.	Variable Gestión de Riesgo	51
8.3.4.	Variable Rendimiento Organizativo	59
8.3.5.	Conclusiones sobre Análisis Cuantitativo Descriptivo	62
8.4.	ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADÍSTICO	67
8.4.1.	Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEE).....	67
8.4.2.	La Técnica Partial Least Squares (PLS).....	68
8.4.3.	Aplicación de Técnicas Estadísticas	75
8.4.4.	Evaluación del Modelo Estructural.....	81
8.4.5.	Contraste de Hipótesis de Investigación	82
8.5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	84
8.5.1.	Sobre las implicaciones de la investigación	84
8.5.2.	Sobre el análisis cuantitativo descriptivo	84
8.5.3.	Sobre el análisis cuantitativo estadístico	88
9.	CAPITULO IX: DIFUSIÓN DE RESULTADOS	90
10.	CONCLUSIONES.....	91
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
12.	ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Ejemplos de tipificación de riesgos	11
Tabla 2.2: Normas generales de gestión de riesgo.....	19
Tabla 2.3: Cobertura de Agua Potable y Alcantarillado en Territorios Urbanos y Concesionados.....	21
Tabla 3.1: Características de las culturas de alto y bajo rendimiento.....	27
Tabla 3.2: Variables que miden Rendimiento Organizacional.....	30
Tabla 8.1: Descripción de la muestra	44
Tabla 8.2: Criterios de interpretación para estadística descriptiva de variables.....	45
Tabla 8.3: Estadística descriptiva variable Compromiso Laboral.....	45
Tabla 8.4: Resultados de interpretación de valores promedios de Compromiso Laboral	46
Tabla 8.5: Resumen análisis para variable Compromiso Laboral.....	48
Tabla 8.6: Estadística descriptiva variable Cultura Organizativa	49
Tabla 8.7: Resultados de interpretación de valores medios de Cultura Organizativa..	49
Tabla 8.8: Resumen análisis para variable Cultura Organizativa.....	51
Tabla 8.9: Estadística descriptiva variable Gestión de Riesgo.....	52
Tabla 8.10: Resultados de interpretación de valores medios de Gestión de Riesgo	54
Tabla 8.11: Resumen análisis para variable Gestión de Riesgo.....	58
Tabla 8.12: Estadística descriptiva constructo Rendimiento Organizativo	59
Tabla 8.13: Resultados de interpretación de valores medios de Rendimiento Organizativo.....	60
Tabla 8.14: Resumen análisis para constructo Rendimiento Organizativo	61
Tabla 8.15: Resumen de criterios y condiciones exigidas para las evaluaciones	76
Tabla 8.16: Gestión de Riesgo y sus constructos de Primer Orden.....	77
Tabla 8.17: Cargas finales obtenidas para los constructos asociados a Gestión de Riesgo	77
Tabla 8.18: Cargas/Pesos estudiadas en Modelo de Investigación	79
Tabla 8.19: Fiabilidad Compuesta.....	80
Tabla 8.20: Validez Convergente	80
Tabla 8.21: Alfa de Cronbach	80
Tabla 8.22: Validez Discriminante.....	81
Tabla 8.23: Coeficiente Path y significancia estadística	81
Tabla 8.24: Varianza Explicada (R ²)	81
Tabla 8.25: Validación de Hipótesis.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Proceso Gestión del Riesgo.....	15
Figura 2.2: Principios de la Gestión del Riesgo.....	18
Figura 8.1: Un modelo de dos constructos.....	69
Figura 8.2: Ejemplo de constructo con indicadores reflectivos	70
Figura 8.3: Ejemplo de constructo con indicadores formativos.....	71
Figura 8.4: Modelo Estructural.....	82

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, todas las organizaciones se enfrentan a factores internos y externos que favorecen la creación de una incertidumbre sobre el momento en que lograrán sus metas. Esta incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos de una organización se denomina riesgo lo que ha motivado que las organizaciones destinen tiempo y recursos para su tratamiento, en la que se contempla establecer, el contexto del riesgo, identificación, análisis, evaluación, priorización, monitoreo, revisión y tratamiento de estos, a fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, gobierno de Chile, 2016).

La implementación de la Gestión del Riesgo constituye, en consecuencia, un desafío importante para las organizaciones (Gerkenmeier y Ratter, 2018), ya que se requiere que sea aplicable a todos los niveles de la organización, y que sea establecida en la planificación estratégica e implementada con una rigurosidad que permita lograr el compromiso en todos los niveles organizativos (Kline y Hutchins, 2017). En este sentido, la gestión de riesgo es un proceso implementado por la alta administración (Basley, Branson y Hancock, 2010), siendo el compromiso de ésta fundamental para lograr que los conceptos del riesgo y gestión de riesgo sean compartidos por todos los niveles de la organización (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, gobierno de Chile, 2016), y que exista una distribución de recursos y la creación de una cultura de gestión de riesgo que facilite su implementación (Becker and Dos Santos, 2014; Brown, Steen y Foreman, 2009).

Las organizaciones que deseen implementar la gestión de riesgo deben contar con una información mínima para calcular el riesgo que se pretende asumir y los recursos que serán necesarios para enfrentarlos (financieros, sociales, psicológicos, emocionales, etc.). Esto implica que las empresas mantengan un contacto con todos los involucrados, para reunir la información necesaria y determinar funciones que se requieran, por lo tanto, la Gestión del Riesgo no solo reduce riesgos, sino que relaciona términos sociales como la participación de grupos de interés y grupos representativos de conductas y modos de vida (ideologías y de perspectivas del mundo, la vida, religión, lo que, ayudará a las organizaciones a mantenerse en condiciones adecuadas para supervivencia y su funcionamiento (Lavell,2005).

En consecuencia, la implementación de una Gestión del Riesgo puede permitir obtener una mayor probabilidad de éxito de las organizaciones (Olechowski et al.,2016).

En este contexto, este estudio busca explorar la existencia de una relación entre la cultura organizativa, el compromiso laboral, y la Gestión del Riesgo, y determinar si esta Gestión del Riesgo presenta una incidencia en el rendimiento de la organización.

1. CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una constante preocupación de cualquier organización es el logro de sus objetivos y metas, no existiendo siempre una certeza de su cumplimiento de acuerdo a lo esperado. El efecto de la incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos se considera como riesgo (Norma ISO 31.000, 2018; Norma NCh-ISO Guía 73, 2012), el que, según el Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), constituye “la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos”, lo que ha motivado que las organizaciones destinen tiempo y recursos para su tratamiento, a fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Gobierno de Chile, 2016), dando origen a una Gestión del Riesgo.

La Norma ISO 31.000:2018 establece que la gestión de riesgo se refiere a un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con relación al riesgo, contribuyendo al logro de los objetivos, la que, según (Lessard y Lucea, 2009) debe estar arraigada a la cultura organizativa y reflejada en todas las rutinas y procesos de la organización.

La implementación de un proceso de Gestión del Riesgo implica la existencia de ciertas condiciones organizativas, como una cultura organizativa y un compromiso de los miembros de la organización que promuevan y faciliten su implementación. La Gestión del Riesgo no podrá ser exitosa sin el apoyo, compromiso, capacidades y conocimiento de la alta gerencia (Deloitte, 2017; Beasley et al., 2008; Bowling y Rieger, 2005; Brown et al., 2009), lo que es necesario para la distribución de recursos y creación de una cultura de Gestión del Riesgo, a fin de contribuir a dicha implementación. En este sentido, Fraser y Simkins (2016) señalan que la implementación exitosa de la Gestión del Riesgo depende de la organización para compartir y desarrollar un trabajo en equipo, entre la junta directiva, la alta dirección, gerencia, y el personal, además de la necesidad de realizar más investigación sobre cómo la cultura afecta a la Gestión del Riesgo.

Choi et al. (2016), en un estudio sobre las tendencias de investigaciones sobre la Gestión del Riesgo publicadas en Scopus e ISI web of Science, concluye que recién a partir del año 2000 se han incrementado las publicaciones, sin embargo, aún faltan más estudios académicos sobre este tema (Kaplan y Anette, 2012), ya que constituye una línea de investigación emergente (Martínez y Blanco, 2017), existiendo pocos estudios empíricos (científicos) que demuestren, por ejemplo, que la Gestión del Riesgo tiene un efecto sobre el rendimiento organizacional (Monda y Giorgino, 2013).

Lo anterior cobra más relevancia si se considera que la normativa ISO 31.000 (2012) fue reemplazada a inicios del 2018 por la norma ISO 31.000 (2018), la que proporciona las directrices para gestionar los riesgos al que se enfrentan las organizaciones, incorporando más detalladamente aspectos organizativos, como la cultura organizativa,

la participación e involucramientos del conjunto de los miembros de la organización, un vocabulario menos técnico, entre otros aspectos, por lo que no se han desarrollado muchas investigaciones científicas que se basen en esta normativa, vigente y actualizada.

Dados los planteamientos anteriormente mencionados, resulta interesante realizar una investigación que permita conocer posibles relaciones entre la Gestión del Riesgo y distintos aspectos organizativos, como la cultura organizativa, el compromiso laboral y el rendimiento organizativo. Luego, esta investigación busca identificar si la cultura organizativa y el compromiso laboral tienen una influencia en la implementación de la Gestión del Riesgo y a su vez, si ésta tiene una incidencia positiva en el rendimiento de las organizaciones, planteándose, en consecuencia, las siguientes preguntas de investigación:

¿La cultura organizativa puede incidir en la Gestión del Riesgo?

¿El compromiso laboral puede incidir en la Gestión del Riesgo?

¿La Gestión del Riesgo puede incidir en el rendimiento de una organización?

En este contexto, el desarrollo de esta investigación requiere centrar la atención en empresas u organizaciones que han implementado un proceso de Gestión del Riesgo, lo que permitirá visualizar si dicha gestión presenta algún tipo de relación con los aspectos organizativos contemplados, lo que no es posible de visualizar en empresas donde un proceso de Gestión del Riesgo no ha sido desarrollado.

En Chile, la Comisión para el Mercado Financiero (dependiente del Ministerio de Hacienda) realiza un levantamiento de información sobre las prácticas de gobierno corporativo de las empresas, donde es posible conocer temas asociados a la gestión de riesgo, destacándose las empresas del rubro sanitario.

Sumado a lo anterior, un Informe de Gestión del Sector Sanitario del año 2015, publicado por la Superintendencia de Servicios Sanitarios en octubre de 2016, señala que "frente a fenómenos naturales, el asegurar el funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, o bien reestablecerlos a la brevedad y disponer de medidas de mitigación adecuadas, requiere la adopción de medidas de seguridad en las diversas etapas de estos servicios, así como preparativos y planes de emergencia para afrontar la ocurrencia de desastres. En este contexto, es indispensable que la Gestión del Riesgo se encuentre presente en las decisiones de inversión y operación de las compañías del sector".

Dado lo anterior esta investigación centra su atención en el estudio de la posible relación entre la cultura organizativa, el compromiso laboral, el rendimiento organizativo, y la Gestión del Riesgo, en empresas del rubro sanitario.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Establecer si la Gestión del Riesgo presenta una incidencia en el rendimiento organizativo de empresas sanitarias.

1.2.2. Objetivo Específicos

- i. Realizar un estudio sobre los antecedentes de la Gestión del Riesgo, cultura organizativa, el compromiso laboral y el rendimiento organizativo, de manera de establecer conceptos y sus posibles mediciones.
- ii. Identificar una posible relación entre la cultura organizativa y la gestión de riesgo, en empresas sanitarias.
- iii. Identificar una posible relación entre el compromiso laboral y la gestión de riesgo, en empresas sanitarias.

2. CAPITULO II: EL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN. DEFINICIONES Y CONCEPTOS ASOCIADOS

2.1. CONCEPTO DE RIESGO

Según norma ISO 31.000 (2018) y norma NCh-ISO Guía 73 (2012), se define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Por otra parte, el marco integrado de control interno COSO (2013) define el riesgo como “la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos”. Ahora bien, el efecto del riesgo puede tener un resultado positivo o negativo o ambos, pudiendo crear o resultar amenazas y oportunidades sobre el logro de los objetivos (ISO 31.000, 2018).

Por otra parte, las normas antes mencionadas mezclan los conceptos de incertidumbre y probabilidad. La Norma ISO 73(2013), indica que existe una distinción entre estos términos, refiriéndose a la probabilidad (frecuencia) como una posibilidad de que un evento peligroso pueda ocurrir y la incertidumbre como la falta de seguridad de lo que sucederá en el futuro, por lo tanto, el riesgo es una mezcla de ambos conceptos.

La norma ISO 31.000 (2018) plantea otros conceptos asociados al riesgo:

- **Fuente de riesgo:** Es un elemento que puede generar riesgo por sí solo o en combinación con otros.
- **Evento:** Es la ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias que posee tres características (es extremo, es decir no se espera que ocurra, tiene altos impactos y se le asignan explicaciones y predicciones retroactivas).
- **Consecuencia:** Es el resultado de los eventos que afectan a los objetivos producto del riesgo.
- **Parte interesada:** Se refiere a una persona u organización que puede afectar o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Control:** Es la medida que mantiene y/o modifica un riesgo.
- **Apetito del riesgo:** Nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar, evaluando las capacidades (recursos, capacitación, entre otros) con las que cuenta la organización para hacer frente a los riesgos.

2.2. TIPOS DE RIESGOS

Diversos autores señalan que existen distintos tipos de riesgos, clasificándolos principalmente en riesgos internos y externos. Los riesgos internos son propios de la organización y los riesgos externos se originan fuera de la organización y su control (Kaplan, 2012; Servaes, 2009; Rivas, 2011; Cruz. et al., 2011). Ejemplos de riesgos externos son los cambios políticos y sociales o cambios medioambientales (desastres naturales), cambios tecnológicos, entre otros (Rivas,2011; Hernández, 2015), mientras que ejemplos de riesgos internos pueden ser, por ejemplo, los riesgos por fallas operacionales (Hernández, 2015).

El Consejo de Auditoría General de Gobierno de Chile (2016) estableció una tipología de riesgos, basados en el Marco Integral de Gestión del Riesgo. La tabla 2.1 presenta algunos ejemplos de los tipos de riesgos señalados por este Consejo.

Tabla 2.1: Ejemplos de tipificación de riesgos

Tipos de Riesgos	Ejemplos de Riesgos Específicos
Financieros (Relacionados con el uso de los recursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Mal uso de recursos. • Desviación de recursos. • Malversación de fondos.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Excesos de compromisos económicos que afecten al presupuesto. • Malas inversiones.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad social. • Cambios culturales (bajo interés, dificultades para aplicar políticas.
Tecnológicos (Referido a la TI y los cambios que producen a nivel global o de organización)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de los servicios tecnológicos. • Complejidades y requisitos del gobierno electrónico.
Estratégicos (Se relaciona con las decisiones superiores y políticas establecidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación en los cambios de gobierno. • Deficiencias en el conocimiento, comprensión y aplicación de las políticas públicas por parte de la organización gubernamental. • Nuevas regularizaciones y tarifas dificultan el quehacer institucional o lo hacen más gravoso.
Medioambientales (Aspectos que afectan al medioambiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cumplimiento normativo en las emisiones de residuos. • Dificultades en el uso de la energía. • Situaciones producidas por catástrofes naturales. • Falta de garantías en el desarrollo sustentable. • Malas decisiones de impacto medioambiental.

(tabla 2.1, continuación)

<p>Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el diseño del proceso. • Ejecución errónea de los procesos. • Ejecución inoportuna de los procesos. • Falta de supervisión. • Falta de responsables de ejecutar la supervisión y monitoreo. • Falta de medidas adoptadas ante la supervisión, o se adoptan medidas que no son adecuadas. • Falta de cumplimiento o deficiencias en el mismo por parte de los clientes.
<p>Legal (Aspectos de cumplimiento a las normativas vigentes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización por cambios en la legislación. • Aumento de los requerimientos por cambio de legislación. • Falta de cumplimiento de normas por deficiencias en las mismas (normas oscuras o contradictorias, vacíos legales).
<p>Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad del personal. • Personal sin capacitación. • Actividad fraudulenta del personal. • Deficiencias en la seguridad e higiene y en el ambiente de trabajo de la Organización Gubernamental. • Deficiencias en el cumplimiento de normas de personal (dotación, escalafón, etc.).
<p>Imagen (Perfil de la organización y percepción sobre la empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escándalos. • Corrupción. • Incumplimiento de las funciones de la Organización Gubernamental. • Disconformidad de los usuarios. • Mal uso de los recursos.
<p>Sistemas de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad de datos y sistemas. • Deficiencias en el desarrollo de los sistemas. • Deficiencias en el mantenimiento.
<p>Bienes muebles e inmuebles (Relacionados a los recursos materiales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva antigüedad de los bienes. • Dificiles condiciones de protección de los bienes. • Vulnerabilidad de los bienes ante el uso o ante elementos externos que aceleran su deterioro. • Incumplimiento o falta de planes de protección y resguardo de bienes. • Desaparición física de bienes, el deterioro de los bienes que imposibiliten cumplir su función. • Mal uso de los bienes o en forma distinta a su naturaleza.

(Fuente: Consejo de Auditoría General de Gobierno de Chile, 2016)

2.3. GESTIÓN DEL RIESGO

2.3.1. Concepto de Gestión del Riesgo

Según Norma ISO 31.000 (2018) la gestión de riesgo se refiere a un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con relación al riesgo, contribuyendo al logro de los objetivos. El estándar de gestión de riesgo COSO (2004), lo define como un proceso para identificar eventos que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Por otra parte, los autores Basley et al. (2010) señalan que la gestión de riesgo es un proceso implementado por el consejo de administración, la administración y otro personal de la entidad, aplicando este concepto como una estrategia en toda la empresa.

Respecto al origen de la gestión de riesgo, Nielson et al. (2005) señala que surge entre los años 1940 y 1950, con un enfoque centrado solo en la seguridad de los trabajadores en la empresa y la protección de los activos, siendo los riesgos administrados de forma individual y sin enfoque de procesos. La evolución en el tiempo de la gestión de riesgo ha permitido que los riesgos ya no sean administrados por silos, ni que la responsabilidad de su administración recaiga solo en la alta dirección o especialistas, sino que dicha gestión debe estar arraigada a la cultura organizativa y reflejada en todas las rutinas y procesos de la organización (Lessard y Lucea, 2009).

Esta integración en todos los procesos de la organización permite gestionar una amplia cantidad de riesgos, entre ellos los posibles riesgos de fraude, quiebras de clientes, cambios regulatorios, riesgos operativos, de la industria, riesgos institucionales, y del país, sin dejar de incluir los riesgos reputacionales cuya gestión podría apoyar la comprensión de los riesgos para una mejor responsabilidad social corporativa y contemplar una visión integral del inventario de los riesgos principales entre toda la empresa que podría afectar su capacidad para lograr sus objetivos (Beasley et al., 2010; Choi et al., 2016; Lessard y Lucea, 2009).

Según Coso ERM (2016) la Gestión del Riesgo empresarial afecta a las acciones de las personas, donde cada persona tiene un punto único de referencia, que influye en cómo él o ella identifica, evalúa y responde al riesgo, por lo tanto, la Gestión del Riesgo ayuda a las personas a comprender los riesgos en el contexto de la estrategia y el negocio de la entidad y objetivos.

Según Fraser y Simkins (2016), la implementación de una gestión de riesgo debe tener presente aspectos como los siguientes:

- **Establecimiento de funciones:** Algunas organizaciones al implementar la gestión de riesgo crean diversas funciones, lo que puede dificultar el trabajo al llevar una carga adicional, por ejemplo, mantener registros de riesgos con mucho detalle.

- **Capacitación sin talleres de riesgos:** Se ha observado que las organizaciones que deciden implementar la Gestión del Riesgo parten con capacitaciones, sin haber realizado talleres prácticos aplicados a las realidades empresariales.
- **Identificar demasiados riesgos:** Creación de listas extensas de riesgos, convirtiéndose en una carga administrativa que puede impresionar a los reguladores o directivos, sin embargo, la gerencia dado la cantidad de riesgos identificados podría no considerarlos ni útiles ni relevantes.
- **Sin marcos de tiempo:** Para identificar los riesgos y las probabilidades relacionadas es esencial definir el período de tiempo. Pocas organizaciones piensan en esto, por ejemplo "¿Cuál es la probabilidad de que usted muera?" Generalmente esto el 100%, pero si se pregunta "¿Cuál es la probabilidad de que muera en los próximos cinco años? ". El porcentaje será, entre el 2% al 5% o menos. Este ejercicio ilustra las probabilidades de ocurrencia de un riesgo.
- **No hacer que la Gestión del Riesgo, sea agradable o significativo:** Varios estudios han demostrado que la clave para el éxito de los talleres de Gestión del Riesgo es tener a las personas correctas en capacitación de riesgos (es decir, aquellos con conocimiento en sus procesos y riesgos) y emplear a un facilitador capacitado. Los que asisten a los talleres por lo general se sienten conformes, sin embargo, en algunas culturas no se permiten discusiones abiertas y transparentes.
- **Gestión del cambio:** Para llevar a cabo una Gestión del Riesgo, es necesario realizar distintos cambios en la forma de hacer las cosas y de compartir la información.

Para Lavell (2001), las empresas que no cuentan con un modelo o proceso de gestión de riesgo implementado asumen riesgos sin contar con una información mínima sobre ellos ni prever las reservas (financieras, sociales, psicológicas, emocionales, etc.) apropiadas para enfrentarlos, asumiendo costos financieros que podrían provocar la quiebra de algunas empresas. Por el contrario, las empresas que implementan un proceso de Gestión del Riesgo pueden tener beneficiarse en, por ejemplo, la identificación de los posibles riesgos de sus procesos que afectan directamente la consecución de los objetivos o metas, calcular los impactos de los riesgos y prever las reservas (Lavell, 2001), adelantarse a los hechos (Deloitte, 2017), disminuir el fracaso y aumentar el rendimiento de la organización (Callahan y Soileau, 2017).

2.3.2. Etapas de la Gestión del Riesgo

La Norma ISO 31.000 (2018), señala que el proceso de gestión de riesgo consta de varias etapas, las que se reflejan en la figura 2.1.

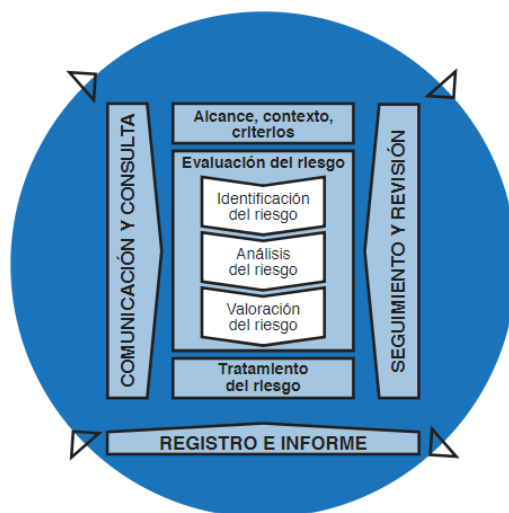


Figura 2.1: Proceso Gestión del Riesgo
(Fuente: Norma ISO 31.000 del 2018)

Para comprender las etapas del proceso de Gestión del Riesgo, se darán a conocer algunos aspectos de cada una de ellas, según definiciones de la norma 31.000, aprobada el 2 de febrero del 2018, especificando además lo que algunos autores han señalado al respecto.

