

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 25 | NÚM. 2 | INVIERNO 2020

LANGUAGE EFFECTS ON SOURCE CREDIBILITY
AND PERSUASION AMONG BILINGUAL CONSUMERS 1
Cecilia M. O. Alvarez

UN GLOBAL COMPACT AND FIRM LIFE CYCLE:
AN EXPLORATORY ANALYSIS 27
Narcisa Meza
Javier Rodríguez

EFFECTO DE LA MENTORÍA EN EL APROVECHAMIENTO
DE LOS ESTUDIANTES DE MÉTODOS CUANTITATIVOS.... 43
Liana-Iveth Gutiérrez-Moreno

RESEÑA DE *RETAIL 4.0: 10 REGLAS*
PARA LA ERA DIGITAL 69
Patricia Vargas-Portillo

f



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPRRP

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 25 | Núm. 2 | Invierno 2020

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

Dr. Jorge Haddock

Rector

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Decana

Dra. Myrna López de Pinto

Director del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editora

Dra. Camille Villafaña Rodríguez

Página web: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>

DOI: 10.33801

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/fórum-empresarial-73880330/](https://www.linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/)

Twitter: twitter.com/ForumEmpJournal

Fórum Empresarial está indexada en BASE, Business Source Elite, Business Source Premier, Dialnet, DOAJ, PKP Index, Redalyc, REDIB y Scilit; está evaluada en CIRC, Dulcinea, ERIH PLUS, Europub y Latindex (Catálogo); es miembro de Crossref; se encuentra en DRJI, Latinrev y Publons; y su información bibliográfica está registrada en Ulrichweb y WorldCat.

ISSN: 1541-8561 (*print*)

ISSN: 2475-8752 (*online*)

© 2020 *Fórum Empresarial*

CONSEJO EDITORIAL

Dr. José Luiz Barros Fernandes
Universidade de Brasília, Brasil

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

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 Ogliastri
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

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

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

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

JUNTA EDITORA

Dra. Camille Villafañe Rodríguez (ex officio)
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Segundo Castro Gonzáles
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Jahir Lombana-Coy
Universidad del Norte, Colombia

Dra. Lourdes Ortiz Sosa
Centrum School of Business, Perú

Dra. Lorena A. Palacios Chacón
Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México

PARES EVALUADORES DE ESTE AÑO

Dra. Marta Álvarez
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

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

Dr. Jordi Colomer-Feliu
Universitat de Girona, España

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

Dra. Ivonne Díaz Rodríguez
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Puerto Rico

Prof. Ladis Yuceima Frias Cano
Universidad de Antioquia, Colombia

Dra. Ana Helvia Quintero
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Prof. Jorge Hernández Valdez
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Edmundo Lizarzaburu Bolaños
Universidad ESAN, Perú

Dr. Jahir Lombana-Coy
Universidad del Norte, Colombia

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

Dra. Cecilia Montes-Alcalá
Georgia Institute of Technology, Estados Unidos de América

Prof. Jaider Ochoa Gutiérrez
Universidad de Antioquia, Colombia

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

Dr. Víctor Quiñónez
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Angelika Rettberg Beil
Universidad de Los Andes, Colombia

Dra. Eileen Segarra-Alméstica
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Wilfredo Toledo
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Sara Unda Rojas
Universidad Nacional Autónoma de México

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Universidad Autónoma de Querétaro, México

RECURSOS

Sra. Maribel Ortiz
Secretaria Administrativa

Srta. Jomary C. Lugo Hernández
Estudiante Subgraduada Asistente

Sr. Marcos Pastrana
Diseñador Gráfico

Contenido

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

- 1** **Language effects on source credibility and persuasion among bilingual consumers**
Cecilia M. O. Alvarez
- 27** **UN Global Compact and firm life cycle: an exploratory analysis**
Narcisa Meza
Javier Rodríguez
- 43** **Efecto de la mentoría en el aprovechamiento de los estudiantes de Métodos Cuantitativos**
Liana-Iveth Gutiérrez-Moreno
- ### FÓRUM | RESEÑA
- 69** **Reseña de *Retail 4.0: 10 reglas para la era digital***
Patricia Vargas-Portillo

Language effects on source credibility and persuasion among bilingual consumers

Cecilia M. O. Alvarez,^{1,A}

Received: July 16, 2020 | Revised: September 16, 2020 | Accepted: September 19, 2020

¹Instituto Tecnológico Autónomo de México, México

^Acecilia.ortiz@itam.mx | <https://orcid.org/0000-0002-6187-1147>

■ ABSTRACT

This research investigates the interactive effects of language and the identification with American culture on source credibility and, subsequently, on persuasion among Hispanics. The results revealed that low American identifiers perceived a higher source expertise and greater positive attitudes towards brands advertised in English compared to brands advertised in Spanish. On the other hand, source expertise and attitudes towards the brand did not vary because of the language used among high American identifiers. Sources that communicate with code-switching elicited lower expertise and brand attitudes compared to sources that use English or Spanish. The study results found no significant effects for source trustworthiness and attractiveness.

Keywords: source, credibility, persuasion, language, ethnic identification

Efectos del lenguaje en credibilidad y persuasión de la fuente de información entre consumidores bilingües

■ RESUMEN

Esta investigación examina los efectos del lenguaje e identificación con la cultura estadounidense sobre la credibilidad de la fuente de información y persuasión entre hispanos bilingües. Los resultados revelaron que participantes que no se identifican con la cultura estadounidense perciben que la fuente tiene más experiencia, y las actitudes son más positivas hacia las marcas anunciadas en inglés comparadas con marcas anunciadas en español. La experiencia de la fuente y las actitudes no variaron entre participantes que se identifican altamente con la cultura estadounidense. Las fuentes de información que mez-

clan los dos idiomas fueron percibidas menos expertas y las actitudes fueron menos favorables en comparación con fuentes que usan inglés o español. No se reportan efectos significativos para la confiabilidad y el atractivo de la fuente.

Palabras clave: fuente de información, credibilidad, persuasión, lenguaje, identificación étnica

Introduction

The idea that judgments we make regarding those we communicate with are affected by the language they speak becomes particularly relevant in the multicultural marketing environment, where marketing practitioners are forced to make decisions about the language employed to communicate with bilingual consumers. The prevalence of marketing advertising and stimuli in languages other than the dominant language, has increased not only in the United States (Alvarez et al., 2017a), but also in Europe (Gerritsen et al., 2010; Hornikx et al., 2010), South East Asia (Lin & Wang, 2016; Lin et al., 2017), and across Latin America (Alvarez, 2017b).

Prior research has examined the relative effects of language choice on brand recall, brand attitudes, and attitudes toward the advertised product, reporting mixed results. Communication in a language other than the dominant language has resulted in less comprehension of the ad content among the general market (Gerritsen et al., 2010), and less favorable ad and brand evaluations (Pagani et al., 2015) within the target market. On the other hand, the use of English is likely to gather customers' attention and be associated to a perceived image of modernity, sophistication, internationality, and prestige (Lin & Wang, 2016). However, no prior research has evaluated the impact that language has on the communication source and the products and brands they endorse.

Whether it is a celebrity endorser, a spokesperson, or an influencer, advertisers must consider the language that the source employs to communicate product benefits, as the language will

become part of the meaning transferred to consumers (McCracken, 1989). Consider Kathy Cano-Murillo, the influencer behind the *Crafty Chica*¹ website, her language choice not only communicates an ethnic affiliation that imbues her blog, but also is likely to affect consumers judgements about her credibility and consequently her sponsorships (Lou & Yuan, 2019).

Some theoretical and practical questions arise. Are individual's judgments of the source credibility, and subsequently of brands they endorse, affected by the language they chose to communicate with? If so, what language enhances consumers evaluations of a source credibility among bilingual audiences? Are these effects moderated? Bergkvist and Zhou (2016) made a call for more research on the effects of target audience factors on source persuasion. This paper will examine target audience identification with the dominant culture as a possible moderator of the language effects on source credibility and persuasion, unlike previous studies that focused on consumers' strength of identification with their culture of origin as an important moderating variable (Madadi et al., 2020).

The purpose of this article is to make predictions about the effects of English, Spanish, and code-switching on source credibility and on persuasion. By doing so, this research will contribute theoretically not only to our understanding of source effects on brand evaluations, but also this research will contribute to the marketing practice by providing guidelines regarding language use of spokespersons, celebrity endorsers, and influences in marketing communications targeted to bilingual audiences.

Conceptual Background

It is a well-accepted notion among sociolinguistic researchers that language is not only an instrument of communication, but also a symbol of social and ethnic identity (Grosjean, 1982). As a communication instrument and as a symbol of group identity,

¹ <https://craftychica.com/>

language is accompanied by attitudes or judgments towards the language itself, and attitudes towards language users.

It is proposed that language associations, as well as their potential to influence consumers' responses to the source, depend on their accessibility during communication processing. Accessibility represents the likelihood that a judgmental input stored in memory is retrieved and available for use when rendering a judgment (Feldman & Lynch, 1988). The basic premise is that a source utilizing Spanish will differ in its persuasive power from that using English among Hispanic bilinguals because the use of Spanish enhances the accessibility of their ethnicity and, consequently, the accessibility of those associations linked to the societal status of the ethnic group and its language. Although ethnicity is a permanent trait determined by one's ancestors, like any aspect of a person's self-identity, its level of accessibility is not constant. For example, when people describe themselves, they are more likely to mention their ethnicity when this trait is made more accessible by their environment (Oyserman et al., 2017). This temporary surge in the accessibility of a person's ethnicity has been referred to as ethnic salience and increases a person's responsiveness to ethnic-relevant stimuli (Reed II et al., 2012).

That language serves as a potent cue of its user's social or ethnic identity (Grosjean, 1982; Grosjean, 2010) underscores its powerful connection to one's ethnicity. The source language is an environmental cue that enhances ethnic accessibility among users of the language (Alvarez et al., 2017a). Processing an endorsed communication in Spanish should temporarily increase the accessibility of both the Hispanic ethnicity and the associations attached to this ethnic group.

Attitudes towards the language and the source of the communication become relevant when individuals from two sets of cultures are in continuous contact and begin an adaptation process. Under these circumstances, one language becomes the majority language, frequently associated with economic, cultural, and political power, and the other language becomes the minority language (Grosjean, 1982). Attitudes that individuals hold towards

the language are intertwined with individuals' stereotypes of the ethnic group that speaks the language (Alvarez et al., 2017a; Grosjean, 1982; Grosjean, 2010; Lambert & Lambert, 1973). Hence, individuals' attitudes towards a linguistic behavior or communication are associated to the cultural symbolism attached to the corresponding ethnic group.

For example, Lambert and Lambert (1973) examined language effects among bilingual Canadians. In their study they asked two groups of bilingual students, English-dominant and French-dominant speakers, to listen to recorded voices of English and French speakers reading the same prose (the voices were of five perfectly bilingual speakers). The students evaluated the personality characteristics of each of the speakers. The researchers assumed that the students would not be able to disregard the language spoken, and any differences in personality assigned to the readers would be attributed to the stereotyped attitudes already formed towards members of both ethnic groups. As expected, the English-dominant students evaluated more favorably the English readers; they were perceived more intelligent, more dependable, kinder, and more ambitious than the French readers. Unexpectedly, the French dominant students evaluated significantly more favorable the English readers than the French readers on most of the personality traits (c.f. Lambert & Lambert, 1973). Lambert and Lambert's results pointed out two main conclusions. First, judgments made about the speakers were affected by the language they spoke; language was used to identify the speakers as members of an ethnic group, eliciting stereotyped attitudes. Second, attitudes of members of the minority group were affected by their social, political, and cultural status.

Lawlani and his colleagues (2005) examined individual's response to variations of source accent in relation to perceived credibility and its persuasiveness. According to their results, the spokesperson using British English accent was perceived more credible and solicited more favorable ad and brand evaluations compared to the Singlish accent among Singaporeans. The researchers suggest that the results might be associated to a natural

favoritism to the British English accent due to the higher status of the English language in Singapore.

Although not considered an ethnic group, people that code-switch between two languages are perceived unfavorably by society, eliciting negative stereotypes. Research among bilingual U. S. Hispanics has provided evidence that language “purity” or “correctness” is highly valued (Badiola et al., 2018). Alternating use of English and Spanish within a discourse, or code-switching (colloquially named Spanglish, Tex-Mex, or Pocho) has been socially stigmatized. Culturally, code-switching is often associated with illiteracy, lack of formal education, or lack of proficiency in one or both languages (Badiola et al., 2018).

Language and Ethnic Identification

According to Grosjean (1982), the minority group’s need to gain social approval results in an idealization of the majority group. Consequently, the stereotype that the minority group holds about the majority group is more favorable than their own stereotype, reflected in higher evaluations towards the majority-language speaker compared to the minority-language speaker. Findings in Koslow et al. (1994) are consistent, such that bilinguals held a less favorable attitude toward an ad using Spanish rather than English; an outcome they attributed to bilingual Hispanics holding a language-related inferiority complex.

Although Grosjean’s (1982) view of a language’s majority/minority status may accurately characterize many of society’s members, it may not do so for all its members. Ultimately, macro-level factors, such as a language’s societal status, are influential because of how individuals respond to them and their responses need not be universal in nature. Grosjean’s (1982) expectation of Spanish being tainted by its minority status seems likely to hold for many Hispanics. Others, however, may believe that society embraces diversity and is respectful of other cultures coexisting with its own. This view may be quite prevalent among those that are bicultural and, therefore, highly identify with the American culture (Alvarez et al., 2014).

Studies including Hispanic consumers have recognized the importance of classifying consumers by the strength of their identification with the Hispanic culture, and have examined consumers' behavior and persuasion across these groups (Madadi et al., 2020). In particular, Koslow et al. (1994) tested the effects of ethnic identification on Hispanic consumers' affect towards advertisements that use Spanish; they hypothesized that greater identification with the American culture, as opposed to ethnic cultures, was associated negatively with affect towards advertisements that increasingly use Spanish. The results did not support their theory; Hispanic consumers' identification with the American culture was positively associated with affect towards advertisements that increasingly use Spanish. Koslow and his associates followed the assumption that high identification with the American culture implied low identification with the Hispanic culture. However, research on acculturation proposes that Hispanic consumers' adaptation process is bicultural. From this perspective, adaptation to the host culture is not related to the loss of one's culture of origin (Alvarez et al., 2014). Instead of assuming that individuals approach full assimilation, the possibility that individuals acquire features of the host culture while maintaining aspects of their native culture is suggested. According to the results reported by Alvarez et al. (2014), the adaptation of Hispanic consumers' feelings of belonging and identifying to the American culture is associated to changes of their communication patterns, adopting the use of English in some contexts, while at the same time using Spanish for communicating among family and friends.

