

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 22 | NÚM. 2 | INVIERNO 2017

LAS HABILIDADES DEL TELETRABAJADOR PARA LA COMPETITIVIDAD	5
Alba Patricia Guzmán Duque Carlos Alberto Abreo Villamizar	
LA CAPACITACIÓN <i>CROSS-CULTURAL</i> COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	31
Alberto Mirabal Martínez	
DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA PARA MEDIR EL <i>CYBERBULLYING</i>	59
EN UN AMBIENTE LABORAL Luz N. Fernández López	
LEVELS OF ENTREPRENEURIAL TRAITS OF UNIVERSITY STUDENTS IN PUERTO RICO	85
José Eduardo Berríos Lugo	
THE SHARING ECONOMY, <i>UBER</i> , AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES	109
Daniel Nina	
ENTREVISTA AL DUEÑO DEL RESTAURANTE EL OBRERO	117
Karina M. Laguna-Martínez Linnette M. Pérez-Cardona	



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPRFP

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 22 | Núm. 2 | Invierno 2017

Una publicación semestral del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas,
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Presidente Interino

Dr. Darrel F. Hillman Barrera

Rector Interino

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Decano Interino

Dr. José A. González Taboada

Director del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor Jefe

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor de "Praxis"

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona

Junta Editora

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Dr. Mario J. Maura Pérez

Dra. Myra Mabel Pérez Rivera

Dr. Álex J. Ruiz Torres

Formato electrónico: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>

Identificador persistente: <http://dire.upr.edu/handle/11721/1026>

Dirección electrónica: forum.empresarial@upr.edu

Dirección postal: Revista Fórum Empresarial
15 Ave Universidad Ste 1501
San Juan PR 00925-2535

Facebook: [facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/](https://www.facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/)

LinkedIn: [linkedin.com/in/f%C3%B3rum-empresarial-73880330/](https://www.linkedin.com/in/f%C3%B3rum-empresarial-73880330/)

Twitter: twitter.com/ForumEmpJournal

Fórum Empresarial está indizada en Conuco, Dialnet, DOAJ, EBSCO, PKP Index, Redalyc y REDIB;
está evaluada en CIRC, ERIH PLUS y Latindex; y está asociada a Publons.

La información bibliográfica está registrada en Ulrichweb y WorldCat.

ISSN: 1541-8561 (Impresa)

ISSN: 2475-8752 (En línea)

© 2017 *Fórum Empresarial*

Pares evaluadores de este año

Dr. Sebastián Acevedo Mejía
Western Hemisphere Department, International Monetary Fund, Colombia

Lcdo. Alberto Acevedo Vallejo
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Elvio Accinelli
Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

Dra. Marinés Aponte
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Rafael Ávila González
Universidad Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, México

Dr. Reinaldo Berríos Rivera
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Ángel Betancourt
Universidad de Puerto Rico en Arecibo, Puerto Rico

Prof. Jorge Calaf, CPA
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Bayamón, Puerto Rico

Lcda. Carmen Correa Matos
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. José Luis Fernández Fernández
Universidad Pontificia Comillas, España

Dra. Luz I. Gracia Morales
Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico

Dra. Iliá E. López-Jiménez
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Frank Lozada Contreras
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Puerto Rico

Prof. Mario Manzi Puertas
Pontificia Universidad Javariana, Colombia

Dr. Mario Marazzi-Santiago
Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, Puerto Rico

Dr. Erick J. Miletti-Bayanilla
Universidad de Puerto Rico en Ponce, Puerto Rico

Dra. Karen Orenge Serra
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Pedro L. Ortiz Santos
Universidad del Turabo, Puerto Rico

Prof. Mauricio Ortiz Velázquez
Universidad del Norte, Colombia

Dr. Juan Antonio Peña Hevia
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Lcdo. Ramón A. Pérez Blanco, CPCU
Fulcro Insurance, Inc., Puerto Rico

Dra. Hilda Elena Puerta Rodríguez
Tecnológico de Monterrey, Campus Aguascalientes, México

Dra. Beatriz Rivera-Cruz
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Profa. Olga Herninda Román Muñoz
Universidad de San Buenaventura, Colombia

Dra. Mary Angie Salvá Ramírez
Florida Memorial University, Estados Unidos de América

Lcda. Zulmarie Urrutia-Vélez, CPA
Cruz & Urrutia CPA LLC, Puerto Rico

Sr. Ernesto Villarini-Baquero
Consultiva International, Inc., Puerto Rico

Dra Mari Luz Zapata Ramos
Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico

Recursos

Sra. Olga E. González Dieppa, M.A.
Oficial Administrativa

Srta. Jomarie Morales Vélez
Estudiante Graduada Asistente

Srta. S. Yates Gibson
Estudiante Graduada Asistente

Sr. Marcos Pastrana
Diseñador Gráfico

Consejo Editorial

Dra. Cynthia J. Brown
The University of Texas Rio Grande Valley, Estados Unidos de América

Dra. María T. Cabán-García
University of South Florida, Estados Unidos de América

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Universidad de Talca, Chile

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. María Virginia Lasio
Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Dr. Dennis M. López
The University of Texas at San Antonio, Estados Unidos de América

Dr. Hiram Marquette
Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Carlos Molina Oyarce
Universidad Católica del Norte, Chile

Dr. Jorge J. Motta
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Enrique Ogliastrí
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica

Dra. Snejanka Penkova
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Dr. Javier Reynoso
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Dr. Juan M. Rivera
University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos de América

Dr. Carlos M. Rodríguez
Delaware State University, Estados Unidos de América

Dra. Gianni Romani Chocce
Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

Dr. Louw Van Der Walt
North West University, Potchefstroom Campus, África del Sur

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

Contenido

1 Carta del Editor

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

5 Las habilidades del teletrabajador para la competitividad

Alba Patricia Guzmán Duque

Carlos Alberto Abreo Villamizar

31 La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva

Alberto Mirabal Martínez

59 Diseño, construcción y validación de una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral

Luz N. Fernández López

PRAXIS | ARTÍCULOS TÉCNICOS-PROFESIONALES

85 Levels of entrepreneurial traits of university students in Puerto Rico

José Eduardo Berríos Lugo

109 The sharing economy, Uber, and corporate social responsibilities

Daniel Nina

117 Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero

Karina M. Laguna-Martínez

Linnette M. Pérez-Cardona

Carta del Editor

Fórum Empresarial inicia una nueva etapa con la integración de *Praxis@FAE*, publicación arbitrada del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas. Desde esta edición, *Fórum Empresarial* tendrá dos secciones regulares: “Fórum”, dedicada a artículos de investigación, y “Praxis”, dedicada a artículos técnicos-profesionales.

Esta integración representa un paso importante para el desarrollo y fortalecimiento de *Fórum Empresarial*, pues potenciará las oportunidades de visibilidad y uso de los artículos publicados en ambas secciones; con ese objetivo, se han impulsado y encauzado también una serie de iniciativas, a través de los últimos 18 meses, con los siguientes resultados:

1. Compleción de la página de *Fórum Empresarial* en la plataforma Open Journal Systems (<http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/index>), en español e inglés; y obtención del e-ISSN 2475-8752 (para publicación electrónica). De esta forma, *Fórum Empresarial* se convirtió en una revista científica de acceso abierto en formato electrónico.
2. Creación del espacio virtual de *Fórum Empresarial* en el repositorio institucional de la Universidad de Puerto Rico (<https://dire.upr.edu/handle/11721/1026>) y asignación de un identificador persistente a la revista y cada uno de los artículos.

3. Creación del perfil de *Fórum Empresarial* en Google Scholar (<https://scholar.google.com.pr/citations?user=M90vjCQA AAAJ&hl=en>), para facilitar el análisis de la citación de los artículos y el impacto de la publicación.
4. Creación del perfil de la revista en Facebook (<https://www.facebook.com/Fórum-Empresarial-Journal-296530530856488/>), LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/>) y Twitter (<https://twitter.com/ForumEmpJournal>), para ampliar las oportunidades de visibilidad de la revista y los artículos publicados.
5. Adopción de ORCID, para identificar a los autores de los artículos y vincular sus actividades de investigación y los productos de estas.
6. Evaluación y aceptación de *Fórum Empresarial* por el European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH PLUS; <https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=472716>). ERIH PLUS, con sede en Noruega, es un prestigioso índice de referencia de la Unión Europea en cuanto a calidad internacional, para las revistas científicas en las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades; y su cobertura geoespacial está calificada como mundial.
7. Inclusión de *Fórum Empresarial* en el PKP Index (<http://index.pkp.sfu.ca/index.php/browse/index/1137>). El Public Knowledge Project fue establecido en la University of British Columbia, en 1998; y al presente es un proyecto internacional con anclajes institucionales en Stanford University y Simon Fraser University Library.
8. Evaluación y aceptación de *Fórum Empresarial* por la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB), plataforma global de agregación de contenidos científicos y académicos en formato electrónico (https://www.redib.org/recursos/Record/oai_revista3127-forum-

empresarial). Las entidades participantes en REDIB son el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la mayor institución pública dedicada a la investigación en España y la tercera de Europa; y Universia, la red de universidades más importante de Iberoamérica, constituida por 1,407 universidades de 23 países.

9. Evaluación y aceptación de *Fórum Empresarial* por Dialnet (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=25810>), uno de los mayores portales bibliográficos, cuyo objetivo principal es aumentar la visibilidad de la literatura científica. Este contiene los índices de revistas de España, Portugal y Latinoamérica, y es una herramienta valiosa para la búsqueda de literatura científica y humanística hispana.
10. Evaluación y aceptación de *Fórum Empresarial* por el Directory of Open Access Journal (DOAJ; <https://doaj.org/toc/2475-8752>). Este es actualmente el directorio más amplio en internet de revistas científicas y académicas de acceso abierto, que cumplen con un exigente sistema de calidad para garantizar el contenido. El DOAJ está vinculado a Lunds Universitet, en Suecia, una de las universidades más antiguas y prestigiosas de Europa, considerada consistentemente dentro de las mejores universidades del mundo.
11. Asociación de *Fórum Empresarial* con Publons (<https://publons.com/journal/47456/forum-empresarial>), un servicio para rastrear, verificar y reconocer las contribuciones de los pares evaluadores en las revistas académicas del mundo. Publons es propiedad de Clarivate Analytics, cuya red de citas y herramientas de investigación incluye productos como EndNote, ScholarOne y Web of Science. El propósito de Publons es aportar agilidad, capacitación, reconocimiento y transparencia a la revisión por pares.

Todos los artículos publicados en *Fórum Empresarial* desde su comienzo en 1996, así como los publicados en *Praxis@FAE* desde

su inicio en 2012, hasta el presente, están disponibles en la sección “Archivos” del sitio de *Fórum Empresarial* en formato electrónico. Asimismo, pueden ser accedidos por medio de los índices y directorios internacionales indicados.

Con los desarrollos informados, *Fórum Empresarial* aporta al cumplimiento de la Misión de la Facultad de Administración de Empresas,¹ de contribuir “al caudal de conocimiento en los diversos campos de estudio en administración y gestión empresarial” y promover “la discusión de posibles soluciones a los problemas sociales y económicos de Puerto Rico”.²

Cordialmente,

ÁNGEL CARRIÓN-TAVÁREZ

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

angel.carrion@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-0579-5829>

Cómo citar este texto:

Carrión-Tavárez, Á. (2017). Carta del Editor. *Fórum Empresarial*, 22(2), 1-4.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un texto de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

¹ Esta fue aprobada en la Reunión de Facultad del 12 de septiembre de 2014.

² El texto citado fue recuperado de fae.uprrp.edu/sobre-la-facultad/.

Las habilidades del teletrabajador para la competitividad

Alba Patricia Guzmán Duque^{1,A} | Carlos Alberto Abreo Villamizar^{1,B}

Recibido: 14 febrero 2017 | Revisado: 14 diciembre 2017

Aceptado: 28 diciembre 2017

¹ Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia

^A aguzman201@unab.edu.co | <https://orcid.org/0000-0003-1704-6884>

^B cabreo@unab.edu.co | <https://orcid.org/0000-0002-5463-3036>

■ RESUMEN

La adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las organizaciones favorece la competitividad empresarial. Este artículo expone al teletrabajo como un mecanismo de contratación a través del uso de las TIC y la necesidad de plantear las competencias relacionadas con las actividades del teletrabajador. La investigación se realizó entre 114 empresarios del sector calzado, en Bucaramanga, Colombia, para indagar acerca de sus apreciaciones sobre la adopción de esta modalidad laboral. Los resultados muestran que en la contratación de teletrabajadores se requieren establecer lazos de confianza y el desarrollo de habilidades que van más allá de sus conocimientos informáticos. Los empresarios evidencian que los teletrabajadores deben ser responsables, creativos, innovadores, cumplidores de su deber, y desarrollar las competencias relacionadas con la comunicación, la gestión del tiempo y la lectoescritura para mejorar la competitividad empresarial.

Palabras clave: teletrabajo, competitividad, TIC, habilidades, innovación, competencias, organizaciones

The skills of a teleworker for competitiveness

■ ABSTRACT

The adoption of Information and Communication Technologies (ICT) in organizations favors business competitiveness. This article presents teleworking as a hiring mechanism through the use of ICT and the need to define the competencies related to a teleworker's activities. The research was carried out with 114 entrepreneurs of the footwear sector in Bucaramanga, Colombia to ascertain their perceptions on the adoption of this work modality. The results reflect that hiring teleworkers will require establishing trust and developing skills that go beyond their computer knowledge. Entrepreneurs present evidence that teleworkers must be responsible, creative, innovative, compliant with their duty, and develop the competencies related to communication, time management, and literacy to improve business competitiveness.

Keywords: telework, competitiveness, ICT, skills, innovation, competencies, organizations

Introducción

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha favorecido la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo, una modalidad que permite el desarrollo de las funciones organizacionales del empleado sin requerir su presencia física y desde cualquier sitio fuera de la empresa haciendo uso de las TIC (Mintic, 2014). La implementación del teletrabajo como factor tecnológico y determinante de la competitividad en las organizaciones (Jiménez & Castellanos, 2013) favorece a la empresa y a los empleados. Por un lado, la organización puede recibir el aumento de la productividad y la minimización de los costos fijos; y, por el otro, los empleados tienen disponibilidad de tiempo para realizar sus labores, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejora en su calidad de vida, por la reducción de sus niveles de estrés y de la presión en el desarrollo de sus tareas (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013).

Es importante indicar que el teletrabajo es una tendencia mundial que se está aplicando en las organizaciones como una

novedosa forma de contratación (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014); donde, a través del uso de las TIC y de una manera diferenciadora, se favorece la competitividad en las organizaciones a través del incremento de la productividad de sus empleados (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016). De hecho, la maximización en el uso de las herramientas informáticas y tecnológicas bajo esta modalidad laboral implica un aumento en la satisfacción de los empleados dentro de la organización (Martin & Omrani, 2015), traduciéndose en la potencialización de los resultados para el desarrollo de las actividades laborales, desde sitios diferentes a la organización; y, por lo tanto, favorece el ambiente para desempeñar las funciones propias del cargo. Precisamente, para que el teletrabajador sea eficiente en sus actividades, requiere desarrollar habilidades que favorezcan su desempeño y que conduzcan a la apropiación de competencias propias de su actuar (Guzmán, 2016).

En esta investigación se describen las competencias que el teletrabajador requiere para desempeñar sus actividades, a partir de la respuesta de 114 empresarios del sector de calzado, en Bucaramanga, quienes manifiestan la posibilidad de implementar la contratación por teletrabajo basado en el conocimiento y las competencias que se requieren para desempeñar las actividades propias de su puesto de trabajo, a través del uso de TIC. El estudio fue desarrollado por un equipo investigador de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Santander, Colombia, quienes trabajan con el propósito de contribuir a mejorar los procesos organizacionales, entregando a los directivos de las empresas del sector información pertinente que favorezca el desarrollo de sus estrategias referentes a la comercialización de sus productos, mediante la implementación del teletrabajo.

Una mirada al mundo del teletrabajo

Los entornos globalizados exigen un contacto permanente de las empresas con sus empleados y el uso de las herramientas que provienen de las Tecnologías de la Información y de las Comunica-

ciones como un elemento innovador que incrementa la competitividad de las empresas (Silveira, García, & González, 2016), puesto que estas ofrecen un ambiente propicio para el desarrollo de modalidades laborales diferentes a las clásicas (Micheli, 2005), como es el caso del teletrabajo, teleempleo o empleo digital, como se conoce en otros países. El teletrabajo resulta propicio para mejorar las condiciones laborales del trabajador y para la administración eficiente de los recursos en las organizaciones (Lila & Anjaneyulu, 2013).

El uso continuo de internet implica que hoy en día no se requiera la presencia física de los trabajadores, puesto que las actividades se pueden realizar desde cualquier sitio (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013) siempre y cuando se cumpla con los requerimientos técnicos que requieren las empresas para desempeñar sus funciones de manera eficiente (Peters, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Precisamente, a través de plataformas virtuales se facilita el intercambio de información, lo que representa un escenario propicio para la comunicación de la empresa con los altos ejecutivos y con los trabajadores (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014).

Los inicios del teletrabajo se remontan en la crisis del petróleo en Estados Unidos, en los años 70, cuando se utilizó como una medida para el ahorro de energía y para enfrentar la escasez de combustible, que impedía el transporte de los empleados a sus lugares de trabajo. En la década de los 90 se amplió su adopción, inicialmente, para los altos ejecutivos y, posteriormente, se lanzaron programas para los trabajadores interesados en esta modalidad, que les significaba una reducción de costos fijos y de desplazamientos, y un mayor aprovechamiento del tiempo libre. Simultáneamente, en países europeos como Alemania y Austria se implementaron proyectos de telecentros que fueron aplicados principalmente en zonas rurales favoreciendo el desarrollo del campo (Gallusser, 2005). En América Latina, la utilización de esta modalidad laboral inició hacia el año 2004 en Brasil, 2006 en Chile, 2007 en México y 2009 en Argentina, cuando se utilizaron teletrabajadores para desarrollar actividades comerciales (Sánchez, 2012). Finalmente, en Colombia su adopción inició hacia el año 2012 (Arredondo &

Granda, 2016), cuando se contrataba personal para ser autónomo con un vínculo laboral con las empresas.

En cuanto a cifras, es importante indicar que el crecimiento del teletrabajo en Estados Unidos no ha sido significativo; los estudios indican que en 2001 se contaba con un 4.3% de teletrabajadores y para 2009 con 5.7%, (Smith, 2012). De otro lado, la adopción del teletrabajo en la Unión Europea ha venido en aumento, al pasar de 2 millones de teletrabajadores en 1997 a 4,6 millones en 1998 y a 9 millones en 1999 (Baltina y Vitola, 2014). Estudios más recientes evidencian que, en 2005, la fuerza laboral estaba representaban por un 7.0% (Eurofond, 2010), destacándose su adopción principalmente en países como Italia (2.3%), Francia (2.9%), Dinamarca (14.4%) y Holanda (14.5%). En el caso de América Latina, Argentina, en 2007, alcanzaba 589,157 teletrabajadores; en Brasil, en 2004, existían 11 millones; en Chile, en 2006, 4,784; y en México, en 2009, existían 3,027,465 (Sánchez, 2012). En Colombia, en el año 2013 se contaba con 39,767 teletrabajadores, 8 mil más que los 31,550 que había en 2012 (Teletrabajo, s.f.).

El Teletrabajo se encuentra regulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se encarga de vigilar los intereses laborales de las empresas y de los empleados de las organizaciones, a partir del *Manual de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo* (OIT, 2014). En Colombia, la legislación de esta modalidad está bajo la Ley 1221 (2008), que promueve el teletrabajo como una estrategia para el desarrollo de Ciudades Inteligentes y como mecanismo de inclusión para personas en condición de discapacidad.

Gajendran y Harrison (2007) indican que el teletrabajo es un pacto celebrado entre la empresa y el empleado, el cual garantiza que, por lo menos, una parte del plan de trabajo sea realizado fuera de las instalaciones de la organización fijadas para la realización de actividades, empleando las TIC. La OIT (2013) define la modalidad como el trabajo efectuado en un lugar donde el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías. En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo que

responden al lugar donde se ejecuta la labor, las tareas a realizar y el perfil del teletrabajador.

Tabla 1

Modalidades de teletrabajo en Colombia

Modalidad	Descripción
Teletrabajo autónomo	Trabajadores independientes que utilizan las TIC para realizar sus tareas de manera remota.
Teletrabajo suplementario	Trabajadores con contrato laboral que trabajan algunos días de la semana de manera remota a través del uso de las TIC.
Teletrabajo móvil	Trabajadores que usan sus dispositivos móviles para realizar sus tareas. Se ausentan frecuentemente de la empresa en el desarrollo de sus tareas.

Fuente: Elaboración propia.

Existen diversos autores que han realizado investigaciones relacionadas con el teletrabajo y su impacto en el ámbito social del trabajador. Simpson (2011) indica que es una oportunidad para que se incluya a la población en condición de discapacidad de forma activa a la vida laboral. Hawks (2013) evidencia, en su estudio acerca del conocimiento que tienen los trabajadores sobre las políticas relacionadas con el teletrabajo en el área metropolitana de Nueva York, que estos demuestran un alto grado de conocimiento sobre sus organizaciones. Mondo (2014) hace su aporte analizando la influencia del teletrabajo sobre el comportamiento y el rendimiento laboral de los empleados, revelando que se producen roles de identidad social aún no explorados y además un aislamiento profesional; este es resultado del desarrollo de las actividades del teletrabajador en la soledad de su hogar y por fuera del ambiente clásico de una organización. Heynes (2014) asegura que la falta de evidencia sobre los beneficios que genera el teletrabajo en las empresas, explica por qué aún no se han establecido políticas públicas necesarias para su aplicación en la sociedad. Además, Martin y Mac-Donnell (2012) afirman que tampoco se han evidenciado resulta-

dos positivos en la gestión de la empresa, que permitan exponer una masificación de esta modalidad de contratación.

El teletrabajo: contribución al aumento de la productividad

La modalidad del teletrabajo evidencia una alternativa de contratación laboral que favorece a la organización mejorando su desempeño frente a la competencia. Precisamente, entre las ventajas que ofrece el teletrabajo para las organizaciones se encuentran: disminución de la contaminación, porque se evitan desplazamientos vehiculares (Graizbord, 2015; Handy & Mokhtarian, 1995; Lila & Anjaneyulu, 2013); aumento en la flexibilidad para la optimización del tiempo y la reducción de rotación de los trabajadores, proporcionando el incremento de la efectividad de los funcionarios y disminuyendo el absentismo y la discriminación (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Frolick, Wilkes, & Urwiles, 1993; OIT, 2013); y facilidad para su desempeño, sin desconocer que se deben establecer los tiempos propicios para su desarrollo (ITA, 2014).

Lila y Anjaneyulu (2013) afirman que las empresas pueden ir descubriendo ventajas que pueden significar la mejora en la eficiencia de la empresa con el proceso de implementación del teletrabajo. Existen dos factores directamente relacionados con las tareas desempeñadas bajo la modalidad de teletrabajo: *los contextuales*, que hacen referencia a la cultura corporativa, los pensamientos y el entorno familiar, y *los formales*, relacionados con la labor desempeñada en la organización aumentando las utilidades (Beham, Baieryl, & Poelmans, 2015). En declaraciones de la OIT (2013) se evidencia que los empleados son más eficientes cuando se adopta el teletrabajo como modalidad laboral, porque se pueden reducir costos de las empresas hasta en 85% e incrementar la productividad en un 30%. De hecho, en un estudio en México se evidenció que el teletrabajo tiene viabilidad por las ventajas que ofrece para las organizaciones (Graizbord, 2015); esto se corroboró con otro estudio que demostró que el ausentismo laboral estaba directamente relacionado con la salud de los trabajadores y que, a través del teletrabajo, se podía incrementar la productividad del trabajador, desde su hogar, en el desempeño de sus funciones (García & Martínez, 2016).

La implementación del teletrabajo en las empresas como una modalidad de trabajo alternativa contribuye a una mejora significativa de la imagen corporativa, porque son sinónimo de inclusión con diferentes sectores de la población y garantes de oportunidades de acceso al campo laboral (Matthes, 1992). Dentro de los aportes de esta modalidad también se encuentran puntos en contra, como la falta de control jerárquico de la organización sobre el subalterno, quien podría tener un mayor tiempo de ocio que de trabajo (Beham, Baiertl, & Poelmans, 2015), además de elementos sobre seguridad y salud, pues el lugar de trabajo no sería verificable y podría no contar con las normas mínimas requeridas para el desarrollo de la labor (ITA, 2014).

El teletrabajo: camino hacia el éxito del teletrabajador

El teletrabajo, como se ha mencionado, aporta ventajas para la empresa y también para el trabajador. Es evidente que el bienestar del trabajador está asociado directamente con la búsqueda de su satisfacción laboral (Dumas & Sanchez, 2015) y que a través del aprovechamiento de sus capacidades psicológicas, se detecta como un aspecto vital para la realización de sus actividades cotidianas (OIT, 2013). En investigaciones realizadas en Europa por Martin y Omrani (2015) se encontró que la satisfacción de los empleados se relacionaba directamente con el uso de las TIC y que, independientemente del esfuerzo extra que evidencian en el desarrollo de sus actividades, los resultados fueron positivos.

De otro lado, los empleados encuentran al teletrabajo como una modalidad atractiva de contratación por la facilidad para el desarrollo de sus actividades bajo el manejo de su espacio y de su tiempo (Lila & Anjaneyulu, 2013), de la flexibilidad para su ejecución (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Coenen & Kok, 2014; Hunton & Harmon, 2004), y de la implicación mental que favorece la satisfacción en su desempeño (Messenger & Gschwind, 2016). Además, a partir del teletrabajo se evidencia el sentimiento de autorrealización para los trabajadores, porque se modifica por completo el ambiente clásico de trabajo mejorando la satisfacción de sus necesidades laborales (Bajzikovaa, Saj-

galikovab, Wojcackc, & Polakova, 2013; Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013).

Por otra parte, los trabajadores que ejecutan sus tareas desde el hogar adquieren un compromiso más sólido con la organización y asumen con más responsabilidad las actividades asignadas, porque encuentran un balance entre la vida laboral y la familiar, pese a que, en algunas ocasiones, se sientan inconformes con su remuneración (Haddon, 1998); por lo tanto, el teletrabajo y el bienestar se encuentran intrínsecamente relacionados (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014) como un mecanismo que agrupa la contratación, el desarrollo de las actividades laborales y las TIC; sin embargo, se reportan críticas respecto a esta modalidad, al detectarse un aislamiento del trabajador, porque no tiene la capacidad ni la oportunidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013; Hunton & Harmon, 2004) y es posible que pierda el sentido de pertenencia por la organización donde desempeña sus labores (Beham, Baierl & Poelmans, 2015).

El teletrabajo: mecanismo de competitividad

La competitividad en las organizaciones es concebida como la forma en que las empresas sobresalen por encima de sus competidores (Porter, 2001). En este sentido, las organizaciones requieren utilizar nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo de sus procesos, para mejorar sus ingresos, y les permitan ser reconocidas en el exterior por su marca (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016), permitiendo que sus utilidades se incrementen (Graizbord, 2015; Lila & Anjaneyulu, 2013). Además, la inclusión de los sectores vulnerados de la población en una modalidad laboral (Matthes, 1992) permite que se integren sectores que hasta ahora no habían tenido esta oportunidad.