- i. **Alcance, contexto y criterios:** La norma indica que se refiere al alcance del proceso de Gestión del Riesgo y comprensión tanto del contexto interno y externo a la organización, con el fin de realizar una evaluación y tratamiento apropiado del riesgo. Para Lessar y Lucea (2009) es importante la revisión del contexto externo, ya que es cambiante y presenta un alto nivel de incertidumbre. En este sentido, Otero (2003) señala “conocer dónde están los riesgos es la clave para minimizarlos, por lo que es fundamental detectar donde se producen los errores”.
- ii. **Evaluación del riesgo:** Según la norma esta etapa comprende la identificación, análisis y valoración del riesgo, basándose en el conocimiento y puntos de vista de las partes interesadas. Ulloa (2012) indica que la evaluación del riesgo incluye fases consecutivas y diferenciadas, compuestas por la identificación de factores de riesgo y deficiencias detectadas, eliminación de los riesgos que sean evitables, la valoración de los no evitables y las propuestas de medidas para controlar, reducir o eliminar los riesgos, siempre que sea posible.
- iii. **Identificación del riesgo:** La norma señala que la finalidad de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que puedan ayudar o impedir a que una organización logre sus objetivos. Para esta etapa es de suma importancia contar con información pertinente, apropiada y actualizada. Asimismo, Cruz et al. (2011) señalan que la identificación del riesgo se realiza a partir de una tormenta de ideas, considerando los riesgos internos y externos a la organización en una dinámica grupal y con la participación de expertos,

para posteriormente construir una matriz de riesgos. Respecto a esto el Marco Integrado de Control Interno (COSOS ERM, 2017), en su principio N° 10, establece que existen distintas maneras de identificar riesgos, dependiendo de la complejidad y tamaño de la organización, las que podrían ser, por ejemplo, reuniones grupales, entrevistas individuales, análisis de los riesgos materializados en organizaciones de la misma industria o región, utilización de indicadores claves de riesgos o utilización de una base de pérdidas (histórica).

- iv. Análisis del riesgo:** Según la Norma ISO 31.000 (2018) esta etapa implica la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir. Según Ulloa (2012), el análisis de riesgo se clasifica en cualitativo (que es la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos) y en cuantitativo (que es la evaluación matemática de la probabilidad y ocurrencia de cada riesgo y sus consecuencias).
- v. Valoración del riesgo:** Según la Norma ISO 31.000 (2018) esta etapa consiste en comparar los resultados de análisis de riesgos con los criterios de riesgos establecidos para determinar cuándo se requieren acciones adicionales, con el fin de tomar decisiones en cuanto a: (a) no hacer nada más con el riesgo, (b) considerar alternativas para tratar el riesgo, (c) realizar análisis adicional para comprender el riesgo, (d) mantener los controles, y reconsiderar objetivos.
- vi. Tratamiento del riesgo:** Según la Norma ISO 31.000 (2018) esta etapa se refiere a seleccionar e implementar opciones para abordar los riesgos, contemplándose las siguientes posibilidades: evitar el riesgo, aceptar o aumentar el riesgo en búsqueda de oportunidades, eliminar la fuente del riesgo, modificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, modificar las consecuencias del riesgo, y retener, compartir o transferir el riesgo.
- vii. Registro e informe:** Según Norma ISO 31.000 (2018) los resultados y el proceso de gestión de riesgo se deberían documentar e informar a través de mecanismos apropiados. El registro e informe tiene como finalidad comunicar las actividades de Gestión del Riesgo y sus resultados, proporcionar información para la toma de decisiones y mejorar las actividades de Gestión del Riesgo.
- viii. Comunicación y consulta:** Según Norma ISO 31.000 (2018), la finalidad de la comunicación es generar una toma de conciencia y comprensión del riesgo. Además, contribuye y proporciona la obtención de retroalimentación e información para la toma de decisiones. Según Becker y Santos (2014) la comunicación del riesgo es fundamental para la percepción, movilización y participación de los individuos en la implementación de Gestión del Riesgo, donde un plan de comunicación reduce el pánico o miedo innecesario surgido del proceso.
- ix. Seguimiento y revisión:** Según Norma ISO 31.000(2018) esta etapa consiste en planificar, recopilar, analizar, registrar resultados, y proporcionar

retroalimentación para asegurar la calidad y eficacia del modelo de Gestión del Riesgo. Dado que las organizaciones son dinámicas sus riesgos también lo son, por lo que esta etapa de seguimiento y revisión de los riesgos presenta una mayor relevancia (Herrera y Duany, 2017).

2.3.3. Herramientas para la Gestión del Riesgo

La principal herramienta para efectuar una Gestión del Riesgo consiste en lo que se denomina “matriz de riesgo”, la que puede ser mejor administrada mediante la utilización de herramientas informáticas (COSO ERM, 2017).

Una Matriz de Riesgos es una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar y realizar un diagnóstico de la situación global de riesgos de una organización, la que cuenta con una descripción de cada riesgo en término de causa (naturaleza, ya sea interno o externo), probabilidad de ocurrencia del riesgo (muy probable, poco probable) y consecuencias (Cruz, et al, 2011).

En cuanto a las consecuencias (impactos) los riesgos se pueden clasificar en 1, 2 y 3 o altos, medios y bajos. Los riesgos bajos se archivan para luego ser consultados y se notifican a la dirección de la empresa, y los riesgos altos y medios se informan a la dirección para ser gestionados (Cortés, et al., 2016).

Igualmente, una matriz de riesgos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización (COSO ERM, 2017).

El resultado de una matriz de riesgos sirve para que los responsables de la organización tomen decisiones respecto a operaciones inusuales o sospechosas, constituyendo un punto de partida para poner en marcha los controles, los mecanismos de alerta y profundización de análisis de los riesgos. Ahora bien, por tratarse de un proceso dinámico, debe realizarse una supervisión continua a todos los componentes de la matriz de riesgos (López et al., 2014).

En este contexto, las herramientas informáticas juegan un papel relevante, ya que facilitan la administración de la información contenida en una matriz de riesgos, apoyando, en consecuencia, su gestión. Existen sistemas informáticos que apoyan a la Gestión del Riesgo nacionales e internacionales, tales como el Orca Risk Management, SAS for Enterprise risk Management, SE Risk y Arola, sin embargo, esto no limita a que las organizaciones puedan crear sus sistemas propios ajustados a sus requerimientos particulares (Cortés et al., 2016).

2.3.4. Principios de la Gestión del Riesgo

La Norma ISO 31.000 (2018) señala que para que la Gestión del Riesgo sea eficaz, las organizaciones deberían cumplir en todos sus niveles los principios señalados en la figura 2.2.



Figura 2.2: Principios de la Gestión del Riesgo
(Fuente: Norma ISO 31000, 2018)

Una breve descripción de cada uno de los principios se presenta a continuación (Norma ISO 31000, 2018):

- i. **Integrada:** La Gestión del Riesgo es parte integral de toda la organización.
- ii. **Estructurada y exhaustiva:** Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la Gestión del Riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.
- iii. **Adaptada:** El marco de referencia y el proceso de gestión de riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos.
- iv. **Inclusiva:** La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vistas y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una Gestión del Riesgo informada. En esta línea, Xia et al. (2018) señalan que uno de los beneficios de una correcta implementación de gestión de riesgo es que al conocer las inquietudes de las partes interesadas, mejora la colaboración de estas y así lograr una alineación de los procesos de gestión con los resultados esperados de la organización.
- v. **Dinámica:** Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos externo e interno de la organización. La Gestión del Riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.

- vi. **Mejor información posible:** Las entradas a la Gestión del Riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas futuras. La Gestión del Riesgo tiene en cuenta cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información debería ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.
- vii. **Factores humanos y culturales:** El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la Gestión del Riesgo en todos los niveles y etapas.
- viii. **Mejora continua:** La Gestión del Riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

2.4. NORMATIVA APLICABLE A LA GESTIÓN DEL RIESGO

Actualmente, existen dos organizaciones que emiten normas para la Gestión del Riesgo a nivel nacional e internacional, específicamente:

- i. **ISO (Organización Internacional de Normalización):** Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Señalar que, las preparaciones de las normas generalmente son realizadas a través de comités técnicos de ISO. (ISO, 2018).
- ii. **Instituto Nacional de Normalización:** Es un organismo encargado del estudio y la preparación de normas técnicas a nivel nacional, siendo miembro de la ISO (Instituto de normalización, 2018).

Ahora bien, en el Instituto Nacional de Normalización Chilena (2018), se encuentran publicadas las normas de aplicación general para la implementación de la Gestión del Riesgo, detalladas en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Normas generales de gestión de riesgo

Nº Norma	Título	Tema
NCh-ISO31000:2018	Gestión del Riesgo - Directrices	Norma general
NCh-ISOGUIA73:2012	Gestión del Riesgo - Vocabulario	
NCh-ISO31010:2013	Gestión del Riesgo - Técnicas de evaluación del riesgo	
NCh-ISO31004:2014	Gestión del Riesgo - Orientación para la implementación de ISO 31000	

(Fuente: Instituto de Normalización Chilena, 2018)

Por lo tanto, este trabajo estará centrado principalmente en la normativa general ISO 31.000 del año 2018, emitida por el Instituto de Normalización, que proporciona las directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones.

Finalmente, indicar que existe el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) que proporciona liderazgo frente a temas como la Gestión

del Riesgo empresariales (ERM), el control interno y la disuasión del fraude (COSO, 2018).

2.5. LA GESTIÓN DE RIESGO EN EMPRESAS SANITARIAS DE CHILE

2.5.1. Gestión de Riesgo en empresas sanitarias de Chile. Justificación

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), plantea que el agua es el fundamento de la vida, siendo un recurso primordial e indispensable para la existencia de la humanidad y el resto de los seres vivos, siendo, además, un recurso fundamental para el funcionamiento de la economía (UNESCO,2016).

En un estudio sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo, publicado el año 2016, la UNESCO señala que las empresas sanitarias juegan un rol fundamental al momento de asegurar un suministro de agua adecuado y fiable para apoyar a las actividades o el funcionamiento de numerosas organizaciones, instituciones, industrias y los trabajos afines, generando numerosas oportunidades laborales, en sectores como la agricultura, energía, industrial, etc. Además, un suministro adecuado de agua es vital para mantener una mano de obra sana, formada y productiva.

En Chile, la norma general 385 de la Superintendencia de Valores y Seguros, que establece las normas para la difusión de información respecto a las prácticas de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas, incluye las prácticas de gestión de riesgo. En estas prácticas se consulta a los directorios de las compañías si han implementado un proceso formal de control y Gestión del Riesgo, donde se destacan las empresas del rubro sanitario. En esta línea, un Informe de Gestión del Sector Sanitario del año 2015, publicado por la Superintendencia de Servicios Sanitarios en octubre de 2016, señala que "frente a fenómenos naturales, el asegurar el funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, o bien reestablecerlos a la brevedad y disponer de medidas de mitigación adecuadas, requiere la adopción de medidas de seguridad en las diversas etapas de estos servicios, así como preparativos y planes de emergencia para afrontar la ocurrencia de desastres. En este contexto, es indispensable que la Gestión del Riesgo se encuentre presente en las decisiones de inversión y operación de las compañías del sector".

En consecuencia, dada la relevancia de la gestión de riesgo en empresas sanitarias, las que han avanzado en el desarrollo de este tema y en su implementación, se ha decidido aplicar este estudio en empresas de este sector, en Chile.

2.5.2. Empresas sanitarias existentes en Chile

De acuerdo al informe de Gestión del Sector Sanitario (2016) existe un total de 60 empresas sanitarias presentes en el país, cuya cobertura de agua potable en los territorios urbanos y concesionados a nivel nacional es de 99,92% y la de alcantarillado, de 96,83%. De este total de empresas, existen 28 denominadas como “empresas principales” ya que tienen la mayor cobertura de servicios sanitarios en la población de las zonas urbanas, las que se presentan en la tabla 2.3.

Tabla 2.3: Cobertura de Agua Potable y Alcantarillado en Territorios Urbanos y Concesionados

Sanitaria	Región	Población urbana estimada	Agua potable		Alcantarillado	
			Población urbana abastecida	cobertura de agua potable	Población urbana saneada	Cobertura de alcantarillado
Aguas del Altiplano	I	336.316	336.037	99,92%	328.493	97,67%
Aguas de Antofagasta	II	640.256	640.256	100,00%	638.902	99,79%
Aguas Chañar	III	287.143	286.403	99,74%	279.201	97,23%
Aguas del Valle	IV	680.446	680.081	99,95%	659.918	96,98%
Aguas San Isidro	IV	1.109	1.109	100,00%	513	46,26%
ESVAL	V	1.699.064	1.689.192	99,42%	1.587.490	93,43%
Aguas San Isidro	V	899	899	100,00%	176	19,58%
COOPAGUA	V	8.126	8.126	100,00%	6.752	83,09%
ESSBIO	VI	748.247	748.165	99,99%	665.819	88,98%
Nuevo sur	VII	727.851	727.555	99,96%	703.034	96,59%
Aguas San Pedro	VII	296	296	100,00%	296	100,00%
ESSBIO	VIII	1.929.246	1.929.143	99,99%	1.831.087	94,91%
Aguas San Pedro	VIII	64.989	64.989	100,00%	64.645	99,47%
Aguas Araucanía	IX	645.089	643.918	99,82%	617.401	95,71%
Aguas San Isidro	IX	27.570	27.570	100,00%	24.379	88,43%
ESSAL	X	641.718	641.690	100,00%	613.876	95,66%
Aguas San Pedro	X	3.078	3.078	100,00%	3.078	100,00%
Aguas Patagonia	XI	91.279	91.279	100,00%	87.845	96,24%
Aguas Magallanes	XII	158.362	158.362	100,00%	155.913	98,45%
Aguas Andinas	RM	6.575.564	6.575.545	100,00%	6.494.411	98,77%
Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado	RM	754.374	754.374	100,00%	753.483	99,88%
Aguas Cordillera	RM	456.711	456.704	100,00%	451.553	98,87%
Sembcorp Aguas Chacabuco	RM	88.207	88.207	100,00%	85.647	97,10%
Aguas San Pedro	RM	9.649	9.649	100,00%	9.649	100,00%
Aguas Manquehue	RM	63.496	63.497	100,00%	63.128	99,42%
Aguas San Isidro	RM	17.891	17.891	100,00%	17.309	96,75%

(tabla 2.3, continuación)

Sembcorp Aguas Lampa	RM	27.093	27.093	100,00%	20.272	74,82%
Melipilla Norte	RM	23.829	23.829	100,00%	23.495	98,60%
Sembcorp Aguas Santiago	RM	20.303	20.303	100,00%	20.093	98,97%
Novaguas	RM	15.843	15.843	100,00%	15.843	100,00%
Empresa de Servicios Sanitarios Lo Prado	RM	13.887	13.887	100,00%	13.887	100,00%
Comunidad de Servicios Remodelación San Borja	RM	12.614	12.614	100,00%	12.613	99,99%
ASP	RM	12.496	12.496	100,00%	12.492	99,97%
Servicios Sanitarios Larapinta	RM	7.631	7.631	100,00%	7.631	100,00%
Servicio Sanitarios de los Lagos	XIV	124.627	124.615	99,99%	115.454	92,64%
Aguas Décima	XIV	145.648	145.648	100,00%	138.337	94,98%
Aguas del Altiplano	XV	225.141	225.116	99,99%	224.411	99,68%
Subtotal empresas principales		17,286,088	17,273,090	99,92%	16.748.526	96,89%
Otras empresas		64,724	64,699	99,96%	52.321	80,84%
Total país Urbano		17,350,812	17,337,789	99,92%	16,800,847	96,83%

(Fuente: Informe de Gestión del Sector Sanitario, 2016)

2.5.3. Principales riesgos presentes en empresas sanitarias de Chile

Las empresas sanitarias elaboran una memoria anual de su quehacer (disponible en su página web), donde señalan los principales riesgos que deben abordar, los que se centran en aspectos asociados a los ámbitos legal y /o regulatorios, reputacional, financiero, medioambiental, de servicio y de seguridad laboral y/o social. Ejemplos de riesgos son los siguientes:

- i. **Riesgo regulatorio:** Referido a las posibles multas por la condición de sus tarifas y posibles paralizaciones o no prestación sin justificación de servicios de agua potable y alcantarillado, con multas de hasta 1500 UTM y daño moral por demandas colectivas.
- ii. **Riesgo de inversiones:** La SISS exigen a las compañías cumplir con un alto nivel de inversiones asegurando una rentabilidad mínima.
- iii. **Riesgo climático:** Los efectos del fenómeno de cambio climático podrían afectar la disponibilidad de aguas crudas indispensables para la producción de agua potable, debido a la ocurrencia de sequías o precipitaciones que modifiquen la turbiedad del agua.
- iv. **Riesgos de contaminación ambiental:** Las compañías están enfrentadas a diversos riesgos de contaminación ambiental como consecuencia de las descargas en cauces naturales, emanación de olores desde la planta de tratamiento de aguas servidas, posible presencia de hidrocarburos en fuentes superficiales, eventual saturación de vertederos donde se depositan los lodos provenientes de aguas servidas, fugas de gas cloro y obstrucciones al sistema de alcantarillado.
- v. **Riesgos de infraestructura de la compañía:** Eventuales desastres naturales, como terremotos, aluviones, o erupciones volcánicas que podrían provocar daños en los acueductos, matrices de agua potable y agua servidas, etc., provocando, la suspensión más o menos prolongada de los servicios que se otorga.
- vi. **Riesgos financieros:** Riesgos de créditos, pérdida derivada del incumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes o riesgo de liquidez que la entidad no pueda cumplir con sus obligaciones, adquiridas, entre otros.

3. CAPITULO III: CULTURA ORGANIZATIVA, COMPROMISO LABORAL Y RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

3.1. CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura es la forma tradicional de pensar y hacer las cosas, la que es compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, determinando el funcionamiento de las empresas, lo cual se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos de estas (Dominguez et al., 2009).

A sí mismo, se entiende como cultura organizacional el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que abarca los siguientes elementos: supuestos, normas, valores, creencias y pensamientos compartidos, que pueden reflejarse de manera inconsciente en la forma en la que se comportan los individuos (Marulanda et al., 2016; Fischman, 2009).

Los elementos de la cultura organizacional antes mencionados, pueden ser definidos de la siguiente forma:

- **Supuestos compartidos:** Para Shein (1999) son representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad, siendo clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. El autor da como ejemplo, la reunión con gerentes, en las que sus empleados no se atreven a opinar ni contradecirlo, por lo tanto, si llega un trabajador nuevo y ve la situación tampoco se atreverá a opinar, incorporando de esta forma los supuestos compartidos.
- **Las normas:** Si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas (Dominguez et al., 2009).
- **Los valores:** Forma de actuar que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra (Dominguez et al., 2009).
- **Las Creencias:** Estructuras del pensamiento arraigadas, válidas y compartidas en las organizaciones, para interpretar la realidad. Acto consciente que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad (Dominguez et al., 2009).
- **Las actitudes y comportamientos:** Parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento (Dominguez et al., 2009).

Los dos últimos elementos, es decir, valores y comportamientos, dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones (Marulanda et. al., 2016).

Según Serrate et al. (2014) para mejorar los elementos culturales, se debe realizar una formación y desarrollo de valores asociados al trabajo en equipo, perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección, mejoramiento de la comunicación en todos los niveles de la organización y potenciar el trabajo en equipo.

Ahora bien, la cultura organizacional debe cumplir ciertas funciones, como por ejemplo que las organizaciones sean diferentes, generar un sentido de identidad, orientar las conductas de los trabajadores hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Alcocer y Vera, 2004). En este mismo sentido, Olivares (2013) indica que las empresas para lograr sus objetivos organizacionales requieren de una cultura organizacional que apoye directamente a las estrategias del negocio, de tal forma que los trabajadores la adopten como parte de sus valores y cultura personal.

La cultura organizacional se percibe u observa por medio de sus efectos y consecuencias, reflejando así la mentalidad que predomina en la organización, Chiavenato (2010). Para Warrick (2017) “un factor importante en el éxito de la organización es su cultura, ya que puede influir significativamente en el rendimiento y la eficacia de una empresa; la moral y productividad de sus empleados; y su capacidad para atraer, motivar y retener a personas con talento”

Para Gálvez et al. (2011) la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo, donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza.

Cameron y Quinn (2011) proponen cuatro tipos de cultura organizacional: la jerárquica, la clan, la adhocrática y la de mercado, las que se resumen a continuación:

- **La cultura jerárquica**, se encuentra presente en un ambiente formal con una estructura establecida y procesos estandarizados, que definen lo que los individuos realizarán en la organización.
- **La cultura clan** es nombrada de esta forma, puesto que es muy parecida al tipo de organización de un grupo familiar, siendo característico una gran cohesión entre sus miembros. En este tipo de cultura predominan los valores como el trabajo en equipo, programas que hacen más activa la participación de los empleados y el compromiso de los trabajadores con la organización.
- **La cultura de mercado** se enfoca en el entorno externo, centrado en las transacciones que realiza la organización con proveedores, clientes, contratistas, etc.

- **La cultura adhocrática** tiene como principal característica y suposición que la innovación y las iniciativas pioneras conducen las organizaciones al éxito, siendo su prioridad el desarrollar nuevos productos y servicios para generar emprendimiento y creatividad.

Por otra parte, Denison et al. (2003) describen un modelo de cultura organizacional representado en un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización, las que expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura organizacional, formando cuadrantes que son representados en la figura 3.1

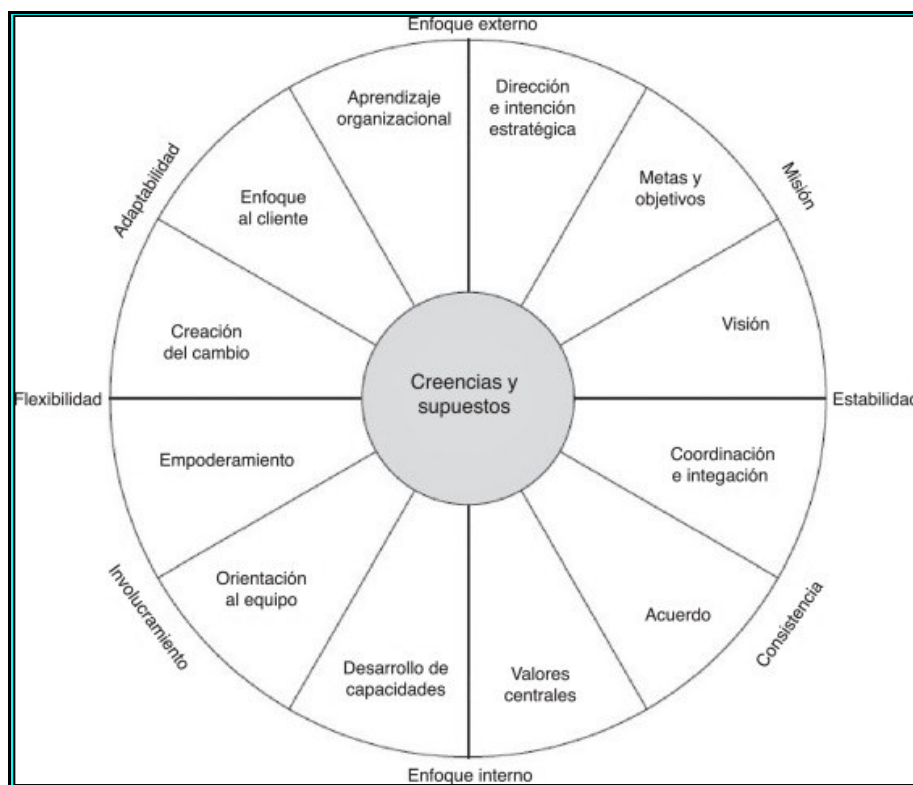


Figura 3.1: Representación de cultura organizativa
(Fuente: Elaboración por Denison et al., 2003)

Cada uno de los cuatro cuadrantes se describe a continuación:

- **Involucramiento:** Es el empoderamiento de las personas orientado al equipo y desarrollo de capacidades, considerando el compromiso y capacidad de influencia de los diferentes trabajadores.
- **Adaptabilidad:** Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes.

- **Misión:** Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, expresado en la visión de lo que la empresa quiere ser en el futuro.
- **Consistencia:** El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; los trabajadores poseen la habilidad de lograr acuerdos, aun cuando existan diversos puntos de vista. Las empresas que poseen esta característica tienen una cultura fuerte e influyente en el comportamiento de las personas, teniendo una coordinación e integración de acuerdos y valores.