Under the former conceptualization, it would be expected that bilingual Hispanic consumers that highly identify with the American culture will not feel the need to gain social desirability, as they highly identify with the majority culture. Consequently, the stereotype that American identifiers have of Hispanic consumers that speak English or Spanish would show no significant differences. On the other hand, bilingual Hispanic consumers that have low identification with the American culture are more likely to feel the need to gain social approval. As a result, the stereotype

that they hold about the majority group is likely to be more favorable than the stereotype they have of their own culture. However, for high and low American identifiers, code-switching is considered a stigma, and language correctness is highly valued. Therefore, it would be expected that both groups would equally react unfavorably towards a source that uses code-switching.

Language and Source Credibility

The literature has identified three dimensions of source credibility: trust, expertise, and attractiveness. Expertise is associated to the spokesperson's knowledge, competence, and authoritative-ness; trustworthiness is related to the spokesperson's honesty, reliability, and dependability; and attractiveness is associated to the spokesperson's physical appearance.

Taking in consideration the previous discussion, it would be expected that the source language will increase the accessibility of the corresponding ethnic group, eliciting stereotyped attitudes (Alvarez et al., 2017a; Lambert & Lambert, 1973), and consequently affecting consumers' evaluations about the source's credibility. Bilingual consumers, as members of the minority group, will judge the source credibility when confronted with communications in English, Spanish, and code-switching according to their identification with the American culture. Given that previous research has indicated that Hispanics that highly identify with the American culture have favorable stereotypes of English and Spanish speakers, we would expect that the source credibility would be affected accordingly, showing no significant differences. On the other hand, the stereotyped associations about English speakers are more favorable compared to Spanish speakers' stereotype among low American identifiers (e.g. Koslow et al., 1994). Hence, we would expect that the source credibility of English communications will be more favorable compared to the source credibility of Spanish communications among low American identifiers.

Finally, regardless of the identification with the American culture, Hispanics are likely to evaluate unfavorably the source credibility if the communication employs code-switching, due to the

unfavorable stereotypes held by both American identification groups. Accordingly, it is proposed that:

- H1: Among high American identifiers, source trust, expertise, and attractiveness are not likely to differ between ads in English or in Spanish.
- H2: Among low American identifiers, source trust, expertise, and attractiveness are likely to be higher for ads in English compared to ads in Spanish.
- H3: Source trust, expertise, and attractiveness are not likely to differ between American identification groups when the ads use code-switching.

Enhancing the accessibility of Hispanics' ethnicity and their cultural stereotypes is important because of the potential for these associations to influence their advertising responses. Conceptualizations of judgment formation such as Feldman and Lynch's (1988) accessibility-diagnostics perspective emphasize the importance of a judgmental input's accessibility at the time of judgment. Just by simply associating a product to a stimulus can alter product evaluations depending on the valence of the stimulus (Stuart et al., 1987). By virtue of connecting the featured product to the associations made accessible during ad processing, product attitudes may be affected. Alvarez et al. (2017a) provided empirical evidence that culturally shared stereotypes about the use of Spanish in America have an impact on brand attitudes. Their results show that Spanish may be persuasively superior, inferior, or equivalent to English depending on the favorableness of these cultural stereotypes.

Thus, the impact of Hispanic bilinguals' cultural stereotypes becoming more accessible will depend on their favorability. Specifically, for low American identifiers, sources employing Spanish in advertising should undermine its persuasive impact relative to its English counterpart because of Spanish's unfavorable associations stemming from its lower social status as perceived by its users. However, for high American identifiers, this disadvantage should disappear. If so, then the source language should prove immaterial to the brand attitudes generated by the ads.

Last, since both low and high American identifiers have unfavorable evaluations of sources that employ code-switching, we would expect brand judgments to be equally unfavorable for both groups. These expectations are formalized as follows:

H4: Among high American identifiers, brand attitudes are not likely to differ between ads in English or in Spanish.

H5: Among low American identifiers, brand attitudes are likely to be higher for ads in English compared to ads in Spanish.

H6: Brand attitudes are not likely to differ between American identification groups when the ad uses code-switching.

It is well established in the literature that a spokesperson's trustworthiness and expertise affect persuasion (e.g. Lord et al., 2019). Hence it is expected that spokesperson's trust and expertise would mediate the effects of language on brand attitudes. Hence:

H7: Source trustworthiness is likely to mediate the effects of source language on individuals' brand attitudes.

H8: Source expertise is likely to mediate the effects of source language on individuals' brand attitudes.

H9: Source attractiveness is likely to mediate the effects of language on individuals' brand attitudes.

In sum, we propose that source credibility should be affected by the advertisement language, consequently affecting brand evaluations according to consumers' strength of identification with the American culture. The following study will test these expectations.

Experimental Study

Design and Sample

The study employed a 3 (levels of language: English, Spanish and code-switching) \times 2 (levels of strength of American identification: high and low) between subjects, quasi-experimental de-

sign. To address the shortcomings of the quasi-experimental design, participants across the American identification groups were compared to demonstrate equivalency. Ninety-eight Hispanic bilingual students from a major state university in south Florida participated in exchange for extra credit. Participants were randomly assigned to one of the three language conditions (English, Spanish and code-switching) with the only difference being the source language. Participants' demographic characteristics are reported in Table 1.

Table 1

Participants Demographic Characteristics

Characteristic	Descriptive Statistics
Age	
(18-25 years)	86.7%
(26-30 years)	9.2%
(36- or older)	4.1%
Gender	
Female	58.2%
Bilingual (English - Spanish)	100%
Hispanic	94.5%
Generation	
First	53.1%
Second	46.9%
Proficiency*	
Average English Proficiency*	6.6
Average Spanish Proficiency*	5.9
Average Language Preference*	
At home	4.3
With friends	2.9
Listening to the radio	2.6
Watching T.V.	2.2

Note. * Measures described in the method section.

Source: Own elaboration.

Ad Stimuli

The ad featured a fictitious spokesperson speaking on behalf of a fictitious online insurance company. The spokesperson's surname was of Hispanic origin (Carlos Delgado), and he claimed to have more than 10 years of experience as an insurance agent. The ad included a photo of a middle-aged gentleman wearing a suit. To create the Spanish version of the ad, the advertisement was translated and back translated into Spanish by two bilingual experts. Two code-switching strategies were employed in the design of the code-switching ad. In the first paragraph of the ad, intersentential code-switching was included. For example, "*I speak on behalf of Drive; una nueva manera de comprar seguros*" (I speak on behalf of Drive; a new way to shop for insurance). In the second paragraph of the ad, intra-sentential code-switching was employed. For instance, "*Permítanos hacer el shopping por usted con nuestro sistema comparativo de tarifas*" (Let us do the shopping for you with our comparative rating system). Both directions of code-switching were executed in the ads.

Procedure

Participants were informed that they were taking part in an advertisement survey about a service that might be available in the future in their area. They were instructed to examine the ad carefully with the objective of evaluating the service advertised. After reviewing the ad, participants received a booklet with the measures described later. After the booklets were collected, the students were thanked for their participation and dismissed.

Measures

Participants evaluated the service using seven-point semantic differential scales anchored at "unfavorable/favorable," "dislike very much/like very much," "positive/negative," and "not appealing at all/very appealing." Subsequently, source's credibility was measured with the scale proposed by Ohanian (1990); participants evaluated the source trustworthiness, expertise, and attractiveness using seven-point scales. To measure American iden-

tification, the Hispanic identification measure commonly used in the consumer behavior literature was adapted (Deshpande et al., 1986). First, participants were asked to declare their ethnicity; then, they were asked to declare the strength of their identification with the American culture with a seven-point scale anchored at “very weak/very strong.” A set of measures was employed to determine participants’ bilingual abilities; they were asked to declare their English and Spanish proficiency with a seven-point scale anchored at “1 = bad/7 = good.” Language preferences at home, with friends, watching TV, and listening to the radio were measured using a seven-point scales anchored at “1 = only Spanish/7 = only English.” Participants’ attitudes towards code-switching were measured with a question that requested respondents’ opinions about using *Spanglish* (mixing two languages) with two seven-point scales anchored at “1 = extremely unfavorable, extremely negative / 7 = extremely favorable, extremely positive.” Participants were asked to declare the language employed in the ad they evaluated. Last, a section with demographic questions was included.

Manipulation Check

A hundred percent of the respondents that were assigned to the code-switching condition declared reading the ad in both languages mixed, 90.9%. One hundred percent of the respondents assigned to the Spanish language condition reported reading the ad in Spanish, and 100% of the respondents that were in the English condition declared reading the ad in English. Self-reported language proficiency, language preferences ($\alpha = .80$), and attitudes towards code-switching ($r = .83$), were compared between language conditions. The results indicate that Spanish proficiency ($F(2, 95) < 1$), English proficiency ($F(2, 95) < 1$), language preferences ($F(2, 95) < 1$), and attitudes towards code-switching ($F(2, 95) = 2.55, p > .05$) do not differ significantly among the experimental groups. The results indicate that the language manipulation was successful.

Results

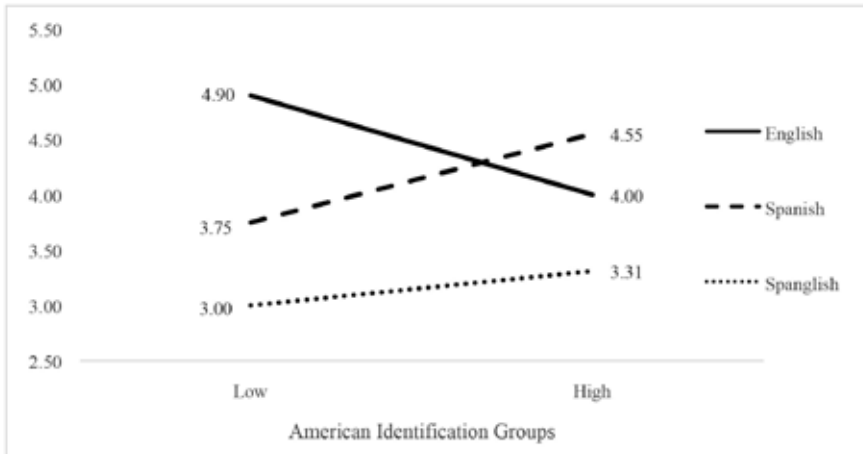
Collectively, H1 and H2 predict a significant interaction between source language and American identification. Support for H1 requires a null effect of language on the three source credibility measures, trust, expertise, and attractiveness, when American identification is high. In contrast, support for H2 requires a significant language effect on source credibility when American identification is low. Last, support for H3 requires a null effect of null effect of language on the three source credibility measures.

To test the effects of language and American identification on source credibility, overall scores of source trustworthiness ($\alpha = .94$), expertise ($\alpha = .95$), and attractiveness ($\alpha = .88$) were calculated. The overall scores of trustworthiness were analyzed using a 3 (language) \times 2 (American identification) ANOVA. The results show no significant main effects for language ($F(2,92) = 2.34, p > .05$) and American identification ($F(1,92) = 1.28, p > .05$), nor a significant interaction ($F(2,92) < 1$). The effects of language and American identification on source attractiveness were tested similarly. None of the main effects were significant (language: $F(2,92) = 1.49, p > .05$; American identification: $F(1,92) = 1.49, p > .05$). Contrary to our predictions, the interaction between language and American identification was also non-significant ($F(2,92) < 1$). Last, the overall scores of expertise were also submitted to a 3 (language) \times 2 (American identification) ANOVA. The results show no significant main effects for language ($F(2,92) < 1$) and American identification ($F(1,92) = 1.52, p > .05$). However, as predicted, the interaction between language and American identification was significant ($F(2,92) = 3.89, p < .05, \text{partial } \eta^2 = .08$). Showing partial support for H1, among high American identifiers the source expertise was perceived equally favorable when the ad was in English ($M_E = 4.14$) and Spanish ($M_S = 5.02, p > .1$). As predicted, post hoc comparisons indicate that among low American identifiers source expertise is higher when advertisement is in English

($M_E = 5.15$, $t(50) = 4.66$, $p < .001$) compared to the advertisement that use code-switching ($M_{CS} = 3.76$). The comparison of perceived source expertise between the ad in English and the ad in Spanish reached marginal significance ($M_S = 4.52$, $t(43) = 1.77$, $p = .08$). Hence, H2 is partially supported. Last, source expertise is not significantly different between American identification groups when the ad was in code-switching ($M_L = 4.43$, $M_H = 4.65$, $t(96) < 1$), as predicted in H3. In sum, H1, H2 and H3 are partially supported, the combined effects of language and strength of identification with the American culture were only significant for source expertise.

To test H4, H5 and H6, the average scores of brand attitudes ($\alpha = .91$) were submitted to a 3 (language) \times 2 (strength of American identification) ANOVA. A significant main effect for language was found ($F(2,92) = 8.29$, $p < .01$, partial $\eta^2 = .15$); brand attitudes were significantly lower for advertisements using code-switching ($M_{CS} = 3.16$) compared to advertisements in English ($M_E = 4.45$, $p < .01$) or Spanish ($M_S = 4.15$, $p < .01$). As expected, the interaction between language and strength of identification with the American culture was significant ($F(2,92) = 3.38$, $p < .05$, $\eta^2 = .07$). Showing support for H4 among bilingual Hispanics that identify highly with the American culture, brand attitudes are not significantly different between ad languages ($M_E = 4.0$, $M_S = 4.55$, $t(15) < 1$). Pairwise comparisons show that among low American identifiers, brand attitudes were significantly higher when the brand was advertised using English ($M_E = 4.9$) than when it was advertised in Spanish ($M_S = 3.75$, $t(43) = 3.53$, $p < .01$), as predicted in H5. Finally, no brand attitude differences were found between American identification groups, when the advertisements used code-switching ($M_L = 3.84$, $M_H = 4.0$, $t(96) < 1$). Therefore, H4, H5 and H6 are supported (Figure 1).

Figure 1

Mean Brand Attitude by Language and American Identification Groups

According to H7, H8 and H9, the effects of language and American identification on brand attitudes are mediated by source trustworthiness, expertise, and attractiveness. Since the language and American identification effects were only significant on source expertise, H7 and H9 are not supported. Therefore, the mediation effects were only analyzed for source expertise. To test for the mediation effects, we submitted the brand attitudes to a 3 (language) \times 2 (strength of American identification) ANCOVA using source expertise as a covariate. The results reveal a significant effect for source expertise ($F(1, 91) = 39.21, p < .01, \text{partial } \eta^2 = .3$), a significant effect for language ($F(2, 91) = 7.16, p < .01, \text{partial } \eta^2 = .14$), and a non-significant interaction between language and American identification ($F(2, 91) = 1.48, p > .05, \text{partial } \eta^2 = .03$), indicating that the effects of language on brand attitudes are mediated by the source expertise. Hence, H8 is supported.