Otro aspecto importante que ha sido considerado dentro del teletrabajo es el aporte que se hace desde este medio de vinculación a organizaciones innovadoras, que favorecen la empleabilidad de las personas haciendo una inclusión de las TIC como herramienta facilitadora del proceso (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016). Precisamente, la cultura de la innovación es indispensable para favorecer

la capacidad de innovación y aportar al desarrollo de la competitividad en las organizaciones (Souto, 2015). Esto evidencia que una organización puede adquirir ventaja competitiva en cualquiera de sus áreas (Porter, 2001) y competir libremente en el mercado fortaleciendo sus procesos organizacionales (García & Martínez, 2016); pero requiere utilizar sus recursos y capacidades para adentrarse en la ventaja basada en el teletrabajo (Karia & Asaari, 2016).

Finalmente, es importante indicar que la tecnología evidenciada a través del uso social de las TIC ha favorecido la generación de ventaja competitiva para las organizaciones (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016; García & Martínez, 2016; Messenger & Gschwind, 2016; Soenanto, Hamzah, Muis, & Brasit, 2016).

Competencias para el teletrabajo

Las TIC en el contexto virtual

El soporte virtual que brindan las TIC y su acelerada evolución (Arias, Marín, Giraldo, & Melo, 2014) propician el intercambio permanente de información para la organización, el acceso desde cualquier dispositivo con conexión a internet para los usuarios (Lila & Anjaneyulu, 2013), y la comunicación entre la organización y los empleados (Hładkiewicz & Gawłowicz, 2013; Martin & Omrani, 2015). El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia (Mintic), indica que la utilización de las TIC da origen a la contratación laboral, por medio del teletrabajo, propiciando el aumento de las oportunidades de empleo dirigido a quienes no pueden desplazarse ya sea por motivos económicos, sociales o personales, y que hacen uso de las TIC como método para ubicarse dentro de la población activa, siendo estas tecnologías un verdadero soporte para el desarrollo de labores a distancia (Vasconcelos, Furtado, & Pinheiro, 2015).

Por lo anterior, las TIC son la herramienta vital para la comunicación del teletrabajador, que a su vez le significará un adecuado desempeño dentro de la compañía (Micheli, 2005), permitiéndole la apropiación de las tecnologías sociales como potentes instrumentos para incrementar los canales de comunicación

en la empresa, con los clientes y con los compañeros de trabajo (Soenanto, Hamzah, Muis, & Brasit, 2016). Un tema, no obstante, que aun preocupa a las organizaciones es la falta de garantías sobre el compromiso que adquiere el teletrabajador con la organización (Bedarkar & Pandita, 2014), pues este dispone de su tiempo y lugar para la realización de las actividades laborales y claramente la empresa no puede ejercer un minucioso control sobre él y el desempeño de sus labores (Beham, Baierl, & Poelmans, 2015); esto genera un sentimiento de desconfianza del empleador.

Competencias digitales de los teletrabajadores

Las competencias se asocian a los requerimientos que el mundo laboral exige de los trabajadores. Una aproximación a la definición se orienta hacia el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el *que-hacer*, *saber-hacer* y el *saber-ser* (Guzmán, 2016). Gross y Contreras (2006) indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja; y que además estos sean transferibles utilizando herramientas ofimáticas que garanticen el almacenamiento de la información, como los formatos corporativos electrónicos, las bases de datos digitales, las páginas web y los medios sociales que garanticen la interacción y el intercambio de la información.

Las habilidades que requiere un teletrabajador para el desarrollo de sus actividades son objeto de estudio por los investigadores; el enfoque se orienta hacia dos aspectos: la máxima utilización de las TIC y al aumento de la productividad empresarial. Van Deursen y Van Dijk (2011) concluyen que las habilidades pueden ser formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet. Shevchuk, Strebkov y Davis (2015) afirman que se requiere considerar el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa y el tema de remuneración, pues estos aspectos están relacionados con la satisfacción de ambas partes. Gross y Contreras (2006) aseguran que las habilidades se orientan

hacia la utilización de diferentes medios informativos como foros, chats, correo electrónico, videoconferencias, simuladores y revistas, entre otros.

Las competencias digitales se dividen de acuerdo a la necesidad de la organización; estas pueden ser: de operaciones que hacen referencia al manejo de herramientas de texto, como procesadores y hojas de cálculo; de internet móvil, como instalación de aplicaciones y su utilización; de navegación de la información, como búsquedas e interacción en las redes sociales y comunicación; y, de competencias creativas, como modificación de contenidos (Deurssen, Helsper, & Eynon, 2014).

Metodología

La investigación fue realizada en la ciudad de Bucaramanga en el mes de mayo de 2015 e incluyó 114 empresarios de comercializadoras de calzado pertenecientes al sector del calzado y marroquinería. El objetivo principal fue establecer el grado de percepción del teletrabajo por parte de los empresarios y las competencias que requieren los teletrabajadores para desarrollar sus actividades con el uso de las TIC.

El calzado en Bucaramanga es uno de los sectores económicos más tradicionales de la ciudad lo que favorece su reconocimiento (Navas, Díaz, & Rojas, 2014). Zapata y Zapata (2014) afirman que este sector se ha visto afectado por la entrada de calzado asiático que ofrece un menor precio al colombiano. Este panorama plantea para las organizaciones la necesidad de desarrollar e introducir innovaciones en sus productos de manera constante (Bowen, Rostami, & Steel, 2010), con el fin de encontrar una ventaja competitiva ante los nuevos actores del mercado (Porter, 2001).

La investigación es descriptiva con un análisis cuantitativo. El diseño del instrumento de medición se basó en la revisión de 100 artículos científicos que componían el material bibliográfico y la realización de una prueba piloto con 10 empresarios, para determinar la veracidad del instrumento. El resultado fue un alfa de Cronbach de 0.83 confirmando su validez para la investigación

(Hair, Prentice, Cano, & Suárez, 2007). El instrumento se compone de una encuesta en línea con preguntas medidas bajo la escala de Likert de 1 a 5, dividida en: elementos descriptivos de la organización, utilización del *e-commerce* y de los medios sociales, y adopción del teletrabajo y las competencias del teletrabajador. En este artículo solo se abordan las dos últimas dimensiones.

Las técnicas estadísticas que se utilizaron fueron descriptivas para analizar la información y contextualizar la muestra, y multivariantes para analizar las relaciones entre variables con la utilización del estadístico Tau-b de Kendall y las correlaciones bivariadas (Hair, Prentice, Cano, & Suárez, 2007), en el paquete estadístico SPSS versión 23.

Resultados

Contexto de la muestra

En la Figura 1 se observa la distribución de los años de funcionamiento de las empresas comercializadoras de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

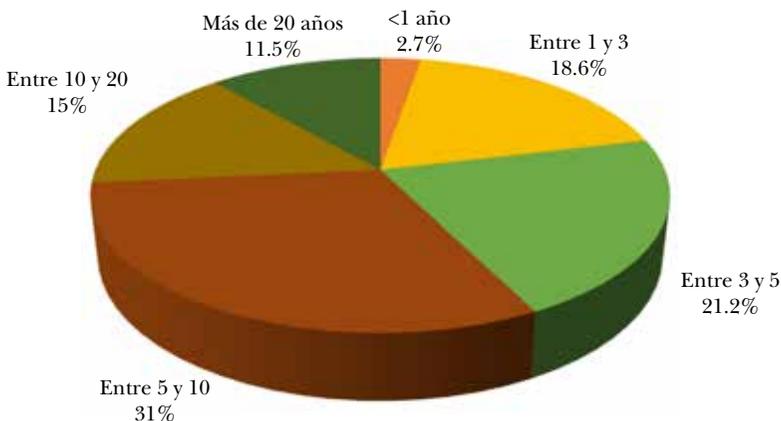


Figura 1. Distribución porcentual de los comercializadores de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, según sus años de funcionamiento en el sector. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empresarios encuestados han cursado bachillerato como máximo nivel educativo (55.8%), seguido por tecnólogos (15%), quienes se encuentran estudiando actualmente una carrera en la universidad (15.9%) y las personas graduadas de universidad (11.5%).

Las empresas tienen contratados “Entre 1 y 5” trabajadores (44.2%), “Entre 5 y 10” (31%), “Entre 10 y 40” (21.2%), y “Más de 40” (3.5%). En el análisis de correlaciones bivariadas se destaca que el número de años de funcionamiento de la empresa se relaciona de manera positiva con su número de trabajadores ($W=.464$; $p < .000$).

Acerca del teletrabajo

Los resultados arrojaron datos relevantes; entre los hallazgos se detecta que el 97.3% de los empresarios no han efectuado contratos bajo esta modalidad y, adicionalmente, desconocen este tipo de contratación. El 49.6% coincide en que el tipo de contratación debe ser por obra o labor realizada, el 32.8% indica que debe ser a término fijo y el 17.7% está de acuerdo con un término indefinido.

El 69.9% considera que los teletrabajadores deben hacer presencia en la empresa y no solamente trabajar en la modalidad virtual; los motivos que dan para justificar esta afirmación se observan en la Figura 2. En ella se destaca que el 35.7% de las afirmaciones de los empresarios están relacionadas con el conocimiento de los procesos empresariales para lograr un resultado óptimo: manejar el portafolio de productos que ofrece la empresa y la estructura organizacional, y tener conocimiento sobre la evolución de los proyectos que se están ejecutando.

El 24.1% de los empresarios encuestados opina que el empleado debe asistir por otras razones, que su superior define como labores necesarias u obligatorias del cargo, por ejemplo: rendir informes sobre sus resultados, observar su desempeño al interior de la empresa, relacionarse con los demás trabajadores e incluso con los directivos. Por otro lado, el 13.4% señala que los motivos que justifican la asistencia de los empleados a la empresa se dan por la necesidad que tienen de estar involucrados en el desarrollo y en el mejoramiento de los procesos como: la participación activa en

reuniones de trabajo vitales para la toma de decisiones, el aporte de ideas y la formación dentro de la organización como capacitaciones que contribuyan al aumento de buenos resultados; no obstante, se destacan el 26.8% de los empresarios, quienes consideran que no es indispensable que los teletrabajadores asistan a la empresa, siempre que se garantice el cumplimiento de tareas asignadas y objetivos.

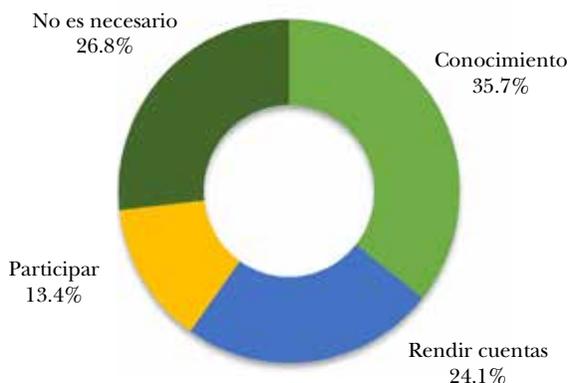


Figura 2. Distribución porcentual de los motivos que los empresarios indican como prioritarios para la presencia del trabajador en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos que los empresarios encuestados consideran relevantes para considerar la implementación del teletrabajo en sus empresas es importante indicar que la principal razón es la calidad en la conexión a internet (85.0%). A esta le siguen la necesidad de formación del personal para el desempeño del trabajo (76.1%), el manejo de la flexibilidad que representa este mecanismo (74.3%) y el conocimiento que los directivos deben tener sobre la modalidad (74.3%).

Por otra parte, los empresarios indican que la modalidad del teletrabajo requiere ciertos elementos necesarios como la disciplina (85%), el compromiso (84%) y una mayor capacitación (74.3%), y que en ella los empleados trabajan más que en modalidad presencial (40.7%), porque se deben cumplir las actividades propuestas,

así no se alcancen en el tiempo programado, observándose una mayor efectividad en el desarrollo de sus tareas.

Dentro de las características que los empresarios consideran irrelevantes para contratar a un teletrabajador se encuentran el dominio de redes sociales (85%), el conocimiento sobre internet (78.7%), el conocimiento sobre la tecnología (77%), la experiencia en esta modalidad (66.4%) y que sean recién egresados de sus profesiones (45.1%). Finalmente, los empresarios indicaron que algunos aspectos que no influyen en contratar bajo esta modalidad son: género (76.1%), cultura (72.6%), estrato (72.6%), edad (60.2%) y nivel educativo (46.9%).

Competencias digitales

Para los empresarios encuestados, los teletrabajadores requieren diferentes habilidades para desarrollar sus actividades en la organización, como lo evidencia la Tabla 2.

Tabla 2

Valoración de habilidades del teletrabajador por los empresarios encuestados

Valoración de habilidades del teletrabajador	Por ciento
Responsabilidad	85.9
Cumplimiento de su deber	85.8
Aporte de ideas	85.8
Participación	85.0
Aportes para solución de problemas	84.9
Innovador	84.3
Colaborador	84.1
Creativo	84.1
Manejo herramientas ofimáticas	81.6
Buenas relaciones sociales	80.6
Actuar con libertad	76.1
Interactuar con sus compañeros de manera virtual	74.4
Buen comunicador	72.3
Autonomía para la toma de decisiones	72.2

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 a continuación muestra las competencias destacadas que los empresarios requieren de los teletrabajadores.

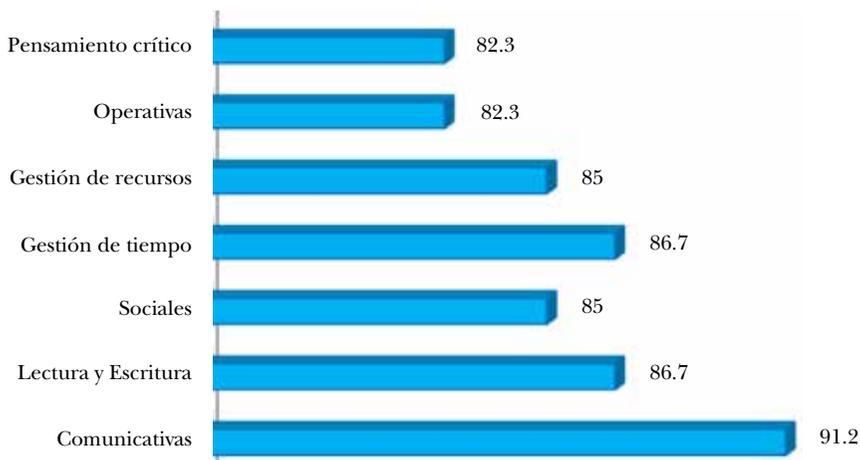


Figura 3. Distribución porcentual de la percepción de los empresarios sobre las competencias que requieren los teletrabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Al considerar las correlaciones bivariadas entre las competencias se detecta que están correlacionadas positiva y significativamente *la innovación con la creatividad* ($W=.914$; $p < .000$) con *la toma de decisiones*, con *la habilidad comunicativa* ($W=.866$; $p < .000$); así como *la habilidad para la resolución de problemas con la responsabilidad* ($W=.858$; $p < .000$). En cuanto a las competencias que los empresarios consideran que el teletrabajador desarrolla y que representan un alto grado de importancia para desarrollar sus tareas se encuentran *la gestión de recursos con la gestión del tiempo* ($W=.871$; $p < .000$) y con *las operativas* ($W=.860$; $p < .000$), y estas últimas con *el pensamiento crítico* ($W=.816$; $p < .000$) de forma positiva. Por último, es pertinente destacar que existe una relación positiva y significativa entre todas las habilidades anteriormente descritas.

Discusión

Es evidente que el teletrabajo es una modalidad laboral que favorece a empresas y a empleados. Tras realizar los análisis estadísticos, se presentan las siguientes reflexiones. La percepción de los empresarios comercializadores de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga con respecto al teletrabajo es positiva, debido a que es aceptada como una forma de contratación, considerando como un aspecto importante la asistencia presencial del teletrabajador a la empresa, para aspectos puntuales.

El mayor obstáculo del teletrabajo para su aceptación como alternativa laboral viable es la falta de conocimiento sobre la modalidad; esto se ve reflejado en el 97.3% de los empresarios que afirman desconocer la modalidad de contratación y el 49.6% que indica que los teletrabajadores deben ser contratados solamente por la labor realizada. La falta de confianza en el desarrollo de las actividades y la necesidad de control del empresario en el tiempo del trabajador deja entrever que, si bien las empresas buscan que sus trabajadores sean eficientes, quieren seguir contratando por horas y no por labor realizada, evitando la masificación del teletrabajo y la competitividad de las organizaciones. Esto puede darse precisamente por la antigüedad de la empresa. Es importante resaltar que *la antigüedad de la empresa* está relacionada con *la cantidad de empleados contratados* permitiendo aseverar que, a mayor cantidad de años de funcionamiento, mayor cantidad de trabajadores posee; esta información se obtuvo gracias a las correlaciones bivariadas que fueron positivas y significativas.

Se detecta un alto porcentaje de empresarios que no tienen conocimiento sobre el teletrabajo como modalidad de contratación (97.3%); y el 46.9% considera que los contratos deben ser por obra realizada. Esto implica la necesidad de establecer políticas públicas desde el gobierno nacional para evidenciar esta modalidad. A pesar de esto, el 26.5% que acepta que el teletrabajo puede ser una modalidad laboral válida, coincide en que hay elementos vitales para el desarrollo de la modalidad, como el acceso óptimo a internet (85%). Además, el 76.1% destaca la formación del em-

pleado para que realice las funciones del teletrabajo; y también existen aspectos requeridos para el éxito del teletrabajo: disciplina (85%), compromiso (84%) y capacitación (74.3%). En cuanto a los aspectos demográficos como la edad y el género, los empresarios consideran que no son importantes en el momento de contratar a un teletrabajador, pues ven con mayor relevancia que tenga las competencias que requiere la organización para desempeñarse; estas competencias o habilidades digitales son consideradas como un conjunto para desarrollar las funciones y tareas inherentes a sus cargos, significándole una mayor eficiencia para la empresa y un beneficio para las organizaciones.

Para los empresarios, las habilidades que requiere el teletrabajador son la responsabilidad (86.8%), el cumplimiento del deber (85.9%) y la creatividad (85.8%); y la menos importantes son las habilidades ofimáticas (81.6%), las sociales (80.6%) y las de interacción (74.4%). Estos aspectos permiten aseverar que, si bien diferentes autores se refieren a las últimas como las importantes para el desempeño laboral virtual, en la actualidad, los empresarios reconocen que estas habilidades ya están asumidas y que al no estar los teletrabajadores dentro de sus empresas, se requiere que las habilidades relacionadas con que el ser humano estén directamente implicadas en la realización de las labores.

Respecto a las habilidades necesarias para que los teletrabajadores desarrollen sus actividades se encuentran relacionadas las *habilidades operativas* con el *pensamiento crítico* y la *gestión de recursos* con la *gestión del tiempo*; esto indica que un empleado que optimice sus recursos es más eficiente en su trabajo, porque optimizará sus tareas en el tiempo. De otro lado, el realizar actividades operativas implica que desarrolle su pensamiento crítico a la hora de actuar, permitiendo que el teletrabajador sea competente para la empresa.

Conclusiones

El teletrabajo es un mecanismo de contratación aceptado por los empresarios. Para que la modalidad tenga mayor aceptación

dentro de los sectores económicos y sus empresarios, se requiere que, desde el Gobierno, a través de sus portales y ministerios de empleo, se presenten estrategias de comunicación que permitan evidenciar las ventajas y las fortalezas del teletrabajo en el ámbito social y económico, para que se pueda hacer un mejor aprovechamiento de las tecnologías.

Los empresarios destacan que las habilidades del teletrabajador se orientan hacia *la gestión del tiempo, la gestión de recursos, el desarrollo del pensamiento crítico y las habilidades operativas* (referentes a las ofimáticas), para garantizar su desempeño, permitiendo que la empresa sea competitiva en el sector.

Por último, el estudio permitió determinar los aportes del teletrabajo como una alternativa de contratación laboral; no obstante, se requiere ampliar la muestra en futuras investigaciones, para comprobar un modelo que permita inferir los resultados en otras poblaciones y ampliar el área de estudio a otras ciudades o países, con el propósito de comparar los resultados. Con este ajuste al método investigativo es posible proponer políticas que sean objeto de estudio por los gobiernos, para que el teletrabajo se considere una forma digna, competitiva y legal de trabajo, tanto en Latinoamérica como en el mundo.

Referencias

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1–16.
- Arias, C., Marín, S., Giraldo, D., & Melo, J. (2014). Tendencias del management: La innovación en el quehacer del administrador. *Revista Reflexiones y Saberes*, 1(1), 89–106.
- Arredondo, D. & Granda, A. (2016). El teletrabajo: La asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Re-*

vista Reflexiones y Saberes, 3(4), 48–55.

- Bajzikovaa, L. Sajgalikovab, H. Wojcack, E., & Polakova, M. (2013). Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 771–783.
- Baltina, I., & Vitola, A. (2014). Telework in Europe and Latvia: State-of-the-art and future prospects. *Trends Economics and Management*, 8(18), 21–32.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Beham, B., Baiert, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions—a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59–73.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez, K., D., & Cheng, J. E. (2013). The transformative nature of telework: A review of the literature. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/amcis2013/EndUserIS/GeneralPresentations/4/>
- Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179–1185.
- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–76.
- Deursen, A. J., Helsper, E., & Eynon, R. (2014). Measuring digital skills: From digital skills to tangible outcomes project report. Recuperado de www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112

- Dumas, T., & Sánchez, B., J. (2015). The professional, the personal and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803–843.
- Eurofond. (2010). *Telework in the European Union*. Recuperado de https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eurofound_en
- Frolick, M., Wilkes, R., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), 206–220.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10, 1–15.
- García, V., & Martínez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 6(11), 13–25.
- Graizbord, B. (2015). Teleworking as a mobility strategy for Mexico City. *International Planning Studies*, 20(1–2), 112–130.
- Gross, B., & Contreras, D. (2006). La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42, 103–125.
- Guzmán, A. (2016). Las competencias digitales del trabajador virtual: La competitividad de la empresa del siglo XXI a partir del uso de las TIC. En R. Roig-Vila (Ed.), *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje* (pp. 2559–2567). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6022729>
- Haddon, L. (1998). The experience of teleworking: A view from the home. En P. J. Jackson & J. M. Van der Wielen (Eds.), *Teleworking: New international perspectives from telecommuting to*

- the virtual organisation*. Londres, Reino Unido: Routledge Press.
- Hair, J. F., Prentice, E., Cano, D., & Suárez, M. G. (2007). *Análisis Multivariante* (5a ed). Madrid, España: Prentice Hall.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting measurement and policy issues. *Journal of the American Planning Association*, 61(1), 99–111.
- Hawks, S. (2013). Knowledge worker perceptions of telework policy in the New York Metropolitan area: A qualitative descriptive study (Tesis Doctoral, University of Phoenix). Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED554931>
- Heynes, M. (2014). Telework isn't working: A Policy Review. *The Economic and Social Review*, 45(4), 579–602.
- Hładkiewicz, W., & Gawłowicz, P. (2013). Information technologies in the postindustrial society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 500–505.
- Hunton, J. E., & Ken Harmon, W. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417–427.
- ITA (2014). *Documentación de International Telework Academy*. Recuperado de <http://ita.fidt.org/?p=31&lang=es>
- Jiménez, C. N., & Castellanos, O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 92–103.
- Karia, N., & Asaari, M. (2016). Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181–194.
- Ley 1221. Diario Oficial No. 47.052 de la República de Colombia (2008). Recuperado de <https://www.scribd.com/document/55826286/ley-1221-de-2008>
- Lila, P. C., & Anjaneyulu, M., V. L. (2013). Modeling the choice of tele-work and its effects on travel behaviour in Indian context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 104, 553–562.

- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47(6), 623–638.
- Matthes, K. (1992). Telecommuting: Balancing business and employee needs. *HR Focus*, 69(3), 3–17.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R) evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Micheli, J. (2005). La sociedad de la información y el trabajo: Una reflexión sobre el trabajador del conocimiento. En M. Cimoli, B. García & C. Garrido (Eds.), *El camino latinoamericano hacia la competitividad: Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico* (p. 213). México, D. F., México: Siglo XXI Editores.
- Mintic (2014). *Glosario*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1051.html>
- Mondo, L. (2014). *Telework and organizational citizenship behaviors: The underexplored roles of social identity and professional isolation* (Tesis Doctoral, The City University of New York). Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/6eef3b05f9a9da395a9f75dd22d4670/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Navas, J., Díaz, O., & Rojas, M. (2014). *La competitividad bajo el modelo del diamante de Porter: Un reto para la industria del calzado de Bucaramanga* (Tesis de Especialización, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/12112>
- OIT. (2013). *Las ventajas del trabajo a distancia*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_208161/lang-es/index.htm

- OIT. (2014). *Las reglas de juego: una breve introducción a las normas internacionales del trabajo* (3ra Ed). Recuperado de http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS_318173/lang-es/index.htm
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603.
- Porter, M. E. (2001). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business Review, Extra 1*, 38–61.
- Sánchez, M. (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1
- Shevchuk, A. Strebkov, D. & Davis, S. (2015). Educational mismatch, gender, and satisfaction in self-employment: The case of Russian-language internet freelancers. *Research in Social Stratification and Mobility*, 40, 16–28.
- Silveira, L., García, A., & González, P. (2016). Las vinculaciones establecidas por las empresas industriales uruguayas y su influencia sobre sus actividades de innovación: El caso de la universidad y de otros agentes. *Journal of technology management & innovation*, 11(1), 114–127.
- Simpson, C. (2011). *Telework and disabled employees: The relationship between telework and the employment and work retention for disabled employees* (Tesis Doctoral). Capella University, Minneapolis, MN.
- Smith, F. (2012). *Telework in the federal government: Identifying solutions for telework barriers* (Tesis Doctoral, Northcentral University). Recuperado de <http://gradworks.proquest.com/35/36/3536041.html>
- Soenanto, T. W., Hamzah, D., Muis, M., & Brasit, N. (2016). The influence of telecommuting systems, self-efficacy and the

- quality of management on work productivity and the competitiveness of organizational perspectives in multinational companies in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 4(3), 43–51.
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60–65.
- Teletrabajo. (s.f.). *Implementación del teletrabajo en colombia*. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8024.html>
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2011). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 13(6), 893–911.
- Vasconcelos, P. Furtado, E., & Pinheiro, P. (2015). An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working. *Computers in human behavior*, 51, 1054–1060.
- Zapata, S., & Zapata, J. (2014). *Innovación en las pymes a partir del reconocimiento del estado de la industria del sector del calzado en la ciudad de Cali*. (Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Negocios, Universidad de San Buenaventura) Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2048/1/innovacion_Industria_Calzado_Zapata_2013.pdf

Cómo citar este artículo:

Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2), 5–30.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva

Alberto Mirabal Martínez^{1, A}

Recibido: 24 marzo 2017 | Revisado: 25 septiembre 2017 | Aceptado: 17 noviembre 2017

¹ Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela

^A albertomirabal@ucla.edu.ve | <https://orcid.org/0000-0003-3263-5206>

RESUMEN

El presente artículo de naturaleza teórica aborda la capacitación *cross-cultural* (transcultural) como factor de éxito para propiciar el ajuste externo. En tal sentido, una revisión documental y crítica del tema y el análisis bajo las teorías de agencia, costos de transacción y capacidades dinámicas permiten formular un cuerpo de proposiciones; estas sirven para estimar, entre otras consideraciones, que el grado de efectividad de la referida práctica no solamente puede diferir en función a la distancia cultural, tipo de expatriado y enfoque estratégico; sino que, de manera colateral, las competencias técnicas y multiculturales adquiridas pueden ser susceptibles de beneficio personal, cuando las debilidades en los mecanismos de control o políticas inadecuadas de recursos humanos propician la presencia de comportamientos oportunistas o conflictos de intereses entre las partes.