Warrick (2016) clasifica las culturas en de alto rendimiento y de bajo rendimiento, señalando las siguientes características de cada una en la tabla 3.1

Tabla 3.1: Características de las culturas de alto y bajo rendimiento

Culturas de alto rendimiento	Culturas de bajo rendimiento
Los líderes son expertos, admirados y construyen organizaciones que sobresalen en los resultados y en la excelente atención de su gente y sus clientes.	Los líderes proporcionan un liderazgo mínimo, no son dignos de confianza ni de admiración, y hacen poco para involucrar e involucrar a su gente
Visión clara y convincente, misión, objetivos y estrategia.	La visión, la misión, los objetivos y la estrategia no están claros, no son convincentes, no se utilizan o no existen
Los valores fundamentales impulsan la cultura y se utilizan en la toma de decisiones.	Los valores fundamentales no son claros, no son convincentes, no se utilizan o no existen
Comprometidos con la excelencia, la ética y haciendo las cosas bien.	Falta de compromiso con la excelencia, ética cuestionable y reputación de hacer lo que es conveniente en lugar de lo correcto.
Funciones claras, responsabilidades y criterios de éxito, y un fuerte compromiso para comprometer, empoderar y desarrollar a las personas.	Funciones y responsabilidades poco claras y poco interés en utilizar y desarrollar plenamente las capacidades y el potencial de las personas
Positivo, puede hacer ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo negativo, tenso, estresante y / o resistente.
Comunicación abierta, franca, directa y transparente.	Comunicación protegida, renuencia a ser abierta y directa, y consecuencias por decir cosas que los líderes no quieren escuchar
El trabajo en equipo, la colaboración y la participación son la norma.	Toma de decisiones de arriba hacia abajo con un mínimo trabajo en equipo, colaboración y participación
Énfasis en la mejora constante y en el conocimiento y las prácticas de vanguardia.	Lento para hacer las mejoras necesarias y retrasos en el conocimiento y las prácticas.
Disponibilidad para cambiar, adaptarse, aprender de los éxitos y errores, tomar riesgos razonables y probar cosas nuevas.	Cambios mal planificados, resistencia al cambio, aprendizaje mínimo de éxitos y errores, y riesgo adverso o riesgo tonto

(Fuente: Warrick, 2016)

3.2. COMPROMISO LABORAL

El concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea mantenerse en la organización, debido a su motivación implícita, constituyendo un proceso de identificación y de creencia de la importancia de la labor, necesidad y utilidad de las funciones de un trabajador en la organización (Alvarez y Díaz, 2001).

Sánchez et al. (2013) señalan que el compromiso laboral es un concepto que está asociado al recurso humano, y que en los últimos años ha sido relevante en el mundo laboral, influyendo en las actitudes y comportamientos de los individuos. El compromiso laboral, según los mismos autores, es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea, donde el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan comprometidos y satisfechos con lo que hacen (o con la organización misma); motivados, recompensados y parte importante para el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de la mejor manera posible, asimismo alcanzando los objetivos eficientemente.

Meyer, Allen y Smith (1993) señalan que el compromiso laboral es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la que presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Además, estos autores señalan que el compromiso laboral está constituido por tres componentes que reflejan un estado psicológico del individuo: el compromiso afectivo, el compromiso de seguimiento o continuidad, y el compromiso normativo.

- **El compromiso afectivo** se refiere al grado de adhesión emocional del trabajador con la organización, permaneciendo e involucrándose en las actividades y proyectos de una organización, porque que así lo desea.

Respecto a este punto, la Dirección del Trabajo Chilena en el año (2002), realizó un estudio en el que se obtuvo que los trabajadores se comprometen efectivamente en la empresa cuando se les da reconocimiento, retribución, participación y estímulos, por lo tanto, se considera como un elemento fundamental para retener a los buenos trabajadores (Espinosa y Morris, 2002).

- **El compromiso de seguimiento o continuidad** es la conciencia que tiene el empleado de los costos financieros, físicos y psicológicos asociados a dejar la organización, de manera que se podría permanecer en la organización por un sentido de conveniencia.
- **El compromiso normativo**, se asocia con el sentimiento de obligación del trabajador de permanecer en la organización por gratitud, lealtad o valor moral.

En este sentido, el compromiso laboral puede entenderse como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización” (Chiang y San Martín, 2015), el cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Meyer, Allen y Smith, 1993), o bien puede ser interpretado como “la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización” (Juaneda y González, 2007).

Puede apreciarse que el compromiso laboral es un factor que afecta en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea, y que el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan comprometidos y satisfechos con lo que hacen (o con la organización misma) permitirá que se desempeñen de la mejor manera posible facilitando el logro de los objetivos de la organización (Medina, 2005).

3.3. RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

El rendimiento organizativo ha sido relacionado con múltiples variables (Araya, Caparro y Orero, 2006), como por ejemplo crecimiento de ventas, rentabilidad, eficacia, crecimiento de mercado, satisfacción de los clientes., entre otras. En los últimos años se han agregado variables no financieras y/o subjetivas, básicamente porque permiten captar información del ambiente de negocios que las medidas financieras no pueden (Valenzuela y Martínez, 2015). En esta línea, Peñates (2015) señala que la definición de rendimiento constituye un problema complejo de abordar y de naturaleza multidimensional.

Tradicionalmente el rendimiento ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado con el crecimiento en las ventas, etc. (Rodríguez et al., 2011). Kangis, Gordon y Williams (2000), señalan que el rendimiento organizativo se vincula con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, márgenes promedios de ganancia y rendimiento en base al capital empleado, etc. Lusthaus et al. (2002) agregan que la mayoría de las organizaciones consideran el rendimiento en términos que aseguran su supervivencia, por ejemplo, el cumplimiento de su misión, objetivos o sus metas.

Denison (1984) señala en su investigación que una cultura organizativa participativa unida a un grato ambiente laboral potencia la obtención de un rendimiento organizativo superior frente a otros competidores no poseedores de estas peculiaridades (López y Antelo, 2006). Barra y Gómez (2013) señalan que el análisis de la obtención de un mayor rendimiento o mejoramiento del mismo es una preocupación recurrente en todas las organizaciones y por tanto se considera relevante la exploración de ciertas variables que conducen a lograr un aumento en el valor de la organización, como también a tratar de disminuir las brechas resultantes entre lo planificado y lo obtenido.

La obtención de un mayor rendimiento o mejoramiento del mismo es una preocupación constante de las organizaciones, considerándose relevante la exploración de ciertas variables que conducen a lograr un aumento en el valor de la organización, como

también a tratar de disminuir las brechas resultantes entre lo planificado y lo obtenido (Barra y Gómez, 2013).

La naturaleza multidimensional del concepto de Rendimiento Organizacional radica en la multiplicidad de variables que se pueden asociar o considerar para su medición (Araya, Chaparro y Orero, 2007), tales como las que se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Variables que miden Rendimiento Organizacional

VARIABLES ASOCIADAS	AUTORES (que indican los utilizan)
Crecimiento de ventas	Dess y Robinson (1984); Venkatraman y Ramanujam (1986); Pearce II Robbins y Robinson (1987); Croteau y Bergeron (2001); Morgan y Strong (2003)
Rentabilidad	Venkatraman y Ramanujam (1986); Wooldrige y Floyd (1990); Kettinger et all. (1994); Bharadwaj y Konsynki (1999); Cragg, King y Hussin (2002); Dehbing y Stratopoulos (2003)
Productividad	Soh y Markus (1990); Melville, Kraeemr y Gurbaxani (2004); Hoque (2004)
Ventajas o posición competitiva	Wooldrige y Floyd (1990); Morgan y Strong (2003); Melville, Kraeemr y Gurbaxani (2004);
Participación, crecimiento o cuota de mercado	Guha et al. (1997); Sirear, Turnbow y Bordoloi (2000); Croteau y Bergeron (2001); Bynd y Davison (2003)
Satisfacción de los empleados	Soh y Markus (1990); Ittner, Larcker y Rajan (1997); Hoque (2004)
Satisfacción de los clientes	Cragg, King y Hussin (2002); Vargas, Hernández y Bruque (2003); Hoque (2004)

(Fuente: Araya, Chaparro, y Orero, 2007)

4. **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La metodología empleada en este estudio se basa en lo establecido por Hernández-Sampieri (2006) y Martínez (2012), quienes plantean las siguientes etapas:

- i. **Concebir la idea de investigación.** Este paso se da debido a la constante lectura sobre los temas que actualmente se están estudiando, pudiendo definir una variedad de contenidos que se irán aceptando y descartando.
- ii. **Planteamiento del problema.** En este punto se analiza cuál es el problema que se busca estudiar con el objetivo de ir definiendo la revisión bibliográfica.
- iii. **Definición de los objetivos de investigación.** Definir el objetivo general y específico permitirá establecer el camino que recorrerá una investigación y de esa manera no se podrá alejar de lo que realmente se busca estudiar.
- iv. **Revisión bibliográfica.** Por medio de la búsqueda sistemática de información a través de los motores de búsqueda que se encuentran a disposición, se realiza una revisión de la bibliografía existente sobre el tema de estudio.
- v. **Desarrollo marco teórico.** El marco teórico va a permitir darle un sustento al tema que se quiere estudiar, basándose en estudios de diversos autores, el marco teórico deriva de la base que da la revisión bibliográfica.
- vi. **Definición de las características de la investigación.** Esta definición permite establecer cuáles serán las características que tendrá la investigación.
- vii. **Definición de modelos e hipótesis de investigación.** Representar gráficamente lo que se busca analizar en una investigación es el objetivo en la definición de los modelos, aunque Hernández-Sampieri et al (2006), indican que los modelos conceptuales no representan siempre toda la riqueza de una teoría, pero que son de gran utilidad para fines didácticos a fin de resaltar conceptos teóricos importantes. Los constructos de un modelo según Hernández-Sampieri et al (2006), es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis y estos forman parte del modelo.
- viii. **Diseño del trabajo empírico de la investigación.** El diseño del trabajo empírico de la investigación permite establecer las variables que serán parte del modelo de investigación, además se establece la unidad de análisis.
- ix. **Aplicación de instrumentos de medición.** Es el momento en que se comienza a aplicar a las unidades de análisis el instrumento de medición que ha sido validado por profesionales y cuyo objetivo es el de recolectar datos que después podrán ser analizados y estudiados.

- x. **Análisis de datos y resultados.** Por medio de algún software estadístico, se realiza un análisis de los datos obtenidos y de esa forma obtener los resultados necesarios que permitirán establecer las conclusiones de la investigación, en esta etapa se procede a realizar una exploración de los datos, de manera de poder analizar las variables definidas con anterioridad.
- xi. **Conclusiones de la investigación.** Hernández-Sampieri et al (2006), señalan que las conclusiones deben ser congruentes con los datos y que en esta etapa de la investigación se pueden plantear recomendaciones para otras investigaciones y establecer si se cumplieron con los objetivos de la investigación. La conclusión planteada en una investigación debe ser congruente con el análisis de datos.

En esta investigación se aplica una encuesta para medir las distintas variables por medio de una escala Likert de cinco puntos, iniciando con absolutamente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5).

El procesamiento de datos se realiza utilizando el programa estadístico Smart PLS para el análisis de ecuaciones estructurales.

5. CAPITULO V: CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández-Sampieri (2006), existen 4 tipos de estudios de investigación:

- i. **Estudios Exploratorios:** Este tipo de estudio se utiliza cuando se está analizando algún tema de investigación que se encuentra poco estudiado. Hernández-Sampieri (2006) señala que este tipo de estudio es similar a realizar un viaje hacia lo desconocido, el nivel de flexibilidad en los estudios exploratorios, es mayor en comparación con los estudios descriptivos o explicativos. Martínez (2012) indica que este tipo de estudio esclarecen y delimitan problemas no bien definidos, pero que son la base para estudios con conocimientos más sólidos.
- ii. **Estudios Descriptivos:** Para Hernández-Sampieri (2006), el objetivo de estos tipos de estudios es describir situaciones o eventos y para ello necesita el investigador poseer conocimiento del área, ya que eso le va a permitir formular las preguntas precisas de investigación. De acuerdo con Martínez (2012), estos estudios poseen la limitante de describir características del grupo de elementos que se está estudiando, pero no realiza comparaciones con otros grupos.
- iii. **Estudios Correlacionales:** Hernández-Sampieri (2006) establece que el principal propósito de este tipo de estudio, es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.
- iv. **Estudios Explicativos:** Estos tipos de estudios se diferencian de las demás al ser más estructuradas, Hernández-Sampieri (2006) los define como estudios que van más allá de describir conceptos o fenómenos, y están dirigidos a responder por la causa de los eventos.

Sobre la base de lo señalado, esta investigación se considera de tipo exploratoria y correlacional.

5.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández-Sampieri (2006) una investigación puede ser experimental (existe manipulación de variables) y no experimental (no existe manipulación de variables, se busca observar fenómenos en su forma más natural posible y luego comenzar con los respectivos análisis): Dado lo anterior, esta investigación es no experimental.

5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Martínez (2012), el método de investigación científica se puede dividir en dos, teórico y empírico. Según este autor el método de investigación teórico “permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales”, para Sierra (1986) la investigación teórica permite la discusión racional de teorías o ideas entregadas por algún autor. Siguiendo con Martínez (2012), el aporte de la investigación empírico es la experiencia y menciona entre los métodos de investigación empírico el método de la observación científica, método de medición y el método experimental.

Para Sierra (1986) una investigación empírica se centra en estudiar una realidad que es observable, mediante la observación o la experimentación de lo que sucede en la realidad. Este autor señala que, para la investigación empírica, existen tres tipos de procedimientos de observación de realidad: Observación simple, Experimentos, análisis documental y encuestas.

Para esta investigación, la recolección de datos se realizará por medio de la aplicación de encuestas, por lo que el método de investigación es empírico.

5.4. TIEMPO EN QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

Hernández-Sampieri (2006) señala que una investigación puede ser transversal o longitudinal. La primera considera una “recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único”, siendo su propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, tal como si se tomara una fotografía de lo que ocurre; mientras que la segunda contempla recabar datos en diferentes momentos del tiempo para efectuar inferencias acerca del cambio, sus causas y consecuencias.

Según lo señalado anteriormente, esta investigación es transversal.

6. CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

Sobre la base de los antecedentes presentados en el capítulo anterior, es posible enunciar las hipótesis de investigación en este estudio.

6.1. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE RIESGO

Lessard y Lucea (2009) plantean que la gestión de riesgo debe estar arraigada a la cultura de la empresa. En este sentido, Kaplan y Anette (2012) señalan que, si se inculca una cultura de Gestión del Riesgo en todos los niveles de la organización y es adoptada como parte de sus operaciones diarias, la empresa obtendrá el máximo valor de la Gestión del Riesgo.

Según Deloitte (2017), la cultura de gestión de riesgo se puede establecer a partir de tres elementos:

- i. La conciencia cultural: vocabulario de Gestión del Riesgo, responsabilidades definidas en el proceso, programas de capacitación, mejorar el reclutamiento de personas con capacidades de gestión de riesgo.
- ii. Cambio cultural: incorporar métricas de desempeño de riesgos en los sistemas motivacionales, posicionar a personas con capacidades en Gestión del Riesgo en roles donde la Gestión del Riesgo sea crítica, reforzar la ética y los estándares de cumplimiento.
- iii. Refinamiento cultural: realizar capacitaciones de Gestión del Riesgo, responsabilizar a las personas por sus acciones y perfeccionar las métricas de desempeño de riesgos para que reflejen los resultados de la Gestión del Riesgo.

La cultura es un aspecto clave de la Gestión del Riesgo empresarial, ya que es desarrollada y moldeada por las personas en todos los niveles de la organización por lo que dicen y hacen, siendo las personas quienes establecen la misión y estrategia de negocios, y quienes ejecutan las prácticas de Gestión del Riesgo empresariales (Gálvez y García, 2011).

Autores como Bowling y Rieger (2005) señalan que para mejorar la implementación de una Gestión del Riesgo se requiere de la creación de una cultura de gestión de riesgo, la que debe depender fuertemente del apoyo y compromiso de la alta dirección.

Los planteamientos anteriores originan la primera hipótesis de investigación:

H1: La cultura organizacional presenta una incidencia positiva en la implementación de Gestión del Riesgo.

6.2. RELACIÓN ENTRE COMPROMISO LABORAL Y GESTIÓN DE RIESGO

Para los investigadores y personal de recursos humanos la importancia del compromiso organizacional se debe a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del trabajador; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros (Betanzos y Paz, 2007).

El compromiso laboral es un factor que afecta en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea, y que el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan comprometidos y satisfechos con lo que hacen (o con la organización misma) permitirá que se desempeñen de la mejor manera posible facilitando el logro de los objetivos de la organización (Medina, 2005).

Uno de los principios que debe cumplir la Gestión del Riesgo se refiere a la inclusividad, donde la participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vistas y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una Gestión del Riesgo informada. En esta línea, Xia et al. (2018) señalan que uno de los beneficios de una correcta implementación de gestión de riesgo es que, al conocer las inquietudes de las partes interesadas, mejora la colaboración de estas y así lograr una alineación de los procesos de gestión con los resultados esperados de la organización.

La Norma ISO 31.000 (2018) establece que, para lograr el compromiso en todos los niveles de la organización, la alta dirección debería:

- Definir y aprobar una política de Gestión del Riesgo.
- Asegurar una correcta alineación entre la política de Gestión del Riesgo definida y la cultura de la organización.
- Identificar aquellos indicadores de Gestión del Riesgo que no cumplen y que están alineados con los indicadores de rendimiento de la organización.
- Alinear los objetivos de Gestión del Riesgo con los propios de la organización y su estrategia.
- Asignar responsabilidades.
- Garantizar los recursos destinados a la Gestión del Riesgo.
- Comunicar los beneficios de la Gestión del Riesgo a toda la organización.
- Asegurar que el marco para la Gestión del Riesgo es apropiado en todo momento.

En consecuencia, una Gestión del Riesgo exitosa depende de la disposición de la organización a compartir y desarrollar un trabajo en equipo entre la junta directiva, alta gerencia y el personal (Fraser y Simkins, 2016). En este sentido, la Gestión del Riesgo y su sostenibilidad y eficacia requieren de un compromiso organizacional muy fuerte (Corda et al., 2017) y de toda la empresa (Renault et al., 2016).

La empresa Bureau Veritas, especialista en certificación según Normas ISO, agrega que sin el compromiso de la totalidad de la organización la Gestión del Riesgo no quedaría asegurada ni sería una actividad eficaz (Bureau Veritas, 2018).

Los planteamientos anteriores sustentan la segunda hipótesis de investigación:

H2: El compromiso laboral presenta una incidencia positiva en la implementación de la Gestión del Riesgo.

6.3. RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE RIESGO Y RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Ávila (2005) indica que existe una incertidumbre de cumplir con lo planificado en las inversiones, asociado a las variables que afectan la operación, siendo necesario considerar los riesgos a los que se está expuesto. La incertidumbre de no cumplir con los objetivos de la organización podría incidir directamente en su rendimiento o desempeño (Bowling y Rieger 2005).

Cuando el nivel de riesgos es alto, podrían resultar oportunidades importantes si se asume, sin embargo, la aceptación del riesgo necesita estar basada en una evaluación de los costos del tratamiento y de rectificar las consecuencias potenciales versus las oportunidades que podrían generarse al tomar el riesgo (Andersen, 2008; Ávila, 2005). Los mismos autores también señalan que se hace necesario la elaboración de una matriz de riesgos, siendo de suma importancia un análisis y gestión de riesgo global para cuantificar el impacto de cada uno de ellos en el valor de la empresa.

La literatura sobre Gestión del Riesgo empresariales sostiene que las organizaciones pueden mejorar su desempeño mediante la adopción de un enfoque holístico para la Gestión del Riesgo (Hoyt y Liebenberg, 2011).

Por lo tanto, la Gestión del Riesgo es un proceso que ayuda a proteger los activos e ingresos de una organización, contribuyendo al logro de los objetivos financieros y la ejecución de las estrategias, para generar flujos de caja sostenibles y continuos en el tiempo, sin que se cree rechazo en la organización, ya que el riesgo es una oportunidad para las empresas de crear valor e identificar ventajas competitivas. (Walker, Shenkir, y Barton, 2006).

Se espera que la Gestión del Riesgo respalde una toma de decisiones sensata, que en última instancia mejore el rendimiento de la empresa, mejorando la precisión para obtener un equilibrio óptimo entre la compensación entre el riesgo y el rendimiento esperado (Gehner, 2008), permitiendo que los administradores estén en condiciones de planear adecuadamente la forma de anticiparse a posibles resultados adversos y sus consecuencias y que, de este modo, estén mejor preparados para enfrentar la incertidumbre futura sobre las variables que puedan afectar sus resultados (Ávila, 2005).

Andersen (2008) resume los beneficios de una Gestión del Riesgo integrada y efectiva de tres formas:

- Disponibilidad de capital a una tasa de rendimiento requerida menor: Se minimiza la probabilidad de quiebra y disminuye el costo de adquisición de capital. Se espera que la Gestión del Riesgo establezca las ganancias, lo que es una indicación de menor riesgo de mercado. Esto facilita que la empresa acceda al endeudamiento a una tasa de interés menor. Además, se genera posibles demandas de inversores, por lo tanto, la empresa puede obtener deuda y equidad a un menor costo.
- Costo de transacción: Una mala Gestión del Riesgo podría poner en riesgo la relación de la empresa con sus grupos de interés, dando como resultado mayores costos contractuales, por lo que es necesario mantener una buena Gestión del Riesgo.
- Activos de la compañía: Si una compañía maneja la Gestión del Riesgo adecuadamente, generará confianza en los accionistas, tendientes a invertir en la empresa generando mayores dividendos y capital.

Diversos autores han planteado los beneficios de aplicar la gestión de riesgo, relacionándolo con el rendimiento o desempeño organizativo, por ejemplo:

- La Gestión del Riesgo incrementa la posibilidad de las organizaciones de alcanzar sus objetivos (Beasley et al., 2010; Galarza et al., 2015).
- La gestión de riesgo disminuye los riesgos de fracaso de una empresa y aumenta su desempeño (Callahan y Soileau, 2017; Gordon, Loeb y Tseng, 2009).
- La Gestión del Riesgo ayuda a las empresas a evitar pérdidas, quiebra y costos de reputación (Baxter et al., 2013 y Gordon et al., 2009).
- Mejores estimaciones de riesgos llevan a las empresas a tomar decisiones operativas y estratégicas mejor informadas, teniendo un impacto positivo en los resultados de las empresas (Florio y Leoni, 2017).
- La gestión de riesgo ayuda a generar una ventaja competitiva para las empresas que la implementan. Los riesgos no solo generan daño, sino que en ocasiones generan oportunidades y rentabilidad, pudiendo ser una poderosa ventaja competitiva (Liebenberg y Hoyt, 2003; Lessard y Lucea, 2009).
- La gestión de riesgo ayuda a la dirección a identificar, administrar y responder a los riesgos de manera efectiva (Beasley et al., 2008).
- El marco de Gestión del Riesgo empresariales indica que la Gestión del Riesgo es importante en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y está alineado a la estrategia y desempeño en todas las áreas de la organización (COSO, 2017).

- La gestión de riesgo apoya a la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva, si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y efectos sobre los objetivos planificados. Además, ayuda a reducir los costos e incrementa la probabilidad de éxito de la organización (Ulloa, 2012).
- Las organizaciones se han preocupado de la Gestión del Riesgo, ya que según norma ISO 31.000 el efecto del riesgo provoca incertidumbre de cumplir con los objetivos de la organización (Bwling y Riesger, 2005).
- Los niveles de Gestión del Riesgo más altos generan mayores niveles de productividad y, en consecuencia, agregan más valor a la empresa (Cornaggia, 2013).
- Actualmente se vive en una economía globalizada, donde una administración de riesgos permite prever o adelantarse a los hechos (Deloitte, 2017), de manera de no afectar o disminuir efectos sobre el desempeño.