Discussion

Despite the acknowledgement that cultures have blended and the recognition of multicultural societies and markets, little research exists on bilingual consumers. There are limited efforts in the literature to understand the effects of language choice in persuasion among bilingual consumers. The present study contributes to our understanding of language effects on source credibility and persuasion, and the moderating effects of American identification.

Theoretical Implications and Future Research

Predictions about the effects of language on source credibility and brand evaluations were made under the assumption that language was used as an ethnic cue and made accessible not only the source ethnicity, but also the stereotypes attached to that specific ethnic group.

Therefore, judgements about the source expertise, trustworthiness, and attractiveness, and consequently brand evaluations, would be affected by the stereotype associated to the language according to participants' strength of ethnic identification. Our conceptualization assumed that because of their adaptation process, Hispanics can identify with both cultures at different degrees of strength (Alvarez et al., 2014; Alvarez et al., 2017a). Unlike previous research (e.g., Madadi et al., 2020), this study explored, for the first time, the moderating role of consumers' strength of identification with the American culture on source credibility and persuasion. Our investigation should caution researchers about the risks of neglecting individual differences when testing the persuasive impact of advertising language. To illustrate, suppose we had not used the strength of ethnic identification with the American culture as a potential moderator. If so, no language effects would have been found on source credibility.

The study results reveal that language only affects the perceived knowledge and competence of the source; in other words, the source level of expertise. Hence, the effects of language on

source expertise are the only source effects that have a significant impact on brand judgements. In addition, the effects of language on brand evaluations are mediated by the perceived source expertise. According to our results, among high American identifiers, a source using English to communicate is perceived equally competent in comparison to a source using Spanish; consequently, brands advertised using both languages were equally evaluated. However, source's level of expertise and brand evaluations were evaluated more favorably when the communication was in English compared to Spanish among participants that do not identify with the American culture. In accordance to previous research in sociolinguistics (Montes-Alcalá, 2000), compared to a source that uses English or Spanish to communicate, a source that communicates with code-switching elicits lower expertise and brand evaluations, regardless of participants identification with the American culture.

Perceived trustworthiness was not affected by the language of the communication, and consequently brand evaluations were unaffected as well. Based on a review of celebrity endorsement literature, Bergkvist and Zhou (2016) conclude that there is no evidence to support the idea that source trustworthiness, measured independently, influences brand evaluations. When compared, the effects of source expertise on brand evaluations are more prevalent than the effects of source trustworthiness (Rositer & Smidts, 2012). However, in a meta-analysis, Amos et al. (2008) concluded that source trustworthiness was more influential compared to source expertise. Our results are in accordance with Bergkvist and Zhou (2016) findings; these mixed results call for more research about possible moderators of the relationship between source expertise, trustworthiness, and brand evaluations.

It was predicted that language will also affect the perceived source attractiveness. The study results do not show support for such prediction. The experiment stimuli offered participants an additional visual cue for forming judgements about the source attractiveness, the spokesperson photograph. We cannot discern if this cue was the only piece of information that participants

used to judge the attractiveness of the source, or if language was employed in addition or instead of the photograph. The study results can be explained by this confound, since there were no significant differences between the experimental conditions. Therefore, we cannot conclude that participants' judgements of the source physical attributes were not affected by language. The stimuli design represents a limitation of the experimental study, future research should consider that consumer judgements can be formed from several cues provided by the advertisements, including language.

However, another possible explanation for the lack of results on perceived source attractiveness could be because source attractiveness is associated to physical characteristics, rather than competence or dependability, therefore, the stereotype associated to each language did not affect individuals' judgments on the source attractiveness and brand evaluations. According to Bergkvist and Zhou (2016) while most studies have documented a relationship between source attractiveness and brand evaluations, some have failed to support this relationship (e.g., Ohanian, 1991). Hence, our results underline the need for future research on this area that would clarify the moderating variables that affect the relationship between source attractiveness and brand evaluations.

According to the study findings, regardless of the level of identification with the American culture, the source expertise and consequently brand evaluations were the lowest when they employed code-switching. Research on code-switching has been tested using slogans and printed advertising (e.g. Luna & Peracchio, 2005). According to Montes-Alcalá (2000) attitudes towards code-switching vary according to the communication mode used (oral or written code-switching). Future studies might consider varying the advertising mode and test whether source credibility is affected when a different language is employed in oral advertisements, much like the methodology employed by Lambert and Lambert (1973).

This research is a first attempt at measuring the effects of language on source credibility, replications are needed among non-

student samples and different communication strategies. The study employed a spokesperson as the communication source. Although there is no reason to believe that the meaning transfer evoked by the communication language would be moderated by the type of source, more research is granted before generalizing these effects to celebrity endorsers or influencers.

The present study tested the moderating effects of American identification; however, as previously stated, the acculturation process is bicultural. Future research should attempt to understand the joint effects of both ethnic identification constructs and determine if consumers' cultural stereotypes vary according to the strength of Hispanic identification.

Finally, our research evaluated the effects of language on a single product. Previous research supports the idea that a match-up between spokesperson and product characteristics increase consumer evaluations of the product advertised (e.g. Choi & Rifon, 2012). Future research might investigate if a match between the type of product and language improves customer evaluations, and if this improvement does not vary across ethnic identification groups.

Managerial Implications

Considering that the majority of U.S. Hispanics are bicultural-bilingual (Alvarez et al., 2014), and therefore, identify with both, the American and the Hispanic culture, communications to Hispanics using English and Spanish should elicit similar responses to the source credibility and brand evaluations. However, for those that do not identify with the American culture, communications in English are more effective. Be that as it may, the segment of bilingual Hispanics that do not identify with the American culture is smaller and harder to target. Therefore, including measures of ethnic identification in the segmentation scheme should prove to be useful.

Our results suggest that advertisers should stay away from using code-switching as a communication tool in printed advertising; among bilingual Hispanics the effectiveness of this strategy is

lower than the conventional use of English or Spanish. Sources that employ code-switching were perceived less competent and knowledgeable compared to sources that used either English or Spanish, generating lower brand attitudes.

In closing, this study reveals not only the effects of language choice on printed advertisements among bilingual Hispanic audiences, but also the relevance of Hispanic consumers' American identification. The consequences of both language choice in advertisements and American identification are mostly unknown; the present study only begins to unveil the issues involved in advertising to the Hispanic market.

Referencias

- Alvarez, C. M. O., Dickson, P. R., & Hunter, G. K. (2014). The four faces of the Hispanic consumer: an acculturation-based segmentation. *Journal of Business Research*, 67(2), 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.010>
- Alvarez, C. M. O., Miniard, P. W., & Jaccard, J. (2017a). How Hispanic bilinguals' cultural stereotypes shape advertising persuasiveness. *Journal of Business Research*, 75, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.003>
- Alvarez, C. M. O., Uribe, R., & Leon De-la-Torre, R. (2017b). Should I say it in English? Exploring language effects on print advertising among Latin American bilinguals. *International Journal of Advertising*, 36(6), 975–993. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1401518>
- Amos, C., Holmes, G., & Strutton, D. (2008). Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: a quantitative synthesis of effect size. *International Journal of Advertising*, 27(2), 209–234. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073052>
- Badiola, L., Delgado, R., Sande, A., & Stefanich, S. (2018). Code-switching attitudes and their effects on acceptability judgment tasks. *Linguistic Approaches to Bilingualism*, 8(1), 5–24. <https://doi.org/10.1075/lab.16006.bad>

- Bergkvist, L., & Zhou, K. Q. (2016). Celebrity endorsements: a literature review and research agenda. *International Journal of Advertising*, 35(4), 642–663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1137537>
- Choi, S. M., & Rifon, N. J. (2012). It is a match: the impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness. *Psychology & Marketing*, 29(9), 639–650. <https://doi.org/10.1002/mar.20550>
- Deshpande, R., Hoyer, W. D., & Donthu, N. (1986). The intensity of ethnic affiliation: a study of the sociology of Hispanic consumption. *Journal of Consumer Research*, 13(2), 214–220. <https://doi.org/10.1086/209061>
- Feldman, J. M., & Lynch, J. G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421–435. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.421>
- Gerritsen, M., Nickerson, C., Van Hooft, A., Van Meurs, F., Korzilius, H., Nederstigt, U., Starren, M., & Crijns, R. (2010). English in product advertisements in non-English-speaking countries in western Europe: product image and comprehension of the text. *Journal of Global Marketing*, 23(4), 349–365. <https://doi.org/10.1080/08911762.2010.504523>
- Grosjean, F. (1982). *Life with two languages: an introduction to bilingualism*. Harvard University Press.
- Grosjean, F. (2010). *Bilingual: life and reality*. Harvard University Press.
- Hornikx, J., van Meurs, F., & de Boer, A. (2010). English or a local language in advertising?: The appreciation of easy and difficult English slogans in the Netherlands. *The Journal of Business Communication*, 47(2), 169–188. <https://doi.org/10.1177/0021943610364524>
- Koslow, S., Shamdasani, P. N., & Touchstone, E. E. (1994). Exploring language effects in ethnic advertising: a sociolinguistic perspective. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 575–585. <https://doi.org/10.1086/209371>

- Lalwani, A. K., Lwin, M., & Li, K. L. (2005). Consumer responses to English accent variations in advertising. *Journal of Global Marketing*, 18(3), 143-165. https://doi.org/10.1300/J042v18n03_07
- Lambert, W. W., & Lambert, W. E. (1973). *Social Psychology (Foundations of modern psychology series)* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Lin, Y. C., & Wang, K. Y. (2016). Language choice in advertising for multinational corporations and local firms: a reinquiry focusing on monolinguals. *Journal of Advertising*, 45(1), 43-52. <https://doi.org/10.1080/00913367.2015.1085817>
- Lin, Y. C., Wang, K. Y., & Hsieh, J.Y. (2017). Creating an effective code-switched ad for monolinguals: the influence of brand origin and foreign language familiarity. *International Journal of Advertising*, 36(4), 613-631. <https://doi.org/10.1080/02650487.2016.1195054>
- Lord, K. R., Putrevu, S., & Collins, A. F. (2019). Ethnic influences on attractiveness and trustworthiness perceptions of celebrity endorsers. *International Journal of Advertising*, 38(3), 489-505. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1548196>
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: how message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Luna, D., & Peracchio, L. A. (2005). Sociolinguistic effects on code-switched ads targeting bilingual consumers. *Journal of Advertising*, 34(2), 43-56. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639196>
- Madadi, R., Torres, I. M., Fazli-Salehi, R., & Zúñiga, M. A. (2020). The impact of Hispanic-targeted advertising on consumers' brand love in services. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(2), 137-159. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1767527>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321. <https://doi.org/10.1086/209217>

- Montes-Alcalá, C. (2000). Attitudes towards oral and written code-switching in Spanish-English bilingual youths. In A. Roca (Ed.), *Research on Spanish in the U.S.* (pp. 218-227). Cascadilla Press.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity spokespersons' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertisement*, 19(3), 39-52. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673191>
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 46-54.
- Oyserman, D., Lewis, N. A. Jr, Yan, V. X., Fisher, O., O'Donnell, S. C., & Horowitz, E. (2017). An identity-based motivation framework for self-regulation. *Psychological Inquiry*, 28(2-3), 139-147. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2017.1337406>
- Pagani, M., Goldsmith, R., & Perracchio A. (2015). Standardization vs. adaptation: consumer reaction to TV ads containing subtitled or English dubbed ads. *International Journal of Advertising*, 34(4), 702-714. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1009349>
- Reed II, A., Forehand, M. R., Puntoni, S., & Warlop, L. (2012). Identity-based consumer behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 310-321. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.08.002>
- Rossiter, J. R., & Smidts, A. (2012). Print advertising: celebrity presenters. *Journal of Business Research*, 65(6), 874-879. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.010>
- Stuart, E. W., Shimp, T. A., & Engle, R. (1987). Classical conditioning of consumer attitudes: four experiments in an advertising context. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 334-49. <https://doi.org/10.1086/209117>

Financial support from the Asociación Mexicana de Cultura, A.C. is gratefully acknowledged.

Citation:

Alvarez, C. M. O. (2020). Language effects on source credibility and persuasion among bilingual consumers. *Fórum Empresarial*, 25(2), 1–25.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

UN Global Compact and firm life cycle: an exploratory analysis

Narcisa Meza,^{1,A} Javier Rodríguez,^{2,B}

Received: August 23, 2020 | Revised: April 20, 2021 | Accepted: April 21, 2021

¹ University of Puerto Rico, Carolina Campus, Puerto Rico

² University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, Puerto Rico

^A narcisa.meza1@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0001-7323-4391>

^B javier.rodriguez19@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-8886-4940>

■ ABSTRACT

We study the life cycle stage at which firms decide to join the United Nations Global Compact (UNGC). The UNGC is arguably the most important voluntary corporate social responsibility (CSR) initiative. We follow the life cycle methodology by Dickinson (2011). Our overall results show that most firms in the sample decide to join the UNGC when at the Mature stage of their life cycle. This result is in line with previous studies that show that mature firms invest more in CSR, than firms in other life stages. To the best of our knowledge, this exploratory undertaking is not yet available in the corporate responsibility literature.

Keywords: United Nations Global Compact, corporate social responsibility, life cycle

El Pacto Global de las Naciones Unidas y el ciclo de vida de la firma: un estudio exploratorio

■ RESUMEN

Estudiamos el momento en el ciclo de vida en el que una firma se compromete con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU). El PMNU es probablemente la iniciativa de responsabilidad social voluntaria más importante. Para determinar el ciclo de vida, usamos la metodología de Dickinson (2011). Los resultados demuestran que la mayoría de las firmas aceptan el pacto en su etapa madura. Este resultado es consistente con otros estudios que encuentran que, en efecto, son las firmas maduras las que más invierten recursos en responsa-

bilidad social. Entendemos que este análisis no está disponible en la literatura de responsabilidad social corporativa.