Palabras clave: ajuste, expatriación, capacitación *cross-cultural*

Cross-cultural training as a source of competitive advantage

■ ABSTRACT

The present article of a theoretical nature addresses cross-cultural training as a success factor to promote external adjustment. In that sense, a documentary and critical review of the subject, and the analysis pursuant to agency theories, transaction costs, and dynamic capacities allow the formulation of a body of propositions; the latter help to estimate, among other considerations, that the degree of effectiveness of the referred practice can not only differ according to cultural distance, type of expatriate employee, and strategic approach; but, as an unintended effect, the acquired technical and multicultural skills may be susceptible to personal benefit, when weaknesses in control mechanisms or inadequate human resources policies are conducive to the presence of opportunistic behavior or conflicts of interest between parties.

Keywords: adjustment, expatriation, cross-cultural training

Introducción

En el plano empresarial y ante entornos altamente demandados por presiones competitivas, las organizaciones suelen verse en la necesidad de ocupar parte de sus quehaceres en la planificación de acciones estratégicas, como elementos puntuales para mantener la presencia corporativa. En tal sentido y si bien ello aplica tanto para lo local como lo foráneo, es precisamente bajo este último contexto donde las debilidades de capital humano para gestionar la internacionalización, hace necesaria la presencia de personal con formación en diversas competencias, entre ellas las de orden cultural, para administrar exitosamente los procesos que externamente dieran lugar (Collings, 2014; Quintanilla, Sánchez-Mangas, & Susaeta, 2010); por consiguiente, el trato dado al recurso humano en la arena internacional con miras a su adaptación, tutela y seguimiento, y la pertinente preparación en materia cultural como uno de los factores de ajuste en el proceso de expatriación (Hanzmann, 2016) constituyen un elemento crítico de análisis, toda vez que la tasa de fracasos en materia de asignaciones externas sigue siendo relativamente significativa

(Right Management, 2013); por lo tanto, el impacto en el plano organizacional y profesional en lo que respecta al logro de objetivos y avance de carrera puede ser mediado por la adecuada capacitación *cross-cultural* (transcultural).

A sabiendas de que los roles de los expatriados¹ pueden diferir de acuerdo a la misión que deban cumplir, se presenta en este estudio un cuerpo de consideraciones que pueden resultar determinantes en la efectividad de la respectiva práctica. Coincidente con Lovorn y Chen (2011), se parte de la apreciación de que el conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas por el personal transferido externamente pueden representar ventajas competitivas para la organización. Producto de ello, el trabajo se enfoca puntualmente en la exploración del entrenamiento, formación o capacitación *cross-cultural*, como recurso tendente a minimizar la posibilidad de fracasos asociados a los traslados externos (Litrell, Salas, Hess, Paley, & Riedel, 2006), abordando aspectos clave sobre el referido proceso y estableciendo las relaciones, proposiciones, posturas y aportes que dieran lugar.

Marco teórico

En los siguientes apartados se hace acotación a un conjunto de consideraciones que, de manera conceptual y empírica, sustentan el estudio. A tal efecto, se presenta concretamente la capacitación *cross-cultural* en términos de sus caracteres, alcance y vínculos para prevenir fracasos en el proceso de expatriación. Posteriormente, se exploran algunas variables críticas asociadas con la potencial efectividad de la referida práctica, para continuar con la explicación del proceso con fundamento en algunas teorías organizacionales. Finalmente se hacen los señalamientos y las reflexiones respectivas en la materia.

¹ En el presente estudio se refiere al que vive fuera de su patria y ha sido encomendado por una organización a cumplir determinados propósitos laborales o profesionales.

Capacitación *cross-cultural*: definición, caracteres y alcance

Para Handler y Lane (1998), la tendencia hacia el incremento de la globalización seguirá requiriendo el uso de personal expatriado y todo traslado internacional envuelve una compleja gama de factores en materia estructural, profesional y familiar. Consistente con su apreciación resulta lógico estimar que una desatinada gestión del recurso humano puede atender no solamente en el logro de objetivos organizacionales, sino en los planes de carrera y en el ajuste emocional del personal transferido foráneamente. Ante ello y para el ámbito que concierne este estudio, la capacitación *cross-cultural* se erige como un instrumento agregado en el entramado del proceso de expatriación (Harvey, 1982), cuya finalidad es promover la adquisición de conductas y competencias de orden cognitivo y afectivo (Landis & Brislin, 1983); así como incorporar información, conocimiento y apoyo que permita entender, asimilar e integrar diferencias de orden cultural en materia de adaptación a nivel foráneo (Edmond, 2002). Incluso esta capacitación ha llegado a ser etiquetada como inteligencia cultural, en cuanto a la habilidad para adaptarse a nuevos contextos culturales (Fanjul, 2010).

En consecuencia y dado que el entrenamiento *cross-cultural* pretende el ajuste de quienes son enviados a otras latitudes, el encaje al nuevo ambiente debe concebirse de forma integral, examinando las variables organizacionales, profesionales y personales que diera lugar, de cara a alertar sobre algunas que potencialmente inadvertidas, infravaloradas o no vislumbradas en los planes de traslado puedan resultar críticas para garantizar la efectividad y adaptación esperada; este es el caso, por ejemplo, del involucramiento familiar en el referido proceso (Tungli & Peiperl, 2009). Entonces y bajo el contexto referido, el propósito fundamental del entrenamiento *cross-cultural* está enfocado en sensibilizar la actitud de las personas ante un nuevo ambiente y propiciar el ajuste, entendido este último como el grado de facilidad o dificultad enfrentado con relación a situaciones de orden social y laboral en el exterior (Lee & Van Vorst, 2010).

La estructura fundamental de la capacitación comprende un cuerpo de contenidos y variadas metodologías (Bennett, Aston, &

Colquhoun, 2000; Blassingame, 2002; Harzing, 2001; Morris & Robie, 2001), y su alcance suele centrarse más en el expatriado como sujeto principal de análisis y, ocasionalmente, en el núcleo familiar como actores moderadores de la transferencia. En tal sentido, los contenidos programáticos en el área de la capacitación se erigen como la piedra angular del respectivo proceso, contribuyendo como instrumentos tendentes a valorar las diferencias entre lugares de origen y destino e incrementar la comprensión intercultural; estos contenidos están generalmente ceñidos a temáticas vinculantes con (1) aspectos básicos y de carácter general acerca del país destino en términos geográficos, económicos, sociales, educativos, demográficos y legales, así como de valores, normas, costumbres, logros culturales y conexos, y (2) consideraciones asociadas a prácticas organizativas y comerciales (Black & Gregersen, 2000). De igual forma y bajo el plano metodológico, la inclusión de diferentes esquemas de trabajo asociados con material documental, seminarios con expatriados, uso de recursos tecnológicos, entrenamiento en sensibilidad, intercambios internacionales y técnicas de concienciación cultural (Harzing, 2001; Mendenhall & Stahl, 2000; Morris & Robie, 2001) persiguen ampliar el abanico de recursos para la asimilación de conceptos y apreciaciones, que inadecuadamente captadas puedan generar desajustes personales y profesionales en el ámbito del traslado.

Asistencia técnica como programa conexo a la capacitación *cross-cultural*

En materia *cross-cultural*, la capacitación representa el principal instrumento de apoyo conceptual proporcionado a los expatriados para entender los comportamientos en las localidades destino hacia donde son transferidos; sin embargo, cuando se trata este tipo de programa de corte mayoritariamente documental pudiese estar separada o no siempre incluida otra vertiente de alto impacto en el referido proceso, cuyo fin es reducir de manera práctica la tensión derivada por la incertidumbre del cambio y coadyuvar en el manejo de incidentes cotidianos, que suelen agotar emocionalmente durante la estancia en el país de asignación. Concretamente, se habla

de la asistencia técnica, cuyos servicios suelen incluir: acomodación y traslado, trámites de inmigración y algún tipo de soporte específico que puede englobar desde información, orientación y sostén en materia de búsqueda de empleo al cónyuge, hasta planes de inversión, presentación de grupos de apoyo y aspectos circunscritos al ocio.

La postura presente en este trabajo es que aunque existen diferencias conceptuales y sistemáticas entre capacitación *cross-cultural* y asistencia técnica, estructuralmente esta última debe prestarse indistintamente del tipo de expatriado en términos de su misión, tiempo de estancia o acompañamiento familiar. Además, derivado de que el apoyo recibido termina convirtiéndose en experiencia y conocimiento acumulado, la asistencia debe adjuntarse como parte integral de la capacitación, de cara al aprovechamiento organizacional. En consecuencia y a efectos de este estudio, se incluye esta vertiente dentro de la capacitación *cross-cultural*, salvo que por circunstancias particulares deba hacerse algún señalamiento puntual para identificar algún tipo de diferenciación necesaria.

Capacitación *cross-cultural*: algunos indicadores y causas de fracasos externos

Una exitosa transferencia debe incluir entre otros elementos la preparación y el apoyo tanto del ejecutivo como de su familia (Álvarez & Gómez, 2009; Álvarez, Gómez, & Contreras, 2011). Asimismo, la posesión de competencias interculturales constituye un prerrequisito de éxito en el plano internacional (Rajshkhar & Todd, 2011). Al considerar esto, la capacitación *cross-cultural* termina constituyendo uno de los elementos que, inserto en el proceso de expatriación, puede ser utilizado por las organizaciones para adquirir destrezas, facilitar el ajuste y sentar las bases de ventajas competitivas como elementos diferenciales frente a los competidores (Hanzmann, 2016; Moon, 2010; Wang & Tran, 2012).

Con miras a evitar o reducir la brecha de lo que representa un fracaso externo medido en términos de un retorno prematuro, un deficiente desempeño, el abandono de la empresa (Baruch & Altman, 2002), postergaciones evitables de estancia o no regreso

de quienes son transferidos internacionalmente (Mirabal, 2006), un esquema de preparación cultural constituye una acción encaminada a facilitar la adaptación y, por lo tanto, minimizar los potenciales fracasos en materia de asignaciones foráneas. Cabe señalar que detrás de los indicadores mencionados, confluyen un conjunto de factores que, vinculantes con la dificultad de ajuste familiar y profesional, representan los elementos generalmente presentes en el proceso, sin demérito de otros más que de manera coyuntural (errada selección, razones de negocios o circunstancias personales), puedan impulsar desórdenes del recurso humano transferido en otras latitudes.

Siguiendo con estas apreciaciones, el desajuste familiar está considerado el principal factor de retorno temprano en las asignaciones extranjeras, derivado de la dificultad del cónyuge o del grupo familiar a reajustarse en la nueva cultura (Bauer & Taylor, 2001); por ello abarca de manera enunciativa: expectativas de trabajo no cubiertas del acompañante (Barbulescu & Bidwell, 2012); pérdida de identidad o lazos familiares que se dejan (Shaffer & Harrison, 2001); y, en general, dificultad en la asimilación de los estilos de vida del país destino, ante lo cual, resulta evidente la necesidad de que expatriado y acompañantes sean asistidos de manera integral en el proceso de transferencia (Von Borell, Broseghini, & Fiorio, 2013). De hecho y tomando en cuenta datos señalados por Brookfield Global Relocation Services (2010), cerca de dos tercios del personal transferido suele estar acompañado por su familia, en los casos que no sucede, el costo emocional derivado en el bienestar y satisfacción del personal trasladado por carecer del acompañamiento, tiende a incrementarse significativamente (Management ED, 2010). Estas circunstancias reafirman la relevancia del asunto en términos tanto operativos como estratégicos.

Complementariamente bajo la óptica profesional, la posible imprecisión oficial o la exigua conexión entre asignación foránea y planes de carrera representa un tema que, adicional a generar tensión, puede inducir a escasa sensación de pertenencia con la organización. Esto potencia, entre otras consideraciones, la rotación al regreso o fomenta el retorno temprano (Brewster & Scullion,

1997; Harzing & Christensen, 2004). Diversos estudios (Bennett, 1993; Feldman & Thomas, 1992; Tung, 1984) dan cuenta que los niveles de insatisfacción y posibilidad de búsqueda de un nuevo empleo por parte del expatriado pueden acrecentarse durante la estancia o al regreso. Esto se deriva de la insuficiente valoración de las habilidades adquiridas por aquel, de las pocas posiciones disponibles una vez de vuelta o de la percepción que tenga el expatriado acerca de la potencial pérdida de estatus, poder o reputación profesional (Barbian, 2002). Incluso y bajo estas circunstancias, el tema concomitante de la repatriación ha sido reconocido como una de las etapas del proceso de expatriación más complejas de administrar (Arnaez, Arizkuren, & Muñiz, 2012). Existe evidencia que señala que un altísimo porcentaje de empresas planifica esta fase una vez que el expatriado ha regresado (Gómez & Fernández, 2005), reafirmando para el caso que ocupa este estudio, el riesgo susceptible por la no utilización del conocimiento o habilidades adquiridas (Hung-Wen, 2007) y por el deficiente apoyo institucional para la reducción del choque cultural inverso (Polanco, 2013; Sánchez, Sanz, & Aragón, 2007). Dado que las organizaciones invierten importantes recursos en el traslado y estancia de los expatriados, la forma como se escoja manejar la transferencia puede incidir en su éxito; ello incluye conectar conocimiento y experiencia adquirida con mejora profesional, ante lo cual la formación *cross-cultural* desempeña un relevante papel en el proceso. En tal sentido y como postura presente en este estudio, cualquier opción sustitutiva a la misma como parte inherente en la asimilación de prácticas sociales y administrativas debe examinarse con precaución, toda vez que, ante su ausencia, la medición de las destrezas adquiridas por otras vías podría presentar sesgos en términos de valoración y control.

Variables intervinientes en la rigurosidad de la capacitación *cross-cultural*

La adaptación de quienes se transfieren a latitudes extranjeras representa un tema de interés para asegurar que los objetivos previstos sean logrados (Bonache & Cabrera, 2005). Bajo la asunción que el proceso de transferencia internacional debe vincular expa-

triado y núcleo familiar (en los casos que diera lugar), al menos tres variables pueden considerarse intervinientes en la determinación de la rigurosidad y percepción de efectividad del referido proceso: la distancia cultural, el tipo de expatriado y el enfoque estratégico de la organización.

En relación a la primera consideración, cabe suponer que diferencias sustantivas en el plano cultural entre localidades de origen y destino puedan requerir de mayor firmeza en materia de capacitación en el área respectiva. Aunque algunos programas instructivos suelen hacer uso de los marcos clásicos desarrollados por Hofstede (2001), Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Trompenaars y Hampden-Turner (1997), para abordar diversas dimensiones culturales, no hay consenso en el área organizacional acerca de cuántas y cuáles son las competencias requeridas para iniciar un traslado internacional (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou, & Maznevski, 2008). Ante ello, algunos estudios han seguido abordando esa línea de trabajo, cual es el caso por ejemplo del Inventario de Adaptación-Cultura e Inventario de Competencias Culturales (Castro, 2011, 2012). Tanto más y con vista a la complejidad del asunto, Black, Ferzandi, Gregersen, Harrison y Shaffer (2006) llegan a señalar que, si bien un programa de capacitación puede servir para enseñar competencias de orden dinámico asociadas al conocimiento técnico, otras más de naturaleza relativamente estáticas y vinculantes con rasgos actitudinales podrían hacer más laboriosa la enseñanza.

Debe entenderse, por lo tanto, que algunos factores de orden puntual relacionados con características personales, así como otros elementos contextuales concernientes al marco legal e institucional del país destino, la calidad de los servicios públicos, la seguridad o el acceso a la educación, entre otros aspectos, pueden atentar contra la estabilidad física y emocional de los transferidos. En estos casos, la forma como se aborda ese tipo de cotidianidad crítica vinculante al ambiente desempeña un papel relevante. Si bien en la medida que exista mayor diferenciación cultural entre localidades de origen y destino, las temáticas conceptuales podrían demandar mayor rigurosidad, para incrementar la efectividad del conocimiento. Resulta igualmente necesario involucrarse de manera práctica

con la constatación *in situ* de cara a la interpretación adecuada de las diferencias, matices y explicaciones que dieran lugar. En ello, tanto el monitoreo conductual como la asistencia técnica desempeñan roles clave en el proceso.

En referencia al tipo de expatriado y con base en lo expresado por Álvarez y Gómez (2013) y Riusala y Suutari (2004), algunos de los roles fundamentales que llevan a cabo están circunscritos a cubrir la carencia de personal en determinadas localidades, controlar operaciones en lugares destino, transmitir la cultura corporativa, coordinar específicas actividades, transferir y adquirir conocimientos, mejorar habilidades, incrementar la experiencia internacional y expandir el negocio. Ante ello, el papel a desempeñar por el personal transferido puede moderar el rigor de la capacitación *cross-cultural*, toda vez que que contenidos, métodos y asistencia posiblemente varíen en grado según el tipo de candidatos e incidan sobre la expatriación (Chunques, De Miranda, & Farina, 2014). Por consiguiente y tomando en cuenta para el caso que compete, que toda transferencia a localidades foráneas implica en cierta medida un ciclo de ajuste para el éxito del traslado (Gullahorn & Gullahorn, 1963; Pires, Stanton, & Ostefeld, 2006), la administración del referido proceso debe ser distinguida entre un expatriado cuyo rol sea el de coordinar operaciones y cuya implicaciones con el entorno sea sustantivamente más complejo por la naturaleza de sus labores, que para otro cuya misión sea transferir conocimientos o ejecutar algún tipo puntual de operaciones y donde por contrapartida, sea menor la duración del traslado y más limitados los vínculos con el ambiente; por lo tanto, cabe esperar diferencias en profundidad conceptual y metodológica de la capacitación en distintos escenarios, ante lo cual y a título enunciativo más que limitativo, no se excluye que otro cuerpo de apreciaciones asociadas con los transferidos, tales como experiencia en movilidad internacional, duración de la estancia o características de la personalidad entre otras, puedan servir de moderadoras al referido rigor. Ello aplica consecuentemente y en su debida dimensión al núcleo familiar bajo los parámetros definidos en el proceso de la expatriación.

Bajo la visión más de la organización que de los transferidos, la necesidad y severidad de la capacitación *cross-cultural* puede estar en correspondencia con la tendencia estratégica de la firma; de hecho, los trabajos de Bartlett y Ghoshal (1992) y Doz y Prahalad (1984) apuntan que la adaptación a los requisitos estratégicos del ambiente internacional está más en función a la capacidad para desarrollar flexibilidad organizativa que a modificaciones de orden estructural, motivo por el cual las orientaciones estratégicas estipuladas en materia de internacionalización tienden a afectar el ajuste de determinados procesos; uno de ellos, bajo la presente postura, es la capacitación *cross-cultural*. De acuerdo a la clasificación en materia estratégica adoptada por Perlmutter (1965) en términos de etnocentrismo, policentrismo y geocentrismo, la profundidad y efectividad, el entrenamiento pudiese mantener vínculos con las referidas categorizaciones y enfatizar más en la necesidad de la citada práctica, cuando se trate de enfoques policéntricos o geocéntricos en donde las diferencias en la esfera cultural son más consideradas y, por consiguiente, se tiende a la adaptación y asimilación de esquemas en los mercados en los que se mantiene presencia.

Contrariamente y bajo una propensión etnocéntrica donde suelen primar políticas cuyo reflejo cultural proviene de la sede central y las formas de hacer las cosas se presumen mejores, la tendencia se orienta a que los cargos clave no solamente sean ocupados por personas del país de origen de la matriz (Kopp, 1994), sino que la centralización de recursos, responsabilidades y desarrollo de acciones encaminadas a la transmisión y retención de conocimientos signen el proceso. Ante ello, los programas *cross-cultural* podrían verse incididos en términos de menor rigor, internalización y percepción de efectividad para la alta gerencia y mandos medios, salvo situaciones muy puntuales en las que deban asimilarse prácticas o contenidos vinculantes, legal y administrativamente, con las características del país destino. Basado en lo anterior, se formulan las siguientes proposiciones:

- P_1 La capacitación *cross-cultural* se erige como fuente de beneficio organizacional en la medida en que minimice el

riesgo de desajuste social y laboral del expatriado y sus acompañantes.

P_2 La capacitación *cross-cultural* incrementará su efectividad en la medida en que sus contenidos y procedimientos se ajusten de manera particular a la distancia cultural y al rol del expatriado.

P_3 La percepción de efectividad de la capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva estará incidida por el enfoque estratégico de la organización.

Capacitación *cross-cultural*: una explicación a través de distintos enfoques teóricos

En la línea que ocupa el presente estudio, tres teorías de corte económico y organizacional contribuyen a establecer conexión con el tema objeto de análisis: la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976), la teoría de costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975) y la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En tal sentido y partiendo de la razón por la cual las organizaciones envían expatriados y deben formarlos en materia *cross-cultural*, se referencian un cuerpo de relaciones en materia de contrato, costos, formas de gobierno, comportamientos oportunistas y necesidad de mecanismos de control, que sirven como elementos críticos para explicar parte del proceso.

Las organizaciones en su afán de obtener nuevos mercados allende sus fronteras recurren a la internacionalización, la cual y de acuerdo al enfoque escandinavo (Johanson & Valhne, 1977) puede: (1) pasar por diversas fases, (2) adoptar directamente un esquema de externalización temprana (Bell, McNaughton, & Young, 2001) o (3) bajo otras circunstancias, recurrir a las fusiones. Cuando alguna de tales situaciones se hace presente, suele acudir al expatriado para que cumpla determinadas misiones en los lugares destino; ante esto y como se ha venido señalando en párrafos anteriores, debe ser capacitado en el plano cultural y contextual.

Esta práctica bien concebida y agendada tiende a representar una ventaja competitiva para la organización, en la medida en que el conocimiento adquirido sea oportunamente aprovechado como insumo complementario, para reducir desajustes y facilitar la razón primaria de la transferencia, que es cumplir con los propósitos asignados. En consecuencia y bajo la asunción que el candidato susceptible de traslado externo ha sido seleccionado de acuerdo a los parámetros establecidos internamente, surge bajo la *teoría de agencia* una relación principal-agente (organización-expatriado), a través de un acuerdo generalmente formal; en este acuerdo tienden a estar especificados un conjunto de normativas y actividades que son aceptadas de manera consensuada por ambos firmantes. Cláusulas o aspectos mayoritariamente circunscritos a lapsos de permanencia, beneficios, conductas esperadas, metas, soporte al expatriado y capacitación suelen integrar de manera fundamental este tipo de contratos.

En el caso puntual que atañe al estudio y como forma de gobierno para gestionar la formación *cross-cultural*, la organización puede recurrir al menos a tres opciones: (1) ir a lo interno ante lo cual y de acuerdo a Coelho, Di Diego y Macke (2016) el área puede dar soporte para la creación de la estructura necesaria en materia de transferencia de conocimientos; (2) acudir al mercado (firmas consultoras); o (3) usar una combinación de ambas figuras, de cara a procurar la forma más eficiente en el respectivo manejo. Sea cual fuere la elección y dado que el personal expatriado es más costoso que el personal doméstico (Doherty & Dickmann, 2012), la organización deberá asumir un conjunto de erogaciones que, asociadas en este caso a la referida formación y socialización, representan *costos de transacción* (Jones & Wright, 1992); estos costos, denominados en nuestro caso de aprendizaje (*ex ante*), procuran asegurar el desarrollo de competencias y la asimilación de información que vinculantes con valores, normas, costumbres, prácticas de negocios y cualesquiera otras consideraciones necesarias faciliten, para el ajuste del candidato y su grupo familiar. Ello no excluye que otros costos de naturaleza *ex post* se hagan presentes, los cuales asociados con el control y los compromisos posteriores, procuran

el seguimiento del personal transferido o el eventual redimensionamiento de condiciones que ameriten el ajuste. La eficiencia de a quién recurrir será determinada por la organización, entendiendo en principio que si la capacitación *cross-cultural* no forma parte de sus actividades medulares, muy posiblemente se recurra al mercado para hacer uso de tales servicios.

Derivado de ello y en la medida en que la firma tenga más confianza en que el expatriado actuará según los términos previstos en el contrato, el apoyo de la vía formativa tenderá a ser relevante para el ajuste y desempeño, y menores deberán ser los costos de control. Tanto más, y bajo la potencial presunción de riesgo moral sustentado en la teoría de agencia en la cual el agente (expatriado) pueda llegar a procurar objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (empleador), la organización tendría facultad de actuar en el plano estructural estableciendo controles. Algunos de esos controles y para el caso específico de la capacitación *cross-cultural* podrían estar asociados con el chequeo de la calidad del aprendizaje impartido en relación con el desempeño, la aplicación de sanciones o el uso de mentores para monitorear el proceso de adaptación y comportamientos críticos, tanto del expatriado como de su núcleo familiar, que alerten acerca de posibles desajustes. De hecho, algunas señales de orden consecuente asociadas con incorridos, percepciones erradas, desajustes funcionales o familiares, ambigüedad laboral durante la estancia o al retorno, e incluso, oportunidades laborales surgidas en la localidad destino de interés para el expatriado, representan indicativos de situaciones susceptibles de propiciar conflicto de intereses.

En este particular y de acuerdo a la teoría de capacidades dinámicas, ese conocimiento cultural, social y laboral derivado de la capacitación *cross-cultural* representa una de las ventajas competitivas adquiridas por los expatriados. Así, y en función a la teoría señalada, cualquier ventaja competitiva que se obtenga debe mantener correspondencia con los factores endógenos y exógenos vinculantes a la organización (Wang & Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) y ser valorada, explotada y replicada según sean las circunstancias; por lo tanto, y siguiendo a Bastida (2015), para

aprovechar esa ventaja competitiva, la organización deberá hacer uso del conocimiento que posee el talento humano que forma parte de su plantilla, el cual fue formado para cumplir con propósitos tanto organizacionales como profesionales.

En el punto que concierne a este estudio, la absorción puede ser replicable en entornos donde se requiera del referido saber para generar diferenciación o ser transferida como información y experiencia a otros participantes. Cabe entender entonces, que las empresas han de ser capaces de aprovechar esas preeminencias, para potenciar el aprendizaje organizativo por intermedio de las personas, los puestos y los conocimientos (Bonache, 2010); por consiguiente, una práctica de recursos humanos de corte internacional cual es la capacitación *cross-cultural* con todas las implicaciones que conlleva, no debe tratarse aisladamente sino aparejarse con políticas coherentes, que permitan integrar de manera estratégica el desarrollo de competencias interculturales y conectar claramente el beneficio del aprendizaje con el progreso del personal transferido (Donado, 2015; Zatko, 2014); por lo tanto, centrarse exclusivamente en la evaluación de los objetivos alcanzados externamente descuidando la valoración del cuerpo de competencias laborales y culturales adquiridas, representa decisiones que contravienen, bajo nuestra apreciación, las buenas prácticas del proceso de expatriación como conjunto.