Los planteamientos anteriores permiten dilucidar que la gestión de riesgo facilita que las organizaciones logren sus objetivos (Beasley, Branson y Hancock, 2010; Galarza y Almuñas, 2015), disminuye los riesgos de fracaso de la organización aumentando su desempeño (Callahan y Soileau, 2017; Gordon, Loeb y Tseng, 2009), permite estimar mejor los riesgos existentes con información adecuada facilitando la toma de decisiones operativas y estratégicas, impactando positivamente en los resultados de las empresas (Florio y Leoni, 2017), y puede ser una causal de generación de ventajas competitivas para las empresas que la implementan, ya que los riesgos pueden perfectamente causar oportunidades de mejora impactando en la rentabilidad de la organización (Liebenberg y Hoyt, 2003; Lessard yLucea, 2009).

Los planteamientos anteriores sustentan la tercera hipótesis de investigación:

H3: La Gestión del Riesgo presenta una incidencia positiva en el rendimiento de una organización.

De acuerdo a las hipótesis planteadas se establece el siguiente modelo de investigación (Figura 6.1)

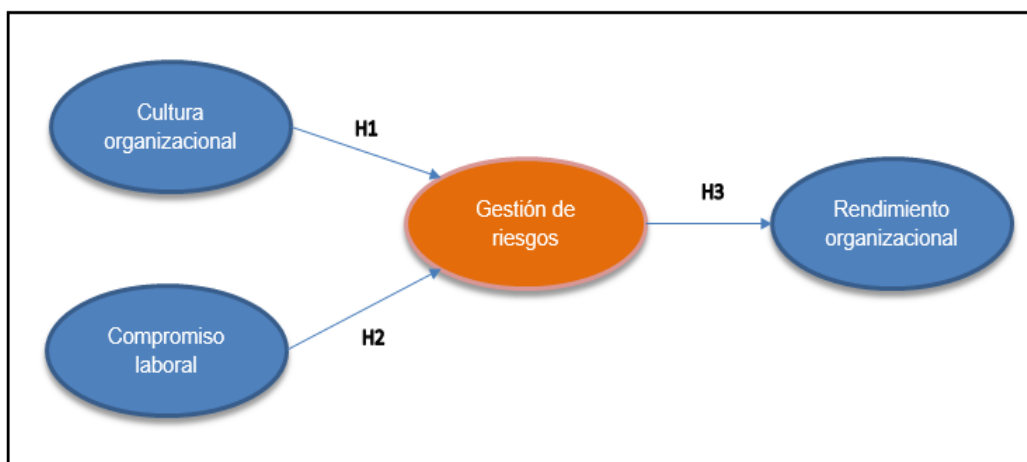


Figura 6.1: “Modelo de investigación”
(Fuente: Elaboración propia, 2018)

7. CAPÍTULO VII: DISEÑO DE TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. VARIABLES E ÍTEMS DE MEDICIÓN (ESCALA DE MEDICIÓN)

De acuerdo al modelo propuesto y las hipótesis planteadas las variables que serán medidas en esta investigación son las siguientes:

- i. Cultura organizacional
- ii. Compromiso de laboral
- iii. Gestión del Riesgo.
- iv. Rendimiento organizacional.

La variable Gestión del Riesgo es un constructo multidimensional que contempla 12 dimensiones:

- i. Gestión del Riesgo (Alcance contexto y criterios).
- ii. Gestión del Riesgo (Liderazgo y compromiso).
- iii. Proceso de Gestión del Riesgo (Identificación).
- iv. Proceso de Gestión del Riesgo (Análisis del riesgo).
- v. Proceso de Gestión del Riesgo (Valoración del riesgo).
- vi. Proceso de Gestión del Riesgo (Evaluación).
- vii. Proceso de Gestión del Riesgo (Tratamiento del riesgo; opciones para abordar el riesgo).
- viii. Proceso de Gestión del Riesgo (Comunicación y consulta).
- ix. Proceso de Gestión del Riesgo (Seguimiento y revisión).
- x. Registro e informe.
- xi. Personas.
- xii. Tecnología.

7.2. UNIDADES DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La unidad de análisis que se considerará en esta investigación son las empresas Sanitarias de Chile y la unidad de observación considerada corresponde a profesionales de estas empresas con experiencias y/o conocimientos relacionados con la Gestión del Riesgo.

Como se señaló en el capítulo 2 (punto 2.5.2), en Chile, según informe de Gestión del Sector Sanitario (2016) existe un total de 60 empresas sanitarias presentes en el país, cuya cobertura de agua potable en los territorios urbanos y concesionados a nivel nacional es de 99,92% y la de alcantarillado, de 96,83%. De este total de empresas, existen 28 denominadas como “empresas principales” ya que tienen la mayor cobertura de servicios sanitarios en la población de las zonas urbanas (ver tabla 2.3).

Para la aplicación de la encuesta se consideró aquellas empresas que presentan una mayor cobertura de prestación de servicio de agua potable y alcantarillado en la

población de las zonas urbanas, sumando a otras empresas que permitieran cubrir por lo menos el 50% de la cobertura de dicho servicio a nivel nacional.

7.3. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

7.3.1. Instrumentos utilizados para la recolección de datos

- i. **Medición de la Cultura Organizativa.** Para la medición de la Cultura Organizativa se utilizó el instrumento definido por Joglar (2010), quien efectuó un estudio sobre la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Militares.
- ii. **Medición del Compromiso Laboral.** Para la medición del Compromiso laboral se utilizó instrumento definido por Meyer, Allen y Smith (1993), quienes realizaron un estudio de los componentes del compromiso laboral.
- iii. **Medición de la Gestión del Riesgo.** Para la medición de la Gestión del Riesgo se confeccionó una encuesta basada en la normativa ISO 31.000 2018 que proporciona las directrices para gestionar el riesgo. Esta encuesta fue validada por 5 expertos en desarrollar investigaciones (académicos) y 6 expertos en temas del rubro sanitario pertenecientes a empresas del área, quienes validaron aspectos de forma y de fondo, donde las principales observaciones apuntaron a la redacción de algunas preguntas, recomendación de eliminar algunas preguntas y la utilización de un lenguaje no tan técnico. Las sugerencias de estos expertos se utilizaron para efectuar los ajustes correspondientes, luego de lo cual la encuesta se aplicó a una muestra piloto compuesta por 30 personas (25 pertenecientes al rubro sanitario y 5 profesionales y académicos con conocimiento y experiencia en aplicación de encuestas), quienes nuevamente validaron aspecto de fondo y forma, donde no se obtuvieron observaciones de relevancia (si bien algunos encuestados plantearon la extensión de la encuesta, las personas más expertas en el tema señalaron que dicha encuesta cubría los aspectos necesarios para efectuar un estudio sobre la Gestión del Riesgo), constituyendo esta encuesta en el instrumento final de medición.

En relación a este proceso de validación de la encuesta, es relevante señalar que la mayoría de los expertos en el área sanitaria manifestaron una opinión muy favorable hacia esta dicha encuesta, por ser un instrumento que permite medir la gestión de riesgo en una empresa de acuerdo a la nueva normativa vigente, expresando su pleno interés en conocer los resultados obtenidos.

- iv. **Medición del Rendimiento Organizacional.** Para medir el Desempeño Organizacional se utilizó instrumento definido por Cardona y Calderón (2006), quienes efectuaron un estudio sobre el impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones.

El instrumento de medición construido para esta investigación, sobre la base de lo expuesto anteriormente, se presenta en el Anexo A.

7.3.2. Mecanismos de distribución de instrumentos de medición

Para la distribución de la encuesta se utilizaron los siguientes mecanismos:

- i. Por correo electrónico.
- ii. Entrega personal del documento
- iii. LinkedIn.

Sin embargo, durante el proceso de aplicación de encuesta surgieron dos nuevos mecanismos:

- i. Las propias personas encuestadas recomendaron a otras personas para aplicar la encuesta, indicando su contacto.
- ii. Las propias personas encuestadas distribuyeron la encuesta a compañeros o amigos que trabajaban en la empresa del rubro.

Sin duda, la posibilidad de utilizar estos dos últimos mecanismos facilitó el proceso de aplicación de la encuesta mejorando la cobertura alcanzada.

8. CAPITULO VIII: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

8.1. PERIODO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El periodo de aplicación de los instrumentos de medición contempló desde septiembre a diciembre de 2018, efectuándose una primera distribución general, seguida de una segunda distribución a aquellas personas que no respondieron en la primera oportunidad, para finalizar con una tercera distribución para recordar el envío de los instrumentos completos que permanecían pendientes.

8.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA OBTENIDA

Los resultados obtenidos corresponden a 170 encuestas válidas, asociadas a seis empresas, en las cuales se encuentran las tres más grandes del país en relación a la cobertura del servicio prestado, lo que ha permitido cubrir el 73 % de la población urbana del país a la que se le brinda los servicios de agua potable y alcantarillado.

La Tabla 8.1 entrega la descripción de la muestra obtenida, donde es posible apreciar que el 75% de los encuestados son de género masculino, el 75% se encuentran en un rango de edad entre los 30 y 50 años de edad, el 45% con más de 6 años en la organización, y el 78% con más de seis años de vida laboral.

Tabla 8.1: Descripción de la muestra

Categoría	Subcategoría	N°	%
Género	Femenino	43	25%
	Masculino	127	75%
Edad	Menor de 30 años	30	18%
	Entre 30 y 39 años	98	57%
	Entre 40 y 50 años	30	18%
	Mayor de 50 años	12	7%
Antigüedad en la Organización	Entre 1 y 5 años	93	55%
	Entre 6 y 10 años	39	23%
	Mayor de 10 años	38	22%
Años de Vida Laboral	Entre 1 y 5 años	37	22%
	Entre 6 y 10 años	53	31%
	Mayor de 10 años	80	47%

(Fuente: Elaboración propia)

8.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DESCRIPTIVO

Para llevar a cabo un análisis estadístico descriptivo se ha considerado el procedimiento utilizado por Araya (2007), donde se señalan los siguientes criterios de interpretación (tabla 8.2).

Tabla 8.2: Criterios de interpretación para estadística descriptiva de variables

Rango de Promedios	Interpretación
$1,0 \leq V_m < 1,5$	Se reconoce que este ítem no existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocida como absolutamente inexistente
$1,5 \leq V_m < 2,0$	Se reconoce que este ítem no existe
$2,0 \leq V_m < 2,5$	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como inexistente
$2,5 \leq V_m < 3,0$	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
$3,0 \leq V_m < 3,5$	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
$3,5 \leq V_m < 4,0$	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
$4,0 \leq V_m < 4,5$	Se reconoce que este ítem existe
$4,5 \leq V_m < 5,0$	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente

(Fuente: Araya, 2007)

Para cada una de las variables medidas se muestran el promedio y desviación estándar correspondiente.

8.3.1. Variable Compromiso Laboral

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Compromiso Laboral se presentan en la tabla 8.3.

Tabla 8.3: Estadística descriptiva variable Compromiso Laboral

Ítem	Prom	Desv Esta
CL01 Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.	3,7	1,08
CL02 Creo que no estaría bien dejar esta institución, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	3,0	1,21
CL03 Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	3,5	1,18
CL04 Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	3,8	1,03
CL05 Creo que debo mucho a esta institución.	3,5	1,02
CL06 Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	3,6	1,15
CL07 Trabajar en esta institución significa mucho para mí.	4,0	0,87
CL08 Esta institución se merece mi lealtad.	4,0	0,90
CL09 En esta institución me siento como en familia.	3,8	1,00
CL10 Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	3,3	1,29
CL11 Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.	4,2	0,78
CL12 Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.	2,9	1,22

(Tabla 8.3, continuación)

CL13	En este momento, dejar esta institución supondría un gran costo para mí.	3,5	1,19
CL14	Me siento emocionalmente unido a esta institución.	3,5	1,21
CL15	Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	3,1	1,12
CL16	Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	2,5	1,32
CL17	Me siento parte integrante de esta institución.	4,0	0,87
-	Promedio Compromiso Laboral	3,5	1,08

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores promedios de los ítems de Compromiso Laboral presentados en la tabla 8.3 con la interpretación correspondiente (tabla 8.2), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 8.4.

Tabla 8.4: Resultados de interpretación de valores promedios de Compromiso Laboral

Ítem	Promedio	Interpretación
CL01	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL02	3,0	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CL03	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
CL04	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL05	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL06	3,6	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL07	4,0	Se reconoce que este ítem existe
CL08	4,0	Se reconoce que este ítem existe
CL09	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL10	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CL11	4,2	Se reconoce que este ítem existe
CL12	2,9	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CL13	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.

(Tabla 8.4, continuación)

CL14	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CL15	3,1	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CL16	2,5	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
CL17	4,0	Se reconoce que este ítem existe
Promedio Compromiso Laboral	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados al Compromiso Laboral puede indicarse que:

- i. De los diecisiete ítems solo cuatro de ellos (CL11, CL07, CL08 y CL17), presentan un valor promedio mayor o igual a cuatro (≥ 4), lo que puede significar que son los únicos ítems que realmente se reconocen como existentes en organizaciones estudiadas.
- ii. De los diecisiete ítems ocho de ellos (CL01, CL03 CL04, CL05, CL06, CL09, CL13 y CL14), presentan un valor promedio mayor o igual a 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales aspectos se reconoce que no existe una claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los diecisiete ítems cinco de ellos (CL02, CL10, CL12, CL15 y CL16), presentan un valor promedio mayor o igual a 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que estos ocho ítems no se reconocen que existen, pero tampoco se reconoce que no existen.
- iv. De los diecisiete ítems, ninguno presenta un valor promedio mayor o igual a 2 y menor que 2,5, lo que puede interpretarse que sobre este aspecto no existe claridad en torno a su existencia, en el rango más próximo a ser reconocido como inexistente.
- v. De los diecisiete ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de los aspectos reconoce como inexistente.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem CL11 ($V_m=4,2$), es decir, el ítem definido como “Estoy orgulloso de trabajar en esta institución” es el aspecto más desarrollado en el Compromiso Laboral en las organizaciones estudiadas.
- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem CL16 ($V_m=2,5$), lo que puede interpretarse que “Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo”, es el

aspecto menos desarrollado en el Compromiso Laboral de las organizaciones estudiadas.

- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems del Compromiso Laboral ($V_m=3,5$), puede señalarse que, en general, las organizaciones estudiadas perciben que el Compromiso Laboral, si bien reconocen que no existe plena claridad de su existencia, se encuentran más próximas a reconocer su existencia.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 8.5.

Tabla 8.5: Resumen análisis para variable Compromiso Laboral

Ítem	Promedio	Observación
GENERAL: La variable Compromiso Laboral se aprecia como una variable que, en general, no se tiene certeza de su existencia en las organizaciones estudiadas ($V_m=3,5$), aunque si se encuentra más cercana a ser reconocida como existente.		
CL11	4,2	Corresponden a los aspectos del Compromiso Laboral más reconocidos como existentes ($V_m \geq 4$), ordenados de mayor a menor, en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
CL07	4,0	
CL08	4,0	
CL17	4,0	
CL04	3,8	Corresponden a los aspectos del Compromiso Laboral sobre los cuales no se tiene certeza de su existencia ($2 \leq V_m < 4$) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que estas podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer el Compromiso Laboral de las personas que laboran en su interior.
CL09	3,8	
CL01	3,7	
CL06	3,6	
CL03	3,5	
CL05	3,5	
CL13	3,5	
CL14	3,5	
CL10	3,3	
CL15	3,1	
CL02	3,0	
CL12	2,9	
CL16	2,5	
-	-	No existen aspectos en el Compromiso Laboral de las organizaciones estudiadas que se reconozcan abiertamente como inexistentes ($V_m < 2$).

(Fuente: Elaboración propia)

8.3.2. Variable Cultura Organizativa

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Cultura Organizativa se presentan en la tabla 8.6.

Tabla 8.6: Estadística descriptiva variable Cultura Organizativa

Ítem		Prom	Desv Esta
CO01	Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización	4,1	0,82
CO02	Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización	4,2	0,78
CO03	Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia	4,1	0,87
CO04	Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables	4,1	0,79
CO05	A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes	3,9	0,97
CO06	En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.	4,1	0,95
CO07	Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.	4,1	0,79
CO08	Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.	4,2	0,86
CO09	Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.	4,1	0,77
CO10	El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.	3,8	1,03
CO11	En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante	3,8	1,02
CO12	El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.	4,0	0,92
-	Promedio Cultura Organizativa	4,1	0,88

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores medios de los ítems de Cultura Organizativa presentados en la tabla 8.6 con la interpretación correspondiente (tabla 8.2), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 8.7.

Tabla 8.7: Resultados de interpretación de valores medios de Cultura Organizativa

Ítem	Promedio	Interpretación
CO01	4,1	Se reconoce que este ítem existe
CO02	4,2	Se reconoce que este ítem existe
CO03	4,1	Se reconoce que este ítem existe
CO04	4,1	Se reconoce que este ítem existe
CO05	3,9	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CO06	4,1	Se reconoce que este ítem existe
CO07	4,1	Se reconoce que este ítem existe
CO08	4,2	Se reconoce que este ítem existe
CO09	4,1	Se reconoce que este ítem existe

(Tabla 8.7, continuación)

CO10	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CO11	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
CO12	4,0	Se reconoce que este ítem existe
Promedio Cultura Organizativa	4,1	Se reconoce que este ítem existe

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Cultura Organizativa puede indicarse que:

- i. De los doce ítems nueve de ellos, los ítems CO01, CO02, CO03, CO04, CO06, CO07, CO08, CO09, CO12, presentan un valor promedio mayor o igual a cuatro (≥ 4), lo que puede significar que estos aspectos realmente se reconocen como existentes en organizaciones estudiadas.
- ii. De los diecisiete ítems tres de ellos, CO05, CO10, CO11, presentan un valor promedio mayor o igual que 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales aspectos se reconoce que no existe una claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los doce ítems ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que no existen aspectos que no se reconocen que existen, pero tampoco se reconoce que no existen.
- iv. De los doce ítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2 y menor que 2,5, lo que puede interpretarse que no existen aspectos que no se tenga claridad en torno a su existencia, pero que se encuentra más próximos a ser reconocidos como inexistente.
- v. De los doce ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de ellos se reconoce como inexistente.
- vi. Los ítems que presentan un valor promedio más alto son los ítems CO02 y CO08, ($V_m=4,2$), es decir, los ítems definidos como “Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización” y “Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.”, podrían reconocerse como los aspectos más desarrollados en la Cultura Organizativa de las organizaciones estudiadas.
- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem CO10 y CO11, ($V_m=3,8$), es decir, los ítems definidos como “El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi

organización” y “En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante” es el aspecto menos desarrollado en la Cultura Organizativa de las organizaciones estudiadas.

- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de la Cultura Organizativa ($V_m=4,1$), puede señalarse que, en general, las organizaciones estudiadas perciben que la Cultura Organizativa se reconoce como existente.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 8.8.

Tabla 8.8: Resumen análisis para variable Cultura Organizativa

Ítem	Promedio	Observación
GENERAL: La variable Cultura Organizativa se aprecia, en general, como una variable que existe en las organizaciones estudiadas ($V_m=4,1$).		
CO02	4,2	Corresponden a los aspectos de la Cultura Organizativa, ordenados de mayor a menor, más reconocidos como existentes ($V_m \geq 4$) en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
CO08	4,2	
CO01	4,1	
CO09	4,1	
CO06	4,1	
CO04	4,1	
CO07	4,1	
CO03	4,1	
CO12	4,0	
CO05	3,9	
CO10	3,8	
C011	3,8	No existen aspectos en la Cultura Organizativa de las organizaciones estudiadas que se reconozcan abiertamente como inexistentes ($V_m < 2$).
-	-	

(Fuente: Elaboración propia)

8.3.3. Variable Gestión de Riesgo

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Gestión de Riesgo se presentan en la tabla 8.9.

Tabla 8.9: Estadística descriptiva variable Gestión de Riesgo

	Ítem	Prom	Desv Esta
GESTIÓN DE RIESGO (ALCANCE, CONTEXTO Y CRITERIOS)			
GR01	La Gestión del Riesgo se encuentra alineada con la estrategia de la organización	4,5	0,60
GR02	En la organización se analiza tanto el contexto externo como interno para gestionar el riesgo	4,5	0,63
GR03	Su organización ha definido su apetito al riesgo, entendiendo por la cantidad de riesgos que la organización desea asumir en la consecución de sus objetivos	4,5	0,83
GESTIÓN DE RIESGO (LIDERAZGO Y COMPROMISO)			
GR04	La organización cuenta con una política de Gestión del Riesgo aprobada por el directorio y conocida por las gerencias	4,7	0,63
GR05	La organización cuenta con un procedimiento o manual de Gestión del Riesgo documentado	4,4	0,77
GR06	La política y procedimiento de Gestión del Riesgo son comunicados a toda la organización	4,1	0,92
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (IDENTIFICACIÓN)			
GR07	En su organización se identifican los riesgos a nivel operativo.	4,5	0,73
GR08	En su organización se identifican los riesgos a nivel estratégico	4,4	0,75
GR09	En su organización se identifican los riesgos en todos los procesos organizacionales	4,2	0,85
GR10	En la identificación del riesgo se consideran las áreas de impacto, la ocurrencia y los cambios de circunstancias, así como sus causas y sus consecuencias potenciales	4,3	0,72
GR11	La identificación de riesgos considera información pertinente y actualizada	4,3	0,78
GR12	Para identificar los riesgos de la organización se considera como fuente de información a sus grupos de interés	4,2	0,74
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (ANÁLISIS DE RIESGOS)			
GR13	El análisis del riesgo considera la identificación de sus causas raíces y consecuencias	4,3	0,70
GR14	La organización evalúa la eficacia de los controles existentes para enfrentar el riesgo	4,2	0,83
GR15	El análisis del riesgo es fundamental para generar una estrategia y decidir el método de tratamiento más apropiado para abordar un riesgo	4,4	0,67
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (VALORACIÓN DEL RIESGO)			
GR16	Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad definidas por la organización	4,3	0,75
GR17	Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad validadas por la organización	4,3	0,81
GR18	Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad conocidas por la organización	4,2	0,84
GR19	Los riesgos valorados se encuentran registrados en la organización	4,3	0,82

(Tabla 8.9, continuación)

GR20	Los riesgos valorados se encuentran comunicados en la organización	4,0	0,99
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (EVALUACIÓN)			
GR21	Su organización realiza como mínimo una evaluación y actualización anual de riesgos	4,3	0,89
GR22	Se adaptan y monitorean los riesgos considerando los cambios internos y externos	4,3	0,80
GR23	Considera que la Gestión del Riesgo ayuda a proveer una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización	4,4	0,70
PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO (TRATAMIENTO DEL RIESGO; OPCIONES PARA ABORDAR EL RIESGO)			
GR24	Su organización considera un tratamiento del riesgo que contempla las opciones de eliminar la fuente del riesgo, evitar, aceptar o aumentar, compartir o retener el riesgo, modificar la probabilidad o consecuencia del riesgo	4,3	0,75
GR25	La selección del tratamiento del riesgo se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles	4,3	0,75
GR26	Al seleccionar un tratamiento del riesgo la organización considera los valores y percepciones de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellos	4,1	0,83
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (COMUNICACIÓN Y CONSULTA)			
GR27	Existen planes internos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo	4,0	0,91
GR28	Existen planes externos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo	3,8	1,00
GR29	Los riesgos son reportados al Directorio o Comité de Directores	4,4	0,78
GR30	Los riesgos son reportados al Gerente General y comité de riesgos	4,5	0,72
GR31	Los riesgos son reportados a toda la organización	3,7	1,06
GR32	Los mecanismos de comunicación y consulta están alineados con los requerimientos establecidos en las guías de Gestión del Riesgo	4,1	0,84
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (SEGUIMIENTO Y REVISIÓN)			
GR33	Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión de Gestión del Riesgo están claramente definidas	4,2	0,86
GR34	El seguimiento y revisión de los riesgos se efectúa en todas las etapas de la Gestión del Riesgo	4,2	0,84
GR35	El seguimiento y revisión de los riesgos incluye una planificación, recopilación y análisis de la información, registro de resultados y retroalimentación	4,3	0,75
GR36	Se establecen indicadores de desempeño para la Gestión del Riesgo en todas las operaciones, proyectos y áreas funcionales de la Compañía	4,2	0,85
GR37	Los riesgos, y el desempeño de la Gestión del Riesgo se comunican apropiadamente a las partes interesadas	4,2	0,85
GR38	Se realizan evaluaciones y auditorías para establecer el grado de conformidad de la Gestión del Riesgo	4,2	0,87

(Tabla 8.9, continuación)

GESTIÓN DE RIESGO (REGISTRO E INFORME)			
GR39	En su organización existe un reporte a lo menos trimestral de Gestión del Riesgo	3,8	1,09
GR40	En su organización existe un repositorio de riesgos.	3,9	1,04
PERSONAS			
GR41	Se realizan capacitaciones de riesgos de acuerdo a las necesidades de la compañía	3,8	1,11
GR42	Las capacitaciones de riesgos son realizadas a los menos anualmente.	3,8	1,14
GR43	Las capacitaciones de riesgo son realizadas mensualmente	2,7	1,25
GR44	Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a los trabajadores involucrados en la gestión de riesgo.	3,8	1,07
GR45	Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a la totalidad de los trabajadores.	3,2	1,21
GR46	Se ha realizado una medición del efecto del compromiso laboral sobre la Gestión del Riesgo	3,3	1,10
GR47	Se ha realizado una medición de cultura de riesgos en su organización	3,4	1,08
TECNOLOGÍA			
GR48	Su organización cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen a la Gestión del Riesgo	3,8	1,07
GR49	La herramienta tecnológica utilizada por su organización fue creada por la misma compañía de acuerdo a sus necesidades	3,4	1,20
GR50	La herramienta tecnológica para apoyar a la Gestión del Riesgo fue adquirida en el mercado	3,5	1,25
GR51	La herramienta tecnológica utilizada para apoyar a la Gestión del Riesgo es el resultado de una modificación de un sistema ya adquirido	3,2	1,16
GR52	¿Qué herramienta tecnológica utiliza su empresa para apoyar la Gestión del Riesgo?	-	-
-	Promedio Gestión de Riesgo	4,1	-

(Fuente: Elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores promedios de los ítems de Gestión de Riesgo presentados en la tabla 8.9 con la interpretación correspondiente (tabla 8.2), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 8.10.