Palabras clave: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, responsabilidad social corporativa, ciclo de vida

Introduction

One of the most successful global corporate sustainability initiatives is the United Nations Global Compact (UNGC). The UNGC was launched in 2000 with the goal of bringing together the objectives of the international community and those of the business world. It is a voluntary corporate sustainability initiative that asks chief executives to align their day-to-day business operations with 10 universally accepted principles on human rights, labor, environment, and anti-corruption. By adopting these principles (see Table 1), the UN aims to promote ethical economic growth by ensuring that businesses drive globalization in ways that benefit economies and societies around the world (Schembera, 2018; Waddock, 2004). Arguably, the UNGC is the corporate social responsibility initiative with the largest number of adopters (Ortas et al., 2015; Orzes et al., 2018; Rasche et al., 2013).

There is a solid amount of research on corporate social responsibility (CSR) and on the UNGC in particular (Orzes et al., 2018). Some studies define the UNGC as an initiative to diffuse the core values of the UN into the corporate world (Kell, 2013). And although it is broadly cataloged as a success (Thérien & Pouliot, 2006), the UNGC approach has received some criticisms (Williams, 2014). Some of its detractors argue that its membership is small and geographically concentrated (Bremer, 2008). Others find evidence that UNGC-firms fail to comply with the requirement of annual progress reports (Jastram & Klingenberg, 2018; Sethi & Schepers, 2014) and some even question the impact of UNGC-firms on their communities (Rasche et al., 2013).

Table 1

Ten Principles of the UNGC

	Principle
Human Rights	1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.
Labor Standards	3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labor; 5: the effective abolition of child labor; and 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.
Environment	7: Businesses should support a precautionary approach to environmental Challenges; 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.
Anti-Corruption	10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Source: Based on the information available on the United Nations Global Compact website: <https://www.unglobalcompact.org/>

There are also conflicting views whether firms should join or not the UNGC. For example, firms that join the UNGC instantly gain reputational benefits and increase their global projection (Janney et al., 2009). However, the same study finds that US firms suffer a negative market reaction for joining. Although the study looks only at short event windows, the results do raise the question of if, and when, it is a good time for a US firm to join this

initiative. Also, by voluntarily joining the UNGC, firms are set to a higher standard of scrutiny as they are required to submit annual progress reports that might or might not include negative news that may otherwise have remained private (Janney et al., 2009). Critics argue that, because there are low barriers of entry and practically no enforcement of compliance, joining firms receive an 'easy-pass' to CSR prestige. On the other hand, those who still defend the virtues of the initiative claim that the UNGC provides a platform for the continuous improvement of firms. For example, Arevalo et al. (2013) find a positive correlation between UNGC adoption and costs savings and revenue growth. The same study finds, that the UNGC provides firms with an opportunity for improve their productivity. Garayar et al. (2012) report that the UNGC could serve as an open window for firms into other geographical markets. Barrese et al. (2020) provide compelling evidence in favor of UNGC backers.

Firms might also feel external pressures to join the UNGC and decide to join because it is more costly for them not to join. This pressure might come from activists (Lim & Tsutsui, 2012), competitors (Garayar et al., 2012), investors (Williams, 2014), and the media (Barkemeyer, 2009), among others.

Given that the decision to join the UNGC presents a balance between cost and benefits, in this study we examine the life-cycle stage at which public firms in the United State choose to voluntarily adopt the UNGC. The present study contributes to the bulk of knowledge of CSR given that this exploratory undertaking is not yet available in the CSR literature. Several studies do show that mature firms significantly invest more in CSR (Hasan & Habib, 2017; Trihermanto & Nainggolan, 2018).

Life cycle has been linked to a wide range of corporate variables. For example, signaling hypothesis (Meza et al., 2020), dividend policy (Trihermanto & Nainggolan, 2018), corporate social responsibility (Hasan & Habib, 2017; Withisuphankorn & Jirapor, 2016), age (DeAngelo et al., 2010), earned to contributed capital ratio (DeAngelo et al., 2006), assets growth (Grullon et al., 2002), as well as a multivariate ranking dividend payout ratio, sales

growth, capital expenditure and age (Anthony & Ramesh, 1992). In the present study, we employ the composite proxy developed by Dickinson (2011) to capture firm-specific life cycle. Following Gort and Klepper (1982), life-cycle classification is accomplished by using a firm's operating, investing, and financing cash flows in combination to assign life cycle stages (introductory, growth, maturity, shake-out, and decline). Dickinson's (2011) study uses the proxy of a firm's life cycle to analyze the explanatory power and time series' effects on profitability. The study indicates that explanatory power of future profitability is increased by over 35% with the inclusion of life cycle information, even after controlling for the level and change in current profitability and growth in assets. She demonstrates the superiority of the cash flow pattern life cycle measure over other proxies used such as age, size, sales growth, capital expenditures, research and development, and dividend payments (e.g., Anthony & Ramesh, 1992; Black, 1998).

Data

In this study, we examine the life cycle stage at which the management of US public firms decide to join the voluntary corporate sustainability initiative known as the United Nations Global Compact. We follow Dickinson (2011) to establish the firm life cycle, which is based on the predicted behavior of operating, investing, and financing cash flow across different life cycle stages. To be included in the sample, a firm must have no missing (or the value is different to zero) values for operating, investing, and financing cash flow for any given year. Our analysis covers the period from 2000 (first year of the UNGC) to 2017. The list of publicly held firms affiliated to the UNGC is available from the UNGC website. Financial data on UNGC-firms come from Bloomberg, the Center for Research in Security Prices (CRSP) and COMPUSTAT. Our sample is composed of 94 US-based firms that joined the UNGC during the study period and have all the financial data needed for determining their life cycle stage available in the aforementioned sources.

Table 2 shows the distribution of the 94 firms based on the year each joined the UNGC. As the table shows, the early years of the

UNGC saw only a small number of US public firms joining this initiative. Membership took more traction later on with 11 and 12 firms joining in years 2015 and 2016 respectively. Table 3 shows that these firms trade their stock mostly in the NYSE (70 firms), followed by NASDAQ (22). Only two firms trade at the OTC. Finally, Table 4 presents the distribution of these firms into industry sectors. While the firms are fairly diversified amongst sectors, a good number of firms are from the Pharmaceuticals & Biotechnology (10), Technology Hardware & Equipment (8), Food Producers (7), and Software & Computer Services (7). In the next section we present a brief description of the life cycle methodology.

Table 2

UNGC Joined Year

Year	Number of firms	Cumulative
2000	1	1
2001	3	4
2002	3	7
2003	1	8
2004	3	11
2006	5	16
2007	2	18
2008	8	26
2009	9	35
2010	6	41
2011	6	47
2012	6	53
2013	5	58
2014	4	62
2015	11	73
2016	12	85
2017	9	94

Source: Based on the information available on the UNGC website and authors calculations.

Table 3

<i>Stock Exchange</i>		
	Number of firms	Cumulative
NASDAQ	22	22
NYSE	70	92
OTC	2	94

Source: Based on the information available on the UNGC website and authors calculations.

Table 4

<i>Industry Sector</i>		
	Number of firms	Cumulative
Alternative Energy	2	2
Automobiles & Parts	2	4
Banks	2	6
Beverages	3	9
Chemicals	6	15
Construction & Materials	4	19
Electronic & Electrical Equipment	3	22
Financial Services	3	25
Food Producers	7	32
General Industrials	5	37
General Retailers	3	40
Health Care Equipment & Services	1	41
Household Goods & Home Construction	1	42
Industrial Engineering	1	43
Life Insurance	1	44
Media	3	47
Mining	1	48
Mobile Telecommunications	1	49
Nonlife Insurance	2	51
Oil & Gas Producers	2	53
Personal Goods	6	59
Pharmaceuticals & Biotechnology	10	69
Real Estate Investment & Services	2	71
Software & Computer Services	7	78
Support Services	6	84
Technology Hardware & Equipment	8	92
Travel & Leisure	2	94

Source: Based on the information available on the UNGC website and authors calculations.

Methodology

A good number of studies show that firms that join the UNGC face both costs and benefits. In this study, we examine the life cycle stage at which public firms in the United States choose to voluntarily adopt the UNGC. Our analysis runs from the beginning of the UNGC initiative until 2017. Our life cycle methodology is based on Dickinson (2011), which in turn employs Gort and Klepper's (1982) classification of life cycle stages (introductory stages, growth stage, maturity stage, shake-out stage, and decline stage). These five life cycles stages can be further specified as: (1) introduction where an innovation is first produced; (2) growth where the number of producers increases dramatically; (3) maturity where the number of producers reaches a maximum; (4) shake-out where the number of producers begins to decline; and (5) decline where there is essentially a zero-net entry. Dickinson also uses Livnat and Zarowin's (1990) decomposition of cash flows into operating, investing, and financing activities and how each differentially affects stock returns. These three cash flow types can take a positive or negative sign (according to economic theory) which results in 8 possible combinations. The combination between the cash flow pattern and economic theory (see Table 5) form the basis for the cash flow patterns proxy for a life cycle. A firm is discarded if any cash flow value is zero or missing. Table 6 displays each life cycle stage based on the patterns (determined by sign) of operating, investing, and financing cash flow. We use this procedure to classify firms, introductory stages, growth stage, maturity stage, shake-out, or decline in the year they join the UNGC.

Table 5

Economic Theories to Cash Flow Patterns form Dickinson's View

Cash Flow	Introduction	Growth	Mature	Shake-out	Decline
Operating	Firms enter market with knowledge deficit about potential revenues and cost	Profit margins are maximized during period of greatest investment	Efficiency maximized through increased knowledge of operations	Declining growth rates lead to declining prices	Declining growth rates lead to declining prices
Investing	Firms make early large investments to deter entry	Firms make early large investments to deter entry	Obsolescence increases relative to new investment as firms mature	No theory	Sales of assets to services to debt
Financing	Pecking order theory states firms access bank debt then equity. Growth firms increase debt	Pecking order theory states firms access bank debt then equity. Growth firms increase debt	Focus shifts from acquiring financing to servicing debt and distributing surplus funds	No theory	Focus on debt repayment and/or renegotiation of debt

Source: Dickinson (2011).

Table 6

Cash Flow Pattern Classification

Cash Flow Type	Introduction	Growth	Mature	Shake-Out	Decline
Operating activities (OCF)	-	+	+	+	-
Investing Activities (ICF)	-	-	-	+	+
Financing Activities (FCF)	+	+	-	+	-

Note 1. The table presents the life cycle classification according to Dickinson (2011).

Note 2. The introduction stage if $OCF < 0$, $ICF < 0$, and $FCF > 0$; Growth stage if $OCF > 0$, $ICF < 0$, and $FCF > 0$; Mature stage if $OCF > 0$, $ICF < 0$, and $FCF < 0$; Decline stage if $OCF < 0$, $ICF > 0$, and $FCF < 0$ or $FCF > 0$; and the resting firms years are classified as Shake-out stage.

Source: Dickinson (2011).

This method of life cycle classification is also used by Hasan (2018), Lopatta et al. (2020), Meza et al. (2020), and Blomkvist et al. (2021).

Empirical Results

We determine the life cycle stage at which US firms decide to voluntarily join the UNGC. Our sample period goes from 2000 to 2017. We identify 94 firms with all the data available for a successful classification. We use the methods in Dickinson (2011) to determine if firms decide to join the UNGC in their introductory, growth, maturity, shake-out, or decline stage in the life cycle. Although many studies on the UNGC show that a firm's decision to join or not is not trivial, we are not aware of any study similar to ours.

The results of the life cycle analysis on UNGC firms are shown in Table 7. We find that most firms join the UNGC at its Mature stage. The total number of mature firms in the sample is 56 – which is close to 60% of the sample. This result is consistent with the general understanding that, in comparison with firms in other life-cycle stages, mature firms invest more in CSR initiatives (Hasan & Habib, 2017; Trihermanto & Nainggolan, 2018). Withisuphankorn & Jirapor, 2016). The main argument for this evidence is that, as firms age their environmental and diversity awareness also grows.

Table 7

Life Cycle

	Number of firms	Percentage (%)
Introduction	5	5.32
Growth	15	15.96
Mature	56	59.57
Shake-Out	15	15.96
Decline	3	3.19

Note. Distribution of the life cycle stage of US public firms at the time of joining the UNGC.

Source: Authors calculations.

The same number of firms (15) in the sample decided to join the UNGC when they were at the Growth or Shake-Out stage. Only 5 firms joined at the Introductory stage and fewer, just 3 firms, at the Decline stage joined the voluntary corporate responsibility initiative. These results indicate that most firms wait until their Mature stage to join the UNGC. This is not a surprise, since joining this corporate sustainability initiative not only brings recognition and value, it also brings extra costs and responsibilities. Mature firms are not only more aware of complying with CSR standards, they also are in a better position to assume the associated costs (Hasan & Habib, 2017; Trihermanto & Nainggolan, 2018).

Conclusion

The United Nations Global Compact is the largest voluntary corporate social responsibility initiative. The goal of the UNGC is to have firms adopt a set of corporate socially responsible global principles on human rights, labor, environment, and anti-corruption, and by doing so, promote ethical economic growth. Firms that join the UNGC gain instant recognition value, but also agree to be completely open about how they comply with these standards.

We tackle a research question that, to the best of our knowledge, is not yet addressed in the UNGC literature. At what life cycle stage firms decide to join the UNGC? To answer this question, we use the life cycle methodology of Dickinson (2011). We examine the life cycle stage at which public firms from the US decide to join the UNGC from the launch of the corporate socially responsible until 2017. The sample includes 94 firms. And we find that most firms join the UNGC in their mature stage. This result is in line with previous research that highlights the fact that firms in the mature stage are the ones investing more resources on CSR initiatives.