Ante ello y en razón de comenzar a cerrar la brecha entre la importancia percibida por el expatriado en relación con su planificación de carrera y las políticas conexas desarrolladas en el particular, resulta pertinente establecer esquemas de trabajo que, con base en una programación presalida, permitan demostrarle al empleado las habilidades técnicas o interculturales que necesitará desarrollar en el plano internacional. Estos esquemas también deben garantizar que la experiencia, los conocimientos y las actitudes adquiridas como consecuencia del traslado y apoyo a través del mismo entrenamiento serán medidas, valoradas y conectadas en el plano profesional. De lo contrario, la presencia de contratos, la asunción de cualquier tipo de costos y el uso de mecanismos de control de orden meramente contingente, como elementos integrantes de la

práctica que atañe este estudio, no necesariamente serán capaces de avalar por sí mismos el adecuado aprovechamiento institucional del conocimiento adquirido, y eventualmente convertir la capacitación en una ventaja más de orden personal que organizacional; por lo tanto y derivado de los planteamientos anteriores, se formulan las siguientes proposiciones:

- P_4 La capacitación *cross-cultural* representa una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que el conocimiento adquirido sea aprovechado por la organización.
- P_5 La capacitación *cross-cultural* representa una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que mantenga articulación para formar activos valiosos en materia internacional.
- P_6 La desconexión entre la capacitación *cross-cultural* y las políticas de desarrollo de carrera puede servir de ventaja competitiva más al expatriado que a la organización.
- P_7 La presencia de mecanismos planificados de control en el proceso de capacitación *cross-cultural* contribuye a reducir riesgos de comportamientos oportunistas por parte de los expatriados.

Discusión

La capacitación *cross-cultural* (la cual incluye el apoyo técnico) constituye una práctica de recursos humanos que, vinculante al área internacional, presenta numerosos matices tanto en su aplicación como en términos de control, medición e incluso percepción de efectividad. Como parte de su análisis, diversas apreciaciones deben señalarse:

- (1) Es necesario estar claro en el objetivo de la capacitación *cross-cultural*. A tal efecto, debe estar diseñada para informar, concienciar y desarrollar habilidades tanto al expatriado como a

sus acompañantes, sobre el manejo de aspectos culturales y contextuales circunscritos en un entorno internacional. Su impacto básico es facilitar el ajuste y consecuentemente incidir en desempeño, si bien esta variable puede igualmente estar supeditada a numerosos factores y requerir de análisis más complejos; por lo tanto, no es una panacea contra todas las dificultades que se pueden encontrar en el camino y, aunque constituye un importante componente de intervención, su efectividad puede estar sujeta a diversos condicionantes y no taxativamente a la naturaleza de sus contenidos; por consiguiente, cabe entenderla como un recurso para el ajuste social y laboral en latitudes externas y, en definitiva, como una vía de apoyo para incrementar la posibilidad de éxito del rol a desempeñar.

- (2) El entrenamiento *cross-cultural* no debe enfocarse aisladamente y, por tanto, su conexión con otras prácticas y políticas de recursos humanos se hace necesaria. En tal sentido, una selección errada, políticas remunerativas inapropiadas y desarticulación con los planes de asistencia al retorno pueden atentar no solamente contra el expatriado sino, estratégicamente, contra la organización; por lo tanto, precisar si la elección del candidato está ajustada a variables técnicas, culturales y actitudinales vinculantes al traslado; determinar si la transferencia externa obedece a un plan preconcebido de desarrollo profesional; y medir la relación costo-beneficio del traslado representan algunas de las interrogantes que deben contestarse antes de decidir al respecto. Cabe señalar en lo que respecta a este último planteamiento que, aun cuando pudiese haber diferencias apreciativas en términos de cuantía sobre el costo del empleado asignado internacionalmente, la decisión de transferir personal involucra puntualmente, para el caso que compete este estudio, erogaciones o inversiones en capacitación y asistencia; estas merecen ser redituadas, bien sea por la efectividad generada para el ajuste externo, por la replicación del conocimiento y experiencia adquirida o por la

ventaja competitiva que deriva el aprendizaje para la gestión organizativa en otras latitudes.

- (3) El énfasis en materia de capacitación *cross-cultural* puede diferir, según las firmas, tomando entre otras consideraciones la tendencia estratégica, el riesgo del país, el tipo de estructura o cualesquiera otros condicionantes, incluyendo entre estos, la versatilidad y el rol más activo del departamento que asiste al expatriado como recurso sustitutivo de apoyo. Tanto más, la definición del lapso durante el cual deben permanecer los programas asistiendo a los expatriados y al grupo que lo acompaña representa un elemento crítico de análisis; esto es así porque, cuando se lleva cierto período en el país destino y se ha pasado las instancias que implica la introducción, el choque y la valoración intercultural, la formación conceptual *per se* puede perder cierta vigencia toda vez que la confianza y el autoaprendizaje suelen incrementarse para aplicar los nuevos comportamientos. En ese sentido, capacitar durante las primeras fases de la expatriación, pero mantener a lo largo de la transferencia la asistencia logística al expatriado y su grupo familiar, podría contribuir a mitigar circunstancias críticas que requieren de soporte institucional y que, en su conjunto, servirían para valorar positivamente este tipo de programas, aun cuando no se haga uso del mismo de manera recurrente.
- (4) Un retorno prematuro del personal expatriado o cualesquiera otros indicadores como elementos evidentes de un fracaso en la transferencia puede estar solapado por circunstancias no detectables de forma palpable y, en consecuencia, atribuirse a la ineficacia de la capacitación *cross-cultural* para generar el ajuste previsto; por lo tanto, y ante situaciones de orden coyuntural susceptibles de presentarse en el ambiente social y laboral en otras latitudes, la efectividad real y percibida de la práctica referida debe enfocarse multifactorialmente y en función a los casos respectivos.

Reflexiones finales

En materia de capacitación *cross-cultural*, algunas cuestiones quedan pendientes para seguir profundizando. Una de ellas es ahondar en la creación de instrumentos o indicadores para validar el impacto directo entre adaptación y desempeño, ya que algunas circunstancias asociadas a caracteres de la personalidad, autoaprendizaje, experiencia en movilidad o sustitutos de tipo compensatorio, por ejemplo, pueden desvirtuar el verdadero efecto generado por la capacitación en sus estadios tanto iniciales como posteriores. En tal sentido, una combinación de variables técnicas, actitudinales, familiares y circunstanciales deben, a nuestro juicio, formar parte del esquema.

Otra es entender que la formación y el apoyo *cross-cultural* deben enfocarse al menos bajo tres vertientes estableciendo las prioridades respectivas: la empresarial, la profesional y la familiar. La primera se debe enfocar en la búsqueda de ventajas competitivas, dado que el aprendizaje adquirido tiende a incidir no solamente en el rendimiento o en el sentido de pertenencia, sino a impactar en diversas variables que mejoran las capacidades organizativas. La segunda debe estar enfocada en el enriquecimiento de la experticia social y laboral obtenida en la localidad destino y, por tanto, útil en el crecimiento, estima y conexión con carrera del personal transferido. La última, solamente en los casos que diera lugar, debe estar supeditada a garantizar la asistencia o algún tipo de compensación colateral al grupo familiar, para facilitar la integración como conjunto y reducir la posibilidad de fracasos externos potencialmente imputables al expatriado.

Finalmente, aunque la capacitación *cross-cultural* representa una importante fuente de ventaja competitiva en un mundo altamente globalizado, a manera crítica, debe puntualizarse lo siguiente: (a) un acuerdo entre las partes como regulador y mecanismo de control de la transferencia, no necesariamente blindará el comportamiento esperado del expatriado aun con capacitación *cross-cultural*; (b) algunos retornos prematuros o postergaciones de estancia como indicadores primarios de fracaso externo pueden estar justi-

ficados, sin ser atribuidos a temas de desajuste vinculantes con la capacitación; (c) la posibilidad de desvalorización del estatus o la pérdida de empleo por incumplimiento, en los lapsos de estancia o desempeño previstos, puede incidir en que la adaptación del expatriado ocurra indistintamente de las circunstancias, ante lo cual la medición del impacto de la capacitación podría sesgarse; y (d) las organizaciones, como parte de su autonomía, pudiesen decidir no decantarse por la capacitación *cross-cultural*, bien sea porque la consideren costosa e inadecuada o porque, estratégicamente, estimen la existencia de otras opciones sustitutivas en el particular. Ante ello, se amerita que estas consideraciones sean ahondadas, no solamente como parte de las complejidades inherentes al tema, sino colateralmente por la necesidad de incrementar la visibilidad del tópico dentro del proceso de expatriación, cuyo impacto en materia organizacional y profesional es evidente.

Referencias

- Álvarez, M., & Gómez, S. (2009). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Álvarez, M., Gómez, S., & Contreras, I. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Álvarez, M., & Gómez, S. (2013). *Políticas de expatriación en el contexto económico actual: Visión de las empresas*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Arnáez, N., Arizkuren, A., & Muñiz, M. (2012). Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación. En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández & A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano* (pp. 165–202). Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Barbian, J. (2002). Return to sender. *Training*, 39(1), 40–43.

- Barbulesco, R., & Bidwell, M. (2012). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3), 1–20.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational management. Text, cases and readings in cross-order management*. Londres, Reino Unido: Irwin.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239–259.
- Bastida, M. (2015). Do brain drain ao brain gain: Expatriación, emigración e competitividade empresarial. *Revista Galega de Economía*, 24(3), 49–64.
- Bauer, T., & Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *Academy of Management Executive*, 15(4), 135–137.
- Bell, Y., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
- Bennett, R. (1993). Meeting the challenges of repatriation. *Journal of International Compensations and Benefits*, September/October, 28–33.
- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 3(2–3), 239–250.
- Black, S., & Gregersen, H. (2000). High impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, 39(2–3), 173–184.
- Blassingame, K. (2002). Strangers in strange lands. *Employee Benefit News*, 16(8), 31–32.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2005). La gestión de expatriados. *Dirección de Personas* (2a ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Bonache, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 27(3) 1–16.

- Brewster, C., & Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 32–41.
- Brookfield Global Relocation Services (2010). *Global relocation trends: Survey report*. Nueva York, NY: Windham International.
- Chunques, V., De Miranda, E., & Farina, M. (2014). Distância psíquica no processo de internacionalização: A percepção dos expatriados brasileiros. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(3), 57–77.
- Castro, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología de la Universidad de Murcia*, 27(2), 507–517.
- Castro, A. (2012). La evaluación de las competencias culturales: Validación del inventario ICC. *Interdisciplinaria*, 29(1).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16), 386–405.
- Coelho, A., Di Diego, E., & Macke, J. (2016). Transferencia intercultural de conocimiento y el papel del área internacional de recursos humanos. *Invenio*, 19(36), 89–105. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590006
- Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253–261.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3434–3454.
- Donado, A. (2015). El choque cultural en la internacionalización empresarial. *Magazín Empresarial*, 11(27), 39–48.
- Doz, Y., & Prahalad, C. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55–72.
- Edmond, S. (2002). Exploring the success of expatriates of U.S. multinational firms in México. *International Trade Journal*, 16(3), 233–255.

- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE*, 856, 7–19.
- Feldman, D., & Thomas, D. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271–293.
- Gómez, S., & Fernández, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. Navarra, España: IESE Business School–Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, Universidad de Navarra.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 34–47.
- Handler, Ch., & Lane, I. (1998). Career planning and expatriate couples. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 67–78.
- Hanzmann, Z. (2016). *How can companies ensure successful expatriate assignments? Examining important antecedents of assigned expatriates' cross-cultural adjustment in the light of new trends in global mobility* (Tesis de Maestría). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Harvey, M. (1982). The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53–59.
- Harzing, A. (2001). Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366–379.
- Harzing, A., & Christensen, C. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *The Career Development International*, 9(7), 616–626.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Londres, Reino Unido: Sage Publishing.
- Hung-Wen, L. (2007). Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403–413.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johanson, J., & Valhne, J. (1977). The internationalization of a firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Jones, G., & Wright, P. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personal and Human Resource Management*, 10, 271–299.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581–599.
- Landis, D., & Brislin, R. (1983). *Handbook on intercultural training* (Vol. 1). Nueva York, NY: Pergamon Press.
- Lee, L., & Van Vorst, D. (2010). The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: An empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), 628–649.
- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388.
- Lovorn A., & Chen J. (2011) Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275–283.
- Management ED. (2010). *La nueva dinámica de las políticas de expatriación* (Núm. 1518) Recuperado de www.especialdirectivos.es.
- Mendenhall, M., & Stahl, G. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, 39(2–3), 251–265.

- Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., & Maznevski, M. (2008). *Global leadership: Research practice and development*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Mirabal, A. (2006). *Efecto moderador de la cultura, el contexto y la estrategia sobre las prácticas de entrenamiento y asistencia cross-cultural para expatriados* (Disertación doctoral no publicada). Universitat de Valencia, Facultad de Economía, Valencia, España.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group and Organizational Management*, 35(4), 456–493.
- Morris, M., & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training & Development*, 5(2), 112–125.
- Perlmutter, H. V. (1965). Three conceptions of a world enterprise. *Revue Economique et Sociale*, May, n.p.
- Pires, G., Stanton, J. & Ostefeld, S. (2006). Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethically diverse countries: Marketing insights. *Cross Cultural Management*, 13(2), 156–170.
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de los recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Análisis Económico*, 67(28), 78–91.
- Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., & Susaeta, L. (2010). *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional*. Barcelona, España: IESE Business School/Fundación BBVA. Recuperado de www.iese.edu/research/pdfs/estudio-117.pdf
- Rajshekhar, G., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Right Management (2013). *Global leadership trends*. Recuperado de: www.manpowerGroup.com

- Riusala, K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743–770.
- Sánchez, M., Sanz, R., & Aragón, B. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272–1281.
- Shaffer, M., & Harrison, D. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 238–254.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gregersen, H., Black, S., & Ferzandi, L. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109–125.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). Londres, Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing.
- Tung, R. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129–143.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in Germany, Japanese, U.K. and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153–171.
- Von Borell, F., Broseghini, N., & Fiorio, A. (2013). Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: Uma análise por meio de equações estruturais. *Revista Gestão & Tecnologia Pedro Leopoldo*, 13(3), 51–76.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.

- Wang, Y., & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural training and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 327–350.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York, NY: Free Press.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zatko, M. (2014). *La gestión de expatriados: La adaptación cultural en la Argentina* (Trabajo de graduación para optar al título de Contador Público y Administración de empresas). Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado de udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10838

Este artículo forma parte del proyecto de investigación titulado Cursos de capacitación y desempeño profesional financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado.

Cómo citar este artículo:

Mirabal Martínez, A. (2017). La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva. *Fórum Empresarial*, 22(2), 31–57.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Diseño, construcción y validación de una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral

Luz N. Fernández López^{1, A}

Recibido: 22 octubre 2017 | Revisado: 20 diciembre 2017 | Aceptado: 30 diciembre 2017

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

^A luz.fernandez1@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-2330-5881>

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar, construir y validar una escala para medir el acoso cibernético o *cyberbullying* en un ambiente laboral. El diseño que se utilizó fue el cuantitativo, no experimental y transversal; y el método de investigación se basó en la Teoría de Respuesta al Reactivo. Esta investigación produjo una escala validada con una muestra del ambiente laboral en Puerto Rico. Se realizaron tres análisis: validez de contenido, análisis de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach y validez de constructo tipo divergente. A través del análisis de los resultados, se concluyó que la escala es útil para lo que fue diseñada. El construir una escala que mida el *cyberbullying* contribuyó al diseño de nuevos instrumentos y a la revisión de los ya existentes. Además, sirve de base para futuras investigaciones relacionadas con el tema del *cyberbullying*.

Palabras clave: acoso psicológico, *cyberbullying*, escala, validación, confiabilidad

Design, construction, and validation of a scale to measure cyberbullying in a work environment

■ ABSTRACT

The objective of this study was to design, construct, and validate a scale to measure cyberbullying in a work environment. The design used was quantitative, not experimental, and transversal. The research method was based on the Reactive Response Theory. This research produced a validated scale with a sample of the work environment in Puerto Rico. Three analyses were performed: content validity, reliability analysis of the Cronbach alpha coefficient, and the divergent type construct validity. Based on the analysis of the results, the scale was deemed to be useful for the purpose it was designed. Building a scale that measures cyberbullying contributes to the design of new instruments and the revision of existing ones; furthermore, it may serve as the basis for future research related to the topic of cyberbullying.

Keywords: psychological harassment, cyberbullying, scale, validation, reliability

Introducción

El acoso psicológico es una conducta no deseada de hostigamiento laboral de un supervisor o empleado contra otro. Esta forma de hostigamiento atenta contra la dignidad de la persona mediante la provocación consciente de un ambiente hostil, intimidatorio, ofensivo y humillante hacia la víctima (Huertas, 2008). Este es un fenómeno actual y difícil de identificar, pues a través del tiempo los procesos en el trabajo se han ido transformando y de igual forma las vías para cometer el acoso psicológico.

De igual manera, el desarrollo constante de nuevas tecnologías ha causado, sin proponérselo, el desarrollo de una nueva forma de acoso denominada acoso electrónico o cibernético, en inglés, *cyberbullying*. La literatura indica que el acoso cibernético es un problema grave y creciente a escala mundial. Aunque este comenzó como un fenómeno que se daba entre estudiantes, se ha trasladado también a los ambientes laborales y se ha convertido en un tema de discusión en los medios de comunicación.

El acoso electrónico o cibernético (o la crueldad social en línea) se define como el acoso a través de la difusión maliciosa de información en la red, mensajes de texto, redes sociales, correos electrónicos, páginas web, blogs, salas de chat y otros. Puede ser información en texto, fotografías o imágenes modificadas o editadas y todo a través de una computadora o teléfono móvil (Mendoza, 2012).

Según Smith et al. (2008), el *cyberbullying* se trata de una conducta agresiva e intencional realizada por un grupo o individuo, que se repite de forma frecuente en el tiempo mediante el uso de dispositivos electrónicos, contra una víctima que no puede defenderse fácilmente por sí misma. Por su parte, Privitera y Campbell (2009) dicen que el acoso cibernético se basa en utilizar la tecnología moderna de la comunicación para enviar mensajes despectivos o amenazantes, directamente o indirectamente, a la víctima u otros; así como para enviar información personal y confidencial o imágenes de la víctima, para que otros puedan ver y enviar mensajes denigrantes públicamente. Los dos principales dispositivos electrónicos a través de los cuales el acoso se produce son las computadoras, proporcionando acceso al correo electrónico y los sitios web; y los teléfonos móviles, incluyendo las llamadas y los servicios de mensajes cortos.

Huertas (2008) afirma que esta situación ocurre en muchas empresas domésticas e internacionales, más no se le está dando la importancia que amerita ni se está atendiendo adecuadamente, lo cual puede afectar el funcionamiento y la operación de la empresa misma. Por un lado, las personas afectadas sufren cambios en su salud física, mental y emocional; esto provoca a su vez desmotivación, depresión y deseo de abandonar el empleo. Por otro lado, la empresa también se ve afectada, tanto en la productividad como en el logro de sus metas organizacionales, con un ambiente laboral pesado, entre muchos otros aspectos.

El acoso psicológico puede presentarse en cualquier empresa a cualquier nivel jerárquico, por lo que nadie está exento de esta conducta y de sus consecuencias negativas, tanto para la víctima como para la empresa y hasta para el propio acosador; por lo tanto,

hay que crear conciencia de que todos podemos ser víctimas de esta conducta indeseada, en algún momento. Una empresa que no posea los mecanismos para detectar una situación de acoso moral y no lo reconozca a tiempo, puede tener como consecuencias: decaimiento del trabajo, encarecimiento del ambiente laboral, despidos injustificados, abandono o renuncias inesperadas y hasta suicidios o muertes en el lugar de trabajo. Es responsabilidad de todos establecer métodos de prevención, medidas de seguridad y programas de ayuda a las víctimas de conflictos como este. La prevención, planificación y rápida atención a este problema ayudará a proteger a la empresa y a sus empleados de los resultados que puede traer esta conducta tan indeseable (Huertas, 2008).

El *cyberbullying* es un fenómeno en constante crecimiento que ha generado la necesidad urgente de estudio y ha llevado a la realización de numerosas investigaciones en los últimos años. A finales de la década de 2000, había 39 investigaciones en progreso sobre el acoso cibernético en el lugar de trabajo (Privitera & Campbell, 2009).

En Puerto Rico hay una necesidad de investigaciones sobre el acoso psicológico en el área laboral; estas servirían de guía para que se puedan identificar las distintas conductas o estrategias más frecuentes utilizadas por el agresor; por tal razón, la investigadora entendió que la construcción de una escala de *cyberbullying* para el área laboral, basada en identificar si las personas son víctimas o no de esta forma de acoso, podría (1) ayudar a minimizar la ocurrencia del *cyberbullying*, (2) facilitar la documentación de esta forma de acoso, y (3) contribuir a que se pueda promulgar una ley que proteja a los trabajadores del acoso cibernético.

Justificación y relevancia del estudio

En Puerto Rico existen pocas investigaciones bien documentadas relacionadas con el acoso psicológico en el lugar de trabajo; no obstante, en las últimas décadas del siglo XX y las primeras del siglo XXI, se percibe el interés de algunos investigadores de la conducta humana en este importante asunto. Muchas de las investigaciones

realizadas o en curso están dirigidas a medir el acoso psicológico en el ambiente laboral; sin embargo, las mismas no contemplan la validación de un instrumento que mida si la persona es víctima o no de acoso psicológico.

Puerto Rico está rezagado 20 años en sus estudios e investigaciones, en comparación con Estados Unidos y varios países de Europa. La medición psicológica progresa con suma lentitud en la Isla, si se toman en cuenta los avances en la tecnología. Herrans (2000) afirma que el desarrollo de pruebas psicológicas en Puerto Rico ha sido sumamente lento; de hecho, son pocos los instrumentos de medición psicológica de probada validez y confiabilidad que se tienen para medir los distintos aspectos de la personalidad del puertorriqueño. Muchos menos son los instrumentos de medición psicológica que han sido normalizados para la población de Puerto Rico. Aunque señala que se ha avanzado algo todavía hay que crear más conciencia sobre la necesidad urgente de instrumentos válidos, confiables y con normas locales.

Los instrumentos que se han desarrollado en los últimos años se están presentando en congresos y se están utilizando en numerosas investigaciones, lo que ha permitido que más psicólogos conozcan de su existencia; pero, todavía son muy pocos los instrumentos que están disponibles comercialmente y, por ende, accesibles para el uso clínico. Esta accesibilidad comercial es indispensable para que los psicólogos del País puedan hacer las evaluaciones que en justicia requiere la población puertorriqueña (Herrans, 2000). Aun así, algunos autores resaltan que en corto tiempo se ha internalizado el concepto, en estudios realizados en la Universidad Carlos Albizu y la Escuela de Medicina de Ponce y por investigadores en la conducta humana.

Entre los estudios mencionados, Rodríguez (2007) comenta que el estudio realizado por Jackeline Rosado, de la Escuela de Medicina de Ponce, en 2005, se enfocó en las distintas estrategias de acoso psicológico y sus efectos en los niveles de depresión. Su investigación presentó varias estrategias de acoso psicológico y sus efectos en los niveles de depresión. Su muestra estuvo compuesta de 128 participantes. Rodríguez (2007) concluyó que, de los estu-

dios hechos en Puerto Rico, el de más trascendencia o el que más se ha divulgado es el realizado por los doctores y estudiantes de la Universidad Carlos Albizu, publicado por Martínez, Arroyo y Rodríguez, en 2005. Dicha investigación consistió en documentar la existencia del acoso psicológico en el contexto laboral puertorriqueño; para ello desarrollaron un instrumento-cuestionario, cuyo fin era identificar las fuentes del acoso y el comportamiento y sus efectos en el individuo. La muestra de dicho estudio fue 227 participantes.

Por su parte, Castro y Sánchez (2009) mencionan la investigación realizada en 2007 por Andújar, Zapata y Cruz. El propósito de dicho estudio fue el desarrollo y la validación de un instrumento para medir acoso moral y psicológico, por parte de jefes y trabajadores, en una muestra de empleados de la región norte de Puerto Rico y cuya muestra fue de 300 participantes.

De acuerdo a Rodríguez (2007), la más antigua de las pocas investigaciones que se han hecho sobre este tema data del inicio de la década de 2000 y se basó en las leyes laborales y el maltrato en el trabajo; en esta se encontró que no existen leyes que protejan del acoso moral.

En resumidas cuentas, los estudios relacionados con el acoso psicológico y el *cyberbullying* en Puerto Rico encontrados han sido limitados. Podríamos indicar que la toma de conciencia en Puerto Rico ha sido lenta; es decir, el problema no ha penetrado en la conciencia de los trabajadores; por ello, se consideró necesario desarrollar y validar un instrumento que mida el acoso cibernético dentro de un ambiente laboral. Esta será una herramienta esencial para que el estudio continúe y ayude a la creación de mejores métodos que prevengan el *cyberbullying* en el ámbito laboral.

Marco teórico o conceptual

Como marco teórico para esta investigación se hará referencia a dos teorías. La primera es la teoría de la comunicación humana, que explica cómo el acosador psicológico manipula el lenguaje para ocultar la violencia y, por otro lado, utiliza información privile-

giada para hacer daño a otras personas. La segunda es la teoría de respuesta al reactivo, que se concentra en la información que otorga un determinado reactivo; esta teoría lo que busca es maximizar la información que provenga de cada reactivo.

Los principios básicos de la teoría de la comunicación humana están contenidos en cinco axiomas de la comunicación: (1) Es imposible no comunicarse: todo acto humano, aún el silencio o la inmovilidad, comunica un mensaje que debe ser descifrado de acuerdo al contexto en el que se desarrolla; (2) La comunicación tiene un nivel de contenido o referencial y otro de relaciones o conativo: la comunicación contiene y transmite información (nivel referencial) y, además, determina y condiciona el tipo de relaciones entre las personas (nivel conativo); (3) La puntuación de los hechos determina la comunicación: cómo y en qué momento percibe la persona la secuencia de hechos acaecidos determinará su nivel de intervención en los procesos de comunicación; (4) La comunicación tiene un contenido digital y otro analógico: el contenido digital o lenguaje codificado-simbólico es el que trasmite la información referencial, en cambio el analógico contiene todas las expresiones no verbales o paralingüísticas, que muchas veces determina mejor y con mayor fidelidad la intención del sujeto que se comunica; (5) La comunicación genera relaciones simétricas y complementarias: la relaciones simétricas son aquellas en las cuáles no hay una jerarquía predominante entre los comunicantes y tiende a generar relaciones horizontales; sin embargo, en el extremo patológico genera las escaladas simétricas en las cuales ninguno cede en su argumento. Las relaciones complementarias se establecen a base de una jerarquía en la cual uno de los comunicantes tiene el poder de la relación; en su extremo patológico se genera la dominación autoritaria (Watzlawick, Helmick, & Jackson, 1985).