Tabla 8.10: Resultados de interpretación de valores medios de Gestión de Riesgo

Ítem	Promedio	Interpretación
GESTIÓN DE RIESGO (ALCANCE, CONTEXTO Y CRITERIOS)		
GR01	4,5	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
GR02	4,5	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
GR03	4,5	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
GESTIÓN DE RIESGO (LIDERAZGO Y COMPROMISO)		
GR04	4,7	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente

(Tabla 8.10, continuación)

GR05	4,4	Se reconoce que este ítem existe
GR06	4,1	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (IDENTIFICACIÓN)		
GR07	4,5	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
GR08	4,4	Se reconoce que este ítem existe
GR09	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR10	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR11	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR12	4,2	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (ANÁLISIS DE RIESGOS)		
GR13	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR14	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR15	4,4	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (VALORACIÓN DEL RIESGO)		
GR16	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR17	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR18	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR19	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR20	4,0	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (EVALUACIÓN)		
GR21	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR22	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR23	4,4	Se reconoce que este ítem existe
PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO (TRATAMIENTO DEL RIESGO; OPCIONES PARA ABORDAR EL RIESGO)		
GR24	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR25	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR26	4,1	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (COMUNICACIÓN Y CONSULTA)		
GR27	4,0	Se reconoce que este ítem existe
GR28	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR29	4,4	Se reconoce que este ítem existe
GR30	4,5	Se reconoce que este ítem existe, aunque se encuentra más cercano a ser reconocido como absolutamente existente
GR31	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR32	4,1	Se reconoce que este ítem existe
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO (SEGUIMIENTO Y REVISIÓN)		
GR33	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR34	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR35	4,3	Se reconoce que este ítem existe
GR36	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR37	4,2	Se reconoce que este ítem existe
GR38	4,2	Se reconoce que este ítem existe

(Tabla 8.10, continuación)

GESTIÓN DE RIESGO (REGISTRO E INFORME)		
GR39	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR40	3,9	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
PERSONAS		
GR41	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR42	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR43	2,7	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
GR44	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR45	3,2	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
GR46	3,3	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
GR47	3,4	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
TECNOLOGÍA		
GR48	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR49	3,4	
GR50	3,5	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente.
GR51	3,2	Se reconoce que no existe claridad en torno a la existencia de dicho ítem
GR52	-	-
Promedio Gestión de Riesgo	4,1	Se reconoce que este ítem existe

(Fuente: elaboración propia)

En relación con los ítems asociados a la Gestión de Riesgo puede indicarse que:

- i. De los cincuentaítems treintaseis de ellos presentan un valor promedio mayor o igual a cuatro (≥ 4), lo que puede significar que son los únicos aspectos que realmente se reconocen como existentes en organizaciones estudiadas.
- ii. De los cincuentaítems nueve de ellos, GR28, GR31, GR39, GR40, GR41, GR42, GR44, GR48 y GR50 presentan un valor promedio mayor o

igual que 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales aspectos se reconoce que no existe una claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.

- iii. De los cincuentaítems, seis de ellos, los ítems GR43, GR45, GR46, GR47, GR49, y GR51 presentan un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que estos ocho ítems no se reconocen que existen, pero tampoco se reconoce que no existen.
- iv. De los cincuentaítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2 y menor que 2,5, lo que puede interpretarse que sobre ninguno de los aspectos se reconoce que no existe claridad en torno a su existencia, en el rango de ser más próximos a ser reconocidos como inexistentes.
- v. De los cincuentaítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de ellos se reconoce como inexistente.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem GR04 ($V_m=4,7$), es decir, el ítem definido como “La organización cuenta con una política de Gestión del Riesgo aprobada por el directorio y conocida por las gerencias”, podría reconocerse como el aspecto más desarrollado en la Gestión de Riesgo de las organizaciones estudiadas.
- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem GR43 ($V_m=2,7$), lo que puede interpretarse que la “Las capacitaciones de riesgo son realizadas mensualmente” es el aspecto menos desarrollado en la Gestión de Riesgo de las organizaciones estudiadas.
- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de Gestión de Riesgo ($V_m=4,1$), puede señalarse que, en general, las organizaciones estudiadas perciben que la Gestión de Riesgo, existe en las organizaciones estudiadas.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 8.11.

Tabla 8.11: Resumen análisis para variable Gestión de Riesgo

Ítem	Promedio	Observación
GENERAL: La variable Gestión de Riesgo se aprecia como una variable que, en general, existe en las organizaciones estudiadas ($V_m=4,1$).		
GR04	4,7	Corresponden a los aspectos de la Gestión de Riesgo más reconocidos como existentes ($V_m \geq 4$), ordenados de mayor a menor, en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
GR01	4,5	
GR02	4,5	
GR03	4,5	Cabe destacar que varios ítems corresponden a una subvariable completa, concretamente:
GR07	4,5	
GR30	4,5	-Gestión de Riesgo (alcance, contexto y criterios) (GR01, GR02, GR03).
GR05	4,4	
GR08	4,4	-Proceso de Gestión de Riesgo (liderazgo y compromiso) (GR04, GR05, GR06)
GR15	4,4	
GR23	4,4	-Proceso de Gestión de Riesgo (identificación) (GR07, GR08, GR09, GR10, GR11, GR12).
GR29	4,4	
GR10	4,3	-Proceso de Gestión de Riesgo (análisis de riesgo) (GR13, GR14, GR15).
GR11	4,3	
GR13	4,3	-Proceso de Gestión de Riesgo (evaluación) (GR21, GR22, GR23).
GR16	4,3	
GR17	4,3	-Proceso de Gestión de Riesgo (tratamiento del riesgo; opciones para abordar riesgo) (GR24, GR25, GR26).
GR19	4,3	
GR21	4,3	-Proceso de Gestión de Riesgo (seguimiento y Revisión) (GR33, GR34, GR35, GR36, GR37, GR38)
GR22	4,3	
GR24	4,3	No se consideran completamente las subvariables:
GR25	4,3	
GR35	4,3	
GR09	4,2	- Proceso de Gestión de Riesgo (comunicación y consulta) (debido a GR28 y GR31).
GR12	4,2	
GR14	4,2	
GR18	4,2	
GR33	4,2	
GR34	4,2	
GR36	4,2	
GR37	4,2	
GR38	4,2	
GR06	4,1	
GR26	4,1	
GR32	4,1	
GR20	4,0	
GR27	4,0	
GR40	3,9	Corresponden a los aspectos de la Gestión de Riesgo sobre los cuales no se tiene certeza de su existencia ($2 \leq V_m < 4$) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer la Gestión del Riesgo en la organización a través de las personas que laboran en su interior.
GR28	3,8	
GR39	3,8	
GR41	3,8	
GR42	3,8	
GR44	3,8	

(tabla 8.11, continuación)

GR48	3,8	
GR31	3,7	
GR50	3,5	
GR47	3,4	
GR49	3,4	
GR46	3,3	
GR45	3,2	
GR51	3,2	
GR43	2,7	
-	-	No existen aspectos en la Gestión de Riesgo de las organizaciones estudiadas que se reconozcan abiertamente como inexistentes ($V_m < 2$).

(Fuente: Elaboración propia)

8.3.4. Variable Rendimiento Organizativo

El promedio y desviación estándar para los ítems asociados a la variable Rendimiento Organizativo se presentan en la tabla 8.12.

Tabla 8.12: Estadística descriptiva constructo Rendimiento Organizativo

	Ítem	Prom	Desv Esta
RO01	Nuestra organización es exitosa	4,4	0,69
RO02	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	4,0	0,75
RO03	Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí	3,8	0,88
RO04	La organización es respetada por el medio externo	4,0	0,91
RO05	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes	4,2	0,80
RO06	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro	4,2	0,76
RO07	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma	4,1	0,88
RO08	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores	3,7	1,05
RO09	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación	3,8	0,95
RO10	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno	3,8	1,00
RO11	Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada	3,8	0,95
RO12	Nuestra organización es una entidad orientada a resultados	4,1	0,90
RO13	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.	3,8	0,96

(Fuente: elaboración propia)

Luego, al relacionar los valores promedios de los ítems de Rendimiento Organizativo presentados en la tabla 8.12 con la interpretación correspondiente (tabla 8.2), se obtienen los resultados que se indican en la tabla 8.13.

Tabla 8.13: Resultados de interpretación de valores medios de Rendimiento Organizativo

Ítem	Promedio	Interpretación
RO01	4,4	Se reconoce que este ítem existe
RO02	4,0	Se reconoce que este ítem existe
RO03	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO04	4,0	Se reconoce que este ítem existe
RO05	4,2	Se reconoce que este ítem existe
RO06	4,2	Se reconoce que este ítem existe
RO07	4,1	Se reconoce que este ítem existe
RO08	3,7	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO09	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO10	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO11	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
RO12	4,1	Se reconoce que este ítem existe
RO13	3,8	Se reconoce que, aunque no existe una claridad en torno a la existencia de dicho ítem, éste se encuentra más próximo a ser reconocido como existente
Media Rendimiento Organizativo	4,0	Se reconoce que este ítem existe

(Fuente: Elaboración propia)

En relación con los ítems asociados al Rendimiento Organizativo puede indicarse que:

- i. De los trece ítems, siete de ellos presentan un valor promedio mayor o igual a cuatro (≥ 4), (RO01, RO02, RO04, RO05, RO06, RO07 y RO12), lo que puede significar que son los únicos aspectos que realmente se reconocen como existentes en las organizaciones estudiadas.
- ii. De los trece ítems seis de ellos (RO03, RO08, RO09, RO10, RO11 y RO13), presentan un valor promedio mayor o igual que 3,5 y menor que 4, lo que puede significar que para tales aspectos se reconoce que no existe una claridad en torno a la existencia de ellos, pero se encuentran más próximos a ser reconocidos como existentes.
- iii. De los trece ítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2,5 y menor que 3,5, lo que puede significar que ningún aspecto presenta dudas de su existencia o no existencia.

- iv. De los trece ítems, ninguno de ellos presenta un valor promedio mayor o igual que 2 y menor que 2,5, lo que puede interpretarse que, sobre ninguno de los aspectos se reconoce que no existe claridad en torno a su existencia, en el rango de ser más próximos a ser reconocido como inexistentes.
- v. De los trece ítems, ninguno presenta un valor promedio menor que 2, lo que puede significar que ninguno de ellos se reconoce como inexistente.
- vi. El ítem que presenta un valor promedio más alto es el ítem RO01 ($V_m=4,4$), es decir, el ítem definido como “Nuestra organización es exitosa”, podría reconocerse como el aspecto más desarrollado en el Rendimiento Organizativo de las entidades estudiadas.
- vii. El ítem que presenta un valor promedio más bajo es el ítem RO08 ($V_m=3,7$), lo que puede interpretarse que la “Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores” es el aspecto menos desarrollado en el Rendimiento Organizativo de las entidades estudiadas.
- viii. Si se observa el valor promedio del conjunto de ítems de Rendimiento Organizativo ($V_m=4,0$), puede señalarse que, en general, las organizaciones estudiadas perciben que se reconoce que este ítem existe.

Luego, según el análisis previo, puede señalarse como resumen lo que se presenta en la tabla 8.14.

Tabla 8.14: Resumen análisis para constructo Rendimiento Organizativo

Ítem	Promedio	Observación
GENERAL: La variable Rendimiento Organizativo se aprecia como una variable que, en general, las organizaciones estudiadas perciben que se reconoce como existente. ($V_m=4,0$).		
RO01	4,4	Corresponden a los aspectos del Rendimiento Organizativo más reconocidos como existentes ($V_m \geq 4$) en las organizaciones estudiadas, los que deberían permanecer en el tiempo y fortalecerse.
RO05	4,2	
RO06	4,2	
RO07	4,1	
RO12	4,1	
RO02	4,0	
RO04	4,0	
RO03	3,8	Corresponden a los aspectos del Rendimiento Organizativo sobre los cuales no se tiene certeza de su existencia ($2 \leq V_m < 4$) en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, por lo que podrían realizar las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fortalecer el Rendimiento Organizativo en las organizaciones estudiadas, a través de las personas que laboran en su interior.
RO09	3,8	
RO10	3,8	
RO11	3,8	
RO13	3,8	
RO08	3,7	
-	-	No existen aspectos en el Rendimiento Organizativo de las organizaciones estudiadas que se reconozcan abiertamente como inexistentes ($V_m < 2$).

(Fuente: elaboración propia)

8.3.5. Conclusiones sobre Análisis Cuantitativo Descriptivo

Finalmente, sobre la base del análisis descriptivo efectuado, es posible señalar lo siguiente, para cada una de las variables estudiadas:

i. Compromiso Laboral

Los aspectos que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, son los siguientes:

CL07: Trabajar en esta institución significa mucho para mí.

CL08: Esta institución se merece mi lealtad.

CL11: Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.

CL17: Me siento parte integrante de esta institución.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

Los aspectos sobre los cuales las organizaciones estudiadas deberían centrar su atención para provocar una mejora en la percepción que existe de ellos, ordenados de lo menos desfavorable a lo más desfavorable, son los siguientes:

CL04: Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.

CL09: En esta institución me siento como en familia.

CL01: Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.

CL06: Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.

CL03: Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.

CL05: Creo que debo mucho a esta institución.

CL13: En este momento, dejar esta institución supondría un gran costo para mí.

CL14: Me siento emocionalmente unido a esta institución.

CL10: Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.

CL15: Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.

CL02: Creo que no estaría bien dejar esta institución, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.

CL12: Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.

CL16: Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de fomentarlos y fortalecerlos, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre el Compromiso Laboral existente en la organización.

ii. Cultura Organizativa

Los aspectos que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, son los siguientes:

- CO02: Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización
- CO08: Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.
- CO01: Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización
- CO09: Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización
- CO06: En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.
- CO04: Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables
- CO07: Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.

- CO03: Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia
- CO12: El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

Los aspectos sobre los cuales las organizaciones estudiadas deberían centrar su atención para provocar una mejora en la percepción que existe de ellos, ordenados de lo menos desfavorable a lo más desfavorable, son los siguientes:

- CO05: A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.
- CO10: El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.
- CO11: En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de favorecerlos y fortalecerlos, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre la Cultura Organizativa de la organización.

iii. Gestión del Riesgo

Los aspectos que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, según los subconstructos comprometidos, son los siguientes:

Gestión de Riesgo (alcance, contexto y criterios):

- GR01: La Gestión del Riesgo se encuentra alineada con la estrategia de la organización.

- GR02: En la organización se analiza tanto el contexto externo como interno para gestionar el riesgo.
- GR03: Su organización ha definido su apetito al riesgo, entendiendo por la cantidad de riesgos que la organización desea asumir en la consecución de sus objetivos.

Gestión de Riesgo (liderazgo y compromiso):

- GR04: La organización cuenta con una política de Gestión del Riesgo aprobada por el directorio y conocida por las gerencias.
- GR05: La organización cuenta con un procedimiento o manual de Gestión del Riesgo documentado.
- GR06: La política y procedimiento de Gestión del Riesgo son comunicados a toda la organización.

Proceso de Gestión de Riesgo (identificación):

- GR07: En su organización se identifican los riesgos a nivel operativo.
- GR08: En su organización se identifican los riesgos a nivel estratégico.
- GR09: En su organización se identifican los riesgos en todos los procesos organizacionales.
- GR10: En la identificación del riesgo se consideran las áreas de impacto, la ocurrencia y los cambios de circunstancias, así como sus causas y sus consecuencias potenciales.
- GR11: La identificación de riesgos considera información pertinente y actualizada.
- GR12: Para identificar los riesgos de la organización se considera como fuente de información a sus grupos de interés.

Proceso de Gestión de Riesgo (análisis de riesgo):

- GR13: El análisis del riesgo considera la identificación de sus causas raíces y consecuencias.
- GR14: La organización evalúa la eficacia de los controles existentes para enfrentar el riesgo.
- GR15: El análisis del riesgo es fundamental para generar una estrategia y decidir el método de tratamiento más apropiado para abordar un riesgo.

Proceso de Gestión de Riesgo (valoración del riesgo):

- GR16: Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad definidas por la organización.
- GR17: Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad validadas por la organización.
- GR18: Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad conocidas por la organización.
- GR19: Los riesgos valorados se encuentran registrados en la organización.
- GR20: Los riesgos valorados se encuentran comunicados en la organización

Proceso de Gestión de Riesgo (evaluación):

- GR21: Su organización realiza como mínimo una evaluación y actualización anual de riesgos.
- GR22: Se adaptan y monitorean los riesgos considerando los cambios internos y externos.

GR23: Considera que la Gestión del Riesgo ayuda a proveer una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización.

Proceso de Gestión de Riesgo (tratamiento del riesgo; opciones para abordar el riesgo):

GR24: Su organización considera un tratamiento del riesgo que contempla las opciones de eliminar la fuente del riesgo, evitar, aceptar o aumentar, compartir o retener el riesgo, modificar la probabilidad o consecuencia del riesgo.

GR25: La selección del tratamiento del riesgo se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles.

GR26: Al seleccionar un tratamiento del riesgo la organización considera los valores y percepciones de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellos.

Proceso de Gestión de Riesgo (comunicación y consulta):

GR27: Existen planes internos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo

GR29: Los riesgos son reportados al Directorio o Comité de Directores.

GR30: Los riesgos son reportados al Gerente General y comité de riesgos.

GR32: Los mecanismos de comunicación y consulta están alineados con los requerimientos establecidos en las guías de Gestión del Riesgo.

Proceso de Gestión de Riesgo (seguimiento y revisión):

GR33: Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión de Gestión del Riesgo están claramente definidas.

GR34: El seguimiento y revisión de los riesgos se efectúa en todas las etapas de la Gestión del Riesgo.

GR35: El seguimiento y revisión de los riesgos incluye una planificación, recopilación y análisis de la información, registro de resultados y retroalimentación.

GR36: Se establecen indicadores de desempeño para la Gestión del Riesgo en todas las operaciones, proyectos y áreas funcionales de la Compañía.

GR37: Los riesgos, y el desempeño de la Gestión del Riesgo se comunican apropiadamente a las partes interesadas.

GR38: Se realizan evaluaciones y auditorías para establecer el grado de conformidad de la Gestión del Riesgo.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

Los aspectos sobre los cuales las organizaciones estudiadas deberían centrar su atención para provocar una mejora en la percepción que existe de ellos, son los siguientes:

Proceso de Gestión de Riesgo (comunicación y consulta):

GR28: Existen planes externos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo.

GR31: Los riesgos son reportados a toda la organización.

Gestión de Riesgo (registro e informe):

GR39: En su organización existe un reporte a lo menos trimestral de Gestión del Riesgo.

GR40: En su organización existe un repositorio de riesgos.

Personas:

- GR41: Se realizan capacitaciones de riesgos de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- GR42: Las capacitaciones de riesgos son realizadas a los menos anualmente.
- GR43: Las capacitaciones de riesgos son realizadas mensualmente.
- GR44: Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a los trabajadores involucrados en la gestión de riesgo.
- GR45: Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a la totalidad de los trabajadores.
- GR46: Se ha realizado una medición del efecto del compromiso laboral sobre la Gestión del Riesgo.
- GR47: Se ha realizado una medición de cultura de riesgos en su organización.

Tecnología:

- GR48: Su organización cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen a la Gestión del Riesgo.
- GR49: La herramienta tecnológica utilizada por su organización fue creada por la misma compañía de acuerdo a sus necesidades.
- GR50: La herramienta tecnológica para apoyar a la Gestión del Riesgo fue adquirida en el mercado.
- GR51: La herramienta tecnológica utilizada para apoyar a la Gestión del Riesgo es el resultado de una modificación de un sistema ya adquirido.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de favorecerlos y fortalecerlos, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre la Gestión de Riesgo en la organización.

iv. Rendimiento Organizativo

Los aspectos que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, son los siguientes:

- RO01: Nuestra organización es exitosa.
- RO05: Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.
- RO06: El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.
- RO07: Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.
- RO12: Nuestra organización es una entidad orientada a resultados.
- RO02: Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.
- RO04: La organización es respetada por el medio externo.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

Los aspectos sobre los cuales las organizaciones estudiadas deberían centrar su atención para provocar una mejora en la percepción que existe de ellos, ordenados de lo menos desfavorable a lo más desfavorable, son los siguientes:

- RO03: Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí.
RO09: Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.
RO10: Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno.
RO11: Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada.
RO13: Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.
RO08: Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.

Sería conveniente que las organizaciones estudiadas realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de favorecerlos y fortalecerlos, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre el Rendimiento Organizativo existente en la organización.

8.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADÍSTICO

La técnica estadística que utiliza esta investigación para llevar a cabo el proceso de análisis de datos corresponde a modelos de ecuaciones estructurales, la cual se enmarca dentro del análisis multivariante (Hair et al. 2004). Más específicamente se ha utilizado la técnica Partial Least Squares (PLS).

8.4.1. Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEE)

La técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) es una extensión de las técnicas multivariantes, como regresión múltiple, análisis factorial, análisis multivariante de la varianza, entre otras (Hair et al. 2004); se distingue por dos características principales (Hair et al. 2004): (i) la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, y (ii) la capacidad de representar conceptos no observados en tales relaciones y considerar el error de medida en el proceso de estimación.

MEE considera dos modelos (Cepeda y Roldan, 2004): (i) el modelo de medida y (ii) el modelo estructural. El **modelo de medida** considera las cargas factoriales de las variables observables (indicadores de medida) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos), valorándose la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos. El **modelo estructural** considera las relaciones de causalidad que se han hipotetizado entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

El análisis de MEE puede desarrollarse utilizando dos técnicas estadísticas (Cepeda y Roldan, 2004): (i) métodos basados en las covarianzas (MBC) (con programas informáticos como LISREL, EQS, AMOS, MX, entre otros); y (ii) análisis basados en componentes o Partial Least Squares (PLS) (con programas como LV-PLS, PLS-Graph, SmartPLS).