References

- Anthony, J. H., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, *15*(2), 203–227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Arevalo, J. A., Aravind, D., Ayuso, S., & Roca, M. (2013). The Global Compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, *22*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/beer.12005>
- Barkemeyer, R. (2009). Beyond compliance—below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review*, *18*(3), 273–289. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01563.x>
- Barrese, J., Phillips, C., & Shoaf, V. (2020). Why do US public companies continue to join the UN global compact: Ethics or economics? *International Studies of Management & Organization*, *50*(3), 209–231. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1811525>
- Black, E. L. (1998). Life-cycle impacts on the incremental value-relevance of earnings and cash flow measures. *Journal of Financial Statement Analysis*, *4*, 40–57.
- Blomkvist, M., Löflund, A., & Vyas, H. (2021). Credit ratings and firm life-cycle. *Finance Research Letters*, *39*, 101598. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101598>
- Bremer, J. A. (2008). How global is the global compact? *Business Ethics: A European Review*, *17*(3), 227–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00533.x>
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Stulz, R. M. (2006). Dividend policy and the earned/contributed capital mix: a test of the lifecycle theory. *Journal of Financial Economics* *81*(2), 227–254. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.07.005>
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Stulz, R. M. (2010). Seasoned equity offerings, market timing, and the corporate lifecycle. *Journal of Financial Economics*, *95*(3), 275–295. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.11.002>

- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*, 86(6), 1969–1994. <https://doi.org/10.2308/accr-10130>
- Garayar Erro, A., & Calvo Sánchez, J. A. (2012). Joining the UN global compact in Spain: an institutional approach. *Revista de Contabilidad*, 15(2), 311–355. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70047-X](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70047-X)
- Gort, M., & Klepper, S. (1982). Time paths in the diffusion of product innovations. *The Economic Journal*, 92(367), 630-653. <https://doi.org/10.2307/2232554>
- Grullon, G., Michaely, R., & Swaminathan, B. (2002). Are dividend changes a sign of firm maturity? *The Journal of Business*, 75(3), 387–424. <https://doi.org/10.1086/339889>
- Hasan, M. M. (2018). Organization capital and firm life cycle. *Journal of Corporate Finance*, 48, 556-578. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.003>
- Hasan, M. M., & Habib, A. (2017). Corporate life cycle, organizational financial resources and corporate social responsibility. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 13(1), 20–36. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2017.01.002>
- Janney, J. J., Dess, G., & Forlani, V. (2009). Glass houses? Market reactions to firms joining the UN global compact. *Journal of Business Ethics*, 90, Article 407. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0052-x>
- Jastram, S. M., & Klingenberg, J. (2018). Assessing the outcome effectiveness of multi-stakeholder initiatives in the field of corporate social responsibility—The example of the United Nations Global Compact. *Journal of Cleaner Production*, 189, 775–784. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.005>
- Kell, G. (2013). 12 Years later: reflections on the growth of the UN Global Compact. *Business and Society*, 52(1), 31–52. <https://doi.org/10.1177/0007650312460466>
- Lim, A., & Tsutsui, K. (2012). Globalization and commitment in corporate social responsibility: cross-national analyses of institutional and political-economy effects.

- American Sociological Review*, 77(1), 69–98. <https://doi.org/10.1177%2F0003122411432701>
- Livnat, J., & Zarowin, P. (1990). The incremental information content of cash-flow components. *Journal of Accounting and Economics*, 13(1), 25–46. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(90\)90066-D](https://doi.org/10.1016/0165-4101(90)90066-D)
- Lopatta, K., Kaspereit, T., & Gastone, L. M. (2020). Managerial style in cost asymmetry and shareholder value. *Managerial and Decision Economics*, 41(5), 800–826. <https://doi.org/10.1002/mde.3139>
- Meza, N., Báez, A., Rodriguez, J., & Toledo, W. (2020). The dividend signaling hypothesis and the corporate life cycle. *Managerial Finance*, 46(12), 1569–1587. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2019-0512>
- Ortas, E., Álvarez, I., & Garayar, A. (2015). The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*, 7(2), 1932–1956. <https://doi.org/10.3390/su7021932>
- Orzes, G., Moretto, A. M., Ebrahimpour, M., Sartor, M., Moro, M., & Rossi, M. (2018). United Nations Global Compact: literature review and theory-based research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 177, 633–654. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.230>
- Rasche, A., Waddock, S., & McIntosh, M. (2013). The United Nations global compact: retrospect and prospect. *Business & Society*, 52(1), 6–30. <https://doi.org/10.1177%2F0007650312459999>
- Schembera, S. (2018). Implementing corporate social responsibility: empirical insights on the impact of the UN Global Compact on its business participants. *Business & Society*, 57(5), 783–825. <https://doi.org/10.1177%2F0007650316635579>
- Sethi, S. P., & Schepers, D. H. (2014). United Nations global compact: the promise–performance gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1629-y>

- Thérien, J. P., & Pouliot, V. (2006). The global compact: shifting the politics of international development? *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 12(1), 55–75. <https://doi.org/10.1163/19426720-01201006>
- Trihermanto, F., & Nainggolan, Y. A. (2018). Corporate life cycle, CSR, and dividend policy: empirical evidence of Indonesian listed firms. *Social Responsibility Journal*, 16(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2017-0186>
- Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313–327.
- Williams, O. F. (2014). The United Nations global compact: what did it promise? *Journal of Business Ethics*, 122(2), 241–251. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000025080.77652.a3>
-

Citation:

Meza, N., & Rodríguez, J. (2020). UN Global Compact and firm life cycle: an exploratory analysis. *Fórum Empresarial*, 25(2), 27–42.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Efecto de la mentoría en el aprovechamiento académico de los estudiantes de Métodos Cuantitativos

Liana-Iveth Gutiérrez-Moreno,^{1,A}

Recibido: 12 enero 2021 | Revisado: 27 abril 2021 | Aceptado: 25 de mayo de 2021

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

^Aliana.gutierrez@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-9608-9905>

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer cómo la mentoría incide en el aprovechamiento académico de los estudiantes de Métodos Cuantitativos. La investigación es de naturaleza cualitativa y se desarrolló usando el diseño investigación-acción en sus tres fases esenciales: observar, pensar y actuar. Participaron 22 estudiantes de Métodos Cuantitativos durante el segundo semestre del año académico 2019-2020. Los hallazgos muestran que la mentoría fomenta técnicas de estudio para cursos de Matemática, identifica destrezas matemáticas previas que se necesitan fortalecer o desarrollar, promueve el uso del servicio de tutoría y mejora la participación en el laboratorio. Estos hallazgos contribuyen a mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes de Métodos Cuantitativos.

Palabras clave: mentoría, métodos cuantitativos, investigación-acción, administración de empresas

Effect of mentoring in the academic performance of Quantitative Methods students

ABSTRACT

The purpose of the research is to know how mentoring influences the academic performance of Quantitative Methods students. The qualitative research was developed using the action research design in three essential phases: observe, think, and act. The participants were 22 students enrolled in Quantitative Methods during the academic year 2019-2020. The findings showed that mentoring fosters study skills for mathematics courses, identifies previ-

ous mathematical skills that need to be strengthened or developed, promotes the use of the tutoring service, and improves participation in the laboratory. Thereby, contributing to improving the academic achievement of Quantitative Methods students.

Keywords: mentoring, quantitative methods, action research, business administration

Introducción

La Matemática desempeña un rol importante en disciplinas como Administración de Empresas y Economía. Por lo tanto, los estudiantes de las escuelas de administración de empresas deben tener las destrezas matemáticas necesarias para completar sus estudios (Arnold & Straten, 2012; Dolado & Morales, 2009; Laging & Voßkamp, 2017; Opstad, 2018). En particular, la secuencia curricular de los bachilleratos de la Facultad de Administración de Empresas (FAE) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPRRP) incluyen cursos de Métodos Cuantitativos (MECU) para desarrollar las destrezas matemáticas durante su primer año de estudios.

Entendiendo que el desempeño en los cursos de MECU es un buen predictor de éxito de los estudiantes de la FAE (Vega Vilca et al., 2016), minimizar el porcentaje de fracasos es importante. La FAE ofrece un servicio de tutorías de 20 horas semanales y, además, desde el 2008 una hora semanal de laboratorio voluntario, como estrategias para mejorar el porcentaje de aprobación en los cursos de MECU (Copus & McKinney, 2016; Velázquez Rosado et al., 2015). Se considera como fracaso obtener una nota de D, F o F*, recibir incompleto o darse de baja en el curso. Durante el año académico 2018-2019 y el primer semestre 2019-2020, el porcentaje de fracasos promedio del curso Matemática Finita y Precálculo para Administración de Empresas (MECU 3035) fue 52%, del curso Métodos Cuantitativos para Administración de Empresas I (MECU 3031) fue 42% y del curso Métodos Cuantitativos para Administración de Empresas II (MECU 3032) fue 44%.

Ante este alto porcentaje de fracasos en los cursos de MECU, a pesar de las acciones tomadas para minimizarlo, surge esta investigación con el propósito de conocer cómo la mentoría incide en el aprovechamiento académico de los estudiantes de MECU de la FAE. Además, pretende establecer un modelo de mentoría que pueda replicarse. La siguiente pregunta sirvió de guía a esta investigación: ¿Cómo incide la mentoría en el aprovechamiento académico de los estudiantes de Métodos Cuantitativos de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras?

Revisión de literatura

Definición y tipos de mentoría

La mentoría es un acompañamiento y guía de una persona con más experiencia, llamada mentor, hacia otra persona que desea adquirirla, llamada aprendiz (Crisp & Cruz, 2009). Para la National Mentoring Partnership (2005) la mentoría es una estrategia probada para ayudar a los jóvenes a alcanzar su potencial. En el contexto universitario, la mentoría es una estrategia de apoyo en el éxito de estudiantes de nuevo ingreso para mejorar la retención de estudiantes, ya que sus beneficios se extienden más allá de la experiencia universitaria (Aguilar Aguilar & Manzano Soto, 2018; Andersen & West, 2020; Casado-Muñoz et al., 2015; Dobson, 2013).

Las investigaciones hacen referencia de dos tipos de mentoría: la informal y la formal. La mentoría informal, conocida también como tradicional o natural, surge de forma espontánea cuando alguien sin experiencia requiere el apoyo de alguien con experiencia (Valverde Macías et al., 2004). La mentoría formal, conocida también como planificada o intencional, requiere determinar previamente los objetivos, beneficios y logros esperados, seleccionar y capacitar a los mentores, así como planear todo el proceso (Valverde Macías et al., 2004). La mayoría de las investigaciones reconocen la efectividad de la mentoría formal sobre la informal.

Para la National Mentoring Partnership (2005) existen cinco tipos de mentoría: (a) tradicional uno a uno: relaciona un mentor adulto con un aprendiz joven; (b) grupal: relaciona un mentor adulto con un grupo máximo de cuatro aprendices jóvenes, y cada sesión tiene una estructura que incluye tiempo individual; (c) en equipo: relaciona varios mentores adultos con grupos pequeños de aprendices jóvenes, no mayor a cuatro; (d) entre pares: relaciona un mentor joven con un aprendiz más joven, y los mentores requieren apoyo y supervisión; y (e) electrónica o e-mentoría: relaciona un mentor adulto con un aprendiz joven a través de la internet.

Rol del mentor

El rol del mentor se enfoca en tres áreas principales: interacción con el aprendiz, apoyo al aprendiz y el mentor como modelo a seguir (Andersen & West, 2020). La interacción del mentor con el aprendiz es importante; para el mentor debe ser una prioridad establecer una conexión personal con el aprendiz (Luckett & Luckett, 2009). Una interacción personalizada puede empoderar a los aprendices, y para ello los mentores deben ayudarles a mantenerse enfocados y que puedan alcanzar sus metas (Kramer-Simpson, 2018). La frecuencia de la interacción es otro aspecto importante. Cuando el aprendiz tiene más de un contacto con su mentor, ya sea por correo electrónico o vía telefónica, mejora su relación (Andersen & West, 2020).

El apoyo a los aprendices es otro papel importante del mentor, especialmente para estudiantes de nuevo ingreso, quienes buscan apoyo social y emocional para afrontar los nuevos retos de la vida universitaria como las presiones académicas y el vivir solos (Andersen & West, 2020). Para Healy et al. (2012) el mentor debe ayudar al estudiante a descubrir una ruta de aprendizaje eficaz y a tener experiencias universitarias significativas. Los aprendices buscan en sus mentores modelos a seguir; los hábitos y comportamientos del mentor son replicados por sus aprendices (Healy et al., 2012). A medida que los mentores entiendan su rol y comprendan sus responsabilidades, ayudarán mejor a sus aprendices

y contribuirán a la efectividad de la mentoría (Andersen & West, 2020; Camacho Lizárraga, 2018).

Programas de mentoría

Respecto a la implementación de los programas de mentoría, Aguilar Aguilar y Manzano Soto (2018) establecen que para diseñar un programa de mentoría se debe conformar un equipo de mentores, realizar un diagnóstico de los estudiantes, así como diseñar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar el programa de mentoría. El seguimiento y la evaluación de la mentoría deben recibir mayor atención (Casado-Muñoz et al., 2015). A nivel universitario es importante incrementar y mejorar la participación de los estudiantes de nuevo ingreso en la mentoría (Casado-Muñoz et al., 2015), dado que reduce sus limitaciones de adaptación y favorece a mejorar el rendimiento académico (Aguilar Aguilar & Manzano Soto, 2018; Andersen & West, 2020; Casado-Muñoz et al., 2015). Además, la mentoría contribuye a la formación de los estudiantes en su ámbito personal, académico y profesional (Camacho Lizárraga, 2018).

En programas similares a los que tiene la FAE, las investigaciones muestran la efectividad de la mentoría. Do Reis y Yu (2018) estudiaron un programa de mentoría entre pares, cuyo objetivo era promover contenidos de economía en un curso universitario de primer año. Los hallazgos mostraron que el programa aumenta el porcentaje de aprobación de los estudiantes, además podría mejorar la retención de los estudiantes de primer año. De la misma manera, Jain et al. (2016) estudiaron el impacto de un programa de mentoría en el rendimiento académico y la autoeficacia de los estudiantes de posgrado en administración de empresas. Los resultados mostraron que la mentoría de profesores y la autoeficacia profesional están significativamente relacionadas con el rendimiento académico. Además, el impacto de la mentoría en el éxito académico de los estudiantes y su autoeficacia profesional fue significativa.

Para implementar un programa de mentoría en una escuela de negocios, acreditada por AACSB, Birkeland et al. (2019) rea-

lizaron un estudio para identificar las áreas en las que los estudiantes buscan orientación y a quiénes acuden. Los resultados del cuestionario mostraron que los estudiantes no prefieren a los profesores como fuente de información, prefieren hacerlo con sus amigos, compañeros y asesores académicos. Además, la mayoría de los estudiantes expresaron que participarían de un programa de mentoría si se ofreciera, que les gustaría reunirse mensualmente y que el mentor sea de su especialidad. Por otro lado, Muschallik y Pull (2016) recogen información sobre la mentoría que recibieron investigadores en administración de empresas y economía, a través de un cuestionario. Los resultados muestran que quienes participaron de un programa de mentoría formal son más productivos que los que no tuvieron mentor o un mentor informal. Además, quienes tuvieron mentor informal no son más productivos que los que no tuvieron mentor.