De acuerdo a Matas (2010), la teoría de respuesta al reactivo ha desarrollado en los últimos años numerosas aplicaciones en las áreas de la evaluación del rendimiento académico, la medición de las actitudes, la medición de las competencias (deportivas, lingüísticas, etc.) y, por supuesto, la construcción de instrumentos. El

principal supuesto básico de la teoría de repuesta al reactivo que exige el modelo de rasgo latente es que se asume la existencia de una variable no observada, latente, que explicaría las respuestas de las personas a una prueba o ítem de unidimensionalidad; el reactivo o prueba mide, pues, un solo rasgo; y, por otro lado, debe cumplirse la independencia local; en otras palabras, que la respuesta a un ítem no influye en la respuesta dada a ningún otro. Esto permite afirmar que la probabilidad de responder correctamente a un conjunto de reactivos es el producto de las probabilidades de contestar correctamente a cada reactivo por separado. En ciertas ocasiones es difícil comprobar la independencia local de los reactivos; por tal motivo, es habitual comprobar solamente la unidimensionalidad, a través de un análisis factorial o alguna prueba similar.

Método

Diseño de investigación

El diseño fue uno no experimental, transversal-cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables y no puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En cuanto a los diseños de investigación transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación, en un momento dado.

Participantes

Para participar en el proceso de validación de la escala, la muestra estuvo compuesta por personas que trabajaran en el sector público como en el privado y que tuvieran acceso a medios tecnológicos. La muestra estuvo compuesta por 301 personas. Se utilizó un muestreo no probabilístico por disponibilidad. Para poder tener un perfil más claro de los participantes de la prueba, se le administró a cada uno de ellos, junto con la escala, una hoja de datos sociodemográficos compuesta por preguntas generales tales como: género, edad, nivel de académico, tipo de organización en la cual trabaja y años que lleva trabajando en la organización.

Antes de distribuir la escala a los participantes, se les administró una hoja de consentimiento informado, en la cual se les explicó lo que se interesaba medir con la prueba, el propósito de la misma, los fines para los cuales los datos serían utilizados y que se mantendría en absoluta confidencialidad su participación. Todos los participantes debieron firmar la hoja de consentimiento informado antes de contestar el instrumento, consintiendo así su participación en una libre y voluntaria, y salvaguardando la confiabilidad de los participantes.

Instrumento

Para fines de la recopilación de datos, se construyó un instrumento titulado Escala para medir *cyberbullying* en un ambiente laboral, dividido en tres secciones. La primera sección fue una hoja de datos sociodemográficos, donde se obtuvo información sobre género, edad, preparación académica, tipo de empresa y años de servicio en la organización. La segunda sección fue una prueba dicotómica de deseabilidad social, para poder establecer la validez de constructo divergente. La tercera sección fue una prueba en formato de escala Likert, uno de los formatos de reactivos más comunes, en que la forma de responder del participante era si estaba de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones.

La escala tiene tres dimensiones; la primera dimensión será la que identifique si la persona sufre o no *cyberbullying*, donde se hizo referencia a actos negativos y a conductas que podían conceptua-

lizarse como acoso cibernético; la segunda dimensión identificó si el acoso era horizontal (entre pares) o vertical (en niveles jerárquicos); y la tercera dimensión identificó los medios preferidos para cometer el acoso cibernético tales como correos electrónicos, mensajes de textos telefónicos, redes sociales, salas de chat o mensajería instantánea, entre otros.

Los valores asignados a este instrumento fueron definidos de la siguiente manera: “Siempre”, “Casi Siempre”, “A veces”, “Casi nunca” y “Nunca”. Se le asignó un valor de cinco puntos a la respuesta “Siempre”, cuatro puntos a la respuesta “Casi Siempre”, tres puntos a la respuesta “A veces”, dos puntos a la respuesta “Casi nunca” y un punto a la respuesta “Nunca”. La respuesta de mayor valor numérico fue la que se estableció como la respuesta ideal, según lo que se pretendía medir (que era el *cyberbullying*); por tal razón, la respuesta “Siempre” fue la que mayor puntuación obtuvo. Basado en estas puntuaciones se obtuvieron los resultados de la prueba.

Procedimiento

El primer paso del procedimiento para la construcción de la escala de *cyberbullying* fue una revisión exhaustiva de la literatura y los estudios relevantes al constructo acoso cibernético. La revisión tuvo como propósito el identificar los comportamientos, la frecuencia y los medios tecnológicos utilizados, que pueden ser enumerados bajo el estandarte de *cyberbullying*. Una vez fueron identificados se construyeron los reactivos que compondrían la escala de acoso cibernético. Algunos ejemplos de estos reactivos son: “He sido amenazado por alguien de mi trabajo a través de mensajes de texto telefónico”; “He sido acosado o molestado en internet sin razón aparente por parte de mis superiores”; “He sido intimidado en Twitter por alguien de mi trabajo”; “Alguien de mi trabajo difundió rumores sobre mí en internet”; “He sido avergonzado por alguien de mi trabajo a través de algún medio electrónico”; “La gente de mi trabajo ha publicado cosas malas o groseras sobre mí en internet”.

Como parte de la investigación, se constituyó un panel de 12 jueces que estuvo compuesto por personas con vasto conocimiento

en el *cyberbullying*. Los jueces conformaron un grupo de expertos para evaluar los reactivos como esenciales o no esenciales, como parte del procedimiento para determinar la validez de contenido de la escala. La distribución de los jueces según su preparación y su grado académico fue: dos con Maestría en Recursos Humanos (17%), tres con Maestría en Psicología Industrial Organizacional (25%) y siete con Doctorado en Psicología Industrial Organizacional (58%).

Cada juez indicó cuales de los reactivos eran o no eran esenciales para el tema de la escala. De acuerdo con la tabla de valores mínimos (Lawshe, 1975). Los reactivos que obtuvieron un índice de igual o mayor valor al antes mencionado fueron utilizados para construir la prueba piloto de *cyberbullying*.

Los reactivos fueron sometidos a la consideración de los jueces y, luego de su evaluación, algunos reactivos fueron eliminados, modificados o mantenidos en la escala por la importancia de su contenido. Posteriormente, se administró la escala a la muestra seleccionada y se utilizó un código confidencial, para fines de facilitación de entrada de datos y contabilidad de los mismos. Con la información recopilada se procedió a realizar el análisis de los datos utilizando el programa de computadoras SPSS, versión 18.

Análisis de los datos

Como parte de la investigación se realizaron tres análisis. El primero fue el de validez de contenido, en el que participaron los 12 jueces que evaluaron los reactivos como esenciales o no esenciales. La mecánica de obtener evaluaciones de los reactivos usualmente incluye el proveerle al panel de expertos las definiciones operacionales del constructo. Puede ser posible y relativamente conveniente el incluir algunos reactivos adicionales al mismo tiempo que el cuestionario, que pueden ayudar a la validez de la escala final. Al panel de jueces se le pidió evaluar cada reactivo basado en su relevancia tal y como se ha definido. Para que un constructo fuera considerado válido en este instrumento, el índice mínimo sería .56 (Lawshe, 1975).

El segundo fue el análisis de confiabilidad. De acuerdo con De Vellis (1991), uno de los más importantes indicadores de la calidad de la escala es la confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach. Virtualmente, todos los problemas de los reactivos tales como media no central, poca variabilidad y correlaciones negativas pueden tender a reducir el alfa de Cronbach. Los reactivos fueron seleccionados eliminando los pobres y dejando los buenos.

El alfa de Cronbach es un indicador de la proposición de la escala atribuida a la puntuación verdadera. Los rangos en las escalas de investigación son los siguientes: bajo .60, inaceptable; entre .60 y .65, indeseable; entre .65 y .70, mínimamente aceptable; entre .70 y .80, respetable; entre .80 y .90, muy bueno; y sobre .90, uno debe de considerar acortar la escala (De Vellis, 1991).

El tercer análisis fue la validez de constructo tipo divergente. Messick (1975, citado en Goldstein y Hersen, 2000) estableció que la validez de constructo tipo divergente es el proceso de organizar la evidencia de relaciones empíricas que son relevantes teóricamente, las cuales apoyan las inferencias que se hacen de algunos rasgos psicológicos.

Resultados

Análisis de los datos sociodemográficos

La muestra para validar la escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral fue seleccionada por disponibilidad (no probabilística) y dependía de las características de inclusión (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La muestra de la investigación incluyó distintas organizaciones públicas y privadas del sur, centro y norte de Puerto Rico. Se administraron 350 cuestionarios; de estos, 304 fueron contestados, pero se eliminaron 3 por estar incompletos; por lo tanto, los análisis fueron realizados con 301 cuestionarios. Dentro de los datos sociodemográficos que se recopilaron estaban: género, edad, preparación académica, tipo de organización (pública o privada) y años en la empresa.

En la Tabla 1, se muestra la distribución por género de los participantes.

Tabla 1

Distribución de frecuencia de la variable género de los participantes

Género	Frecuencia	Por ciento
Femenino	210	69.8
Masculino	91	30.2
Total	301	100

Fuente: Elaboración propia

Las edades de los participantes de la muestra fluctuaron entre 18 y más de 50 años. La Tabla 2 muestra la forma en que se distribuyó.

Tabla 2

Distribución de frecuencia de la variable edad de los participantes

Edad	Frecuencia	Por ciento
18 a 25 años	27	9.0
26 a 33 años	70	23.3
34 a 41 años	80	26.6
42 a 49 años	71	23.5
más de 50 años	53	17.6
Total	301	100

Fuente: Elaboración propia

El nivel académico reportado por los participantes se distribuyó de la siguiente manera: cuarto año, curso técnico, bachillerato, bachillerato y créditos de maestría y otro. En la Tabla 3, se muestra la frecuencia y el por ciento de los mismos.

Tabla 3

Distribución de frecuencia de la variable nivel académico

Nivel académico	Frecuencia	Por ciento
Cuarto año	14	4.7
Curso técnico	31	10.3
Bachillerato	153	50.8
Bachillerato y créditos de Maestría	56	18.6
Otro	47	15.6
Total	301	100

Fuente: Elaboración propia

Otro de los datos analizados en esta sección lo fue el tipo de organización para la cual trabaja el participante. Según los datos reportados en la siguiente tabla, un 64.1% trabaja en una organización privada y un 35.9% trabaja en una organización pública. La Tabla 4 incluye también la frecuencia.

Tabla 4

Distribución de frecuencia de la variable tipo de organización

Tipo de organización	Frecuencia	Por ciento
Privada	108	35.9
Pública	193	64.1
Total	301	100

Fuente: Elaboración propia

También se analizaron los años que tenían los participantes trabajando en la empresa. La información de esta distribución se recoge en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5

Distribución de frecuencia de la variable años en la empresa

Años en la empresa	Frecuencia	Por ciento
Menos de un año	17	5.6
1 a 5 años	98	32.6
6 a 10 años	81	26.9
11 años o más	105	34.9
Total	301	100

Fuente: Elaboración propia

Los datos sociodemográficos obtenidos de la muestra reflejan que la mayoría de los participantes son del género femenino; están entre las edades de 34 a 41 años; poseen un grado académico universitario; y son empleados del sistema público del País, con más de 11 años en la organización; por lo tanto, se trata de una población joven que estará por más tiempo en la fuerza laboral y será susceptible a sufrir acoso cibernético.

Análisis de validez de contenido

El análisis de validez de contenido fue realizado con la participación de los 12 jueces expertos. Cada reactivo fue sometido a un análisis de esencial o no esencial, proveyendo un área para comentarios y sugerencias. Se procedió a determinar la Razón de Validez de Contenido (RVC) para cada uno de los reactivos iniciales; para esto se utilizó la fórmula $RVC = \frac{N_e - N_{ne}}{N_t}$. Además, se utilizaron las tablas Chipper para determinar el índice mínimo del RVC de Lawshe que debería tener cada reactivo para ser aceptado. Dicho índice fue .56 (Lawshe, 1975).

Los reactivos que recibieron un índice menor a .56 fueron eliminados. A algunos de los reactivos que fueron aprobados con comentarios se les realizaron los arreglos sugeridos; en consecuencia, la escala original de 80 reactivos fue reducida a 62 reactivos.

Luego de este análisis se estableció el Índice de Validez de Contenido (IVC) de la escala. En esta ocasión se utilizó la fórmula IVC

= $\text{SUM(RVC)}/\text{Nrv}$. El IVC de la escala fue .88. En la Tabla 6, se presenta la razón de validez de contenido de los 80 reactivos de la escala inicial.

Tabla 6

RVC de los reactivos iniciales para la escala de cyberbullying

Reactivo	RVC	Reactivo	RVC	Reactivo	RVC	Reactivo	RVC
1	0	21*	1.00	41*	1.00	61	-.16
2*	.83	22*	.83	42*	.83	62	.50
3*	.67	23*	.67	43*	.67	63*	1.00
4	.33	24	-.33	44*	1.00	64	.50
5*	1.00	25	.33	45	.33	65*	.83
6*	1.00	26	0	46*	.83	66*	.83
7*	1.00	27*	.83	47*	.83	67	.50
8	.50	28*	.67	48*	1.00	68*	.83
9*	1.00	29	.16	49*	.83	69*	.83
10*	.83	30*	.83	50*	.67	70	.50
11*	1.00	31*	.83	51	.33	71	.50
12*	1.00	32*	1.00	52*	1.00	72*	.67
13	.33	33*	.83	53*	.83	73*	1.00
14	.33	34*	1.00	54*	1.00	74*	.83
15*	.67	35	0	55*	.83	75*	1.00
16*	.83	36*	.67	56*	1.00	76*	1.00
17*	1.00	37*	1.00	57*	1.00	77*	1.00
18*	.67	38*	1.00	58*	.83	78*	.83
19*	1.00	39*	1.00	59*	.67	79*	1.00
20*	.83	40*	1.00	60*	.83	80*	1.00

*Reactivo seleccionado

Fuente: Elaboración propia

Luego de que la escala fue administrada a la muestra con los 62 reactivos estos fueron analizados. El índice de discriminación se hizo de acuerdo a Kline (2000); el índice de discriminación establecido fue igual o mayor a .30, para establecer que el reactivo es válido. La Tabla 7 presenta el índice de discriminación para los reactivos de la escala de *cyberbullying*.

Tabla 7

Índice de discriminación para los reactivos de la escala de cyberbullying

Reactivo	Índice de Discriminación	Reactivo	Índice de Discriminación	Reactivo	Índice de Discriminación
				41	.296
1*	.325	21*	.704	42	.188
2	.250	22*	.571	43*	.497
3*	.533	23	.149	44*	.472
4	.283	24*	.624	45*	.321
5	.114	25*	.364	46*	.492
6	—	26*	.566	47*	.643
7*	.678	27*	.573	48*	.782
8	.232	28*	.335	49*	.770
9	.233	29*	.815	50*	.375
10	.228	30*	.734	51	.286
11*	.543	31*	.579	52*	.486
12	.262	32*	.735	53*	.683
13	.025	33	.156	54*	.664
14*	.584	34*	.705	55*	.802
15	.194	35	.057	56	.270
16	—	36	—	57	.224
17*	.549	37*	.462	58*	.502
18	—	38*	.649	59*	.629
19*	.478	39*	.526	60	.090
20	—	40*	.371	61*	.734
				62*	.727

*Reactivo seleccionado; —Reactivo eliminado

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de confiabilidad

El análisis de confiabilidad indicó la consistencia interna del instrumento. Para poder establecer la confiabilidad de la prueba de *cyberbullying* se utilizó un alfa de Cronbach mayor o igual a .70, como lo establece De Vellis (1991).

Luego de someter la escala total al análisis correspondiente, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .960 para el total de los reactivos, mostrando la consistencia interna de la escala. Después se

calculó el error estándar de medición cuyo resultado fue 1.577194; con esto se afirma que es una escala confiable. La información de este análisis se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Coefficientes alfa de Cronbach para la prueba de cyberbullying

Coefficiente alfa de Cronbach	N de elementos
.960	39

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de validez de constructo tipo divergente

En el análisis de validez de constructo tipo divergente se correlacionaron la Escala de *cyberbullying* y la Escala de discapacidad social (Rosario & Rovira, 2001). Aquí se encontró un coeficiente de correlación Pearson de 1 y $-.020$, con un nivel de significancia de $.726$, por lo que se da la validez de constructo tipo divergente. La Tabla 9 muestra los resultados de dicho análisis.

Tabla 9

Matriz de correlación entre la Escala de cyberbullying y la Escala de discapacidad social

Escalas	<i>Cyberbullying</i>	Discapacidad social
<i>Cyberbullying</i>	1.00	$-.020$
Discapacidad Social	$-.020$	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Estadísticos de la escala

Por último, se realizaron los estadísticos de la Escala de *cyberbullying*. En este análisis se transformaron las puntuaciones crudas

de la muestra en puntuaciones estandarizadas, donde la media fue 195.0 y la desviación estándar fue 7.88597. Se puede inferir que el 63% ($195/310 \times 100$) de los participantes de la muestra no sufre acoso cibernético, según la Escala de *cyberbullying*; por lo tanto, un 37% de la muestra es o ha sido víctima de acoso cibernético. La tabla 10 muestra el resultado obtenido.

Tabla 10

Medias y desviaciones estándar de la Escala de cyberbullying

Media aritmética	Desviación estándar
195.0	7.88597

Fuente: Elaboración propia

Validez y confiabilidad

Como se explicó antes, luego de una extensa revisión de literatura se procedió a construir una escala con tres dimensiones que identifican si la persona es víctima de *cyberbullying*, si el acoso cibernético es horizontal o vertical y el medio más utilizado para cometer *cyberbullying*. En total se redactaron 80 reactivos.

Herrans (2000) afirma que la confiabilidad que tiene un instrumento es lo que determina su utilidad. Por medio de un panel de 12 jueces, se realizó un análisis de validez de contenido, utilizando la razón de validez de contenido (RVC) de Lawshe (1975); este arrojó que un total de 18 reactivos no poseían el índice establecido para ser aceptado como un reactivo esencial de la escala. Finalmente, la prueba piloto se construyó con 62 reactivos. Los resultados del índice de validez de contenido demostraron que la escala de *cyberbullying* posee una validez de contenido muy alta.

La escala de *cyberbullying* con sus 62 reactivos fue administrada a la muestra de participantes. Luego de tabulados los datos, se realizó un índice de discriminación para cada reactivo de la escala; como

resultado de este proceso se eliminaron 23 reactivos no válidos, por lo que la escala final se constituyó con 39 reactivos.

Se realizó un análisis de confiabilidad para el instrumento y los resultados mostraron que la escala tiene una consistencia interna elevada; por ello se debe considerar reducir el tamaño de la escala. Con esto se afirma que es una escala confiable basada en lo establecido por De Vellis (1991), quien indica que el índice debe ser igual o mayor a .70.

Para explorar la validez de constructo tipo divergente de la escala, se realizó un análisis de correlación entre la Escala de *cyberbullying* y la Escala de deseabilidad social (Rosario y Rovira, 2001). Este análisis arrojó que la correlación era alta y negativa, por lo que existe validez de constructo divergente, ya que las prueba no miden lo mismo.

Finalmente, se transformaron las puntuaciones crudas de la muestra a puntuaciones estandarizadas. A tenor con los resultados, podemos inferir que la mayoría de los participantes contestaron la misma respuesta. También podemos inferir que la mayoría de los participantes de la muestra no sufren acoso cibernético, mientras que un número significativo (37%) es o ha sido víctima de *cyberbullying*.

Discusión y conclusiones

El interés principal en esta investigación fue construir, desarrollar y validar una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral. Según la revisión de literatura, la realidad se construye y está directamente influenciada por el contexto social, histórico, político y cultural. En ese sentido, diversos autores postulan que la psicología debe ser creada, formulada y repensada por las personas que habitan un espacio geográfico y cultural similar, para que sirva a sus semejantes (Velázquez et al., 2006).

Álvarez y Pastrana (1995) comentan que a la hora de realizar investigaciones científicas sobre distintos aspectos de la conducta del puertorriqueño se carece de instrumentos confiables y normalizados. Por otro lado, muchas de las pruebas desarrolladas en Es-

tados Unidos no contienen reactivos que correspondan a la vida cotidiana del puertorriqueño.

Como se explicó antes en el artículo, el desarrollo de pruebas psicológicas en Puerto Rico ha sido sumamente lento, ya que son pocos los instrumentos de medición psicológica de validez y confiabilidad probada que se tienen, para medir aspectos de la personalidad del puertorriqueño (Ruiz, 2001). Para Herrans (2000), todavía son pocos los instrumentos que están disponibles comercialmente y, por ende, accesibles para el uso clínico. Por su parte, Roca (2008) dice que es hora de que, como consumidores de instrumentos psicológicos, nos demos cuenta de la importancia de emplear los productos del País, pues de esa forma usamos los instrumentos más idóneos para evaluar nuestras poblaciones y contribuimos a que más personas puedan dedicarse a este campo. De acuerdo con todos los argumentos expuestos aquí, podemos afirmar que el desarrollo de instrumentos válidos y confiables que respondan a la cultura puertorriqueña es cada vez más urgente, para identificar las necesidades que se manifiestan en los distintos ambientes laborales, que están en constante cambio y evolución.

El acoso cibernético es la nueva cara del acoso psicológico y, a diferencia del acoso tradicional, no conoce límites de tiempo ni de espacios; puede ocurrir 24 horas al día, 7 días a la semana. Esto es así, porque el acosador suele tener a su disposición acceso prácticamente irrestricto, a la intimidación del acosado, ya sea porque tiene su número de celular o porque tiene acceso al perfil de las víctimas en las redes sociales o al entorno de las personas más cercanas a la víctima (también por medio de las redes sociales). La difusión masiva que presupone la publicación de contenido en las redes sociales puede resultar pernicioso para la víctima de acoso cibernético, pues en solo minutos miles de personas pueden enterarse de aquello que el acosador ha querido utilizar para avergonzarla, hierirla o hacerle daño a su reputación u honra (Colón, 2013).

Mientras que el acoso cibernético en la escuela es un tema discutido e investigado extensamente, el acoso cibernético en el lugar de trabajo es un fenómeno de discusión e investigación emergente. El *cyberbullying* es un comportamiento que afecta a los trabajado-

res tanto físicamente como psicológicamente y, por ende, el rendimiento y la productividad de los empleados en las empresas. Molina (2001, citado en Kahale Carrillo, 2007) asegura que los efectos físicos y psicológicos que puede sufrir el trabajador al ser acosado incluyen depresión, ansiedad y problemas con las actividades laborales; estos aparecen de forma gradual produciendo lesiones incluso irreversibles en la salud física y psíquica del trabajador.

El establecer una escala de *cyberbullying* que aporte información válida es necesario tanto para la academia como para las organizaciones. Una escala de medición que identifique si las personas están siendo víctimas de acoso cibernético es una herramienta muy importante para proteger de él a las personas, identificar a quienes lo practican y mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados. Además, ayudará a la creación de planes de mejoramiento profesional y programas de ayuda a los trabajadores de las empresas.

Limitaciones de la investigación

Debido a la falta de información de investigaciones realizadas en Puerto Rico sobre el tema, la revisión de literatura se suscribió casi en su totalidad a estudios fuera del País. Las investigaciones previamente realizadas en Puerto Rico se enfocaron en el acoso psicológico y hasta el momento no se había realizado ninguna investigación sobre *cyberbullying* o la creación de una escala para medirlo.

La cantidad de reactivos de la escala fue otra limitación debido a que los participantes solicitaban que se les permitiera contestar en otro momento. Esto llevó a que algunos participantes no entregaran los instrumentos. Además, algunos de los cuestionarios fueron entregados incompletos, por lo que se tuvieron que eliminar del proceso de validación. También es importante mencionar que algunos participantes, al conocer el tema de la investigación, se negaron a firmar el consentimiento informado o solicitaban cambiar sus nombres, lo que se infirió que fue por temor a represalias por parte de la organización.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Los resultados de esta investigación revelaron que la escala, luego de los análisis estadísticos, es válida y cumple con el propósito para el cual fue creada. Con los resultados obtenidos en cuenta se hacen las siguientes recomendaciones: (1) Considerar y ampliar estudios cualitativos y cuantitativos sobre *cyberbullying*, pues es un fenómeno presente en los ambientes laborales de Puerto Rico; (2) Indagar si las empresas tienen alguna política interna establecida sobre la forma de y los procedimientos para evitar el *cyberbullying*; esto nos ayudaría a conocer cómo las organizaciones manejan los casos de acoso cibernético; (3) Desarrollar investigaciones desde la perspectiva de la víctima y del acosador; esto nos brindaría una visión más clara, para ampliar las dimensiones de la escala de *cyberbullying*; (4) Explorar el conocimiento del *cyberbullying* que hay en todos los niveles jerárquicos de las empresas; (5) Investigar los planes de prevención, mejoramiento, educación y ayuda a los trabajadores, que tienen las empresas en materia de acoso cibernético; (6) Reducir el tamaño de la prueba de 39 a 20 reactivos como lo sugiere De vellis (1991), cuando la escala obtiene un alpha de Cronbach mayor de .90; (7) Cambiar el formato Likert a un formato dicotómico, en la dimensión que identifica si la persona sufre de *cyberbullying*; (8) Organizar los reactivos por dimensiones, de modo que se pueda identificar si se establecen patrones con los reactivos en las distintas dimensiones; (9) Normalizar y estandarizar la escala diseñada, con una muestra mayor y significativa del norte, sur, este, oeste y centro de la Isla; (10) Reagrupar los reactivos en vez de presentarlos en la forma secuencial en que fueron redactados; (11) Tomar en consideración los resultados de esta investigación para investigaciones futuras; (12) Administrar el instrumento de acoso cibernético en conjunto con otra escala de acoso psicológico; de esta manera se recopilaría más información sobre el fenómeno acoso; y (13) Procurar que los participantes contesten la escala en el momento, pues de esta forma se economizará tiempo y se eliminará el riesgo de que los participantes no entreguen los instrumentos de la investigación.

Aportaciones

Esta investigación procuró contribuir a la necesidad que existe en la academia y el mundo organizacional de instrumentos válidos y confiables diseñados, particularmente, para la población puertorriqueña. En esa dirección, la Escala de *cyberbullying* es un instrumento de utilidad para varias disciplinas, así como para las organizaciones, pues es un recurso pionero sobre acoso cibernético construido en Puerto Rico.

Los hallazgos de la investigación aportan información de significancia estadística y científica para las disciplinas concernientes a la conducta humana, que pueden utilizarse en áreas que abarcan la interacción social y los procesos organizacionales e industriales. Podemos decir que el trabajo realizado podría ser de beneficio en campos de estudio como el comportamiento organizacional, el aprendizaje organizacional y las relaciones laborales, entre otros. También los hallazgos aportan información precisa a los ingenieros de informática sobre los medios tecnológicos más utilizados por los acosadores, para que se puedan crear nuevos programas de monitoreo o reforzar los ya existentes.

Esta escala puede proveer información de si los empleados están sufriendo acoso cibernético, cuál es el medio más utilizado para cometer el acoso y si el acoso es horizontal o vertical. Con esta información, las empresas podrán diseñar estrategias y programas que atiendan este problema y ofrezcan soluciones a las situaciones de mayor recurrencia; consecuentemente, la escala puede ser de gran ayuda para a los psicólogos industriales y los profesionales de recursos humanos, para diseñar planes dirigidos a mejorar las relaciones entre los empleados y para crear programas de capacitación y mecanismos de prevención del *cyberbullying*.