Los métodos de estimación basados en covarianzas pueden ser más adecuados en los casos donde existe una teoría previa sólida y se busca un mayor desarrollo y evaluación de la teoría, mientras que PLS se adapta mejor para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (Cepeda y Roldan, 2004). En este sentido, PLS es recomendable para modelos de investigación predictivos (Barclay et al., 1995; Chin et al., 2003),

donde la atención se centra en áreas donde el conocimiento teórico no se encuentra ampliamente desarrollado (Barclay et al., 1995).

8.4.2. La Técnica Partial Least Squares (PLS)

i. Antecedentes Generales

La técnica utilizada ha sido PLS (Partial Least Squares o Mínimos Cuadrados Parciales), que es particularmente útil cuando se trata de realizar investigaciones de carácter predictivo relativamente complejas (por ejemplo, con relaciones de mediación o con constructos formativos de segundo orden) y cuando el tamaño muestral es reducido.

Por tanto, el software utilizado fue *SmartPLS*, desarrollado por Ringle, Wende y Becker (2005).

La modelización PLS tiene como objetivo la predicción de las “variables dependientes”, lo que se traduce en un intento por maximizar la varianza explicada (R^2) de las “variables dependientes”, por lo que PLS es especialmente más adecuado para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (Cepeda y Roldan, 2004).

Cepeda y Roldan (2004) señalan, basándose en Wold (1979), que en el enfoque de MEE basado en las covarianzas se pretende encontrar una afirmación de causalidad, lo que se asocia a una modelización firme o rígida, y donde la utilización de dichas técnicas trae consigo algunos problemas relacionados con “las suposiciones restrictivas que se requieren con respecto a la teoría subyacente, las distribuciones de los datos y los niveles de medida de las variables”, lo cual puede significar dificultades de su aplicación en el campo de las ciencias sociales. Dado lo anterior, PLS ha surgido, según lo planteado por tales autores, como una técnica diseñada para “reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible”, lo que se asocia a un tipo de “modelización flexible”, en el cual los procedimientos matemáticos y estadísticos asociados son rigurosos y robustos, pero el modelo matemático es “flexible”, ya que “no realiza suposiciones relativas a niveles de medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral”.

Cepeda y Roldan (2004) señalan que PLS es adecuado para desarrollar MEE en las áreas de conocimiento de organización de empresas, donde pueden encontrarse algunas de las siguientes condiciones:

- Existe interés por predecir la variable dependiente.
- Se utilizan diseños de investigación no experimentales, como encuestas, datos secundarios, diseños de investigación cuasi experimentales, etc.
- Los conjuntos de datos suelen ser pequeños. PLS puede ser utilizado si se dispone de un número reducido o elevado de casos.
- Las medidas no se encuentran muy desarrolladas.
- Los datos pueden presentar distribuciones desconocidas o no normales.
- Las teorías no están desarrolladas sólidamente.

- Existen abundantes datos ordinales, cuando no categóricos.
- Presencia de indicadores formativos y reflectivos.

ii. Representación Gráfica de un Modelo PLS

En un estudio con PLS lo primero que debe realizarse es la representación gráfica de las relaciones existentes entre las variables. Es necesario especificar explícitamente el modelo estructural (modelo interno) y el modelo de medidas (modelo externo, donde se representan las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos), para lo cual es útil el desarrollo de nomogramas, como el que se presenta en la figura 8.1, que corresponde a un modelo genérico simple con dos constructos, presentando cada uno de ellos “p” y “q” indicadores respectivamente.

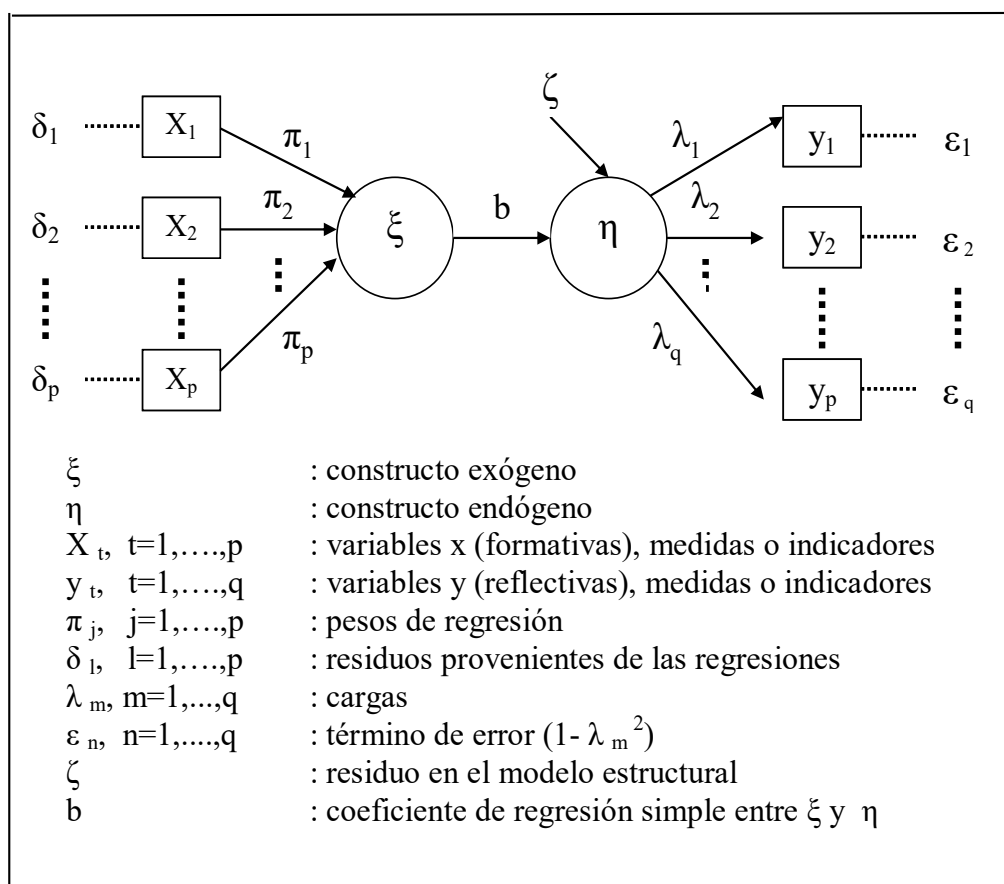


Figura 8.1: Un modelo de dos constructos
(Fuente: Cepeda y Roldán, 2004)

Los términos básicos que se utilizan son los siguientes:

ii.1. **Constructo teórico, variable latente o no observable.** Se representa gráficamente por un círculo, distinguiéndose los constructos exógenos (ξ) que actúan como variables predictoras o causales de constructos endógenos (η). Un constructo

exógeno es consistente con la idea de variable independiente, mientras que un constructo endógeno lo es con la idea de una variable dependiente.

- ii.2. **Indicadores, medidas, variables manifiestas u observables.** Se representan gráficamente por medio de cuadrados. Se distinguen dos tipos de indicadores:
- ii.3. **Indicadores reflectivos.** En este caso las variables observables se expresan como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Las medidas del constructo deberían estar correlacionadas y observar un alto nivel en medidas de consistencia interna.
- ii.4. **Indicadores formativos.** En este caso el constructo se expresa como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Las medidas de un constructo formativo no necesitan estar correlacionadas, por lo que no es aplicable medidas de consistencia interna.

Para dar mayor claridad al concepto de indicadores reflectivos y formativos se utilizará el ejemplo señalado por Cepeda y Roldán (2004), quienes se refieren a la medición del estado de ebriedad de una persona:

Si se considera como constructo latente el estado de ebriedad de una persona y se desea medirlo con indicadores reflectivos, es posible considerar variables observables como el nivel del alcohol en la sangre, el nivel de alcohol en el aliento, la capacidad para conducir, el rendimiento en cálculos mentales. En el caso de que la persona esté ebria todos esos indicadores covariarían y señalarían dicha situación. Estas ideas se representan esquemáticamente en la figura 8.2.

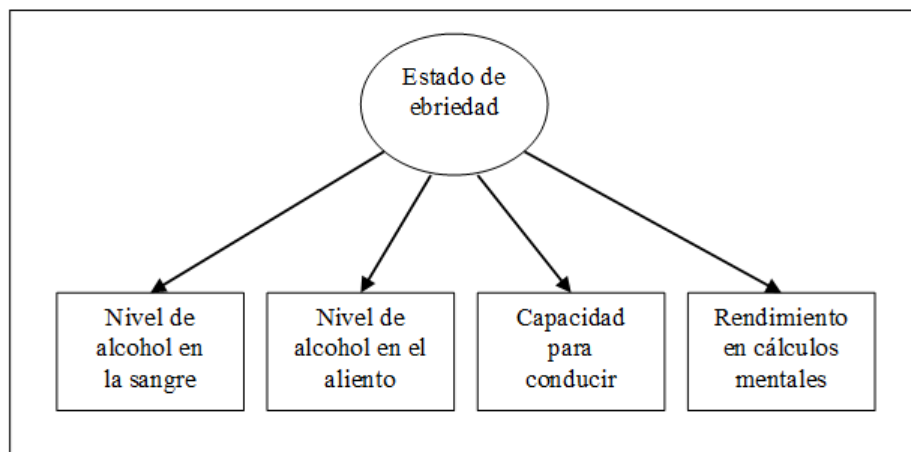


Figura 8.2: Ejemplo de constructo con indicadores reflectivos

(Fuente: Diseñado a partir de Cepeda y Roldán, 2004)

Si se desea medir el estado de ebriedad de una persona considerando indicadores formativos, puede considerarse la cantidad ingerida de cerveza, vino, y otros licores. En este caso, la persona podría haber alcanzado un estado de ebriedad por haber consumido

sólo altas cantidades de cerveza, pero no del resto de los licores. Estas ideas se representan esquemáticamente en la figura 8.3.

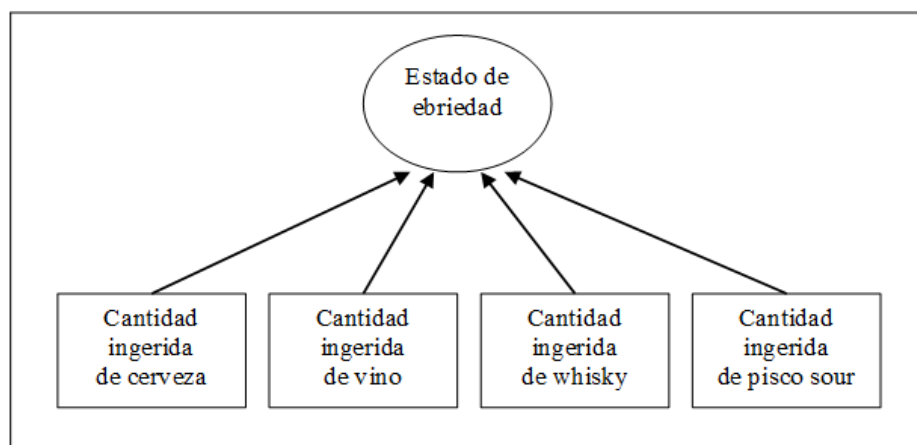


Figura 8.3: Ejemplo de constructo con indicadores formativos

(Fuente: Diseñado a partir de Cepeda y Roldán, 2004)

iii. Procedimiento de estimación de un modelo seguido por PLS

Ya especificados los modelos de medida y estructural, los parámetros correspondientes son estimados de forma iterativa utilizando Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), regresiones simples y regresiones múltiples. Si se considera como referencia el modelo representado en la figura 8.1, el procedimiento de estimación puede describirse de la siguiente manera (Barclay et al., 1995):

- En la primera iteración de PLS, un valor inicial para η es obtenido sumando simplemente los valores y_1, \dots, y_q (es decir, las cargas $\lambda_1, \dots, \lambda_q$ son fijadas en 1).
- Para estimar los pesos de regresión π_1, \dots, π_p , se lleva a cabo una regresión con η como variable dependiente y x_1, \dots, x_p como variables independientes.
- Estas estimaciones son entonces usadas como pesos o ponderaciones en una combinación lineal de x_1, \dots, x_p dando lugar a un valor inicial para ξ .
- Las cargas $\lambda_1, \dots, \lambda_q$ son estimadas entonces por una serie de regresiones simples de y_1, \dots, y_q sobre ξ .
- El paso siguiente emplea las cargas estimadas, transformándolas en pesos o ponderaciones, para establecer una combinación lineal de y_1, \dots, y_q como nueva estimación del valor de η .
- Este procedimiento continúa hasta que la diferencia entre iteraciones consecutivas sea extremadamente pequeña, de acuerdo con el criterio seleccionado por el investigador. Por ejemplo, el procedimiento podría detenerse una vez que la diferencia en la media de las R^2 de todos los

constructos de una iteración a la siguiente es insignificante (por ejemplo 0.001). El paso final que se efectúa consiste en calcular el coeficiente de regresión simple b entre las puntuaciones de los componentes de ξ y η .

Este conjunto relativamente sencillo de regresiones simples y múltiples puede ser extendido a los modelos causales complejos, a medida que el algoritmo PLS toma segmentos de modelos complejos y aplica el mismo proceso hasta que converge el modelo completo. De esta manera, en un momento determinado, el procedimiento iterativo está trabajando con un constructo y un conjunto de medidas o variables observables relacionadas con este constructo, o con constructos adyacentes en el modelo. Gracias a esta segmentación de modelos complejos PLS puede operar con pequeñas muestras (Barclay et al., 1995).

iv. Análisis e interpretación de un modelo PLS

PLS lleva a cabo la estimación de los parámetros de medida y estructurales al mismo tiempo. Sin embargo, un modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay et al., 1995):

- a. **Valoración de la fiabilidad y validez del modelo de medida.** En el modelo de medida se analiza si los conceptos teóricos están siendo medidos correctamente a través de las variables observadas, para lo cual se analiza la fiabilidad (la medición se hace en forma estable y consistente) y la validez (se mide realmente lo que se desea medir).
- b. **Valoración del modelo estructural.** En la valoración del modelo estructural se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

Esta secuencia de evaluación permite asegurar que se obtengan medidas válidas y fiables antes de tratar de obtener conclusiones referidas a las relaciones existentes entre los constructos (Cepeda y Roldán, 2006).

Cada una de estas evaluaciones se describe más detalladamente a continuación.

a. Evaluación del modelo de medida

La evaluación del modelo de medida contempla el análisis de fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, la validez convergente y la validez discriminante.

a.1. Evaluación de la fiabilidad individual del ítem. En este caso se examinan las cargas (λ), o correlaciones simples, de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. La regla empírica más aceptada y difundida es aquella que indica que para que un indicador sea aceptado como integrante de un constructo debe poseer una carga igual o superior a 0.707. No obstante, diversos investigadores señalan que dicha regla empírica ($\lambda \geq 0.707$) no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Barclay et al., 1995; Chin, 1998), aceptándose para tales casos valores por sobre 0.6 o incluso 0.5 (Chin, 1998). En esta misma línea, Hair et. al (2014) señalan que deben

eliminarse de las escalas de medición todos los ítems o indicadores con cargas menores a 0.4.

Los indicadores que no cumplan el criterio señalado pueden ser eliminados, lo que se denomina “depuración de ítems”. Sin embargo, tal como señalan Cepeda y Roldán (2004) es necesario tener cuidado cuando se trabaja con bloques dirigidos internamente. Los indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998). Tal como en el caso de una correlación canónica, los pesos entregan información acerca de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente, no teniendo sentido comparar cargas entre indicadores dentro de un bloque. En el caso señalado, es necesario verificar que no exista entre los indicadores de un bloque una alta multicolinealidad, ya que la presencia de ésta produciría estimaciones inestables y haría difícil la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Para verificar la existencia de multicolinealidad entre indicadores formativos se puede realizar el test del factor de inflación de la varianza (VIF), exigiéndose un nivel por debajo de 5 (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

a.2. Evaluación de la fiabilidad de un constructo. Esta valoración permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, permite evaluar con qué rigurosidad las variables manifiestas (indicadores) están midiendo la misma variable latente. La valoración de esta fiabilidad se efectúa considerando la “fiabilidad compuesta” (ρ_c) del constructo, considerándose como valoración aceptable 0.7 (Cepeda y Roldán, 2001). Tal como ocurre en la evaluación anterior, la evaluación de la fiabilidad de un constructo sólo es aplicable en el caso de indicadores reflectivos (Cepeda y Roldán, 2001).

a.3. Evaluación de la validez convergente. Esta evaluación trata de determinar si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, lo que trae consigo que el ajuste de dichos ítems sea significativo y estén altamente correlacionados. La valoración de esta validez se efectúa por medio de la denominada “Varianza Extraída Media” (AVE)¹, la que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendándose que alcance un valor superior a 0.50 (Cepeda y Roldán, 2001). Un aspecto importante de señalar es que esta medida sólo puede ser aplicada en bloques dirigidos externamente (Chin, 1998), es decir, en constructos con indicadores reflectivos.

a.4. Evaluación de la validez discriminante. Esta evaluación indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otros constructos. Para que un constructo presente validez discriminante deben existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes (Cepeda y Roldán, 2001). Al utilizar PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995). La valoración de la validez discriminante puede efectuarse utilizando la Varianza Extraída Media (AVE), es decir, la varianza

¹ Average Variance Extracted (AVE).

media compartida entre un constructo y sus medidas, la cual debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos) (Cepeda y Roldán, 2001).

Una vez que se ha establecido que el modelo de medida es satisfactorio, es decir, que cumple con las cuatro valoraciones señaladas, se procede a la evaluación del modelo estructural. No obstante, es necesario señalar que, la evaluación del modelo de medida no es aplicable para indicadores formativos, ya que en este caso no es posible llevar a cabo todas las evaluaciones correspondientes (como se ha señalado en la descripción de éstas), siendo necesario efectuar un análisis de multicolinealidad entre los indicadores.

b. Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural, que se efectúa una vez que se ha realizado una evaluación positiva del modelo de medida correspondiente, es utilizada para el contraste de las hipótesis de investigación. Una hipótesis, que plantea una relación teórica entre dos constructos, se encuentra representada por el camino path que relaciona esos dos constructos determinados. Luego, son tres los elementos que se consideran para la evaluación de una hipótesis: (i) la cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen, (ii) el grado o medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, y (iii) la significación estadística de los parámetros.

b.1. Cantidad de varianza de una variable dependiente (exógena) que es explicada por el modelo (por los constructos que la predicen). Esta medida puede ser evaluada por medio del valor R^2 para las variables latentes dependientes, es decir, la cantidad de varianza del constructo exógeno que es explicada por el modelo, el cual debe ser mayor o igual a 0.1, ya que valores de R^2 menores de 0.1, aunque sean estadísticamente significativos, entregan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente presentan un nivel predictivo muy bajo (Cepeda y Roldán, 2001).

b.2. Grado o medida en que las variables predictoras (exógenas) contribuyen a la varianza explicada de las variables dependientes (endógenas). Esta medida puede ser examinada por medio de los coeficientes path (β) o pesos de regresión estandarizados, los que se identifican en el nomograma por medio de las flechas que relacionan a los constructos en el modelo interno. El valor del coeficiente path (β), o relación entre constructos, debe ser al menos de 0.2 (límite mínimo), siendo un valor ideal mayor que 0.3 (Cepeda y Roldán, 2001).

La varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente se obtiene del valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path (β) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables (Cepeda y Roldán, 2001).

b.3. Significación estadística de los parámetros. Esta medida pretende examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas utilizadas

habitualmente se denominan Jackknife y Bootstrap, siendo preferible la segunda (Cepeda y Roldán, 2001). Bootstrap es esencialmente un procedimiento de remuestreo en el cual el conjunto de datos original (del investigador) es tratado como si fuera la población, creándose N conjuntos de submuestras con el fin de obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS.

Los coeficientes path y, por lo tanto, las hipótesis planteadas que serán aceptadas, serán aquellas que sean significativas.

v. Tratamiento de constructos de segundo orden

Como señalan Barroso, Cepeda y Roldán (2006), en las investigaciones desarrolladas en el campo de las ciencias sociales es posible encontrar diseños de modelos con constructos simples o de primer orden, como constructos más complejos denominados de segundo orden o de orden superior.

Barroso, Cepeda y Roldán (2006) citan a Law et al. (1998) y a Bollen y Lennox (1991) para explicar que un modelo de segundo orden puede definirse como aquel que posee diferentes dimensiones de primer orden para identificar adecuadamente dicho modelo, entendiéndose por dimensión un término conceptual para describir distintas facetas de un constructo que se ha conceptualizado como poseedor de facetas heterogéneas. Por lo tanto, según tales autores, “cada dimensión captura un aspecto único de un constructo dimensional”.

Una observación importante de resaltar es la señalada por Barroso, Cepeda y Roldán (2006), quienes indican que “como el constructo multidimensional es conceptualizado en función de sus dimensiones, no existe de forma separada de éstas”.

Cepeda y Roldán (2001) indican que existen dos métodos para evaluar constructos de segundo orden, el “método de componentes jerárquicos” y el “método de construcción por medio de latent variables scores”, siendo este último más operativo.

El procedimiento utilizado por el “método de construcción por medio de latent variables scores” es el siguiente: Se trabaja directamente con los constructos de primer orden como si fueran los únicos que existen, relacionándolos con todos los otros constructos con los que se relacionaría el constructo de segundo orden. Una vez que se han establecido las relaciones señaladas se calculan los “factor scores” (puntuaciones de los factores), los cuales se utilizarán como indicadores de los constructos de segundo orden en la fase siguiente de ejecución. A partir de ese momento la operativa es similar a la de cualquier modelo al que se le aplica PLS (Cepeda y Roldán, 2001).

8.4.3. Aplicación de Técnicas Estadísticas

Como ya se ha señalado, la técnica estadística empleada para el análisis de los datos corresponde a modelos de ecuaciones estructurales. Más específicamente se ha utilizado la técnica Partial Least Squares (PLS), empleándose el software SmartPLS.

La aplicación de PLS contempla los siguientes pasos:

- i. Evaluación del Modelo de Medida.
- ii. Evaluación del Modelo Estructural.

La evaluación del Modelo de Medida y del Modelo Estructural se guía por los pasos y criterios señalados en el punto iv. Análisis e interpretación de un modelo PLS. La tabla 8.15 presenta un resumen de los criterios y condiciones exigidas para las evaluaciones correspondientes, considerados en esta investigación.

Tabla 8.15: Resumen de criterios y condiciones exigidas para las evaluaciones

Modelo a Evaluar	Evaluación	Condiciones Exigidas
Modelo de Medida	Fiabilidad individual del ítem	$\lambda \geq 0.5$ (*)
	Fiabilidad de un constructo (fiabilidad compuesta, ρ_c)	$\rho_c > 0.7$
	Validez convergente	$AVE > 0.5$
	Validez discriminante	Utilización del AVE. La varianza media compartida entre un constructo y sus medidas debe ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo.
Modelo Estructural	Cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen.	$R^2 \geq 0.1$
	Grado o medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas.	$\beta \geq 0.2$
	Significación estadística de los parámetros.	t-Student de una cola con n-1 grados de libertad (n es el número de submuestras) (utilización de Bootstrap)

(*): Se ha considerado un valor de $\lambda \geq 0.5$, siguiendo lo recomendado por Hair et al. (2014).
(Fuente: Elaboración propia, a partir de lo señalado en la literatura correspondiente)

El modelo de investigación contempla cuatro constructos, todos de tipo reflectivos, donde tres de ellos son de primer orden: Compromiso Laboral (CL), Cultura Organizativa (CO) y Rendimiento Organizativo (RO); y uno es de segundo orden, Gestión de Riesgo (GR).