En la UPRRP, Álamo (2010) diseñó un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas en estudiantes de la FAE a partir de la información recogida a través de un cuestionario y dos grupos focales. El cuestionario recogió información sobre las actitudes, estrategias de estudio, importancia de la Matemática en su vida profesional y posibles instrumentos de apoyo. Mientras, el objetivo de los grupos focales fue conocer la actitud de los estudiantes de cursos introductorios de Matemática hacia la creación de un programa de mentoría. El programa diseñado está dirigido a estudiantes de nuevo ingreso, con énfasis en quienes tuvieron puntuación baja en la parte de Matemática del College Board, usando una mentoría tipo tradicional con el objetivo de brindar apoyo académico, motivación y guía durante el primer año de estudios. Las sesiones de mentoría serían una vez por semana durante las horas de oficina del profesor, que voluntariamente desee participar del programa.

Otras investigaciones muestran cómo la mentoría mejora el porcentaje de aprobados en cursos de Matemática. Morales et al. (2016) evalúan un programa de mentoría entre pares, cuyo objetivo es aumentar la tasa de aprobación de los participantes en el curso universitario Desarrollo de las Matemáticas. Los hallazgos

mostraron diferencias significativas en las tasas de aprobación de los estudiantes que participaron del programa en comparación con los que no participaron, así como un aumento en la autoeficacia y la integración en la universidad de los estudiantes. De igual manera, Deshler et al. (2019) desarrollaron, implementaron y evaluaron un programa de mentoría entre pares para estudiantes universitarios del curso Desarrollo de las Matemáticas, cuyo propósito es el apoyo académico, psicológico y social a los participantes. Los hallazgos mostraron que los participantes aumentaron su nivel de éxito y perseverancia en sus especialidades STEM. Además, manifestaron disfrutar de sus experiencias en la universidad y de tener mayor conexión con la universidad.

Por otro lado, la investigación de Okurame y Ajayi (2017) revela el efecto significativo de la interacción de la mentoría y la retroalimentación, fortaleciendo la teoría de que la mentoría y la retroalimentación se relacionan. Además, muestra que la mentoría tiene un efecto no significativo en el desempeño de tareas cognitivas, lo cual responde a que la calidad y el apoyo satisfactorio del mentor son claves para una relación de mentoría beneficiosa (Okurame, 2012).

Metodología

Diseño de investigación

La investigación es de naturaleza cualitativa y se desarrolló usando el diseño investigación-acción, el cual es apropiado cuando al investigador le interesa analizar su propia práctica y conocer que puede hacer para mejorarla (Cresswell, 2012). Para McKernan (2001) la importancia de este diseño tiene tres pilares: los participantes entienden mejor el problema, la conducta de los participantes está influenciada por su entorno natural y la metodología cualitativa es una de las mejores formas de analizar la realidad. Además, este diseño permite adaptar el modelo de mentoría mientras se está realizando, basado en las observaciones del investigador y los comentarios de los participantes (Cresswell, 2012; Hernández Sampieri et al., 2010).

Participantes

Por las características del diseño investigación-acción, los participantes fueron estudiantes de la investigadora en los cursos MECU 3035 y MECU 3032, durante el segundo semestre del año académico 2019-2020 de la FAE. La selección fue basada en los resultados de los exámenes: se invitaron a participar a todos los estudiantes que no aprobaron los exámenes. En total, participaron 22 estudiantes, 8 del curso MECU 3035 y 14 del curso MECU 3032. En la Tabla 1 se muestran los datos demográficos de los participantes. El Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación de la UPRRP autorizó el protocolo de investigación el 17 de abril de 2020 y asignó el número de protocolo 1920-119.

Tabla 1

Datos demográficos de los participantes

	MECU3035	MECU3032	Total
Veces que ha tomado el curso			
Primera	4	9	13
Segunda	3	3	6
Tercera	1	2	3
Tipo de estudiante			
Tiempo completo	7	11	18
Tiempo parcial	1	3	4
Trabajo			
Antes de la pandemia			
Tiempo completo	0	3	3
Tiempo parcial	6	5	11
No	2	6	8
Durante la pandemia			
Tiempo completo	1	3	4
Tiempo parcial	4	6	10
No	3	5	8

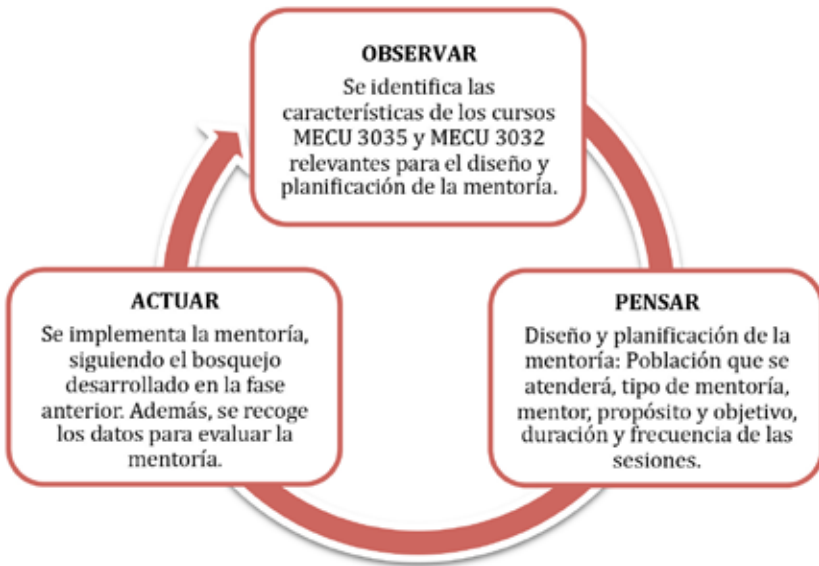
Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Procedimiento

La investigación se desarrolló siguiendo las tres fases esenciales del diseño investigación-acción: observar (construir el problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver el problema e implementar mejoras), las cuales se aplican cíclicamente hasta lograr los cambios esperados (Stringer, 1999). A continuación, se explica cada una de las fases para la investigación, descritas en la Figura 1.

Figura 1

Fases esenciales del diseño investigación-acción para la investigación



Fuente: Elaboración propia basada en la adaptación de las fases propuestas por Stringer (1999).

Fase 1 – Observar

La matrícula del curso MECU 3035 la conforman estudiantes que obtuvieron menos de 604 puntos en la parte de Matemáticas de la Prueba de Admisión Universitaria (PAA) del College Board de Puerto Rico y América Latina. Todos los estudiantes asisten

a una hora de laboratorio a la semana, ofrecido por el mismo profesor del curso. El laboratorio incluye pruebas cortas en la plataforma Moodle, que contribuyen en 18% a la nota final del curso. Se aprueba con C o más, usando la siguiente curva: 90-100 A, 80-89 B, 70-79 C, 60-69 D y 0-59 F.

La matrícula del curso MECU 3032 la conforman estudiantes que aprobaron el curso MECU 3035 o MECU 3031. Los estudiantes, de forma voluntaria, asisten a una hora de laboratorio por semana, ofrecido por un ayudante de cátedra. El laboratorio es evaluado con tareas y pruebas cortas que representan un 18% a la nota final del curso. Se aprueba con D o más, usando la siguiente curva: 90-100 A, 78-89 B, 65-77 C, 55-64 D y 0-54 F.

La FAE ofrece, además, un servicio de tutorías de 20 horas semanales dirigido a los estudiantes de MECU, distribuidos en diferentes horarios, según la disponibilidad de los tutores. Los tutores son estudiantes de la FAE que aprobaron con nota A todos los cursos de MECU.

Fase 2 – Pensar

La mentoría está dirigida a estudiantes que no aprueban los exámenes del curso de MECU. Es de tipo tradicional uno a uno, donde la mentora es la profesora del curso. El propósito de la mentoría es ayudar al estudiante a mejorar su aprovechamiento académico en el curso de MECU y los objetivos son:

1. Identificar las destrezas matemáticas que el estudiante necesita fortalecer o desarrollar.
2. Motivar el uso del servicio de tutoría y la participación en el laboratorio del curso.
3. Proveer herramientas apropiadas para mejorar el método de estudio del curso.

Las sesiones de mentoría son de 30 minutos, durante las horas de oficina del mentor. Cada participante tendrá dos sesiones obligatorias, la primera sesión y otra al final del semestre para

dialogar sobre la experiencia. Las sesiones de seguimiento son voluntarias, solo si el estudiante no aprueba otro examen la mentora invita a un seguimiento. Durante la primera sesión se usa la siguiente guía de preguntas y acciones a realizar:

1. Iniciar la sesión explicando al estudiante el propósito de la mentoría, duración y frecuencia de las sesiones, que se tomarán notas durante las sesiones y que todo lo discutido durante las sesiones se mantendrá en absoluta confidencialidad. Además, en la sesión al final del semestre podrá leer las notas de la mentora y decidir si participará de la investigación. La participación incluye autorizar el uso de las notas (parcial o total) en la investigación.
2. ¿Es la primera vez que llevas el curso de MECU 3035/ MECU 3032?
3. ¿Eres estudiante a tiempo completo?
4. ¿Trabajas a tiempo parcial o completo?
5. ¿Cuántas horas semanales, adicional a las clases, dedicas para estudiar el curso?
6. ¿Cómo te preparaste para el examen? ¿Con cuánto tiempo de anticipación estudias?
7. ¿Asistes al Laboratorio de MECU 3032? (No aplica para estudiantes de MECU 3035 pues es obligatorio).
8. ¿Asistes al servicio de tutoría que ofrece la FAE? ¿con qué frecuencia por semana vas o sólo antes del examen?
9. Revisar la libreta o apuntes de sus ejercicios de práctica para identificar destrezas matemáticas que no domina y/o formalismo matemático que debe mejorar.
10. Revisar los ejercicios que se equivocó en el examen, para identificar si fue por no dominar destrezas matemáticas previas al curso o por no entender los temas del curso.
11. Identificadas las destrezas matemáticas que debe mejorar, se le ayuda a hacer un plan de estudio que incluye:

horas de estudio semanal, horario para asistir a las tutorías, proveerle enlaces a videos tutoriales y herramientas para mejorar su método de estudio en el curso.

12. Enfatizar la importancia de aclarar sus dudas durante la clase o al final de la clase o en el horario de oficina de la profesora.
13. Si se identifica algún problema social, emocional o psicológico en el estudiante, se le referirá al Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE) para que reciba los servicios especializados.
14. ¿Algún comentario adicional?

Durante la sesión de seguimiento se explora el cumplimiento del plan de estudio establecido en la primera sesión y, si es necesario, se adapta el plan de estudio. Si la sesión de seguimiento es voluntaria, se debe iniciar preguntado la razón por la que el estudiante la solicitó.

Fase 3 – Actuar

Después de cada examen, la mentora envió un mensaje por correo electrónico a cada estudiante que no aprobó el examen para que coordine una cita. Ante la poca respuesta, se extendió el horario para las citas según disponibilidad de ambas partes. Además, con el cambio de modalidad de enseñanza por el COVID-19, las sesiones de mentoría se cambiaron de presenciales por videoconferencia, pasando de una mentoría tradicional a electrónica. Se usó Google Calendar para la confirmación y recordatorio de las citas.

En total participaron 22 estudiantes, 8 de MECU 3035 y 14 de MECU 3032. Tres de los participantes de MECU 3032 tuvieron una sesión de seguimiento después del primer examen. Durante las sesiones, la mentora propició un ambiente de confianza y respeto, permitiendo que algunos participantes compartan situaciones personales o familiares que podrían afectar sus responsabilidades académicas. A los participantes que necesitaban desarrollar destrezas matemáticas, la mentora los refirió a los tutores

y les recomendó el uso de los videos tutoriales de Khan Academy. Además, la mentora observó a los participantes durante las clases, para identificar cambios respecto a su participación y aclaración de sus dudas en el curso.

Por los cambios emergentes en el estilo de vida a consecuencia del COVID-19, se decidió sustituir la sesión de mentoría de final del semestre por completar un cuestionario en línea. A pesar de que la decisión conllevaría perder datos importantes para la investigación, la prioridad fue el bienestar de los participantes ante la realidad que estaban enfrentando. Se diseñó el cuestionario “Experiencia en la mentoría para estudiantes de Métodos Cuantitativos” en Google Forms, cuyo propósito fue recoger la información compartida por los estudiantes durante las sesiones de mentoría y su experiencia en el proceso. El cuestionario contiene 21 preguntas, divididas en tres partes: experiencia antes de la mentoría, experiencia durante la mentoría e información demográfica. La invitación para completar el cuestionario se envió por correo electrónico a los 22 participantes. Después de dos recordatorios, todos completaron el cuestionario.

Hallazgos y discusión

Los hallazgos se describen bajo las siguientes categorías identificadas durante el proceso de mentoría: método de estudio, recursos complementarios, aprovechamiento académico, situaciones que pueden afectar el aprovechamiento académico y satisfacción de los participantes.

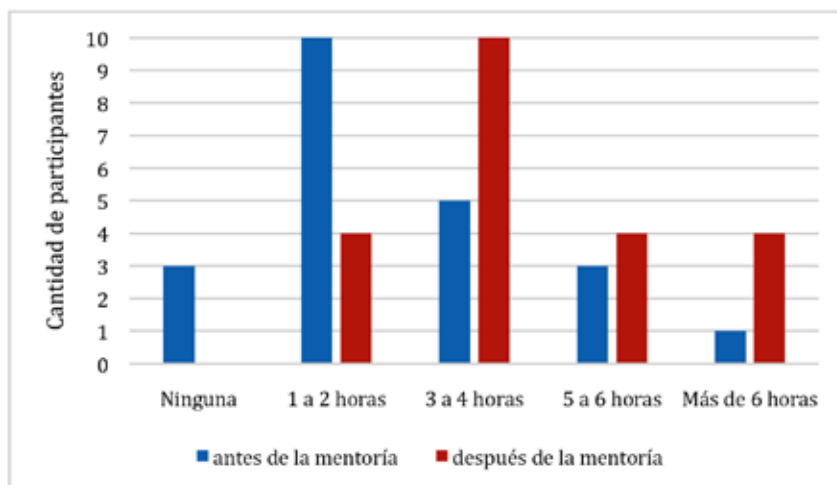
Método de estudio

Los cursos de Matemática involucran el uso de símbolos, fórmulas, desarrollo de algoritmos y uso de términos específicos. Por lo tanto, requiere que los estudiantes desarrollen un método de estudio que responda a estas particularidades. Durante la mentoría se atendió los siguientes aspectos del método de estudio: tiempo de estudio, solución de ejercicios propuestos, destrezas matemáticas previas y aclarar dudas.