Referencias

Álvarez, V., & Pastrana, V. M. (1995). *La profesión de la psicología en Puerto Rico*. San Juan, Puerto Rico: Centro de Estudios Caribeños.

- Castro, M., & Sánchez, J. (2009). Técnicas gerenciales efectivas para reducir el maltrato psicológico, los problemas, sus consecuencias y la violencia en el trabajo. *Revista Oikos*, 13(27), 51–66.
- Colón Bilbraut, J. (2013, marzo 27). Proyecto de Ley “Cyberbullying” en Puerto Rico. [Carta escrita a Sandra Rodríguez Cotto]. Recuperado de losetodo.wapa.tv/assets/docs/ProyectoCyberbullying.pdf
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Goldstein, G., & Hersen, H. (2000). *Handbook of psychological assessment* (3a ed.). Oxford, Reino Unido: Elsevier Science.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Herrans, L. L. (2000). *Psicología y medición: El desarrollo de pruebas psicológicas en Puerto Rico* (2a ed.). San Juan, Puerto Rico: Reprográfica.
- Huertas, M. (2008). *Estrategias para lidiar con el acoso moral en las empresas*. Recuperado de <http://sistemasdeoficina.uprrp.edu/acosomoral.htm>
- Kahale Carrillo, D. (2007). El acoso moral en el trabajo («mobbing»): *Delimitación y herramientas jurídicas para combatirlo*. *Revista Gaceta Laboral*, 13(1), 76–94.
- Kline, P. (2000). *A psychometric primer*. New York, NY: Free association Books.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Matas, A. (2010). *Introducción al análisis de la teoría de respuesta al ítem*. Recuperado de <http://www.aidesoc.net/>
- Mendoza, E. (2012). Acoso cibernético o *cyberbullying*: Acoso con la tecnología electrónica. *Revista Mexicana de Pediatría*, 14(3), 133–146. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/conapeme/pm-2012/pm123g.pdf>
- Privitera, C., & Campbell, M. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *Cyber psychology & behavior*, 12(4), 395–400.

- Rodríguez-Nieves, E. (2007). El acoso moral (laboral) en el trabajo: Consciencia y desarrollo en Puerto Rico. *Revista Empresarial Inter Metro*, 3(1), 12–34.
- Ruiz, Y. (2001). *La evolución de la psicología en Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.colegiomediacion.com/aapsicologiaenpr.htm>
- Roca, I. (2008). Perspectiva histórica sobre la medición psicológica en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 19, 11–48.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. V. (2001). Escala de deseabilidad social. Material del curso Teoría y Construcción de Pruebas. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Smith, P. K, Mahdavi, J., Carvalho, C., Fisher, S., Russell, S., & Tippett, N. (2008). Cyberbullying: Its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of child psychology and psychiatry*, 49(4), 376–385.
- Velázquez, J., Millán, F., Colton, M., Cabiya, I., Rodríguez, K., Miranda, Y., Zayas, C., De Jesús, S., Nicolau, S., Velázquez, N., & Fericelli, P. (2006). Una nueva mirada a la psicología en Puerto Rico: Apuntes sobre el estado de un arte. *Glossa*, 1(1), 1–14.
- Watzlawick, P., Helmick, J., & Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana* (4a ed.). Barcelona, España: Editorial Herder.

Cómo citar este artículo:

Fernández-López, L. N. (2017). Diseño, construcción y validación de una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral. *Fórum Empresarial*, 22(2), 59–84.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Levels of Entrepreneurial Traits of University Students in Puerto Rico

José Eduardo Berríos Lugo^{1,A}

Received: 15 November 2016 | Revised: 27 December 2017 | Accepted: 30 December 2017

¹ Universidad del Este, Puerto Rico

^A jberrios34@suagm.edu | <https://orcid.org/0000-0002-8942-2597>



■ ABSTRACT

Entrepreneurship is characterized as a planned behavior by an individual with a specific set of traits. Studies have found evidence that education acts as a mediator among traits associated with entrepreneurial behavior. This research explores levels of entrepreneurial traits and abilities of students in higher education in Puerto Rico and contrasts them with other countries. Our analysis suggests a gap between entrepreneurial traits levels and key entrepreneurial indicators. Dominant traits of Puerto Rico's participants indicate high levels of confidence, energy levels and thinking ability, but low presence of business knowledge, use of outside resources, initiative and responsibility, and number sense traits. Our study validated previous researches related to entrepreneurship education, which must provide students the hands-on and how-to technical skills to create, manage, assess, and sustain new enterprises.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial traits, entrepreneurial behavior

Niveles de los atributos empresariales de los estudiantes universitarios en Puerto Rico

■ RESUMEN

El emprendimiento se caracteriza por un comportamiento planificado por un individuo con una serie de atributos específicos. Estudios han encontrado evidencia de que la educación actúa como un mediador entre los atributos asociados con el comportamiento emprendedor. Esta investigación explora los niveles de atributos y habilidades emprendedoras en estudiantes universitarios en Puerto Rico y los contrasta con otros países. Nuestro análisis sugiere una brecha entre los niveles de atributos emprendedores y los indicadores emprendedores clave. Los atributos dominantes de los participantes de Puerto Rico reflejaron altos niveles de confianza, energía y capacidad de pensamiento, pero baja presencia de conocimiento empresarial, uso de recursos externos, iniciativa y responsabilidad, y atributos de sentido numérico. Nuestro estudio validó investigaciones previas relacionadas con la educación emprendedora, la cual debe brindar a los estudiantes un aprendizaje de experiencia y habilidades técnicas para crear, gestionar, evaluar y sostener nuevas empresas.

Palabras claves: emprendimiento, atributos emprendedores, comportamiento emprendedor

Introduction

Entrepreneurship is a powerful force that plays a critical role in contemporary world economies. It is also related to innovation and

improvement of our goods, services and institutions by transforming economic environments to be more efficient, affordable, and, thus, effective; consequently, entrepreneurship is a driving force for both economic growth and job creation. Given this importance, it is necessary to understand the factors that foster entrepreneurship. Research studies agree on the direct economic and social benefits of entrepreneurial activity, but there is a continuous unresolved debate to properly define entrepreneurship.

The reviewed literature highlights entrepreneurship as a planned behavior that transforms an idea for formal businesses (Rusu, Isac, Cureteanu, & Csorba, 2012) and generates value (Lans, Blok, & Wesselink, 2014) by individuals with a specific set of traits (Mueller, 2004) who are potentially influenced by their environment (Lee, Lim, & Pathak, 2009). Dissanayake & Semasinghe (2014) recognized the importance of the environment in terms of the cultural attitudes, values, and behavior, but the results of validated prior research indicates a characterization gap between culture and entrepreneurship (Hayton, George, & Zahra, 2002). Pillis & Reardon (2007) also found differences in entrepreneurial behavior between cultures. Other researchers (Zain, Akram, & Ghani, 2010) that profiled traits and the environment found that traits play a more important role explaining entrepreneurial behavior.

Based on the reviewed literature, we can support a relationship between traits, characteristics, attitudes and values, and entrepreneurial behavior. This relationship can possibly explain what separates those who choose to pursue entrepreneurial quests from those who opt not to, and why some people choose to become an entrepreneur and why others do not. Researching a specific set of traits or attitudes towards entrepreneurship and how to develop them is a growing field of research and requires further investigation and modeling (Ahmad, Xavier, & Bakar, 2014; Astuti & Martianty, 2012).

Education is recognized as a catalyst of socioeconomic activity. Entrepreneurial studies have found evidence that education acts as a mediator among traits associated with entrepreneurial

behavior (Bae, Qian, Miao, & Fiet, 2014; Patache, 2014; Rauch & Frese, 2000). Growing evidence regarding the relationship between entrepreneurs' education, their businesses and prospects of success is indicative of the importance of university-based training for both graduate and undergraduate students (Al-Habib, 2012). As a result, entrepreneurship education has been incorporated in universities, secondary schools and some elementary schools through courses, certificates or academic programs. Universities in particular have given special attention to entrepreneurial initiatives as a response to the decline of job opportunities for graduates. This research aims to explore the level of entrepreneurial traits and abilities of students in a higher education institution in Puerto Rico, and contrast it to the level of traits in university students of South Africa, the United States (USA), and the Netherlands.

Beginning in the early 1980's, a number of empirical studies were undertaken in an attempt to relate certain psychological traits to entrepreneurial intention (Mueller, 2004). The traits approach to entrepreneurship has been pursued by many researchers to separate entrepreneurs from non-entrepreneurs and to identify a list of traits specific to an entrepreneur. There is a lack of consensus on the number or ranking of traits or their validity (Sivarajah & Achchuthan, 2013). Our reviewed literature identified the following 16 categories of traits and abilities: goal setting and perseverance, human relations ability, communications ability, commitment, dealing with failure, self-confidence, risk taking, taking initiative and seeking personal responsibility, drive and energy levels, tolerance for ambiguity, thinking ability, use of outside resource persons, knowledge seeking, number sense, money sense, and business knowledge. The following section will describe the entrepreneurial traits and abilities.

Entrepreneurship is recognized as a planned behavior; it begins when an individual decides to undertake a new venture. The *goal setting* theory suggests that a person who is highly motivated to achieve a goal is more likely to persist in achieving it (De Clercq, Menzies, Diochon, & Gasse, 2009). New ventures are characterized

by uncertainty, outcomes are unknown and the potential setbacks and obstacles will influence the levels of motivation.

To manage uncertainty, entrepreneurs are in constant need of information through formal or informal networks. The ability to build *human relations* relates to the ways that personal networks, professional networks and network structures improve access to information, resources and sponsorship to complement the entrepreneurial process (Sorensen & Chang, 2006). This ability has been proven essential for nascent entrepreneurs; previous research found that an entrepreneur's social environment is one of the primary sources of information in opportunity recognition (Ozgen & Minsky, 2013). The *use of outside resource persons* in new venture initiatives is positively and significantly correlated. Networking helps to access information and other required assets to start a business. The higher the rate of networking, the greater the likelihood of a new venture will be (Sivarajah & Achchuthan, 2013). Potential entrepreneurs recognize more opportunities by expanding their knowledge as they increase the size of their social network connections (Ozgen & Minsky, 2013). As an integral part of human relations, entrepreneurs need competence in their *communication ability* to interact with different shareholders and stakeholders. Being able to communicate ideas efficiently and effectively, both verbally and in writing, has proven to be important in the entrepreneurial process (Ulvenblad, Berggren, & Winborg, 2013).

Researchers have found that *commitment* is linked to entrepreneurial performance, and that passion, values, and personality play significant roles in shaping this trait (Tasnim, Yahya, & Zainuddin, 2014). We can relate a direct relationship between commitment, human relation and goal setting, as the extant literature establishes a link between personal and environmental factors that impacts the feasibility and desirability of attaining the goal of establishing a business. A possible explanation is that the personal value attributed to the career choice of becoming an entrepreneur has a stronger effect on the level of commitment than external factors, perhaps because nascent entrepreneurs experience their preferences

as more significant factors. Entrepreneurship as a career choice is related to normative pressures from the environment. As a result, it influences nascent entrepreneurs' willingness to invest *drive and energy levels* in setting up their business (De Clercq et al., 2009). Entrepreneurs' willingness to invest time in a start-up is possibly influenced by such entrepreneurs' perceptions about their own capabilities and personal preferences.

Entrepreneurs who have the capability to transform the environment can achieve performance by always looking for an opportunity and seizing it, but given the uncertainty that characterizes new ventures, adversity is a possible outcome. *Dealing with failure* (Moruku, 2013) implies persistence, which means that entrepreneurs can bounce back from adversity, regenerate and enjoy sustainable performance. Too little persistence in dealing with adversity implicates that initiatives will be prematurely abandoned; however, just as one can persevere too little, one can also persevere too much. Unlimited perseverance can be suboptimal because enterprising behavior is commonly associated not only with perseverance, but also with flexibility, adaptability, and being proactive. An entrepreneur's *self-confidence* is generally defined as believing in oneself. Self-confidence is widely accepted as a valuable individual asset and a key to personal success (Turker & Selcuk, 2009). This trait considers that the accomplishment of goals or objectives depends more on an entrepreneur's ability and actions, rather than on luck or other people's efforts (Dinis, Paço, Ferreira, Raposo, & Rodrigues, 2013). Successful entrepreneurs are usually convinced that they can bring every activity to a successful end. They also feel that they can control their own success. Successful entrepreneurs have a high degree of endurance, which involves the ability to continue willfully, in spite of setbacks or objections.

The concept of *risk taking or risk propensity* has been related to entrepreneurship in numerous studies. Entrepreneurial activity involves risk-taking: the willingness to commit to opportunities with a possibility of failure and the willingness to take a loss (Castaño-Martínez, Ruiz-Fuensanta, & Martínez Rodríguez, 2013;

Oosterbeek, van Praag, & Ijsselstein, 2010; Sánchez, 2011. Some researchers view entrepreneurs as risk managers who, depending on the conditions, defuse risk and uncertainty with knowledge and confidence. *Tolerance for ambiguity and uncertainty* is characterized by a low avoidance of uncertainty. It is also associated with risk taking and pioneering achievement, while high avoidance of uncertainty is more relevant to a higher fear of failure, lower levels of ambition and less willingness to take risks. Entrepreneurs as pioneers and leaders who are proactive and committed to others, enjoy accountability by *taking initiative and seeking personal responsibility* for their decisions, prefer moderate risks, enjoy feedback on their performance, and may dislike routine and repetitive tasks (Santos, Caetano, & Curral, 2013; Sorensen & Chang, 2006). Entrepreneurial processes are deeply linked to an individual's characteristics given that they are the main agent in the process of deciding to implement entrepreneurial initiatives, and to assume responsibility for the consequences.

Innovative solutions occur when there is a need for a creative solution to a problem. *Thinking ability* stimulates solutions for overcoming barriers, acquiring resources and solving problems (Fillis & Rentschler, 2010). Intuitive thinking has been identified as one of the most important aspects that support a person to become an entrepreneur. It results in formulating several ideas, understanding how to make money and profit, and selecting a career path with self-confidence, risk taking, and tolerance (Muhammad, Kumar, & Ramalu, 2014). Existing empirical research suggests that the *knowledge seeking* of opportunities and the entrepreneur's prior practical and managerial experience will influence a new venture's chances of survival and its future growth (Paunescu, 2013). Creating viable and profitable ventures depends not only on the habits and routines that nascent entrepreneurs have acquired from family, schools, and work careers prior to the startup stage, but also on what entrepreneurs can learn during the startup process (Aldrich & Yang, 2014).

Once a venture is formed to take advantage of an opportunity, the entrepreneur's role shifts to a strategic one. Entrepreneurs also

need to possess the *business knowledge* that enables their management competencies to manage a business. Also, since money is unit of measure, *money sense* recognizes its intrinsic value. Management abilities are defined by the basic and specific competencies in business management, and they mostly refer to the individual's ability to manage business strategy, business resources, and human resources (Santos et al., 2013). Entrepreneurs with a higher *number sense* or financial literacy can better manage the ambiguity of resource allocation decisions. To make easy economic and financial decisions, entrepreneurs need the cognitive ability to understand financial information.

The reviewed literature establishes a link between traits and abilities to different stages of the entrepreneurial process. High levels of these characteristics suggest a propensity from an individual toward an entrepreneurial behavior. Our research aims to measure levels of traits and abilities in an educational institution associated with entrepreneurship.

The primary aim of this research is to determine the level of entrepreneurial traits in a higher education institution in Puerto Rico and identify the differences between countries. Our objectives are the following: assess the levels of entrepreneurial traits of university students in Puerto Rico and compare these levels of entrepreneurial traits with university students of South Africa, USA, and the Netherlands.

Research Design and Methodology

To assess the entrepreneurial traits of university students, a non-exploratory research design was adopted. A private university with 7,108 enrolled students in the metropolitan area of Puerto Rico was identified for this research. With a 95% confidence level and a 5% of margin of error, we obtained a sample of 365 students (Raosoft, 2015). To ensure the representativeness of the sample, a proportionate stratified random sampling in two stages was employed to determine the adequate sample proportions. In the first stage, our sample was divided in nine academic units, and in

the second stage by the academic degrees in which the students were enrolled. An existing measuring instrument was employed to obtain the traits data. This instrument was used in a comparative entrepreneurial trait research between university students of South Africa, the United States, and the Netherlands (Eeden, Louw, & Venter, 2005). The measuring instrument consisted of two sections. Section A included demographic questions. Section B included 104 items divided into 16 categories representing an entrepreneurial trait. The items were phrased as statements with a possible response range linked to a Likert five-point scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree).

Data Analysis and Empirical Findings

Data Analysis for the following results was conducted in three stages: internal reliability, descriptive statistics, and factor analysis. Cronbach alpha coefficients were calculated to measure the internal reliability of the measuring instrument. Reliability coefficients of less than 0.50 were considered to be unacceptable, those between 0.50 and 0.60 were considered as sufficient, and those above 0.70 were deemed as acceptable (Sekaran & Bougie, 2010). Descriptive statistics such as the mean, standard deviation and frequency distributions were calculated to summarize the sample data distribution. To facilitate the descriptive analysis and discussion, a categorization of the Likert scale was developed by dividing the scale into three equal parts: low (less than or equal to 2.6), average (between 2.6 and 3.4) and high (above 3.4). Traits categories that scored low were considered “underdeveloped,” those with average scores were considered “developed,” and those that scored high were considered “well developed.” An exploratory factor analysis will be developed to explore the interrelationships among the entrepreneurial traits categories for the local data (Sekaran & Bougie, 2010).

The instrument was completed by 329 students. In terms of gender, 56.4% of our respondents were female. A total of 57.3% were enrolled in a bachelor’s degree program and 14.9%

in graduate studies. The dominant age was between < 20 and 20 to 25 years representing 57.6% of the respondents. Students were asked if they have a close relative who is an entrepreneur. The responses indicated that 69.6% did not. In addition, entrepreneurial intentions were explored and 50.8% have the intention to start a new venture. This sample will be compared to a sample of 758 students in South Africa, 379 in USA, and 391 in the Netherlands. The statistical analysis of the data included an assessment of the internal reliability of the measuring instrument. Cronbach Alpha coefficients were calculated to explore the internal consistency within the sets of 16 entrepreneurial traits. These coefficients measure the degree of responses in a consistent manner to similar items (Ursachi, Horodnic, & Zait, 2015). *Risk taking (G)*, *tolerance for ambiguity and uncertainty (J)* and *money sense (O)*; scored low on Cronbach Alpha Coefficients. These categories were excluded from further analysis to enhance the reliability of the scores. All other entrepreneurial traits coefficients scored above .50, suggesting an acceptable reliability for the measures.

The measurement instrument was composed of 104 items associated with 16 entrepreneurial traits identified in the academic literature. Each respondent had to assess themselves in a Likert scale in terms of each trait. Table 1 presents a summary of the descriptive statistics for the entrepreneurial traits categories for students in Puerto Rico. The four most developed traits in Puerto Rico are *self-confidence (F)*, *goal setting and perseverance (A)*, *drive and energy level (I)* and *thinking ability (K)*. The four least developed entrepreneurial traits are *business knowledge (P)*, the *use of outside resource persons (L)*, *taking initiative and seeking personal responsibility (H)* and *number sense (N)*.

Table 1

Descriptive statistics of entrepreneurial traits: Puerto Rico

Puerto Rico				Frequency distributions					
Category	n	Mean	SD	Low		Average		High	
A	329	3.99	0.73	6	1.8%	69	21.0%	254	77.2%
B	329	3.79	0.72	8	2.4%	98	29.8%	223	67.8%
C	329	3.81	0.69	8	2.4%	92	28.0%	229	69.6%
D	329	3.94	0.76	8	2.4%	81	24.6%	240	72.9%
E	329	3.84	0.73	10	3.0%	84	25.5%	235	71.4%
F	329	4.03	0.67	6	1.8%	51	15.5%	272	82.7%
H	329	3.46	0.71	23	7.0%	151	45.9%	155	47.1%
I	329	3.96	0.71	4	1.2%	76	23.1%	249	75.7%
K	329	3.95	0.73	6	1.8%	80	24.3%	243	73.9%
L	329	3.41	0.74	29	8.8%	158	48.0%	142	43.2%
M	329	3.52	0.84	33	10.0%	132	40.1%	164	49.8%
N	329	3.48	0.91	45	13.7%	124	37.7%	160	48.6%
P	329	3.40	0.94	55	16.7%	116	35.3%	158	48.0%

Source: Own elaboration.

An exploratory factor analysis was developed to assess the interrelationships among the entrepreneurial traits categories. To maximize factor loading, an oblique rotation (Tabachnick, B. G., & Fidell, 2001) was selected to correlate the entrepreneurial traits. A total of 13 of the 16 entrepreneurial traits were subject to principal component analysis (PCA) using SPSS version 22. It is important to remember that three of them were excluded because of low reliability coefficients. The Kaiser-Meyer-Olkin value was .931, exceeding the suggested value of .6 and Barlett's test of Sphericity reached statistical significance, supporting the factorability of the correlation matrix. Principal component analysis revealed the presence of two components with eigenvalues exceeding 1, explaining 53.1% and 8.9% of the variance respectively. The Component Correlation Matrix for the direct oblimin rotation revealed a strong correlation of .653. As suggested by the Trait Pattern matrix (Table 3), component 1 grouped *goal setting and*

perseverance (A), drive and energy levels (I), commitment (D), self-confidence (F), dealing with failure (E), thinking ability (K), human relations (B) and communication ability (C).

Based on the reviewed literature we described the aforementioned component as proactiveness (Febrica & Eliyana, 2015). The second suggested component is built by *business knowledge (P), Use of outside resource persons (L), Number sense (N), Knowledge seeking (M), taking initiative and seeking personal responsibility (H)*. We described this construct as the knowledge component (Dohse & Walter, 2012).

Table 2

Entrepreneurial traits pattern matrix: Puerto Rico*

	Component	
	(1) Proactiveness	(2) Knowledge
Goal setting and perseverance (A)	.875	
Drive and energy levels (I)	.815	
Commitment (D)	.803	
Self-confidence (F)	.768	
Dealing with failure (E)	.745	
Thinking Ability (K)	.701	
Human relations (B)	.694	
Communication ability (C)	.673	
Business knowledge (P)		.892
Use of outside resource persons (L)		.831
Number Sense (N)		.756
Knowledge seeking (M)		.660
Taking initiative and seeking personal responsibility (H)		.613
Extraction Method: Principal Component Analysis		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization		

*Rotation converged in five iterations.

Source: Own elaboration.

In Table 3 we can observe that the top entrepreneurial traits for Puerto Rico, South Africa, USA, and the Netherlands are *self-confidence (F)*, *commitment (D)* and *number sense (N)*. *Commitment (D)* was weighted as top for both South Africa and USA. The highest mean scored was 4.32 for *Commitment (D)* in the USA. We can also observe that the level of entrepreneurial traits for *drive and energy levels (I)* are the only common traits between the four countries. *Dealing with failure (E)*, was a common trait between South Africa, USA and Netherlands. The Netherlands and the USA present *Human relations* traits as common. *Number sense (N)* was a unique trait in the Netherlands, *goal setting and perseverance (A)* in South Africa, as *self-confidence (F)* and *thinking ability (K)* in Puerto Rico.

Table 3

Summary of the four most developed entrepreneurial traits

Puerto Rico		Mean	South Africa		Mean
F	Self confidence	4.03	D	Commitment	4.05
A	Goal setting and perseverance	3.99	E	Dealing with failure	3.93
I	Drive and energy levels	3.96	I	Drive and energy levels	3.91
K	Thinking ability	3.95	A	Goal setting and perseverance	3.82
USA		Mean	The Netherlands		
D	Commitment	4.32	N	Number sense	3.68
I	Drive and energy levels	4.06	E	Dealing with failure	3.65
B	Human relations	3.98	I	Drive and energy levels	3.64
E	Dealing with Failure	3.96	B	Human relations	3.61

Source: Own elaboration.

Table 4 presents the four least developed entrepreneurial traits between the countries. We can observe that *Business knowledge (P)*,

Knowledge seeking (M), and the *Use of outside persons (L)* were the lowest scored traits between the four countries. *Taking initiative and seeking personal responsibility (H)* and the *use of outside persons (L)* was a common least developed entrepreneurial trait in the four countries. *Knowledge seeking (M)* and *Communication ability (C)* were common traits between South Africa, USA and the Netherlands. *Business knowledge (P)* and *number sense (N)* entrepreneurial traits were not common in the other three countries. The lowest mean score in the Netherlands for the *Use of outside persons* entrepreneurial trait was 2.74.

Table 4

Summary of the four least developed entrepreneurial traits

Puerto Rico		Mean		South Africa	Mean
P	Business Knowledge	3.40	M	Knowledge seeking	3.14
L	Use of outside resource persons	3.41	L	Use of outside resource persons	3.18
H	Taking initiative and seeking personal responsibility	3.46	H	Taking initiative and seeking personal responsibility	3.32
N	Number sense	3.48	C	Communication ability	3.42
USA		Mean		The Netherlands	
M	Knowledge seeking	2.95	L	Use of outside resource persons	2.74
L	Use of outside resource persons	3.19	M	Knowledge seeking	2.96
H	Taking initiative and seeking personal responsibility	3.49	H	Taking initiative and seeking personal responsibility	3.08
C	Communication ability	3.54	C	Communication ability	3.22

Source: Own elaboration.

Discussion

For our discussion, we will incorporate data sets and key indicators from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Entrepreneurial intention is described as the individuals who are latent entrepreneurs who intend to start a business (Singer, Amorós, & Moska, 2015). GEM data for Puerto Rico indicates that 12.5% intend to start a new venture (Aponte, Álvarez, & Lobato, 2015). There are not many differences when comparing entrepreneurial intention levels to USA (12%), South Africa (11.8%), and the Netherlands (10.8%), respectively. We can cautiously contrast this rate with 50.8% of the stated entrepreneurial intention of our sample, but our results challenge this entrepreneurial intention rate.

One of the key findings in entrepreneurial literature is the significance of the proximity of the family to support an entrepreneur (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Dinis et al., 2013; Ghazali, Ibrahim, & Zainol, 2012; Sivarajah & Achchuthan, 2013). Students responses indicated that a dominant 69.9% do not have an entrepreneur as a family relative. This represents an area of opportunity were a supportive entrepreneurial environment is needed to nurture the new ventures. *Drive and energy levels (I)* is highly related to entrepreneurial intentions (De Clercq et al., 2009). This trait was the only common element in all countries included in this research. Perceived capability is described as the perception that the individual has the required skills and knowledge to start a business (Sivarajah & Achchuthan, 2013). Our results revealed (Table 6) that our sample of Puerto Rico's students shows that three of the four least developed traits are knowledge related: *business knowledge (P)*, the *use of outside resource persons (L)*, and *number sense (N)*. GEM perceived capability data shows that 48.8% of the Puerto Rican population think they have the skills and knowledge to start a new venture (Aponte et al., 2014). One possible explanation for this gap is the educational setting in which the research takes place. Students are seeking knowledge through college education. It is interesting to note that *use of outside resource persons (L)* and *taking initiative and seeking personal responsibility (M)* was a common

least developed trait in all countries. Taking initiative and seeking personal responsibility is discussed in the reviewed literature as a basic step in the entrepreneurial process (Holland & Shepherd, 2013; Tasnim et al., 2014; Ulvenblad et al., 2013).