El análisis en PLS se realiza en dos fases, en la primera se evaluaron las doce dimensiones de Gestión de Riesgo para formar con sus puntajes estandarizados una variable formativa de segundo orden que sería utilizada en la segunda fase. En la segunda fase se evaluaron los modelos de medida y estructural, asociados al modelo de investigación.

8.4.3.1. Tratamiento Constructo de Segundo Orden Gestión de Riesgo

El constructo de Gestión de Riesgo, de segundo orden, se refleja en doce constructos de primer orden, detallados en la tabla 8.16.

Tabla 8.16: Gestión de Riesgo y sus constructos de Primer Orden

Constructo de Primer Orden	Identificación
Gestión del Riesgo (alcance, contexto y criterios)	GRA
Gestión del Riesgo (liderazgo y compromiso)	GRL
Proceso de Gestión del Riesgo (identificación)	P-I
Proceso de Gestión del Riesgo (análisis de riesgos)	P-A
Proceso de Gestión del Riesgo (valoración del riesgo)	P-V
Proceso de Gestión del Riesgo (evaluación)	P-E
Proceso de Gestión del Riesgo (tratamiento del riesgo; opciones para abordar el riesgo)	P-T
Proceso de Gestión del Riesgo (comunicación y consulta)	P-C
Proceso de Gestión del Riesgo (seguimiento y revisión)	P-S
Gestión de Riesgo (registro e informe)	GRR
Personas	PE
Tecnología	TEC

(Fuente: elaboración propia)

La evaluación de los doce constructos de primer orden permite obtener puntajes estandarizados para cada uno de ellos (pesos), los que se asocian al constructo de segundo orden, para ser utilizados en la segunda fase.

La Gestión de Riesgo fue tratada considerando el procedimiento utilizado por el “método de construcción por medio de latent variables score (Cepeda y Roldán, 2004)” (ver punto v de este capítulo), donde las cargas finales obtenidos se presentan en la Tabla 8.17, considerándose que el conjunto de ítems o indicadores son de tipo reflexivo.

Tabla 8.17: Cargas finales obtenidas para los constructos asociados a Gestión de Riesgo

Constructo	Carga Nivel Inferior	Carga Nivel Superior
Gestión del Riesgo (alcance, contexto y criterios) (GRA)		0.756
GRA1	0,846	
GRA2	0,879	
GRA3	0,750	
Gestión del Riesgo (liderazgo y compromiso) (GRL)		0.764
GRL1	0,780	
GRL2	0,866	
GRL3	0,833	
Proceso de Gestión del Riesgo (identificación) (P-I)		0.849
P-I1	0,727	
P-I2	0,833	
P-I3	0,802	
P-I4	0,847	

(Tabla 8.17, continuación)

P-I5	0,827	
P-I6	0,785	
Proceso de Gestión del Riesgo (análisis de riesgos) (P-A)		0.828
P-A1	0,829	
P-A2	0,825	
P-A3	0,835	
Proceso de Gestión del Riesgo (valoración del riesgo) (P-V)		0.783
P-V1	0,866	
P-V2	0,881	
P-V3	0,846	
P-V4	0,880	
P-V5	0,800	
Proceso de Gestión del Riesgo (evaluación) (P-E)		0.799
P-E1	0,870	
P-E2	0,910	
P-E3	0,849	
Proceso de Gestión del Riesgo (tratamiento del riesgo; opciones para abordar el riesgo) (P-T)		0.842
P-T1	0,840	
P-T2	0,908	
P-T3	0,889	
Proceso de Gestión del Riesgo (comunicación y consulta) (P-C)		0.856
P-C1	0,843	
P-C2	0,746	
P-C3	0,757	
P-C4	0,678	
P-C5	0,745	
P-C6	0,864	
Proceso de Gestión del Riesgo (seguimiento y revisión) (P-S)		0.899
P-S1	0,836	
P-S2	0,824	
P-S3	0,841	
P-S4	0,803	
P-S5	0,825	
P-S6	0,779	
Gestión de Riesgo (registro e informe) (GRR)		0.730
GRR1	0,908	
GRR2	0,921	
Personas (PE)		0.713
PE1	0,827	
PE2	0,837	
PE3	0,662	
PE4	0,754	
PE5	0,759	
PE6	0,792	
PE7	0,827	
Tecnología (TEC)		0.604
TEC1	1,000	

(Fuente: elaboración propia)

8.4.3.2. Evaluación Modelo de Medida del Modelo de Investigación

La variable de segundo orden obtenida del proceso anterior (Gestión de Riesgo) se incorpora al análisis PLS del modelo de investigación.

Los datos obtenidos, una vez finalizado el proceso de aplicación de PLS sobre el modelo, considerándose los criterios y condiciones exigidas señaladas en la tabla 8.15, se presentan a continuación para cada evaluación.

i. Fiabilidad Individual del Ítem del Modelo de Investigación

La fiabilidad individual del ítem se evalúa examinando las cargas (o correlaciones simples) de los indicadores (medidas) con su respectivo constructo. El valor establecido como mínimo para que se cumpla esta fiabilidad es de 0.5 (ver tabla 8.15).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 8.18, donde es posible apreciar que el conjunto de ítems satisface las exigencias, cumpliéndose, en consecuencia, la fiabilidad individual del ítem para cada caso.

Tabla 8.18: Cargas/Pesos estudiadas en Modelo de Investigación

Compromiso Laboral (CL)		Cultura Organizativa (CO)		Gestión de Riesgo (*) (GR)		Rendimiento Organizativo (RO)	
CL4	0,791	CO1	0,749	A	0,756	RO1	0,804
CL5	0,786	CO10	0,751	I	0,849	RO10	0,813
CL6	0,643	CO11	0,796	L	0,764	RO11	0,849
CL7	0,868	CO12	0,697	P-A	0,828	RO12	0,640
CL8	0,811	CO2	0,761	P-C	0,856	RO13	0,826
CL9	0,754	CO3	0,769	P-E	0,799	RO2	0,693
		CO4	0,756	P-S	0,899	RO3	0,679
		CO5	0,689	P-T	0,842	RO4	0,642
		CO6	0,689	P-V	0,783	RO5	0,702
		CO7	0,601	PE	0,713	RO6	0,644
		CO8	0,794	R	0,730	RO7	0,752
		CO9	0,675	TEC	0,604	RO8	0,668
						RO9	0,839

(*) Variable de segundo orden
(Fuente: Elaboración Propia)

ii. Fiabilidad del constructo del Modelo de Investigación (Fiabilidad Compuesta)

La fiabilidad del constructo se evalúa examinando la fiabilidad compuesta (pc). El valor asumido como apropiado para la fiabilidad compuesta es de 0.7 (ver tabla 8.15).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 8.19, donde es posible apreciar que el conjunto de constructos satisface las exigencias, cumpliéndose, en consecuencia, la fiabilidad del constructo para cada caso.

Tabla 8.19: Fiabilidad Compuesta

Constructo	Fiabilidad Compuesta (ρ_c)
Compromiso Laboral (CL)	0,937
Cultura Organizativa (CO)	0,931
Gestión de Riesgo (GR)	0,951
Rendimiento Organizativo (RO)	0,939

(Fuente: Elaboración Propia)

iii. Validez Convergente

La validez convergente se evalúa por medio de la Varianza Extraída Media (AVE). El valor del AVE debe ser superior a 0.5 (ver tabla 8.15).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 8.20, donde es posible apreciar que los conjuntos de constructos satisfacen las condiciones, por lo que se cumple la validez convergente para cada caso.

Tabla 8.20: Validez Convergente

Constructo	Varianza Extraída Media (AVE)
Compromiso Laboral (CL)	0,557
Cultura Organizativa (CO)	0,532
Gestión de Riesgo (GR)	0,622
Rendimiento Organizativo (RO)	0,546

(Fuente: Elaboración Propia)

La Validez Convergente también puede ser evaluada por medio del Alfa de Cronbach, exigiéndose un valor mayor a 0.7. Los valores de Alfa de Cronbach para cada constructo se presentan en la tabla 8.21, apreciándose que el conjunto de ellos satisface la condición exigida.

Tabla 8.21: Alfa de Cronbach

Constructo	Alfa de Cronbach
Compromiso Laboral (CL)	0,927
Cultura Organizativa (CO)	0,919
Gestión de Riesgo (GR)	0,943
Rendimiento Organizativo (RO)	0,929

(Fuente: Elaboración Propia)

iv. Validez Discriminante

La validez discriminante se evalúa utilizando la Varianza Extraída Media (AVE). La condición exigida establece que el AVE de un constructo debe ser superior a la varianza compartida entre él y los otros constructos del modelo (ver tabla 8.15).

Los datos obtenidos se muestran en la tabla 8.22, donde es posible apreciar que se satisface la condición exigida, cumpliéndose, por lo tanto, la validez discriminante.

Tabla 8.22: Validez Discriminante

Constructo	Compromiso Laboral (CL)	Cultura Organizativa (CO)	Gestión de Riesgo (GR)	Rendimiento Organizativo (RO)
Compromiso Laboral (CL)	0,746			
Cultura Organizativa (CO)	0,625	0,729		
Gestión de Riesgo (GR)	0,508	0,703	0,789	
Rendimiento Organizativo (RO)	0,560	0,665	0,645	0,739

(Fuente: Elaboración Propia)

v. Conclusión Evaluación Modelo de Medida

Dado que se cumple la fiabilidad individual del ítem, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante, se puede concluir que se cumple la evaluación del modelo de medida en forma satisfactoria.

8.4.4. Evaluación del Modelo Estructural

La evaluación del Modelo Estructural se lleva a cabo por medio de tres indicadores: los coeficientes path (β), los t-estadísticos y la varianza explicada (R^2). Según lo señalado en la tabla 8.15, los coeficientes path deben presentar un valor igual o superior a 0.2 y la varianza explicada deber ser mayor o igual a 0.1.

Los datos obtenidos para la evaluación de este modelo se muestran en la tabla 8.23 y tabla 8.24.

Tabla 8.23: Coeficiente Path y significancia estadística

Relación	Coefficiente Path (β)	t-estadísticos/ Valor P	Signifi- cancia Estadí- stica
Cultura Organizativa (CO) → Gestión de Riesgo (GR)	0.632	9.176 / 0.000	***
Compromiso Laboral (CL) → Gestión de Riesgo (GR)	0.112	1.483 / 0.139	ns
Gestión de Riesgo (GR) → Rendimiento Organizativo	0.645	13.551 / 0.000	***

Para n=500 submuestras: *p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001 (basado en una distribución $t_{(499)}$ de Student de una cola)
 $t_{(0.05; 499)}=1.64791345$; $t_{(0.01; 499)}=2.333843952$; $t_{(0.001; 499)}=3.106644601$

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 8.24: Varianza Explicada (R^2)

Constructo	Varianza Explicada (R^2)
Gestión de Riesgo (GR)	0,502
Rendimiento Organizativo (RO)	0,416

(Fuente: Elaboración propia)

La figura 8.4 muestra esquemáticamente el resultado de la evaluación del modelo estructural.

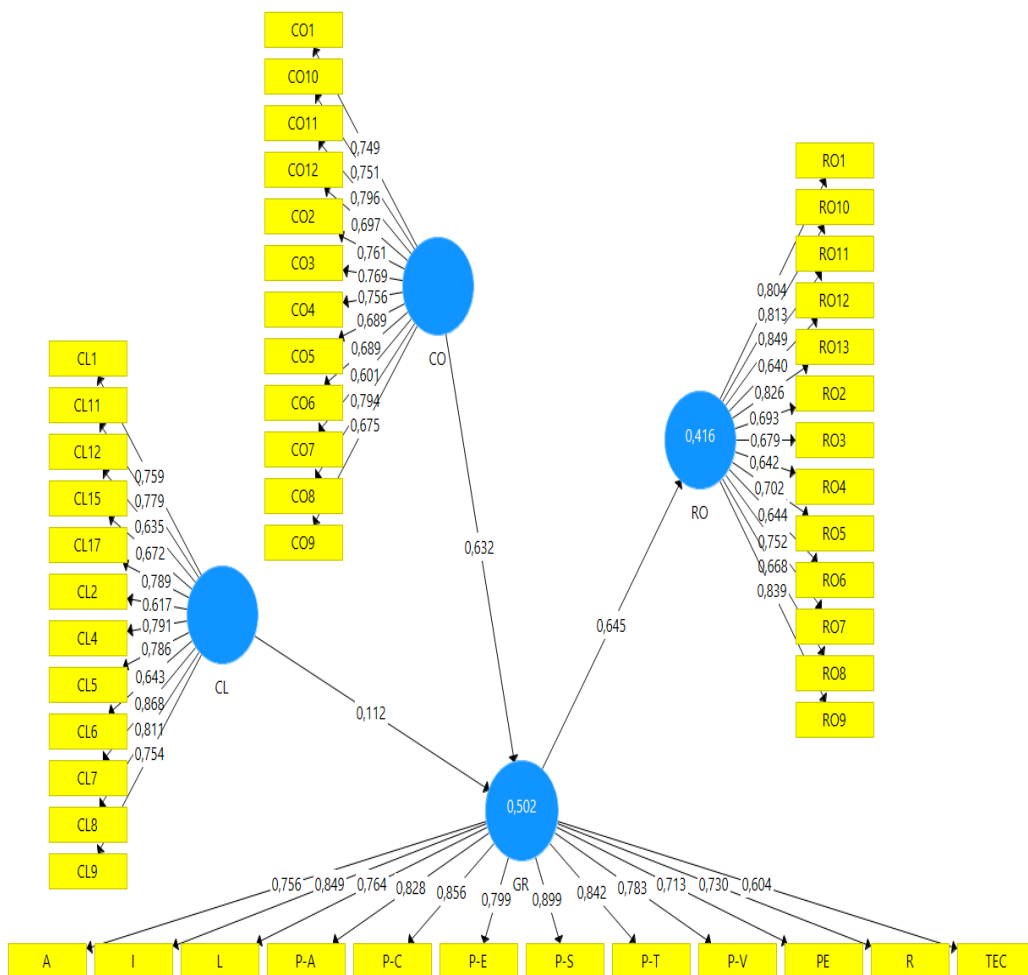


Figura 8.4: Modelo Estructural
(Fuente: Elaboración propia)

8.4.5. Contraste de Hipótesis de Investigación

8.4.5.1. Criterios para el desarrollo del contraste de hipótesis

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis se deben considerar los resultados obtenidos de la evaluación del modelo estructural. Se debe recordar que la evaluación del modelo estructural se efectúa una vez que se ha realizado una evaluación positiva del modelo de medida correspondiente.

Una hipótesis, que plantea una relación teórica entre dos constructos, se encuentra representada por el camino path que relaciona esos dos constructos determinados. Luego, son tres los elementos que se consideran para la evaluación de una hipótesis:

- La medida o el grado en que las variables predictoras (exógenas) contribuyen a la varianza explicada de las variables dependientes (endógenas). Esta medida se examina por medio del coeficiente path (β) o peso de regresión estandarizado. El valor del coeficiente path, o relación entre constructos, debe ser al menos de 0.2 (límite mínimo), siendo un valor ideal mayor que 0.3.
- La significación estadística de los parámetros. Esta medida pretende examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas utilizadas habitualmente se denominan Jackknife y Bootstrap, siendo esta última la utilizada en esta investigación, para la obtención de los t-estadísticos.
- La cantidad de varianza de una variable dependiente (exógena) que es explicada por el modelo (por los constructos que la predicen). Esta medida puede ser evaluada por medio del valor R^2 para las variables latentes dependientes, y debe ser mayor o igual a 0.1.

En consecuencia, las condiciones exigidas para que una hipótesis sea aceptada son tres: (i) la relación entre los dos constructos que plantean una hipótesis debe presentar un coeficiente path (β) mayor o igual a 0.2, (ii) los parámetros deben ser estadísticamente significativos, y (iii) la cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen (R^2) debe ser superior o igual a 0.1.

8.4.5.2. Resultados del contraste de Hipótesis de Investigación

Los datos necesarios para el contraste de las hipótesis de los modelos establecidos en este estudio se han representado en la figura 8.4. Tales datos asociados a las hipótesis correspondientes y los resultados de la evaluación de la contrastación (sostenida o no sostenida) se presentan en la tabla 8.25.

Tabla 8.25: Validación de Hipótesis

Hipótesis	Coficiente Path (β)	t-estadísticos/ Valor P	Significancia Estadística	Validación
H1: La cultura organizacional presenta una incidencia positiva en la implementación de Gestión del Riesgo.	0.632	9.176/0.000	***	Se acepta
H2: El compromiso laboral presenta una incidencia positiva en la implementación de la Gestión del Riesgo.	0.112	1.483/0.139	n.s.	Se rechaza
H3: La Gestión del Riesgo presenta una incidencia positiva en el rendimiento de una organización.	0.645	13.551/0.000	***	Se acepta

(Fuente: Elaboración propia)

En consecuencia, considerando los datos obtenidos (tabla 8.25), se soportan las hipótesis H1 y H3, sin embargo, no posible soportar la hipótesis H2.

8.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

8.5.1. Sobre las implicaciones de la investigación

Las Implicaciones de la presente investigación se pueden agrupar en dos tipos: (1) implicaciones académicas, para la literatura asociada a Gestión de Riesgo y el impacto que este puede presentar en el rendimiento organizativo, y (2) implicaciones prácticas, para los profesionales, directivos y/o dueños de organizaciones encargados de definir e implementar estrategias, políticas y mecanismos asociados a la Gestión del Riesgo, así como considerar factores que pueden incidir en el rendimiento organizativo, como la Gestión del Riesgo.

8.5.2. Sobre el análisis cuantitativo descriptivo

Sobre la base del análisis cuantitativo descriptivo realizado, es posible comentar lo siguiente:

- i. Los aspectos que presentan una mejor percepción, ordenados de mayor a menor, para cada una de los constructos estudiados son los siguientes:
 - **Para Compromiso Laboral:**
 - ✓ Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.
 - ✓ Trabajar en esta institución significa mucho para mí
 - ✓ Esta institución se merece mi lealtad.
 - ✓ Me siento parte integrante de esta institución.
 - **Para Cultura Organizativa:**
 - ✓ Siento que entiendo los valores en los que se ampara mi organización.
 - ✓ Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización.
 - ✓ Los valores amparados por mi institución ejercen una influencia sobre mi comportamiento en la organización.
 - ✓ Existen formas de actuación acostumbradas en mi organización.
 - ✓ En relación con las actitudes de algunas personas en mi organización, a veces pienso: “si ellos lograron, yo también puedo hacerlo”.
 - ✓ Los relatos sobre actuaciones anteriores dentro de mi organización me permiten identificar las conductas que son aceptables.
 - ✓ Hay personas en esta organización de las que frecuentemente se escucha hablar.
 - ✓ Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia.
 - ✓ El hecho de saber que existe gente preocupada por mantener las cosas “como deben ser” me hace más fácil hacer lo que se espera que haga.

- **Para Gestión del Riesgo:**
 - **Gestión de Riesgo (alcance, contexto y criterios):**
 - ✓ La Gestión del Riesgo se encuentra alineada con la estrategia de la organización.
 - ✓ En la organización se analiza tanto el contexto externo como interno para gestionar el riesgo.
 - ✓ Su organización ha definido su apetito al riesgo, entendiendo por la cantidad de riesgos que la organización desea asumir en la consecución de sus objetivos.
 - **Gestión de Riesgo (liderazgo y compromiso):**
 - ✓ La organización cuenta con una política de Gestión del Riesgo aprobada por el directorio y conocida por las gerencias.
 - ✓ La organización cuenta con un procedimiento o manual de Gestión del Riesgo documentado.
 - ✓ La política y procedimiento de Gestión del Riesgo son comunicados a toda la organización.
 - **Proceso de Gestión de Riesgo (identificación):**
 - ✓ En su organización se identifican los riesgos a nivel operativo.
 - ✓ En su organización se identifican los riesgos a nivel estratégico.
 - ✓ En su organización se identifican los riesgos en todos los procesos organizacionales.
 - ✓ En la identificación del riesgo se consideran las áreas de impacto, la ocurrencia y los cambios de circunstancias, así como sus causas y sus consecuencias potenciales.
 - ✓ La identificación de riesgos considera información pertinente y actualizada.
 - ✓ Para identificar los riesgos de la organización se considera como fuente de información a sus grupos de interés.
 - **Proceso de Gestión de Riesgo (análisis de riesgo):**
 - ✓ El análisis del riesgo considera la identificación de sus causas raíces y consecuencias.
 - ✓ La organización evalúa la eficacia de los controles existentes para enfrentar el riesgo.
 - ✓ El análisis del riesgo es fundamental para generar una estrategia y decidir el método de tratamiento más apropiado para abordar un riesgo.
 - **Proceso de Gestión de Riesgo (valoración del riesgo):**
 - ✓ Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad definidas por la organización.
 - ✓ Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad validadas por la organización.
 - ✓ Los Riesgos identificados se encuentran valorados, según métricas de impacto y/o probabilidad conocidas por la organización.
 - ✓ Los riesgos valorados se encuentran registrados en la organización.
 - ✓ Los riesgos valorados se encuentran comunicados en la organización
 - **Proceso de Gestión de Riesgo (evaluación):**
 - ✓ Su organización realiza como mínimo una evaluación y actualización anual de riesgos.

- ✓ Se adaptan y monitorean los riesgos considerando los cambios internos y externos.
- ✓ Considera que la Gestión del Riesgo ayuda a proveer una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización.
- **Proceso de Gestión de Riesgo (tratamiento del riesgo; opciones para abordar el riesgo):**
 - ✓ Su organización considera un tratamiento del riesgo que contempla las opciones de eliminar la fuente del riesgo, evitar, aceptar o aumentar, compartir o retener el riesgo, modificar la probabilidad o consecuencia del riesgo.
 - ✓ La selección del tratamiento del riesgo se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles.
 - ✓ Al seleccionar un tratamiento del riesgo la organización considera los valores y percepciones de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellos.
- **Proceso de Gestión de Riesgo (comunicación y consulta):**
 - ✓ Existen planes internos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo
 - ✓ Los riesgos son reportados al Directorio o Comité de Directores
 - ✓ Los riesgos son reportados al Gerente General y comité de riesgos
 - ✓ Los mecanismos de comunicación y consulta están alineados con los requerimientos establecidos en las guías de Gestión del Riesgo
- **Proceso de Gestión de Riesgo (seguimiento y revisión):**
 - ✓ Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión de Gestión del Riesgo están claramente definidas.
 - ✓ El seguimiento y revisión de los riesgos se efectúa en todas las etapas de la Gestión del Riesgo.
 - ✓ El seguimiento y revisión de los riesgos incluye una planificación, recopilación y análisis de la información, registro de resultados y retroalimentación.
 - ✓ Se establecen indicadores de desempeño para la Gestión del Riesgo en todas las operaciones, proyectos y áreas funcionales de la Compañía.
 - ✓ Los riesgos, y el desempeño de la Gestión del Riesgo se comunican apropiadamente a las partes interesadas.
 - ✓ Se realizan evaluaciones y auditorías para establecer el grado de conformidad de la Gestión del Riesgo.
- **Para Rendimiento Organizativo:**
 - ✓ Nuestra organización es exitosa.
 - ✓ Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes
 - ✓ El desempeño futuro de nuestra organización es seguro
 - ✓ Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma
 - ✓ Nuestra organización es una entidad orientada a resultados
 - ✓ Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
 - ✓ La organización es respetada por el medio externo

El conjunto de aspectos señalados son los que presentan una mejor percepción en las organizaciones estudiadas, en el sentido que se reconocen como existentes, por lo que sería conveniente que se realizaran las acciones necesarias y convenientes para que tales aspectos se fortalezcan y permanezcan en el tiempo.

ii. Los aspectos sobre los cuales no se tiene una percepción de su existencia en las organizaciones estudiadas, ordenados de mayor a menor, para cada una de los constructos estudiados, son los siguientes:

- Para Compromiso Laboral:
 - ✓ Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.
 - ✓ En esta institución me siento como en familia.
 - ✓ Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.