Los temas de los cursos de MECU son secuenciales, es decir, lo que se enseña en una clase se basa en lo enseñado antes. Por lo tanto, requiere que los estudiantes dediquen horas de estudio después de la clase para reforzar su aprendizaje. Se identificaron participantes que estudiaban una semana antes del examen o que sus horas de estudio semanal no respondían a sus necesidades en el curso. Recibieron orientación sobre la importancia de estudiar periódicamente y se les ayudó a organizarse. En la Figura 2, se observa que después de la mentoría todos los participantes estudiaron al menos una hora a la semana. Además, un incremento en la cantidad de participantes que estudiaron de 3 a 4 horas ($10/22 = 46\%$) y más de 6 horas ($4/22 = 18\%$) a la semana. Por lo tanto, la mentoría contribuyó a que los participantes estudien periódicamente.

Figura 2

Cantidad de participantes por horas de estudio a la semana del curso



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Los prontuarios de los cursos incluyen una lista de ejercicios propuestos del libro texto, los cuales representan los diversos modelos de ejercicios de cada tema. De allí la importancia que

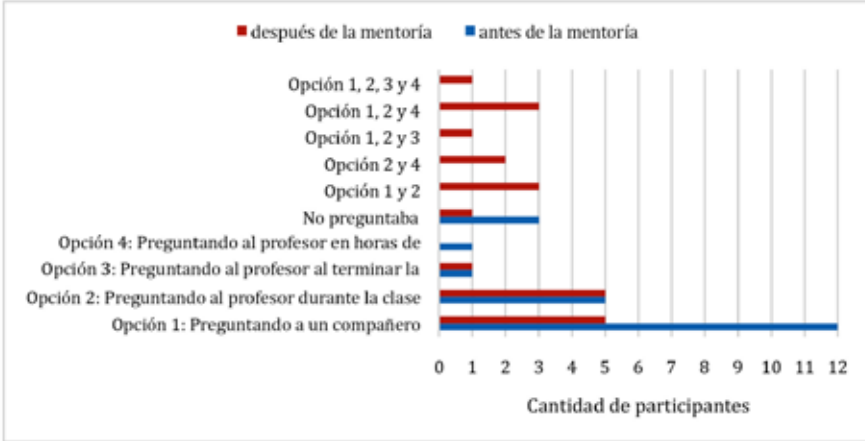
los estudiantes los resuelvan para autoevaluar su aprendizaje y se preparen para los exámenes. Antes de la mentoría solo 9 (41%) participantes resolvían los ejercicios propuestos, pero después 17 (77%) participantes los resolvían. Esta información es validada, pues en clase cuando se desarrollaba algún ejercicio propuesto, quienes participaban de la mentoría eran voluntarios o preguntaban a la profesora si resolvieron bien el ejercicio. Por lo tanto, la mentoría contribuyó a que los participantes resuelvan los ejercicios propuestos.

Los cursos de Matemática a nivel universitario requieren que los estudiantes dominen contenidos y destrezas de cursos previos como Aritmética y Álgebra (Spradlin & Ackerman, 2010). Durante la mentoría se revisaba el examen y el material de práctica del participante, para identificar las destrezas matemáticas que necesitaba fortalecer o desarrollar. Las destrezas que se identificaron en su mayoría eran relacionadas con contenido previo al curso. Los temas más relevantes fueron: orden de operaciones, simplificación, suma y resta de fracciones heterogéneas, solución de ecuaciones lineales, operaciones con polinomios y solución de ecuaciones cuadráticas. Además, en las soluciones de los ejercicios se identificaron los siguientes problemas de redacción: uso del signo igual, uso del paréntesis para representar multiplicación y agrupación de operaciones, así como, la omisión de pasos que afectan a la solución del ejercicio.

La forma como los participantes aclaraban sus dudas del curso también cambió después de la mentoría. En la Figura 3 se observa que antes de la mentoría 12 (54%) participantes preguntaban a sus compañeros para aclarar sus dudas, 7 (32%) usaban al profesor como fuente principal de información y 3 (14%) no preguntaban. Después de la mentoría, 5 (23%) participantes aclaraban sus dudas preguntando a sus compañeros, 6 (28%) preguntando al profesor, 1 (5%) no preguntaba y 10 (44%) usaban más de una forma para aclarar sus dudas. Por lo tanto, la mentoría ayuda a que los estudiantes incluyan al profesor como fuente de información y no se limiten a sus compañeros, como fue evidenciado en la investigación de Birkeland et al. (2019).

Figura 3

Formas de aclarar dudas del curso



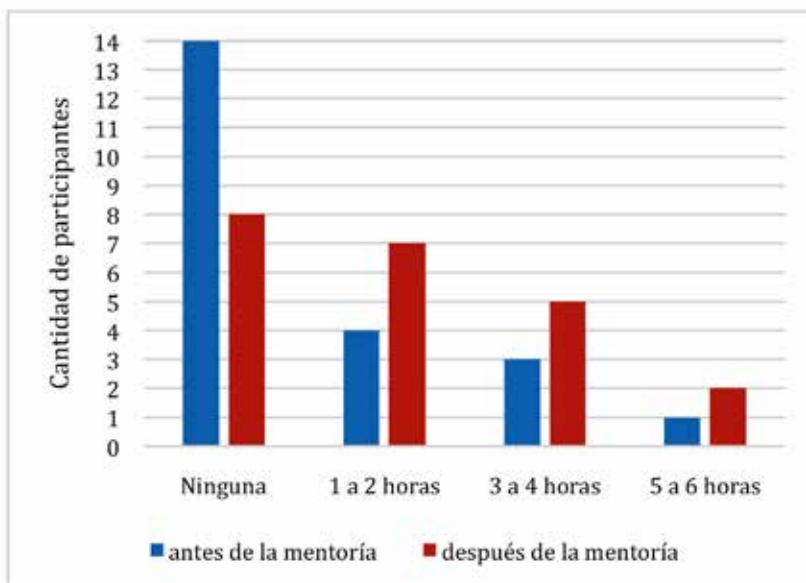
Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Recursos complementarios

A los participantes que necesitaban fortalecer o desarrollar alguna destreza matemática, se les refería al servicio de tutoría. La mentora hacía que el participante anote las destrezas identificadas, coordinaba el horario de la tutoría y hacía seguimiento con los tutores para validar que asistió. La Figura 4 muestra que después de la mentoría disminuyó la cantidad de participantes que no usan el servicio de tutoría y 14 (64%) participantes asistieron al menos una hora por semana. Por lo tanto, la mentoría contribuyó a que los participantes usen el servicio de tutoría, el cual contribuye a mejorar el porcentaje de aprobación del curso (Copus & McKinney, 2016; Vega Vilca et al., 2016; Velázquez Rosado et al., 2015).

Figura 4

Cantidad de participantes por horas de tutoría a la semana



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

El laboratorio es otro recurso complementario que se fomentó a través de la mentoría. Antes de la mentoría, la media de las notas de laboratorio de los 8 participantes de MECU 3035 fue 61. La mentora los orientó sobre la importancia del laboratorio y su efecto en la nota del curso; al finalizar el semestre la media de sus notas de laboratorio fue 80. De los 14 participantes de MECU 3032, antes de la mentoría solo 3 asistían al laboratorio. Como aún podían integrarse al laboratorio, la mentora les explicó los beneficios y les motivó a asistir. Al finalizar el semestre, 7 participantes asistieron al laboratorio de MECU 3032 y la media de sus notas de laboratorio fue 89. Con estos resultados, se concluye que la mentoría tuvo un efecto positivo en la participación y ejecutoria de los participantes en el laboratorio, el cual tiene un efecto positivo en el aprovechamiento de los estudiantes de MECU (Velázquez Rosado et al., 2015).

Aprovechamiento académico

El aprovechamiento académico se midió mediante la aprobación del curso de MECU. De los 22 participantes, 18 (82%) aprobaron y 4 (18%) no aprobaron. Los que no aprobaron son participantes del curso MECU 3035 y tres de ellos manifestaron que sus bajas calificaciones se deben a que: (a) se cambiará de facultad y el curso no lo necesita, (b) su trabajo cambió de tiempo parcial a completo y no podía asistir a la clase, y (c) tuvo que trabajar tiempo completo por la pandemia.

Situaciones que pueden afectar el aprovechamiento académico

Conocer las características demográficas de los participantes permite que el mentor responda mejor a las necesidades de sus aprendices (Andersen & West, 2020; Birkeland et al., 2019; Dobson, 2013; National Mentoring Partnership, 2005). Durante la mentoría se identificó si el estudiante repetía el curso, era estudiante a tiempo completo y si trabajaba (ver Tabla 1). Esta información permite al mentor conocer el contexto social del estudiante, el cual influye en el éxito estudiantil (Vega Vilca et al., 2016).

Además, se les preguntó a los participantes por alguna situación que haya podido afectar su aprovechamiento académico en el curso, pues en la revisión de literatura se identificó que existen variables psicológicas, sociales y económicas que inciden en el éxito de los estudiantes (Vega Vilca et al., 2016). En la Tabla 2 se muestran las respuestas recibidas, divididas en tres categorías, donde las relacionadas con el trabajo son de mayor preocupación. La mentora ayudó a algunos participantes a organizarse para que puedan cumplir con su trabajo, se beneficien de los servicios de tutoría y dediquen unas horas a la semana a estudiar el curso. En los casos que el horario de trabajo no les permitía asistir a las tutorías o a las horas de oficina, se les proporcionó enlaces a videos tutoriales de Khan Academy como un recurso autodidacta.

Tabla 2

Respuestas de situaciones que pueden afectar el aprovechamiento académico

Personales o familiares	Relacionadas al trabajo	Otros
“Situaciones familiares”	“El trabajo para poder pagar el hospedaje, comida”	“Internado, clases extracurriculares”
“Cuido de mi sobrino ya que no está en el cuidado por la cuarentena”	“El horario del trabajo, lo cambian constantemente”	“Mis estudios de aviación para mí son lo primordial”
“Cuido a mi abuela”	“El horario de trabajo se complicó por los terremotos, cambio a full time”	“Las clases remotas y el tener que estudiar desde casa y sola”
	“Con la pandemia tuve que trabajar full time”	
	“Necesito hacer horas extras en el trabajo”	

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Satisfacción de los participantes

Respecto a la satisfacción de los participantes, se les preguntó si la mentoría les ayudó a mejorar su preparación para los exámenes, 21 (95%) participantes contestaron “Sí” y 1 (5%) contestó “No”. Además, se les hizo una pregunta abierta sobre su opinión de la mentoría y emergieron los siguientes temas recogidos en la Tabla 3.

Tabla 3

Satisfacción de los participantes

Temas emergentes	Opinión de la mentoría
Orientación	<p>“Fue lo que hizo que aprobara el curso. Me ayudó a encontrar un balance entre mi trabajo y la universidad. lo que era un gran reto y la profesora me ayudó mucho”.</p> <p>“Buena de verdad te ayuda, te da propósito en la clase, aumenta tus ganas de seguir y te das cuenta de que puedes mejorar, solo necesitas ayuda de otro punto de vista”.</p>
Motivación	<p>“Mi opinión sobre la mentoría que recibí fue que me motivó más a estudiar y aprender en el curso”.</p> <p>“La profesora me motivó a interesarme más por la clase porque tuvo una preocupación sobre mi desempeño en la misma”.</p>
Retroalimentación	<p>“Mi opinión es que es una positiva porque logramos ver los puntos negativos en los cuales necesitaba reforzar para los exámenes”.</p> <p>“Me ayudó a aclarar qué era lo que tenía que resolver y mejorar para un próximo examen”.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Las expresiones compartidas en la Tabla 3 reconocen el rol del mentor al brindar orientación, motivación y retroalimentación a los participantes, lo que contribuye a la efectividad de la mentoría (Birkeland et al., 2019; National Mentoring Partnership, 2005). Además, valida la relación entre la retroalimentación y la mentoría que Okurame & Ajayi (2017) mostraron en su investigación.

Conclusiones y recomendaciones

La mentoría fomenta técnicas de estudio para cursos de Matemática, identifica destrezas matemáticas previas que se necesitan fortalecer o desarrollar, promueve el uso del servicio de tutoría y mejora la participación en el laboratorio. Además, provee a los estudiantes ideas de organización para crear un balance entre sus responsabilidades académicas y las laborales, o aquellas de naturaleza personal o familiar.

El modelo de mentoría, diseñado e implementado en la investigación, cumplió su propósito de ayudar al estudiante a mejorar su aprovechamiento académico en el curso de MECU. En esta investigación se auscultó el aprovechamiento académico por aprobar el curso, sin considerar la nota con la que aprobó. Se recomienda repetir la investigación para explorar cómo incide la mentoría en la nota del curso, si se aplica desde el inicio del semestre. Se sugiere incluir una evaluación diagnóstica para identificar participantes antes del primer examen.

La mentoría como una práctica educativa debe ser voluntaria, pues requiere que el profesor dedique tiempo adicional a sus horas de oficina. Además, requiere de preparación y disposición para crear un ambiente de confianza y respeto con los aprendices. Si el profesor no ha realizado una mentoría formal antes, se recomienda iniciar con pocos estudiantes y que reflexione sobre el proceso para fortalecer su experiencia.

Limitaciones de la investigación

Las principales limitaciones de la investigación fueron a causa del estado de emergencia por el COVID-19. El proceso de adaptación al curso, al laboratorio y al servicio de tutoría en modalidad remota asistida por recursos en línea no se consideraron en el diseño de la mentoría. Por lo tanto, durante las sesiones no se atendieron los retos que los participantes presentaron en el proceso y que podían afectar su desempeño en el curso.

Las observaciones de los participantes, durante la clase, fueron limitadas debido al cambio de modalidad de enseñanza. La participación de los estudiantes se medía por el envío de imágenes de los ejercicios que resolvían durante las clases sincrónicas y el cumplimiento de tareas diarias. Mientras que la aclaración de dudas se medía por las preguntas que hacían en las clases sincrónicas, por correo electrónico, por el chat de Moodle o en las horas de oficina.

Las sesiones de mentoría por videoconferencia dependían del servicio eléctrico y la conexión de internet, los cuales no eran estables y afectaban la comunicación. Además, al eliminar la última sesión de mentoría, el participante no pudo leer las notas hechas por la mentora durante las sesiones, discutir las y autorizar su uso parcial o total en la investigación, conllevando la pérdida de datos importantes.