GEM data related to individuals' perceived opportunities in Puerto Rico is one of the main lowest in the region with a rate of 25.1% (Aponte et al., 2014). A perceived opportunity is described as the individuals who see good opportunities to start a new venture (Singer et al., 2015). *Thinking ability (K)* was one of the four most developed traits in Puerto Rican students. As referenced in our literature (Fillis & Rentschler, 2010; Muhammad et al., 2014), thinking ability is essential to the opportunity recognition and idea development processes. Contrasting this trait output with the other countries, our results showed that *thinking ability (K)* trait was not a most or least developed in the rest of the countries.

Fear of failure is described as the perception of individuals who indicate that fear of adverse results will prevent them from starting up a new venture (Singer et al., 2015). The *Dealing with failure (E)* trait was a common most developed trait in students in South Africa, USA, and the Netherlands. GEM individual data reflects relative high values for the Netherlands (39%) and the USA (30%). This trait was not weighted as a most or least developed in among Puerto Rican students; nonetheless, Puerto Rico's individual GEM data relating to fear of failure (24%) is the lowest among the countries in this research.

As an effort to contrast entrepreneurial traits between countries a summated rating scale was developed. A summated scale is a scale formed by adding together all the scores of each element across a numbers of related quantitative variables (Spector, 1992). This proposed scale (Table 5) will use the means of the entrepreneurial traits of the participants in South Africa, the USA, and the Netherlands (Eeden et al., 2005). The sum of the means of the entrepreneurial traits does not reflect large differences between countries. Summated values for Puerto Rico were 48.57, South Africa 46.96, the USA 48.68, and the Netherlands 44.15. Results indicated a 0.11 difference between the USA and Puerto Rico.

Table 5

Entrepreneurial traits means summated scale

Country		Mean
Puerto Rico	Σ	48.57
South Africa	Σ	46.96
USA	Σ	48.68
The Netherlands	Σ	44.15

Source: Own elaboration.

Conclusion and Recommendations for Future Research

Research objectives directed us to assess the levels of entrepreneurial traits of university students in Puerto Rico and compare levels of entrepreneurial traits between university students of South Africa, USA, and the Netherlands. Our ranking showed that the USA participants are the most entrepreneurial, followed by a very small difference by the students surveyed in Puerto Rico. The students from South Africa and the Netherlands are categorized third and fourth respectively. Our research encountered limitations regarding the availability of the raw data sets. Our findings have implications for educators, potential entrepreneurs and policy makers. We gathered the data through a validated entrepreneurial traits questionnaire with 104 Likert scale premises. Reliability analysis excluded risk taking, tolerance for ambiguity and uncertainty and money sense traits. Further studies should consider this exclusion to explore if these low reliability coefficients are related particularly to university students. Our analysis suggests that there is a gap between entrepreneurial traits levels and key entrepreneurial indicators. Dominant traits of Puerto Rico's participants indicate high levels of confidence, energy levels and thinking ability, but low presence of business knowledge, use of outside resources, initiative and responsibility and number sense traits. To develop these low-level traits, it is recommended to incorporate experiential learn-

ing rather than entrepreneurial classroom-based programs. Studies have found that experiential learning has a higher impact on entrepreneurial engagement (Wong Poh Kam, Ping, & Pei, 2014). Factor analysis identified two components groups of traits related to *proactiveness* and knowledge. Support networks are one of the main sources of knowledge and are essential to entrepreneurs as indicated by literature (Ozgen & Minsky, 2013). Our results seem to suggest that an entrepreneurial support ecosystem is necessary to support students to evolve to entrepreneurs. An individual attitude towards entrepreneurship can be influenced by educators or practitioners (Astuti & Martdianty, 2012). It is important to guide entrepreneurship education toward the strengthening of entrepreneurial attitudes and skills. It is also important to not necessarily consider business education to be related to entrepreneurial intentions. Studies have found that entrepreneurship education was related more positively to a participant's entrepreneurial intentions than was business education (Bae et al., 2014). Entrepreneurs are not necessarily born with a set of perfect traits or characteristics. Researchers have found evidence that entrepreneurship education is an effective pedagogical tool for enhancing a student's entrepreneurial aspirations (Bae et al., 2014). Growing evidence regarding the relationship between entrepreneurs' education, their businesses, and prospects of success is indicative of the importance of university-based training for both graduate and undergraduate students (Al-Habib, 2012). Successful entrepreneurship required a set of competencies and a planned action (Krueger Jr. & Reilly, 2000). Entrepreneurs think and process information differently from non-entrepreneurs and such differences may help to distinguish people who create or aim to establish businesses from people who do not create and will not create companies (Ahmad et al., 2014). Our study validated previous researches (Bae et al., 2014; Brooks et al., 2007; Sánchez, 2011; Singh, 2013) with respect to entrepreneurship education which must provide students the hands on, how-to technical skills to create, manage, assess, and sustain new enterprises. Skills and traits alone hardly generate new enterprises, but they certainly guide their development.

References

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(3), 836–863. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Ahmad, S. Z., Xavier, S. R., & Bakar, A. R. A. (2014). Examining entrepreneurial intention through cognitive approach using Malaysia GEM data. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(3), 449–464. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-03-2013-003>
- Al-Habib, M. (2012). Identifying the traits of entrepreneurs in a university setting: An empirical examination of Saudi Arabian university students. *The International Business & Economics Research Journal*, *11*(9). Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/1418718834?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spi/i?SEARCH=%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=\\$USEG¢ro=\\$USEG&d=1](http://search.proquest.com/docview/1418718834?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spi/i?SEARCH=%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=$USEG¢ro=$USEG&d=1)
- Aldrich, H. E., & Yang, T. (2014). How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics*, *24*(1), 59–82. <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-013-0320-x>
- Aponte, M., Álvarez, M., & Lobato, M. (2015). *Global entrepreneurship monitor: informe nacional de Puerto Rico 2014*. Retrieved from <http://gem.uprrp.edu/index.php/gem-puerto-rico-2014>
- Astuti, R. D., & Martdianty, F. (2012). Students' entrepreneurial intentions by using theory of planned behavior: The case in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, *6*(2), 100–112.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *38*(2), 217–254. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12095>

- Brooks, R., Green, W. S., Hubbard, R. G., Jain, D. C., Katehi, L., McLendon, G., Plummer, J., Roomkin, M., & Newton, R. (2007). Entrepreneurship in American higher education. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1291290>
- Castaño-Martínez, M.-S., Ruiz-Fuentsanta, M. J., & Martínez Rodríguez, I. (2013). The influence of socioeconomic factors on entrepreneurship and innovation. *Journal of Small Business Strategy*, 23(2), 15–27.
- De Clercq, D., Menzies, T. V., Diochon, M., & Gasse, Y. (2009). Explaining nascent entrepreneurs' goal commitment: An exploratory study. *The Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2(2), 123–140. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2009.10593446>
- Dinis, A., Paço, A., Ferreira, J., Raposo, M., & Rodrigues, R. G. (2013). Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students. *Education + Training*, 55(8/9), 763–780. <http://dx.doi.org/10.1108/ET-06-2013-0085>
- Dissanayake, S., & Semasinghe, D. M. (2015). Is culture a restraining or a driving force for entrepreneurship in Sri Lanka? *African Journal of History and Culture*, 7(1), 8–15.
- Dohse, D., & Walter, S. G. (2012). Knowledge context and entrepreneurial intentions among students. *Small Business Economics*, 39(4), 877–895. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9324-9>
- Eeden, S. Van, Louw, L., & Venter, D. (2005). Entrepreneurial traits of undergraduate commerce students: A three-country comparison. *Management Dynamics*, 14(3), 26–43.
- Febrica, I. A., & Eliyana, A. (2015). The antecedence of entrepreneurial achievement. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(4).
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49–81. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495810000501>

- Ghazali, Z., Ibrahim, N. A., & Zainol, F. A. (2012). Factors affecting entrepreneurial intention among Unisza students. *Asian Social Science*, 9(1), 85–93. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n1p85>
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 33–52. Retrieved from http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4642
- Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 331–358. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00468.x>
- Moruku, R. K., (2013). Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour? *International Journal of Entrepreneurship*, 17, 41–60.
- Krueger Jr., N. F., & Reilly, M. D. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 411–432. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>
- Lee, S. M., Lim, S., & Pathak, R. D. (2009). Culture and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-009-0117-4>
- Mueller, S. L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199–220.
- Muhammad, S., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Categorizing and fixing variables on entrepreneurial intention through qualitative research. *Asian Social Science*, 10(19), 45–59. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n19p45>

- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454. <http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002>
- Ozgen, E., & Minsky, B. D. (2013). Why some college students engage in entrepreneurial activities while others do not? *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 45–58.
- Patache, L. (2014). Entrepreneurial intention of students and unemployed persons in romania: A case study on the South-East Region and the South-West-Oltenia Region. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), 282–295.
- Paunescu, C. (2013). Challenges of entering the business market: The pre-entry knowledge and experience. *Management & Marketing*, 8(1), 63–78.
- Pillis, D. E., & Reardon, K. K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison. *Career Development International*, 12(4), 382–396.
- Raosoft. (2015). *Sample size calculator*. Retrieved from <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In I. T. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 15, pp. 101–142). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Rusu, S., Isac, F., Cureteanu, R., & Csorba, L. (2012). Entrepreneurship and entrepreneur: A review of literature concepts, 6(10), 3570–3575. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.2785>
- Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239–254. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x>
- Santos, S. C., Caetano, A., & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business &*

- Entrepreneurship*, 26(6), 661–685. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2014.892313>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business-A skill-building approach*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Singer, S., Amorós, E., & Moska, D. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor-2014 Global Report* Retrieved from http://www.unirazak.edu.my/images/about/GEM_2014_Global_Report.pdf
- Singh, P. (2013). Entrepreneurship and linkage between vocational education, management education, and entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 2(2), 46–55.
- Sivarajah, K., & Achchuthan, S. (2013). Entrepreneurial intention among undergraduates: Review of literature. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 172–186. Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4566>
- Sorensen, J., & Chang, P. (2006). Determinants of successful entrepreneurship: A review of the recent literature. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1244663>
- Spector, P. E. (1992). Summated rating scale construction: An introduction. In A. Viriding (Ed.), *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences: Vol 82*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th ed). New York, NY: Harper Collins.
- Tasnim, R., Yahya, S., & Zainuddin, M. (2014). “I’m loving it!” What makes the successful entrepreneur affectively committed to entrepreneurial performance? *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 27–52.
- Turker, D., & Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 142–159. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590910939049>
- Ulvenblad, P., Berggren, E., & Winborg, J. (2013). The role of entrepreneurship education and start-up experience for

- handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(2), 187-209. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551311310374>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20(15), 679–686. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Wong, P. K., Ping, H. Y., & Pei, L. C. (2014). Do university entrepreneurship programs influence students' entrepreneurial behavior? An empirical analysis of university students in Singapore. In S. Hoskinson & D. F. Kuratko (Eds.), *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century* (Vol. 24, pp. 65–87). Wagon Lane, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Zain, Z. M., Akram, A. M., & Ghani, E. K. (2010). Entrepreneurship intention among Malaysian business students. *Canadian Social Science*, 6(3), 34–44.

Citation:

Berríos Lugo, J. E. (2017). Levels of entrepreneurial traits of university students in Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 22(2), 85–108.

© 2017 *Fórum Empresarial*. This is an open access article licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

The Sharing Economy, Uber, and Corporate Social Responsibilities

Daniel Nina^{1,A}

Received: 15 November 2016 | Revised: 13 March 2017; 1
September 2017 | Accepted: 28 December 2017

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico
^A francis.nina@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0001-9817-708X>



■ ABSTRACT

In this article, we study Uber as an institution, an organization, and a venture, in relation with the *sharing economy* and its role of obeying social responsibility norms. This line of reasoning is traced to analyze how a non-traditional industry with few state regulations controlling it can insert itself in a society without affecting the equilibrium of what constitutes the common good. Based on the concepts developed by Matten and Moon (2008), we explore the balance between the “explicit” side of social responsibility vis-à-vis the “implicit” side. Uber has affected both the explicit side and the implicit side of the conversation.

Keywords: Uber, sharing economy, social responsibility, regulations

La economía colaborativa, Uber y las responsabilidades sociales corporativas

■ RESUMEN

En este artículo estudiamos a Uber como una institución, una organización y una empresa, con relación a la *economía colaborativa* y su función de obedecer los predicados de las responsabilidades sociales. Se traza la línea de razonamiento para analizar cómo una industria no tradicional con apenas reglamentos estatales que la controlan puede insertarse en una sociedad, sin afectar el equilibrio de lo que constituye el bien común. Basado en los conceptos desarrollados por Matten y Moon (2008), exploramos el equilibrio entre el lado “explícito” de la responsabilidad social, vis a vis el lado “implícito”. Uber ha afectado tanto el lado explícito como el lado implícito de la conversación.

Palabras clave: Uber, economía colaborativa, responsabilidad social, regulaciones

Introduction

The so-called *sharing economy* has transformed our way of understanding how we use or do not use the goods that we have accumulated in our lives. In particular, goods that we protect as *ours* under a capitalist regime of accumulation can be used for the purpose of making capital. This is the condition of our house, our backyard, and, above all, our car. These goods can be used for a common purpose: collective or societal services.

It is within the above conversation that one must understand

Uber, the largest service provider in the *alternative* taxi transportation service. A company now worth US\$40 billion, Uber was launched in 2009 with two justifying reasons. On the one hand, it was founded within the sharing economy to make use of the private cars of the affiliated members, which were parked and underused. On the other hand, Uber was launched as a response to the criticism that many customers had against the drivers in the taxi industry.

These two reasons justify the emergence of Uber as the biggest taxi company of the world, competing against traditional taxi industries along with other *alternative taxi* services such as Lyft and Sidecar; however, since 2014, Uber has managed to position itself as the leading company in the world.

To understand Uber is to understand it as any national or multinational company, whose main aim is to generate profit. Considering this as the only motive to organize and launch this venture will limit other important considerations that can also affect this business enterprise.

Within the culture of a sharing economy, Uber inserts itself as a provider of the *new* common good. It is in the interest of Uber to promote, directly or indirectly, a sense and a practice of corporate social responsibility. In contradictory ways, Uber does so by way of sharing private property as part of a constructed social good.

Corporate Social Responsibility

Corporations are increasingly adopting socially responsible actions, activities, policies, and processes (Kanji & Chopra, 2010). Literature on issues of Corporate Social Responsibility (CSR) defines the conversation. CSR defines a different level of understanding on how to do business. In particular, one understands that doing business requires one to comply with a level of social responsibility with society. This level of social responsibility, as Matten and Moon (2008) suggest, can be “explicit” or “implicit”. In other words, it can be the expressed position of the company to contribute to the social good while the company can implicitly lead us to believe in an alternative world, which can be much better.

CSR also deals with the restraints and constraints that the legal social order, regulatory and administrative procedures, and the collective moral understanding place on the company when doing business. In this regard, CSR has to do business within a particular legal framework. This legal framework was defined and established by the state for promoting, developing, and supporting the common good.

Companies are not simply comprised of a legal document and a business plan. Since the seminal piece by Wood (1991), CSR reminds us that corporations are made of an interwoven three-level process, made up of institutions, organizational development, and individuals. Wood suggested that these three levels lead us to understand Corporate Social Performance (CSP), which provides an understanding between the corporation and the social common good (Wood, 1991). These three levels should come together and provide a common vision from a company's or corporation's perspective on issues related to social responsibility.

The literature on social performance, initiated partially by Wood, emerged to incorporate what is currently known as CSR (Matten & Moon, 2008; Swanson, 1995); however, it was Wood who advanced a basic definition, which can help to illustrate the scope of the concept.

The basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes (Wood, 1991). A CSR policy is beneficial not only for a corporation's bottom line but also for its employees, stakeholders, consumers, communities, the environment, and society at large (Kanji & Chopra, 2010). As a result, CSR has moved from ideology to reality, and many consider it necessary for organizations to define their roles in society and apply social and ethical standards to their businesses (Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004; Lindgreen & Swaen, 2010).

When one looks at this basic definition, which in a way has been followed by others and subsequently expanded (Matten & Moon, 2008), one has to consider how the sharing economy

affects the conversation. In particular, through different sorts of new enterprises, entrepreneurs and corporate social formations affect our understanding of the common good and the role of the corporation in assuming social responsibility by stabilizing and not altering the balance between business needs and social needs.

Uber, the sharing economy, and corporate social responsibility

Di Amato (2016) said the sharing economy is an economy system in which assets or services are shared between private individuals, either for free or for a fee, typically by means of the internet. It consists of two different business models. The first business model is the offering of goods or services by businesses through internet and mobile apps. In the second business model, business entities create a web platform where owners of goods (producers) meet and conclude sharing agreements with people who want to share such goods (prosumers).

The implications of the sharing economy have been hotly debated in the news media, and the research world is now beginning to weigh in with deeper analysis. One central area of argument relates to whether the sharing economy is simply bringing more wage-earning opportunities to more people, or whether its net effect is the displacement of traditionally secure jobs and the creation of a land of part-time, low-paid work (Penn & Wihbey, 2015).

Uber, as an institution, as an organization, and as a venture where individuals have a say inserts itself in the discussion between the sharing economy, the corporation, and its role of obeying social responsibility norms. This line of reasoning is traced to analyze how a non-traditional industry with few state regulations controlling it can insert itself in a society without affecting the equilibrium of what constitutes the common good.

The reason behind the launching and consolidating of Uber cannot be merely the process of making profits. In fact, the process should assume the social responsibility of the corporation in supporting the common good and in promoting a balance in doing business; however, Uber clashes with the traditional way of

doing business and affects the traditional taxi industry; moreover, around the world, there have been protests against Uber when the multinational corporation has announced the introduction of its services in a new market.

The effect of Uber on the traditional taxi industry must be contested and questioned. For the traditional taxi industry, which is highly regulated by the state, Uber is the enemy; particularly, because of the way in which Uber is organized, people without any skill or qualifications beyond having a vehicle certified by Uber, a valid driver's license, valid insurance policy, and a smart phone can provide taxi services. This attempts against the very foundations of the traditional taxi industry.

In this regard, to paraphrase the work by Simon (1947, as quoted in Mahoney, 2005), the "administrative behavior" of Uber poses serious considerations to a social equilibrium on how to do taxi business, which has existed for a long time; however, when one explores the real effects of Uber, as some research suggests, this new venture has forced traditional taxi industries to operate in a more effective and efficient way.

Studies conducted in New York City and Chicago suggest that after Uber, complaints against taxi drivers of the traditional service industry have dropped (Wallsten, 2015). In the end, if this has been the effect of Uber, what indeed has happened is that this new venture has forced us to redefine the role of corporations in defining and redefining what social responsibility is. Using the concepts developed by Matten and Moon (2008), we are exploring the balance between the "explicit" side of social responsibility vis-à-vis the "implicit" side.

Conclusion

Without question, Uber has affected both the explicit side and the implicit side of the conversation. Rather than automatically disapproving of this new venture, it would be interesting to consider how it can co-exist with the traditional way of doing business. In addition, it would be relevant to explore how Uber has assisted in

shaping our understanding of what the common good is and to assess how the social common good can benefit from traditional ways of conducting business and from non-traditional and emerging business initiatives.

References

- Di Amato, A. (2016). Uber and the sharing economy. *Italian LJ*, 2(1), 177–190.
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119–143.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404–424.
- Penn, J., & Wihbey, J. (2015). Uber, Airbnb and consequences of the sharing economy: Research roundup. *Journalist’s Resource*. Retrieved from <https://journalistsresource.org/studies/economics/business/airbnb-lyft-uber-bike-share-sharing-economy-research-roundup>
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43–64. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271990>
- Wallsten, S. (2015). The competitive effects of the sharing economy: How is Uber changing taxis? *Technology Policy Institute*, 22. Retrieved from <https://techpolicyinstitute.org/wp-content/>

uploads/2015/06/the-competitive-effects-of-the-2007713.pdf

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691–718. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>

Citation:

Nina, D. (2017). The sharing economy, Uber, and corporate social responsibilities. *Fórum Empresarial*, 22(2), 109–116.

© 2017 *Fórum Empresarial*. This is an open access article licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero

Karina M. Laguna-Martínez^{1,A} | Linnette M. Pérez-Cardona^{1,B}

Recibido: 15 noviembre 2016 | Revisado: 27 febrero 2017; 3 diciembre 2017 | Aceptado: 30 diciembre 2017

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

^A karina.laguna@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0001-9102-8444>

^B linnette.perez1@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-4650-6712>



RESUMEN

Este trabajo es una transcripción de una entrevista realizada al Sr. Luis Ortiz, dueño del Restaurante El Obrero, localizado en el área metropolitana de San Juan, Puerto Rico. La entrevista fue realizada por un grupo de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El entrevistado habló sobre su formación académica y sus experiencias antes y después de adquirir el restaurante. También compartió su opinión sobre la administración del negocio, sus empleados, la clientela del restaurante, el empresarismo y los retos de administrar un negocio.

Palabras clave: restaurante, restaurantero, dueño, empresarismo, administración

Interview with the owner of Restaurante El Obrero■ **ABSTRACT**

This paper is a transcript of an interview with Mr. Luis Ortiz, the owner of Restaurante El Obrero (The Laborer Restaurant), located in the metropolitan area of San Juan, Puerto Rico. The interview was conducted by a group of students from the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The interviewee talked about his academic training and experiences before and after acquiring the restaurant. He also shared his opinion on the administration of the business, its employees, the restaurant's clientele, entrepreneurship, and the challenges of running a business.

Keywords: restaurant, restaurateur, owner, entrepreneurship, administration

Introducción

El jueves 3 de noviembre de 2016, en la tarde, los estudiantes de la clase Gerencia de Negocios (ADMI 4005-013),¹ de la Universidad

¹ El grupo estuvo compuesto por Edgar Ayala Díaz, Anthony Estrella Pujals, Karla González Vega, Jesús Gotay Medero, Natalie Hall Laureano, Nicole Hernández Alvarado, Orlando Hernández Marrero, Natalie Hernández Rodríguez, Carolina Herrero Rivera, Rafael Guzmán Escobar, Karina Laguna Martínez (coordinadora), Wilmarie Malavez Vélez, Jocelyn Maldonado Torres, Linnette Pérez Cardona (coordinadora), Mariana Pérez Green, José Pérez Vélez, Nhao-mi Pílier Corporán, Gabriel Pinales Roussel, Dinorah Pizarro López, Natalie Pizarro Negrón, Heriberto Pontón Ortiz, Jonathan Ramos Rivera, Marta Ríos Maldonado, Enrique Jacobo Sosa, Alexander Torres Expósito, Julie Ann Vázquez Huertas. El profesor del curso era el Dr. Daniel Nina.

de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPRRP), visitamos el Restaurante El Obrero, ubicado en la Avenida Barbosa, del sector Río Piedras, en San Juan, Puerto Rico. Allí nos encontramos con su dueño y administrador Luis Ortiz, quien amablemente nos concedió una entrevista, para hablar sobre sus experiencias. A continuación, una transcripción de nuestro diálogo.

Estudiantes: ¿Cómo surgió el interés por abrir o administrar el negocio?

Luis Ortiz: Yo me gradué de la Universidad de Puerto Rico, en 1991, y empecé a trabajar en la firma del Contador Público Autorizado [CPA] Juan Lorenzo Martínez, en Hato Rey, quien entiendo que continúa siendo profesor, en la Facultad de Administración de Empresas. Allí empecé a ocuparme de la contabilidad de varias empresas que estaban bajo su responsabilidad, entre ellas el restaurante; y después de cinco años de trabajar con él en la firma surgió la oportunidad de comprarlo.

EE: ¿Nunca pensó que podía fracasar? ¿No le tuvo miedo a eso?

LO: Yo creo que todo comerciante tiene siempre ese miedo. Mi suegro y mi cuñado tienen negocios y me habían dado la oportunidad de tomar decisiones con ellos en sus empresas; y, en ese sentido, me sentía preparado.²

EE: Prácticamente, usted estaba dentro de este mundo...

LO: Sí, yo había estado relacionado con la administración de otras empresas.

EE: ¿Cuándo se hizo cargo del negocio?

LO: Yo empecé en este negocio el 6 de noviembre de 1995, cuando ya tenía 50 años de establecido.

EE: ¿Tenía la misma instalación?

² Según Mark Hix (citado en Gerrard, 2014), muchos restaurantes fracasan debido a que cuando los abren nadie tiene amplios conocimientos en cuentas o finanzas; Luis Ortiz tenía ese conocimiento por su preparación académica y su experiencia como contador.

LO: Se le han hecho unos arreglos, pero sí... igual que el menú y que los empleados. Seguimos con el mismo concepto, que es la clave del éxito y de estar tanto tiempo en el mercado.

EE: ¿Es difícil administrarlo?

LO: Todo tipo de negocio es difícil de administrar, ya sea vender agua en un semáforo o dirigir uno que tenga de 50 a 100 empleados. La administración de un negocio siempre es complicada.

EE: ¿Qué ha sido lo más difícil de administrar el restaurante?

LO: Te confieso que fui bastante atrevido al comprar este negocio, porque no tenía ninguna experiencia en el mercado de restaurantes. Yo tenía clases de administración; pero nunca había cogido un curso de cocina; no sabía cocinar; no sabía reparar una estufa; no sabía muchos de los detalles que conlleva un negocio de restaurante; y eso fue lo más difícil, porque la administración entiendo que yo la dominaba; pero no dominaba ese otro aspecto del negocio.³

EE: ¿Cómo se aprende cuando uno no tiene educación formal en un área?

LO: Yo aprendí a la fuerza, *a cantazos*, con muchas horas de trabajo. Soy bien observador; aprendo rápido. Le metí el pecho a esto. Antes trabajaba mucho más, de 14 a 15 horas diarias, los 7 días de la semana; ahora trabajo menos, gracias a que mi hija me da la mano. Yo entraba a las cuatro de la madrugada y a veces salía de aquí a la medianoche; eso me facilitó aprender de todas las experiencias y las etapas del negocio. Fui aprendiendo de los mismos empleados y ahora considero que domino todas las áreas del restaurante.

EE: ¿Cómo se siente trabajar para usted, es decir, tener negocio propio?

LO: Mi suegro dice algo que siempre me ha servido de estímulo. Él dice que no cambia un día de trabajo para ti por un mes de trabajo

³ En contraste, para Don Thompson, Presidente y CEO de McDonald's Corp., el desafío más grande en su administración de la empresa en un momento dado era no sentirse complacido con todo lo que habían logrado, ya que continuaban estableciendo objetivos más altos (Dingle, 2011).

para otro. Al principio me chocaba; pero luego entendí lo que me quería decir. Es probable que trabajando para otra persona, en un mes no tengas la satisfacción que a veces yo tengo en un día de trabajo, ya sea satisfacción económica o satisfacción personal. A veces, en un día logro lo que cualquier otra persona quizá no podría lograr en un mes y eso te da el empuje para seguir adelante.