- Para Cultura Organizativa:
 - ✓ A través de relatos divulgados en mi organización he aprendido quienes son las personas importantes.
 - ✓ El reconocimiento público de aquellos que se lo merecen es un reflejo de la esencia de mi organización.
 - ✓ En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante.

- Para Gestión de Riesgo:
 - Proceso de Gestión de Riesgo (comunicación y consulta):
 - ✓ Existen planes externos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo.
 - ✓ Los riesgos son reportados a toda la organización.

 - Gestión de Riesgo (registro e informe):
 - ✓ En su organización existe un reporte a lo menos trimestral de Gestión del Riesgo.
 - ✓ En su organización existe un repositorio de riesgos.

 - Personas:
 - ✓ Se realizan capacitaciones de riesgos de acuerdo a las necesidades de la compañía.
 - ✓ Las capacitaciones de riesgos son realizadas a los menos anualmente.
 - ✓ Las capacitaciones de riesgo son realizadas mensualmente.
 - ✓ Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a los trabajadores involucrados en la gestión de riesgo.
 - ✓ Las capacitaciones de Gestión del Riesgo están dirigidas a la totalidad de los trabajadores.
 - ✓ Se ha realizado una medición del efecto del compromiso laboral sobre la Gestión del Riesgo.
 - ✓ Se ha realizado una medición de cultura de riesgos en su organización.

- Tecnología:
 - ✓ Su organización cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen a la Gestión del Riesgo.
 - ✓ La herramienta tecnológica utilizada por su organización fue creada por la misma compañía de acuerdo a sus necesidades.
 - ✓ La herramienta tecnológica para apoyar a la Gestión del Riesgo fue adquirida en el mercado.
 - ✓ La herramienta tecnológica utilizada para apoyar a la Gestión del Riesgo es el resultado de una modificación de un sistema ya adquirido.

- Para Rendimiento Organizativo:
 - ✓ Los individuos están generalmente satisfechos de trabajar aquí
 - ✓ Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación
 - ✓ Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno
 - ✓ Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada
 - ✓ Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente.
 - ✓ Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores

La totalidad de aspectos señalados presentan la condición de no ser percibidos como existentes en las organizaciones estudiadas, por lo que sería conveniente que se realizaran las gestiones necesarias para que tales aspectos avancen en su desarrollo, de manera de favorecerlos y fortalecerlos en el tiempo, y con ello mejorar la percepción que poseen las personas sobre cada uno de ellos y, por consiguiente, sobre los constructos involucrados.

8.5.3. Sobre el análisis cuantitativo estadístico

Sobre la base del análisis cuantitativo estadístico realizado, es posible comentar lo siguiente:

En relación al **Compromiso Laboral**, los tres aspectos donde más se ve reflejado son: (i) “Trabajar en esta institución significa mucho para mí”, (ii) “Esta institución se merece mi lealtad”, y (iii) “Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema”. Lo anterior puede significar que se visualizan principalmente aspectos asociados al compromiso personal que se tiene con la organización.

Sobre la **Cultura Organizativa**, los tres aspectos donde más se ve reflejada son: (i) “En mi organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante”, (ii) “Los estándares de honor (dignidad) y respeto están claramente establecidos en mi organización”, y (iii) “Los valores de mi organización representan con exactitud su esencia”. Lo anterior puede significar que aspectos asociados a el respeto y consideración por los logros de los individuos, el respeto por las personas y los valores institucionales, son fuertemente visualizados.

En relación a la **Gestión de Riesgo**, los tres aspectos donde más se ve reflejado son: (i) el Seguimiento y Revisión de riesgos, (ii) la Comunicación y Consulta de riesgos, y (iii)

la Identificación de riesgos. Lo anterior puede significar que aspectos como la identificación de los riesgos, la recopilación, el registro y análisis de los riesgos en forma permanente, la responsabilidad de quienes deben efectuar las tareas anteriores, y la comunicación y consulta a todo nivel de los riesgos existentes, así como la gestión que se desarrolla sobre ellos, son los aspectos que mayormente se visualizan.

En relación al **Rendimiento Organizativo**, los tres aspectos donde más se ve reflejado son: (i) “Nuestra organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada”, (ii) “Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación”, (iii) “Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficientemente”. Lo anterior puede significar que aspectos asociados a la coordinación interna, la capacidad de tomar decisiones en forma rápida e informada, y la adecuada utilización de los recursos, son aspectos que se visualizan principalmente.

Se aprecia una fuerte y significativa relación entre la Cultura Organizativa y la Gestión de Riesgo, así como entre la Gestión de Riesgo y el Rendimiento Organizativo, lo que ha permitido que se soporten la primera y tercera hipótesis.

En particular, el efecto de la Cultura Organizativa sobre la Gestión de Riesgo (primera hipótesis) ratifica lo señalado por Lessad y Lucea (2009) en el sentido que la gestión de riesgo debe estar arraigada a la cultura de la empresa.

La incidencia de la Gestión de Riesgo sobre el Rendimiento Organizativo (tercera hipótesis) se encuentra en la línea de lo señalado por diversos autores, en el sentido de que una gestión de riesgo puede aumentar el desempeño de la empresa al disminuir los riesgos de fracaso (Callahan y Soileau, 2017; Gordon, Loeb y Tseng, 2009), donde una adecuada gestión de riesgo puede generar mayores niveles de productividad aumentando el valor de la organización (Cornaggia, 2013) y puede permite estimar mejor los riesgos existentes con información adecuada facilitando la toma de decisiones operativas y estratégicas, impactando positivamente en los resultados de las empresas (Florio y Leoni, 2017).

Sin embargo, no ha sido posible soportar la segunda hipótesis, es decir, según los datos obtenidos no se visualiza que el Compromiso Laboral incida sobre la Gestión de Riesgo, lo que puede deberse a que la medición de dicho Compromiso se ha centrado en el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea mantenerse en la organización, considerando su compromiso afectivo, de seguimiento y continuidad en la organización, de sentido de permanecer en ella por gratitud y lealtad, lo que no afecta, en consecuencia a la gestión de riesgo que desarrolle la empresa.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que la variación de la Gestión de Riesgo es explicada en un 50% por la Variación de la Cultura Organizativa, mientras que la variación del Rendimiento Organizativo es explicada en un 41,6% por la variación de la Gestión de Riesgo.

9. CAPITULO IX: DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Como resultado de esta investigación se han generado los siguientes productos, a la fecha:

- i. “Una aproximación a la relación entre la Gestión del Riesgo y el rendimiento organizativo”. Presentación en XXXIV Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración (ENEFA 2018), noviembre 2018, Valparaíso, Chile.
- ii. “Explorando antecedentes y consecuencias de la Gestión del Riesgo en organizaciones”. Trabajo enviado a la 33rd International Business Information Management Association (IBIMA 2019), 10 y 11 de abril de 2019, Granada, España.
- iii. “Propuesta de un instrumento de medición de la Gestión del Riesgo en organizaciones”. Trabajo en preparación para ser enviado a la Revista Dirección y Organización, Revista de Ingeniería de Organización, Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de Organización (ADINGOR), España.
- iv. “Incidencia de la Gestión del Riesgo en el Rendimiento Organizativo. Un estudio en empresas del rubro sanitario de Chile”. Trabajo en preparación para ser enviado a la Revista Venezolana de Gerencia.

10. CONCLUSIONES

La Gestión del Riesgo, sin duda, se ha vuelto importante para las organizaciones debido a que cada vez más se enfrentan a condiciones internas y externas cambiantes y a un entorno creciente en competitividad, surgiendo diversos tipos de riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de sus objetivos, motivando, en consecuencia, la definición, implementación y desarrollo de un proceso de Gestión del Riesgo, que debe considerar al conjunto de la organización y a diferentes variables o aspectos involucrados.

Este estudio ha centrado su atención en explorar la relación entre aspectos como la Cultura Organizativa, el Compromiso Laboral y la incidencia de éstos en la Gestión del Riesgo, y determinar si esta Gestión del Riesgo puede afectar al Rendimiento de la Organización.

La revisión bibliográfica de lo señalado por diversos autores sobre el riesgo y la Gestión del Riesgo, así como sobre la cultura organizativa, el compromiso y el rendimiento ha permitido llevar a cabo un estudio y comprensión de tales conceptos, lo que permite concluir que se ha cumplido con el primer objetivo específico definido.

Los resultados obtenidos muestran que efectivamente existe una fuerte relación positiva entre la Cultura Organizativa y la Gestión del Riesgo, lo que ha motivado que se soporte la primera hipótesis de investigación, lo que se encuentra en la línea de lo señalado por Lessad y Lucea (2009) en el sentido de que la Gestión del Riesgo debe estar arraigada a la cultura de la empresa. Lo anterior permite concluir que se ha cumplido con el segundo objetivo específico establecido.

Los resultados también indican que la intervención del Compromiso Laboral no es significativa, lo que no ha permitido soportar la segunda hipótesis, siendo una posible razón de ello el hecho que la medición de dicho compromiso se ha centrado en el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea mantenerse en la organización, considerando su compromiso afectivo, de seguimiento y continuidad en la organización, de sentido de permanecer en ella por gratitud y lealtad, lo que no afecta, en consecuencia, a la gestión de riesgo que desarrolle la empresa. No obstante, el desarrollo de este tema permite concluir que se ha cumplido el tercer objetivo específico.

De igual forma, los resultados indican que la Gestión del Riesgo incide en el Rendimiento Organizativo, lo que permite soportar la tercera hipótesis de investigación, ratificando lo expresado por Callahan y Soileau (2017) y Gordon, Loeb y Tseng (2009), quienes indican que una Gestión del Riesgos puede aumentar el desempeño de la empresa al disminuir los riesgos de fracaso, o como manifiesta Cornaggia (2013), al precisar que una adecuada gestión de riesgo puede generar mayores niveles de productividad aumentando el valor de la organización. Dado lo anterior, se concluye que se ha cumplido con el objetivo general de la investigación.

En relación a la Gestión del Riesgo los aspectos que más se destacan son: (i) el seguimiento y revisión de los riesgos incluye una planificación, recopilación y análisis de la información, registro de resultados y retroalimentación, así como las

responsabilidades del seguimiento y de la revisión de Gestión del Riesgo están claramente definidas (para el seguimiento y revisión de los riesgos), (ii) la existencia de planes internos de comunicación y consultas de Gestión del Riesgo, y los mecanismos de comunicación y consulta están alineados con los requerimientos establecidos en las guías de Gestión del Riesgo (para la comunicación y consulta del riesgo), (iii) si en la organización se identifican los riesgos a nivel estratégico, y si en la identificación del riesgo se consideran las áreas de impacto, la ocurrencia y los cambios de circunstancias, así como sus causas y sus consecuencias potenciales (para la variable identificación del riesgo).

En la misma línea, en relación a la cultura organizativa destacan aspectos como (i) si en la organización se estima que el reconocimiento por los logros de los individuos es importante, (ii) los valores de la organización representan con exactitud su esencia, y (iii) si se percibe que se entiende los valores en los que se ampara mi organización.

Asociados al rendimiento organizativo, se destacan aspectos como (i) si la organización reacciona con rapidez a la toma de decisiones en forma proactiva e informada, (ii) si la organización es un ejemplo de buena coordinación, y (iii) si los recursos de la organización se aprovechan eficientemente.

Esta investigación ha permitido aportar una revisión de la literatura sobre la Gestión del Riesgo con información actualizada, basada en nueva normativa ISO 31.000 2018 que deroga la normativa ISO 31.000 2015 y lo tratado por diversos autores. Esta revisión bibliográfica ha favorecido el diseño de un instrumento de medición para el proceso de Gestión del Riesgo, validado por expertos en la materia, siendo utilizado en la aplicación de encuestas a los actores participantes, constituyendo uno de los aportes obtenidos como resultados de este trabajo y que puede ser de utilidad en futuras investigaciones sobre el tema.

Este estudio ha considerado su aplicación en empresas del rubro sanitario, debido al desarrollo que han experimentado en torno a la Gestión del Riesgo, constituyendo su principal limitación. De igual forma, no se ha contemplado la incidencia que podrían presentar variables como el género, la edad o la antigüedad laboral de los empleados.

Lo anterior constituye, en consecuencia, una oportunidad de posibles nuevas investigaciones, ampliando la aplicación a otros rubros de empresas y considerando la incidencia de determinadas variables de control.

Sobre la base de la bibliografía revisada, resulta de interés analizar, en un estudio próximo, el comportamiento de una nueva variable que dice relación con el compromiso de los altos directivos sobre la Gestión del Riesgo, lo que se encuentra en la línea de lo señalado por Deloitte (2017) y por otros autores, en el sentido que la Gestión del Riesgo no podrá ser exitosa sin el apoyo, compromiso, capacidades y conocimiento de la alta gerencia, o lo expresado por Fraser y Simkins (2016), quienes indican que la implementación exitosa de la Gestión del Riesgo depende de la organización para compartir y desarrollar un trabajo en equipo, entre la junta directiva, la alta dirección, gerencia, y el personal. En este sentido, una nueva investigación podría también enfocarse en la existencia de una visión por llevar a cabo una Gestión del Riesgo, como

elemento estratégico que pueda favorecer y aportar al desarrollo y logro de mejores niveles de desempeño o rendimiento organizativo, lo que podría ser aplicado a una gama más amplia de organizaciones, favoreciendo con ello la disponibilidad de nueva información sobre los antecedentes y consecuencias de la Gestión del Riesgo en las organizaciones.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen (2008), "The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm- Specific Investment Rationale" Long Range Planning, vol.41.

Araya, S., Chaparro, J., y Orero, A. (2007). Una Revisión de los Sistemas y Tecnologías de Información (SI/TI) y su impacto en el desempeño de las Organizaciones. Revista Del Departamento de Sistemas, 1(1), 47–69.

Araya, S., Chaparro, J. y Orero, A. (2006). Propuesta de un modelo de relación entre capacidades asociadas con Sistemas y Tecnologías de Información y el desempeño de Instituciones Universitarias. X Congreso de Ingeniería de Organización.

Ávila, J. (2005). Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real.

Alcocer, S., y Vera, J. L. (2004). Acerca de la cultura organizacional. Revista Cultura, 18(1), 227-239.

Álvarez, E. y Díaz, M. C. (2001). Externalización de sistemas de información: marco teórico y evidencia empírica. Tribuna de Economía, (792), 183–200.

Barra, A. y Gómez, N. (2013). Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo Gratton: Caso Aplicado a una Carrera de Pregrado de una Universidad Estatal Chilena. Formación Universitaria, 6(4), 39–48.

Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., y Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. Contemporary Accounting Research, 30(4), 1264e1295.

Berau Veritas. (2018). ISO 31000:2018, la nueva versión para la Gestión del Riesgo. 30 de septiembre 2018, de Berau Veritas.

Becker, M. y Santos, A. (2014). Comunicação de risco e os discursos da imprensa sergipana na transposição do rio São Francisco. Ambiente y Sociedade, 17(4), 55–76.

Beasley, M., Branson, B., y Hancock, B. (2010). Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: 2nd Edition.

Beasley, M. S., Branson, B. C., y Hancock, B. V. (2008). Rising Expectations. Journal of Accountancy, 205(4), 44.

Betanzos D., N. y Paz R., F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Anales de Psicología, 23 (2), 207-215.

Brown, I., Steen, A. and Foreman, J. (2009). Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal. Corporate Governance. An International Review, Volume 17, Issue 5, september 2009, pages 546–558.

Bowling, D., Rieger,L.(2005). "Success factors for implementing enterprise risk management: building on the COSO framework for enterprise risk management to reduce overall risk.

Callahan, C., y Soileau, J. (2017a). Does Enterprise risk management enhance operating performance? Advances in Accounting, 37, november 2016, pages 122–139.

- Cardona, J., y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11–43.
- Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). Documento técnico N° 70, implantación, mantención y actualización del proceso de Gestión del Riesgo en el sector público. 26 de junio 2018, de Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- COSO ERM. (2018). COSO ERM. 12 de junio 2018, de COSO (www.coso.org).
- COSO ERM. (2017). COSO ERM. 12 de junio 2018, de COSO (www.coso.org).
- COSO ERM. (2016). COSO ERM. 12 de junio 2018, de COSO (www.coso.org).
- COSO ERM. (2013). COSO ERM. 12 de junio 2018, de COSO (www.coso.org)
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- COSO ERM (2004). Enterprise Risk Management (ERM)-Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations (<http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>.)
- Cortés, M., Rodríguez, C., y Manzano, M. (2016). Sistema informático para la administración de riesgos en proyectos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 80-86.
- Concha, M., Viñas, M., y Coria, M. (2017). Gestión del Riesgo tecnológico y bibliotecas: una mirada transdisciplinaria para su abordaje. *Palabra clave*, 7(1), 00.
- Cornaggia, J. (2013). Does risk management matter? Evidence from the U.S. agricultural industry. *Journal of Financial Economics*, 109, 419-440.
- Cruz, I., Filgueriras, M., Sorinas, L., Cabello, J. y Fernández, L. (2011). Gestión comparada del riesgo en el control de la contaminación atmosférica de Generadores de Vapor. *Energética* vol.37 N°3, sept.-dic. 2016, versión On-line ISSN 1815-5901.
- Chiang Vega, María Margarita, & San Martín Neira, Nadia Jacqueline. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165.
- Chiang V., M., Núñez P., A., Martín, M., y Salazar B., M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), 90-100.
- Choi, Y., Ye, X., Zhao, L., y Luo, A. C. (2016). Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Annals of Operations Research*, 237(1–2), pages 281–300.
- Chiavenato, I., Díaz, R., Márquez, T., Trejo García, M., y Obón León, M. D. P. (2010). *Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* (No. 658.406. 3 CHI).
- Deloitte (2017). Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión del Riesgo. 12 de junio 2018, de Deloitte

(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-Estudio-gesti%C3%B3n-%20riesgos.pdf>)

Deloitte. (2017). COSO ERM 2017 y la generación de valor. 12 de junio 2018, de Deloitte

([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf))

Domínguez Silva, Inés, Rodríguez Domínguez, Bárbara Bibiana, y Navarro Domínguez, José Alberto. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6).

Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. In *Advances in global leadership* (pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.

Espinosa y Morris. (2002). Calidad de vida en el Trabajo: percepción de los trabajadores. 12 de junio 2018, de Dirección del Trabajo Chilena.

Florio, C., y Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74.

Fraser, J. y Simkins, B. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, Volume 59, Issue 6, november-december 2016, pages 689–698.

Fischman, D. (2009). Cuando el Liderazgo no es suficiente, Punto y Coma Editores SAC, Lima, 2009.

Galarza, J., y Almuiñas, J. (2015). Managing strategic planning risks in higher education institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53.

Gálvez, E., y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145.

Gerkenmeier, B. y Ratter, B. (2018). Governing coastal risks as a social process—Facilitating integrative risk management by enhanced multi-stakeholder collaboration. *Environmental Science y Policy*, Volume 80, february 2018, pages 144–151.

Gordon, L. A., Loeb, M. P., y Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.

Gehner, E (2008). *Knowingly taking risk. Investment decision making in real estate development*, Eburon Academic Publishers, The Netherlands.

Herrera, M., y Duany, Y. (2017). Validación de procesos con análisis inicial de criticidad aplicado a la obtención del principio activo policosanol (PPG). *Revista Colombiana de Biotecnología*, 19(1), 124-132.

- Hernández, R. (2015). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 2015, 25(1Spe):61.
- Hernández sampieri, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill.
- Hoyt, R. E., y Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795e82
- Joglar, H. (2010). *Elaboración de un Modelo para el Diseño de Estrategias de Gestión del Conocimiento en Organizaciones Militares*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, España.
- Juaneda, E., y González, L. (2007). *Definición, Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizativo*
- Kaplan, R. y Anette, M. (2012). *Managing Risks: A New Framework*. Revisado 2 de julio de 2018.
- Kline, J. y Hutchins, G. (2017). Enterprise risk management: A global focus on standardization. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(6), september/october 2017, 44–53.
- Kangis, P., Gordon, D. y Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision*, 38(8), 531-540.
- Lavell, A. (2005). *Una visión de futuro: La Gestión del Riesgo*. Programa de Desarrollo Local y Gestión Territorial, PNUD. Academia.edu.
- Lavell, A. (2001). *Una Visión de Futuro: La Gestión del Riesgo* (p. 12).
- Lessard, D., y Lucea, R. (2009). Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX. *Journal of International Management*, 15(3), 296–305.
- Liebenberg, A., y Hoyt, R. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. *Insurance Review*, 6(1), 37–52.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F. y Montalvan G. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington DC: BID
- López, M., Albanese, D., y Sánchez, M. (2014). Gestión del Riesgo para la adopción de la computación en nube en entidades financieras de la República Argentina. *Contaduría Y Administración*, 59(3), 61–88.
- López, V., y Antelo, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial***. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 28(28), 139–160
- Martínez, R. y Blanco, M. (2017). Gestión del Riesgo: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (80), 693-711.
- Marulanda, Carlos, López, Marcelo, & López, Fernando. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10

Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Gobierno de Chile (2016). Documento Técnico N° 70, versión 0.2, Implantación, mantención y actualización del proceso de Gestión del Riesgo en el sector público.

Medina, J. (2005). Evaluación del impacto de los sistemas de información en el desempeño individual del usuario : aplicación en instituciones universitarias.

Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551

Nielson, Norma. L., Kleffner, Anne.E., y Lee, Ryan. B. (2005), The evolution of the role of risk communication in effective risk management. *Risk Management y Insurance Review*, 8(2), 279- 289.

Norma ISO 31.000. (2018). Instituto de normalización. 15 de febrero 2018. (www.inn.cl).

Norma NCH- ISO guía 73. (2012). Instituto de normalización. 1 de marzo 2019. (www.inn.cl).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2016). Agua y empleo. 19-10-2018, de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Olechowski, A., Oehmen, J., Seeringa, W., y Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), november 2016, pages 1568–1578.

Olivares, R. (2013). The Organizational Culture, a key asset for the survival of the company. *International Journal of Good Conscience*, 8(3), 72-91.

Otero, M. (2003). Errores de medicación y Gestión del Riesgo. *Revista Española de Salud Pública*, 77(5), 527–540.

Peñates, V. (2015). Impacto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación que apoyan la cadena de suministro (TIC-CS) sobre el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(27), 111–144

Renault, B., Agumba, J., y Balogun, O. (2016). Drivers for and Obstacles to Enterprise Risk Management in Construction Firms: A Literature Review. *Procedia Engineering*, 164, 402–408.

Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* (en línea) 2011, 4 (julio-diciembre), ISSN 1856-9099.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219–234. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>

Superintendencia de Servicios Sanitarios. (2016). Informe de Gestión del Sector Sanitario. 10-03-2019, de Superintendencia de Servicios Sanitarios.

- Superintendencia de Servicios Sanitarios. (2015). Informe de Gestión del Sector Sanitario. 10-03-2019, de Superintendencia de Servicios Sanitarios.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sanchez, N., y Suarez, R. (2014). Evaluation of organizational culture and its impact on the group effectiveness. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Servaes, H. and Tufano, P. (2009). The Theory and Practice of Corporate Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(4): 60–78, september 2009.
- Sánchez, D. G., Reyes, R. G. R., Sekeres, M. F. A., y Ortiz, J. H. G. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de río verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias Del Comportamiento de La U.A.C.J.S.*, 4(1), 59–76.
- Ulloa, M. (2012). Riesgos del Trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 100-111.
- Valenzuela, L. M., & Martínez, C. A. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 334–352.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404
- Warrick, D. D. (2016). *Leadership: A high impact approach*.
- Walker, P. L., Shenkir, W. G. y Barton, T. L. (2006). ERM in practice. *Internal Auditor*, 60(4), 51-55.
- Xia, N., Zou, P. X. W., Griffin, M. A., Wang, X., y Zhong, R. (2018). Towards integrating construction risk management and stakeholder management: A systematic literature review and future research agendas. *International Journal of Project Management*, 36(5), 701–715.

12. ANEXOS

Anexo A: Instrumento de medición aplicado.