Referencias

- Aguilar Aguilar, N. L., & Manzano Soto, N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255–262. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Álamo, M. (2010). Diseño de un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas en el estudiante de la facultad de Administración de Empresas. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 25, 51–74. <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2016/03/30/disenodeunprogramadementoria/>
- Andersen, C. L., & West, R. E. (2020). Improving mentoring in higher education in undergraduate education and exploring implications for online learning. *Revista de Educación a Distancia*, 20(64), Artículo 2. <https://doi.org/10.6018/red.408671>
- Arnold, I. J., & Straten, J. T. (2012). Motivation and math skills as determinants of first-year performance in economics. *The Journal of Economic Education*, 43(1), 33–47. <https://doi.org/10.1080/00220485.2012.636709>

- Birkeland, K. F., Davies, T. L., & Heard, C. A. (2019). College mentoring 101: student preferences and needs. *College Student Journal*, 53(3), 315–326.
- Camacho Lizárraga, M. I. (2018). Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(4), 86–99. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.4.1999>
- Casado-Muñoz, R., Lezcano-Barbero, F., & Colomer-Feliu J. (2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría universitaria para estudiantes de nuevo ingreso. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 155–179. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.10>
- Copus, C., & McKinney, B. (2016). Early integration of tutorial support in beginning algebra. *Journal of Developmental Education*, 40(1), 32–34. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1152251>
- Cresswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson Education.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: a critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525–545. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>
- Deshler, J., Fuller, E., & Darrah, M. (2019). Supporting students through peer mentoring in developmental mathematics. *Learning Assistance Review*, 24(1), 87–112. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1214673>
- Dobson, L. (2013). Effective practices of formal mentoring programs. *Math Alliance Research Study*, 3, 1–3. https://education.illinois.edu/docs/default-source/stem-alliance-documents/Alliance_Mentoring_Brief_Final.pdf
- Dolado, J. J., & Morales, E. (2009). Which factors determine academic performance of economics freshers? Some Spanish evidence. *Investigaciones Económicas*, 33(2), 179–210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17312886002>

- Dos Reis, K. M., & Yu, D. (2018). Peer mentoring: enhancing economics first years' academic performance. *South African Journal of Higher Education*, 32(6), 234–50. <https://doi.org/10.20853/32-6-2979>
- Healy, M. A., Lancaster, J. M., Liddell, D. L., & Stewart, D. L. (2012). The role of the campus professional as a moral mentor. *New Directions for Student Services*, 139, 83–92. <https://doi.org/10.1002/ss.20025>
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). McGrawHill.
- Jain, R., Chaudhary, B., & Jain, N. (2016). Impact of mentoring on academic performance & career self-efficacy of business students. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 684–693. <https://www.jstor.org/stable/43974591>
- Kramer-Simpson, E. (2018). Moving from student to professional: industry mentors and academic internship coordinators supporting intern learning in the workplace. *Journal of Technical Writing and Communication*, 48(1), 81–103. <https://doi.org/10.1177/0047281616646753>
- Laging, A., & Voßkamp, R. (2017). Determinants of maths performance of first-year business administration and economics students. *International Journal of Research in Undergraduate Mathematics Education*, 3(1), 108–142. <https://doi.org/10.1007/s40753-016-0048-8>
- Luckett, K., & Luckett, T. (2009). The development of agency in first generation learners in higher education: a social realist analysis. *Teaching in Higher Education*, 14(5), 469–481. <https://doi.org/10.1080/13562510903186618>
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y curriculum* (2da. ed.). Ediciones Morata.
- Morales, E. E., Ambrose-Roman, S., & Perez-Maldonado, R. (2016). Transmitting success: comprehensive peer mentoring for at-risk students in developmental math. *Innovative Higher Education*, 41, 212-135. <https://doi.org/10.1007/s10755-015-9335-6>

- Muschallik, J., & Pull, K. (2016). Mentoring in higher education: does it enhance mentees' research productivity? *Education Economics*, 24(2), 210–223. <https://doi.org/10.1080/09645292.2014.997676>
- National Mentoring Partnership. (2005). *Cómo construir un programa de mentoría exitoso utilizando los elementos de la práctica efectiva*. Mentor. www.mentoring.org/eeptoolkit
- Okurame, D. (2012). Impact of career growth prospects and formal mentoring on organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 66–85. <https://doi.org/10.1108/01437731211193124>
- Okurame, D. E., & Ajayi M. S. (2017). Effects of mentoring and feedback on the cognitive task performance of Nigerian undergraduate students. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 124–139. <http://doi.org/10.24384/000254>
- Opstad, L. (2018). Success in business studies and mathematical background: the case of Norway. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 10(3), 399–408. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2017-0136>
- Spradlin, K., & Ackerman, B. (2010). The effectiveness of computer assisted instruction in developmental mathematics. *Journal of Developmental Education*, 34(2), 12–14, 16, 18, 42. <https://eric.ed.gov/?id=EJ986269>
- Stringer, E. T. (1999). *Action Research* (2da. ed.). Sage.
- Valverde Macías, A., Ruiz de Miguel, C., García Jiménez, E., & Romero Rodríguez, S. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos Educativos*, 6-7, 87–112. <https://doi.org/10.18172/con.530>
- Vega Vilca, J., Velázquez Rosado, W., & Villafaña Cepeda, W. (2016). El desempeño en los cursos cuantitativos como predictor de éxito en los estudios universitarios. *Fórum Empresarial*, 21(2), 79–99. <https://doi.org/10.33801/fe.v21i2.8623>
- Velázquez Rosado, W., Villafaña Cepeda, W., & Vega Vilca, J. (2015). El efecto del laboratorio en el aprovechamiento de

los estudiantes del curso Métodos Cuantitativos para Administración de Empresas I. *Fórum Empresarial*, 20(1), 59–77. <https://doi.org/10.33801/fe.v20i1.3297>

Cómo citar este artículo:

Gutiérrez-Moreno, L. I. Efecto de la mentoría en el aprovechamiento académico de los estudiantes de Métodos Cuantitativos. *Fórum Empresarial*, 25(2), 43–68.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Reseña

Retail 4.0: 10 reglas para la era digital

221 páginas

Kotler, Philip y Stigliano, Giuseppe

Editorial LID Editorial Empresarial; España, 2020

ISBN: 978-84-17880-16-3

Patricia Vargas Portillo,^{1, A}

Recibida: 10 de noviembre de 2020 | Aceptada: 24 de noviembre de 2020

¹ ESIC Business & Marketing School, España

^A jennypatricia.vargas@esic.edu | <https://orcid.org/0000-0002-0226-3053>

La actual pandemia mundial del Covid19 ha generado una notable situación de inestabilidad económica. Asimismo, ha suscitado una vida más digitalizada tanto a nivel individual como empresarial. En efecto, se ha fomentado el uso de las tecnologías a un ritmo desconocido hasta la fecha como, entre otros, pone de relieve el teletrabajo o la educación a distancia, a través de múltiples plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Canvas y un largo etcétera. Obviamente, las empresas han tenido que desarrollar un modelo de negocio digital que cumpla con las demandas de los consumidores.

El libro que es objeto de reseña se integra en el contexto en el que actualmente vivimos. En el mismo Philip Kotler y Giuseppe Stigliano se posicionan, de manera clara, a favor de la necesidad de adaptarse al mundo digital, ofreciendo diez reglas para poder lograrlo. Kotler es una de las personalidades más actuales y reconocidas en lo que al marketing se refiere. Es académico de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de

la Northwestern University, Illionis. Es autor de más de cien artículos científicos y más de sesenta libros. Así, entre otros, cabe referirse a *Marketing Management* que es un manual de referencia de la práctica totalidad de universidades y escuelas de negocio a nivel mundial. El *Financial Times* considera que es la cuarta persona más influyente en el ámbito de los negocios y gestión. Por su parte, Stigliano, coautor de la obra, es académico de innovación en Retail Marketing en distintas universidades y escuelas de negocios.

El prólogo de la obra, muy interesante por sus atrevidos contenidos, corre a cargo de Dimas Gimeno (presidente del Corte Inglés de España entre 2014 a 2018). Como bien manifiesta Gimeno, los negocios que se adapten tanto al mercado como a los consumidores tienen 2,5 veces más probabilidades de éxito, por lo que el conocimiento de estas reglas resulta de extraordinaria utilidad. Como apunta el prologuista, lo digital no representa un fin en sí mismo, sino un medio del que no se puede prescindir si realmente se quiere ser competitivo. Se debe entender las necesidades del consumidor, ofrecer un buen producto y buscar la satisfacción de quien lo compra. Tiene razón que la actual pandemia constituye un catalizador y acelerador del profundo proceso de cambio en el que se encuentra el retail.

En la presente monografía se encuentra un cuerpo teórico sobre el retail 4.0 junto con supuestos prácticos ilustrativos que ponen de manifiesto como este fenómeno se ha aplicado en la actualidad. Se incluyen las opiniones de importantes personalidades de la alta dirección de empresas reconocidas, en sus respectivos sectores, acerca de tres puntos: su actual visión del retail, cómo se afrontará este nuevo escenario y las previsiones de futuro para los próximos años. El contenido de la obra es realmente sugerente, pues sabe conjugar la teoría y la práctica, pero es disruptivo por la existencia de un sitio web mediante el que los autores pueden plantear un diálogo con quienes deseen expresar su opinión.

El mundo está cambiando y con ello las necesidades de los consumidores y del mercado. Los autores se refieren a la evolución que el retail ha efectuado: el retail 1.0 alude a los puntos de venta

del libre servicio; el retail 2.0 incluye los centros comerciales; el retail 3.0 se encuentra muy relacionado con la implantación de Internet; el retail 4.0, como cambio de paradigma, marca el camino del avance digital.

Como consecuencia de la democratización y la ausencia de intermediarios que se plantea con la transformación digital, se produce, como plantean los autores, una superación de la tradicional distinción del B2B (comercio Business to Business) y B2C (comercio Business to Consumer) al H2H (Human to Human). De esta forma, el marketing empieza a considerar atraer a un cliente menos conformista—más crítico—y menos favorable a ceder su tiempo. Este consumidor demanda un servicio más personalizado y adaptado al que puede darse satisfacción mediante el Big Data. Se define y se examina un novedoso paradigma del comportamiento del consumidor online que estaría influido por lo que se ha denominado las 5 As: Aware (descubrir); Appeal (atraer); Ask (buscar); Adocate (sugerir); y Act (conseguir).

Para poder tener éxito ante la nueva realidad, los autores proponen aplicar 10 reglas que ocupa la parte nuclear de la obra. Estas se apoyan en la estadística, pero también se han verificado en virtud a las entrevistas efectuadas a gerentes y directivos de diversas industrias. Las reglas resultan fáciles de comprender. Asimismo, incluyen todas las normas básicas para mantenerse y crecer en lo que se denomina el Retail 4.0, siendo de aplicación para cualquier empresa y momento. Se define, de forma magistral, como: ser invisible dando lugar a una experiencia equilibrada; ser uniforme incluyendo lo virtual y lo tangible; ser un destino y al mismo tiempo un canal de experiencia; resultar leal con el objetivo de alcanzar la fidelidad de sus destinatarios; ser cercano con actuaciones adaptadas; ser un gestor; ser humano; ser inagotable; ser exponencial; y finalmente ser valiente dispuesto a asumir riesgos.

Existen más de veinte casos de empresas en los que se visualiza la aplicación del libro a la realidad. De hecho, existen empresas punteras de enorme proyección internacional como Telefónica, Amazon, Levi Strauss o Carrefour.

En definitiva, estamos ante una obra de absoluta referencia en el ámbito del retail que conjuga la teoría con la práctica de forma ejemplar, amén de las opiniones de importantes directivos y un sitio Web con el que estar en contacto con los autores. Todo va tan rápido que el futuro que nos imaginábamos lejano será pasado antes de ser conscientes de ello.

Cómo citar esta reseña:

Vargas Portillo, P. (2020). Reseña de *Retail 4.0: 10 reglas para la era digital*. *Fórum Empresarial*, 25(2), 69-72.

© 2020 *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

Business Source Elite

Business Source Premier

PKP Index

Redalyc

REDIB

Está evaluada en:

CIRC

Latindex (Catálogo)

ERIH PLUS

Su información
bibliográfica está
registrada en:

Ulrichsweb

WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



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 diseminación 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* acepta colaboraciones todo el año. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, así como trabajos de investigación, para la sección "Fórum"; y artículos técnicos-profesionales y ponencias, para la sección "Praxis". Además, se aceptan reseñas de libros. *Fórum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores. Para información adicional, favor de consultar la "Lista de comprobación para la preparación de envíos" en la dirección <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
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
Business Source Elite
Business Source Premier
PKP Index
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:

CIRC
Latindex (Catalog)
ERIH PLUS

The bibliographic
information is
registered in:

Ulrichweb
WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



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; in 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 a manuscript 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 <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
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.
3. 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.
4. 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.
5. The article title must not exceed 15 words.
6. 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.
7. 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.

8. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
9. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
10. 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.
11. 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 RECIENTES

Vol. 25 | Núm. 1 | Verano 2020

Patrones de conducta de las pymes argentinas respecto de las inversiones en TIC

Guillermo-Alberto Tricoci, Pablo-Alejandro Corral y María-Cecilia Oriolo

Determinantes que impiden la adopción del comercio electrónico por las pymes de Puerto Rico

Francisco-Eduardo Cúneo-Fernández y Maribel Ortiz-Soto

Marketing communication objectives through digital content marketing on social media

Janice J. Nieves-Casasnovas y Frank Lozada-Contreras

Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family business

Grisel Meléndez-Ramos

La incidencia de las políticas públicas de seguridad sobre el riesgo político

José-Carlos Hernández-Gutiérrez

Vol. 24 | Núm. 2 | Invierno 2019

Los efectos de Wal-Mart en el desempeño de los factores de producción del sector alimentario mexicano

Víctor-Manuel Castillo-Girón, Manuel Machuca-Martínez y Suhey Ayala-Ramírez

El papel del análisis financiero en la identificación de las incertidumbres sobre empresa en marcha

Anahí Briozzo, Diana Albanese, Yanina Pullés y Paula Di Rocco

Impacto macroeconómico del covid-19 en Puerto Rico: un enfoque de equilibrio general dinámico y estocástico

Carlos A. Rodríguez y Emanuelle A. Alemar

Vol. 24 | Núm. 1 | Verano 2019

Medición de la eficiencia en la industria del limón en Colima mediante el análisis envolvente de datos

Omar-Alejandro Pérez-Cruz

The Dodd-Frank's Orderly Liquidation Authority: bridge financial company

Darik Y. Cruz-Martínez

Apoyos y obstáculos para el desarrollo de microempresas: percepción de sus dueños

Giselle Cordero-Arroyo, Eileen V. Segarra-Alméstica, Carmen Correa-Matos y Norma Rodríguez-Roldán

Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas

Juan-Carlos Garmendia-Mora

FÓRUM EMPRESARIAL