EE: ¿Qué cualidades usted cree que debe poseer un empresario?

LO: Número uno, ser responsable. Número dos, conocer aquello en lo que quieres emprender. Como dije, fui atrevido, porque compré esto sin saber nada de cocina; pero, como vi que era un gran negocio, me dediqué a conocer todo de él. Un administrador debe tener deseo de superación y progreso.⁴ Conozco compañeros, dueños de negocios, cuyos gerentes reclutan empleados nuevos o hacen algún tipo de cambio y cuando ven al empleado nuevo le preguntan: “¿Quién tú eres que estás aquí adentro?”; y tiene que venir el gerente a decirle: “Mira, es un muchacho que contraté esta semana”. Son dueños de un negocio, pero no lo conocen, porque no están en él. Tienen buenos gerentes y son exitosos; pero ese no es mi caso. Yo creo que una de las claves del éxito que he tenido es que he estado aquí, en el restaurante, todos los días. Puede ser que haya salido un momento al banco o me haya tomado un par de horas; pero, por lo regular, todos los días he estado aquí y eso hace una gran diferencia.

EE: ¿Cuál es el secreto del éxito del negocio?

LO: Las horas de trabajo, la dedicación, el empeño que le puse para progresar y el auspicio de ustedes; sin eso no hay éxito.⁵

EE: ¿Cuál es la clientela mayoritaria?

LO: Mi clientela es bien variada; aquí vienen estudiantes de la

⁴ Según Varela y Bedoya Arturo, el deseo de superación y progreso es entendido como el “principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades” (2006, p. 25).

⁵ De acuerdo con Dover, un elemento importante del éxito es mantenerse relevante; y la “clave para la relevancia” es la comunicación con los clientes, “el mensaje que se le transmite al consumidor” (2014, p. 37).

Iupi,⁶ deportistas, periodistas, políticos, jefes de agencia como el Secretario de Justicia, gobernadores... esa diversidad es lo más que me impresiona de mi negocio.

EE: ¿Por qué El Obrero no se ha expandido?

LO: Uno de los factores por los que no lo he expandido es por temor a perder la calidad. Yo estoy todo el día pendiente al desarrollo y la fluidez del restaurante, de la preparación de los alimentos, del servicio a los clientes⁷ y del cierre. En fin, estoy siempre aquí pendiente a todo. Se dice por ahí que “El que mucho abarca, poco aprieta” y, cuando uno tiene un negocio, tiene que temerle a eso. Los cocineros no serían los mismos ni la comida tampoco; así que quizá la calidad no sería igual. Yo he tenido el placer de atender a muchas generaciones: al abuelo, al hijo y al nieto; eso te hace sentir bien y todo es porque tengo un solo restaurante.

EE: ¿Ha contemplado abrir otro tipo negocio?

LO: Aunque no estoy interesado en abrir otro negocio de comida, no descarto la posibilidad de iniciar cualquier otro.

EE: ¿Cómo su negocio aporta al bienestar comunitario que lo rodea?

LO: De mis 14 empleados, 6 son de esta comunidad; viven a una distancia razonable de aquí; no necesitan gastar gasolina para llegar al trabajo. También les doy las gracias a mis vecinos, porque hace un año que compré el terreno de al lado para el estacionamiento; pero antes no contábamos con eso y mis vecinos fueron bien condescendientes, y dejaron que los clientes se estacionaran en sus casas. Gracias a Dios nunca tuve problemas con ellos y aquí, cuando vienen, se les ayuda; a veces se les regala comida o se les deja a un precio especial.

⁶ Nombre coloquial de la UPRRP.

⁷ La “calidad de servicio” es considerada “como elemento principal de la satisfacción del cliente” (Cabana Villca, Gálvez Vargas, & Muñoz Pizarro, 2015, p. 59). Incluso la estabilidad y el desarrollo de las empresas dependen fundamentalmente de la capacidad de satisfacer a los clientes con la mayor eficiencia y confiabilidad (González-Sánchez, 2013).

EE: ¿Dónde obtuvo el capital para comprar el negocio?

LO: En la firma de CPA donde trabajaba, mi jefe y yo teníamos una buena comunicación con el Banco de Desarrollo Económico de Puerto Rico, y allí me aprobaron el financiamiento.

EE: ¿Cuál es el rol del plan de negocios en conseguir préstamos?

LO: Para otorgar el préstamo, el Banco de Desarrollo me pidió un plan de negocios y le di información del desarrollo del restaurante en los 50 años anteriores, ya que mi jefe y yo éramos los contadores de esta empresa. Les dejamos saber las ventas y nuestras metas y proyecciones. Les dimos un plan de mercadeo. Hicimos todo el plan de negocio y ellos lo aceptaron.⁸

EE: ¿Usted considera que esto es un negocio familiar?

LO: Sí, mi hermano trabaja aquí, mi hermana, mi mamá... básicamente esto es un negocio familiar. Eso es una ventaja; pero, por otro lado, es una desventaja. Hay que hacer ciertas concesiones, que un empleado regular no tendría que hacer; pero es más lo positivo que lo negativo. Antes de tener el restaurante trabajé con un tío político que era contador, y era bien difícil... me explico. Al mediodía me decían: “Fulano se fue... no te vayas, para que cubras su área”; y yo me tenía que quedar trabajando en mi hora de almuerzo. Como éramos familia, había que hacer ese tipo de concesión. Él me decía por la mañana: “Te invito a desayunar” y durante el desayuno me comentaba: “Hay que hacer esto, esto y esto”; y yo pensaba: “Esto no es un desayuno; es una reunión de trabajo”. “Te invito a almorzar” y era la misma historia. Por la tarde me llevaba a mi casa y era la misma conversación. Eso se convertía en un horario extendido de trabajo. Cuando yo salgo con mi hija no hablamos de trabajo. Si lo mencionamos es por cinco minutos, porque si ella me habla por seis le digo: “Mejor nos quedamos en

⁸ Castelán Valdivia señala que “Cada negocio o empresa, por pequeño que este sea, necesita desarrollar un plan de negocios y, aunque esto lleva su tiempo e incluso capital, vale la pena realizarlo para poder enfrentar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que se presenten en el futuro” (2006 p. 37).

el negocio y seguimos trabajando”. Yo trato de dividir el tiempo familiar del tiempo del negocio. Si alguien te habla de lo mismo todo el tiempo, noche y día, hay un momento en el que hastía; llega el momento en que te desagrada hablar del trabajo.

EE: ¿Quién les suple la comida?

LO: En Puerto Rico hay unas megaempresas que son nuestros suplidores. El Departamento de Salud nos exige que todo lo que entre a este negocio tenga un sello de inspección. Yo no puedo ir a comprar cerdos a la casa de tu abuelo, porque la carne tiene que tener un sello como evidencia de inspección, por un matadero USDA⁹. Entre nuestros suplidores se encuentran José Santiago, Inc. y Ballester Hermanos, quienes se dedican a la venta de productos alimenticios a restaurantes y supermercados. Ellos venden al por mayor y al detal, y eso nos brinda unos precios privilegiados. El precio de ustedes no es el mismo precio que nos dan a nosotros los comerciantes.

EE: ¿Cuál es el ingreso del restaurante?

LO: Una cosa son las ventas netas y otra cosa es el ingreso neto. Las ventas brutas son las que se hacen diariamente. Para obtener las ventas netas, a las ventas brutas se les restan las compras y el inventario. En el ingreso neto estamos cerca del millón de dólares. El local tiene una deuda de cinco años; pero, al comprar la propiedad de al lado para hacer el estacionamiento, ahora tenemos dos préstamos hipotecarios.

EE: ¿Se puede ser empresario y vivir de esto?

LO: Sí, yo vivo muy bien, gracias a Dios; pero lo más importante es que, de este negocio, viven mi hermano y mi hija; y ellos viven bien.

EE: ¿Esto requiere vivir de un sueldo o de un excedente que se queda?

⁹ Se refiere al United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos); esta es la unidad ejecutiva del Gobierno Federal de Estados Unidos que se ocupa de desarrollar y ejecutar políticas de agricultura, ganadería y alimentación.

LO: Nosotros tenemos un sueldo; pero entonces en Navidad, los bonos recompensan muchas de esas horas extra que trabajamos y no cobramos. Administrar bien el dinero es una parte muy importante. El 90% de los comerciantes padecen de no saber administrar las finanzas.¹⁰ Por experiencia propia, utilizamos rápidamente ese dinero y nos compramos vehículos caros o una lancha. Yo llegué a pagar \$7,000 mensuales en préstamos de automóviles; tenía seis vehículos y no sé para qué quería tantos autos. Además, llegué a realizar pagos de \$7,000 mensuales en el préstamo hipotecario de mi residencia y \$5,000 en pensión alimentaria. La mala administración ha conducido a organizaciones a cerrar sus puertas de forma permanente, cuando llegan los momentos de menos ventas y comienzan a enfrentar las deudas y los pagos de los préstamos. El éxito no se obtiene en un año, sino a través de los años.

EE: ¿Cómo paga la empresa los bonos a sus empleados?

LO: Nosotros les pagamos a todos los empleados lo que se les debe de dar por ley. Por otro lado, a esos empleados que siempre dan la milla extra, que se quedan unas horas más, la empresa les hace un regalo.

EE: ¿Si pudiera regresar en el tiempo y volver a trabajar con una firma de CPA lo haría?

LO: No lo haría, por las temporadas contributivas. A veces yo salía de mi casa a las cinco de la mañana y eran las cuatro de la mañana del día siguiente y yo estaba trabajando todavía. En el mundo corporativo, creo que se hace difícil tener control de tu propio destino. La firma de CPA en la que yo trabajé era una pequeña. Si estás trabajando en una de las cuatro empresas grandes de CPA (las “Big Four Firms”), el personal del departamento de impuestos es el que se encarga de preparar las planillas corporativas de los clientes. Al trabajar en una firma de CPA pequeña tienes que hacer todo para cada cliente; eso significa integrar todos los servicios, desde

¹⁰ González-Sánchez (2013) plantea también que las finanzas son importantes para el éxito de muchos de estos negocios.

hacer la contabilidad hasta preparar y radicar todas las planillas corporativas de los clientes. La cantidad de trabajo era increíble; sin embargo, aunque en esos meses se cobraba más, los asalariados no éramos los más recompensados.

EE: ¿Cuántos empleados tiene actualmente y cuáles son las cualidades que busca en cada uno de ellos?

LO: Actualmente somos 16 empleados, contándonos mi hija y yo. En años anteriores yo era quien realizaba las entrevistas y escogía el personal; pero ahora es mi hija quien lo hace.¹¹ Al contratar a una persona buscamos que demuestre interés por el trabajo, que sea responsable, que tenga iniciativa; es decir, que el empleado no espere a que le digan lo que tiene que hacer, por decirlo así. Si su trabajo es simplemente lavar los platos y terminó rápido, pero sabe que hay otras cosas que hacer en el negocio, que tenga la iniciativa de hacerlas.¹²

EE: ¿Cómo es el negocio? ¿Cómo se manejan los alimentos?

LO: El negocio de la comida es uno bien sacrificado. Hay que ser preciso con el inventario, ya que la mayoría de los alimentos son perecederos; deben ser frescos, para poder cocinarlos al momento; y no se pueden dejar más de cierto tiempo sin preparar, para que no se dañen y comience la pérdida de dinero. El negocio de la comida es también uno complicado y volátil. Los precios varían y uno tiene que buscar el más que convenga, para poder tener ganancia.¹³

EE: ¿Cuál es la maquinaria que se tiene y sus adelantos, para preparar los alimentos?

¹¹ Ortiz comentó que muchos estudiantes de la Escuela Hotelera de San Juan son enviados a su restaurante a trabajar y poner en práctica lo que aprendieron, y que salen muy bien preparados.

¹² Es muy importante tener empleados que hagan el trabajo ya que “el recurso humano opera dentro de parámetros definidos para optimizar su campo de acción y alinea sus propósitos a los de la entidad social” (Rodríguez Moreno, Granados Ávila, & Velandia Rodríguez, 2015, p. 154).

¹³ Popic considera que en este tipo de negocio es difícil no generar ingreso, porque “la comida es imprescindible” (2015, p. 10).

LO: Hay sartenes y planchas; y la comida se prepara al gusto del cliente. Las máquinas son básicas y de fácil manejo; no se necesita de nada muy tecnológico, para poder hacer una buena comida. Las máquinas más sencillas son las mejores.

EE: ¿Qué fue lo que sucedió con el problema de impuestos que tuvo el restaurante en diciembre de 2015?

LO: Lo que sucedió fue que había una deuda por concepto del IVU¹⁴ en el Departamento de Hacienda. Hacía más de 20 meses que no se fallaba en ningún pago y una mañana vino un personal del Departamento de Hacienda, con una orden de confiscación, y nos cerraron el negocio. Ese mismo día nos asesoramos con nuestros abogados y determinamos solicitar protección bajo el Capítulo 11 de la Ley Federal de Quiebras.

EE: ¿Cómo ha podido superar esa situación, para salir hacia adelante y aprender de esa experiencia?

LO: Fue bien difícil, porque eso afectó la operación del negocio. La mayoría de la gente leyó en el titular de la noticia que nos habían cerrado; pero no supo que tres horas después estábamos operando de nuevo; entonces pensaron que el Departamento de Hacienda nos había cerrado, como pasó con el restaurante El Zipperle y otros comercios que no pudieron volver a abrir.¹⁵ Se afectaron las ventas; pero hemos seguido operando y superado esa etapa.¹⁶

EE: ¿Cree que en cualquier negocio existe siempre la posibilidad de tener problemas?

LO: Problemas, en un negocio, los hay todos los días y de toda índole: problemas con los empleados, con los suplidores, con la

¹⁴ Siglas del Impuesto de Ventas y Usos que los comerciantes cobran a los consumidores y deben remitir al Departamento de Hacienda.

¹⁵ Para Ryan, “Culturalmente, los puertorriqueños y el gobierno pueden ser los más grandes obstáculos en su propio éxito en el futuro, no solo en la industria, sino también como personas” (2010, p. 53).

¹⁶ Al momento de realizar la entrevista el propietario informó al grupo de estudiantes de que las negociaciones con el Departamento de Hacienda ya estaban llegando al final.

Autoridad de Energía Eléctrica, con la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados... todos los días en un negocio hay diferentes problemas. Lo que pasa es que algunos se sobrellevan, otros se solucionan y otros toman un poco más de tiempo en solucionarse; pero en los negocios siempre hay retos.

Al concluir la entrevista, el grupo estuvo agradecido y satisfecho por el tiempo que el Sr. Luis Ortiz nos dedicó, porque pudimos conocer cómo es en realidad la administración de un negocio. El señor Ortiz es un empresario puertorriqueño exitoso, egresado de la UPRRP, que con educación, mucho esfuerzo, organización y disciplina lleva dirigiendo un negocio hace ya 22 años, y afirma que esos factores son la clave del éxito.

Referencias

- Cabana Villca, S. R., Gálvez Vargas, P. A., & Muñoz Pizarro, C. I. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 57-67.
- Castelán Valdivia, A., & Oros Méndez, L. A. (2011). Importancia de un plan de negocios. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>
- Dingle, D. T. (2011). Don Thompson's recipe for growth. *Black Enterprise*, 41(6), 58-60.
- Dover, C. (2014). Staying relevant. *Nation's Restaurant News*, 48(4), 36-38.
- Gerrard, N. (2014). The caterer interview Mark Hix and Ratnesh Bagdai. *Caterer & Hotelkeeper*, 203(4809). Recuperado de <https://www.thecaterer.com/articles/351099/the-caterer-interview-mark-hix-and-ratnesh-bagdai>
- González-Sánchez, C., Garza-Ríos, R., & Trujillo-Quintana, I. (2013). Determinación del tamaño del pedido en el almacén de un restaurante. *Ingeniería Industrial*, 34(3), 280-292.
- Popic, M. (2015). El negocio de la comida, la comida como negocio. *Debates IESA*, 20(1), 10-12.

- Rodríguez Moreno, D. C., Granados Ávila, P. N., & Velandia Rodríguez, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13(22), 154-171.
- Ryan, F. (2010). Puerto Rico: Gastronomic capital of the Caribbean. *Caribbean Business*, 38(24), 50-53.
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
-

Cómo citar este artículo:

Laguna-Martínez, K. M., & Pérez-Cardona, L. M. (2017). Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero. *Fórum Empresarial*, 22(2), 117-129.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Fórum Empresarial
está indizada en:

Conuco
Dialnet
DOAJ
EBSCO
PKP Index
Redalyc
REDIB

Está evaluada en:

CIRC
Latindex
ERIH PLUS

Su información
bibliográfica está
registrada en:

Ulrichweb
WorldCat.

Fórum Empresarial está
asociada con Publons
para reconocer las
contribuciones de
nuestros pares
evaluadores.

ISSN: 1541-8561 (Impresa)
ISSN: 2475-8752 (En línea)



CONVOCATORIA DE ARTÍCULOS PARA *Fórum Empresarial*

Fórum Empresarial es una revista científica arbitrada, publicada semestralmente por el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de la revista es brindar un foro para la disseminación de artículos metodológicamente rigurosos, que constituyan una contribución original a las principales áreas de investigación relevantes para los negocios; de esta forma, desea estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la universidad, la comunidad empresarial y el sector público, a escala internacional.

La Junta Editora de *Fórum Empresarial* tiene una convocatoria abierta para el envío de manuscritos para posible publicación. La revista está aceptando continuamente colaboraciones de índole académica, o práctica, para las próximas ediciones. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, trabajos de investigación, artículos técnicos-profesionales, ponencias, artículos informativos y reseñas de libros. *Fórum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores. Las Guías para la presentación de artículos se encuentran en <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PO BOX 23332

SAN JUAN PR 00931-3332
787-764-0000, EXT. 87048

[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



Fórum Empresarial
is indexed in:

Conuco
Dialnet
DOAJ
EBSCO
PKP Index
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:

CIRC
Latindex
ERIH PLUS

The bibliographic
information is
registered in:
Ulrichswel
WorldCat

Fórum Empresarial has
partnered with Publons
to recognize peer
review contributions.

ISSN: 1541-8561 (Impresa)
ISSN: 2475-8752 (En línea)

OPEN CALL FOR PAPERS FOR *Fórum Empresarial*

Fórum Empresarial is a peer-reviewed scholarly journal published biannually by the Center for Business Research and Academic Initiatives at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The purpose of the journal is to provide a forum for the dissemination of methodologically rigorous articles, which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business; this way, we would like to stimulate the exchange of knowledge and experience between the university, the business community, and the public sector on an international scale.

The Editorial Board of *Fórum Empresarial* has an open call for authors to submit manuscripts for possible publication. The journal is continuously accepting academic, practical, and professional submissions for future issues. Theoretical and empirical contributions, research papers, technical professional articles, conference papers, informative reports, and book reviews will be considered. *Fórum Empresarial* does not have article submission charges or article processing charges for authors to publish their work. The guidelines for the submission of articles are available in <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.



UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
PO BOX 23332
SAN JUAN PR 00931-3332
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



GUÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS Y RESEÑAS Y SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Fórum Empresarial cuenta con una Junta Asesora Internacional y con un acervo de evaluadores ajenos al equipo editorial y a la institución editora. Los evaluadores externos provienen de instituciones universitarias de Puerto Rico, Iberoamérica, Estados Unidos de Norteamérica y África; y son especialistas en las diferentes áreas de la Gestión de Empresas y disciplinas relacionadas.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Todas las colaboraciones deben ser originales y estar escritas en español o en inglés.
2. Los escritos deben ser inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de *Fórum Empresarial* supone el compromiso por parte del autor de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones.
3. Un escrito que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea solo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no se someterá al proceso de evaluación por pares, a menos que constituya una nueva síntesis del pensamiento del autor o una revisión de sus concepciones anteriores.
4. La portada deberá incluir el título del escrito, el nombre del autor, su filiación, su dirección, sus números de teléfono y su dirección electrónica. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes no deben llevar ninguna identificación.
5. La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio sencillo (tamaño 8.5" x 11.5"), por un solo lado, incluyendo tablas y referencias. La letra debe ser Times New Roman, tamaño 12.

6. El título del artículo no debe exceder de 15 palabras.
7. Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en español e inglés (de un máximo de 125 palabras cada uno). Tras el resumen debe incluir un máximo de cinco palabras clave en ambos idiomas.
8. Las notas deben ser breves y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse solo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto y aparecer al final de cada página.
9. Los artículos se deben redactar siguiendo consistentemente las normas de estilo del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*, edición de 2010.
10. Todas las tablas, gráficas y figuras deben ser enviadas en un formato editable.
11. Las reseñas críticas de libros deben incluir lo siguiente:
 - Tipo de libro (e.g. texto académico, manual, biografía)
 - Título del libro y número de páginas
 - Apellidos y nombre del autor
 - Nombre del traductor (si lo tiene)
 - Editorial, ciudad y fecha de publicación
 - ISBN
 - El texto debe ser de 750 a 1000 palabras.
 - En la reseña deberá resumir el libro, con énfasis en sus temas y tesis principales; analizar las fortalezas y debilidades del libro con ejemplos; evaluar el libro, tal vez en comparación con otras grandes obras en el mismo campo; e incluir una conclusión sobre los principales puntos de la revisión, que no sea una recapitulación de lo dicho.
12. Los artículos de investigación y las reseñas se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Los artículos técnicos-profesionales se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.

- En todos los envíos nuevos y las revisiones, la primera página del manuscrito debe contener solo el título del trabajo sin los nombres de los autores.
- Incluya un archivo separado con el título del manuscrito y el nombre, la afiliación y la dirección electrónica de todos los autores. Se debe incluir también el ORCID ID de los autores académicos.

Tanto el proceso de revisión por la Junta Editora como el de evaluación por pares es doble ciego. Se requiere la aprobación de la mayoría de los pares evaluadores para la publicación de un artículo. *Fórum Empresarial* se reserva el derecho a efectuar los cambios de estilo y forma que considere pertinentes y a publicar los artículos en un plazo de tres a seis meses tras su aceptación.

Una vez se reciben los escritos, estos son revisados por la Junta Editora para determinar si cumplen con el objetivo y las normas de la revista; los que cumplen con lo anterior son seleccionados y enviados a tres pares evaluadores para su consideración y dictamen; los que no cumplen son devueltos a los autores con las observaciones correspondientes.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

Fórum Empresarial respalda el acceso abierto al trabajo académico. Todos los artículos y reseñas de la revista están disponibles libremente desde la fecha de publicación. *Fórum Empresarial* permite a los lectores buscar, leer, copiar, descargar, imprimir, distribuir o hacer enlaces a los textos completos de los artículos, así como usarlos para cualquier propósito legal. *Fórum Empresarial* depende del apoyo financiero de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como de la buena voluntad de su Junta Editora y el continuo apoyo de su red internacional de pares revisores.

SUBMISSIONS AND PEER REVIEW PROCESS GUIDELINES

Fórum Empresarial has an International Advisory Board and the support of a large group of external evaluators with expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines. The external evaluators come from academic institutions in Puerto Rico, Latin America, United States of America, and Africa.

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to the authors.

1. All submissions must be written in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
2. The Editorial Board will not recommend an already published article unless there is evidence that it represents a new synthesis of the author's ideas.
4. The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and email address. The title should appear at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages should not have any identification.
5. Submissions should be no longer than 20 pages, single spaced (8.5" x 11.5"), written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times New Roman size 12.
6. The article title must not exceed 15 words.
7. Articles must be preceded by an abstract drafted in both English and Spanish (125 words maximum each). The abstract should be followed by a maximum of five keywords in both languages.
8. Notes should be brief and be limited to marginal clarifications to the text; they should not be used to indicate bibliographical

entries. Notes must be consecutively numbered in the text and should appear at the bottom of the page.

9. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
10. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
11. Critical book reviews must include the following:
 - Type of book (i.e. textbook, manual, biography)
 - Title of book and number of pages
 - Last name, first name of the author
 - Translator's name (if any)
 - Publisher, city, and date of publication
 - ISBN
 - The review should be about 750-1000 words.
 - You should succinctly summarize the book, noting especially its main topics and theses. Analyze the book's strengths and weaknesses with examples of each. You may also evaluate the book, perhaps in comparison to other major works in the field. Finally, include a conclusion that brings together the main points of the review, but is more than a recapitulation of what has been said.
12. Research articles and book reviews must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>.
Technical professional articles must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.
 - For all new submissions and revisions, the first page of the manuscript should contain only the title of the work without the authors' names.
 - Include a separate file with the title of the manuscript and the name, affiliation, and email of all the authors. The ORCID ID of academic authors should also be included.

Once the articles are received, they are reviewed by the Editorial Board to determine if they comply with the focus, objective, and standards of the journal. If the submitted work meets these expectations it will be selected and sent to three peer reviewers for their consideration. Typescripts that do not meet the scope and guidelines of the journal will be rejected.

Both the Editorial Board and peer review processes are double-blind. The approval of the majority of the reviewers is required to accept an article for publication. *Fórum Empresarial* reserves the right to make any format and style changes deemed necessary for publication purposes and to publish the articles within three to six months of their acceptance.

OPEN ACCESS POLICY

Fórum Empresarial endorses open access to academic work. All articles and reviews of the journal are free to access from the date of publication. *Fórum Empresarial* allows readers to search, read, copy, download, print, distribute, or link to the full texts of its articles and to use them for any lawful purpose. *Fórum Empresarial* depends upon the financial support provided by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, as well as the goodwill of its Editorial Board and the continuing support of its international network of peer reviewers.

EDICIONES ANTERIORES RECIENTES

Vol. 22 | Núm. 1 | Verano 2017

Perfil de los empresarios colombianos a partir de los datos del Global Entrepreneurship Monitor

Vera J. Santiago Martínez, Patricia Márquez Rodríguez, Cristian Orlando De Oro Lajud, Ronald Andrés Ardila García

Legislación protectora y promotora de Mipymes en Puerto Rico (2009-2016)

Carmen Correa Matos

The evolution of demarketing literature

Víctor Quiñones Cintrón, Jonathan Von Hack, Myra Mabel Pérez Rivera, Angely Yomara Medina Velázquez, José Davis Pellot

Vol. 21 | Núm. 2 | Invierno 2016

Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom

Rita Jácome López, Lourdes Canós Darós y Alexis Jacobo Bañon Gomis

Benchmarking non public hospitals in Puerto Rico: A key component in the financial performance

Arisbel Ramos Martin

Puerto Rico and U.S. under the cabotage laws: A breach to the World Trade Organization's member agreement?

Daniel Nina

El desempeño de los cursos cuantitativos como predictor de éxito en los estudios universitarios

José Vega Vilca, Wanda Velázquez Rosado y Wanda Villafañe Cepeda

Vol. 21 | Núm. 1 | Verano 2016

The effect of support initiatives on the operations and performance of South African worker co-operatives

Riaan Oelofse and J.L. Van der Walt

Psychological contract and organizational change: Assessing M&As' impact on survivors of pharmaceuticals in Puerto Rico

Luz E. Quiñones González

What is marketing? A study on marketing managers' perception of the definition of marketing

Frank Lozada Contreras and Mari L. Zapata Ramos

FÓRUM EMPRESARIAL
