

f



FORUM EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO • RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ISSN 1541-8561

FORUM EMPRESARIAL

Vol. 15. Núm. 2 • diciembre 2010

REVISTA FORUM EMPRESARIAL

Publicada semestralmente por el
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas (CICIA)
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico

Dr. José R. de la Torre / Presidente

Dra. Ana R. Guadalupe / Rectora

Dr. Paul R. Latortue / Decano

Director CICIA

Aníbal Báez Díaz, Ph.D.

Editora

Camille Villafañe Rodríguez, Ph.D.

Secretaria

Annette Garced

Diseño Gráfico

Sr. Marcos Pastrana

Comunicación Gráfica

Revisión de Estilo

Dra. Rosa Guzmán

Dra. Sandra Sepúlveda

Prof. María Rivera Laborde

Toda correspondencia debe dirigirse a:

REVISTA *FORUM EMPRESARIAL*

PO BOX 23332

SAN JUAN, PR 00931-3332

Correo electrónico: forum.empresarial@upr.edu

Forum Empresarial está indizada en:

Red ALYC, Latindex, CONUCO, UFASTA, Vidadigital y

WorldCat.

Puede acceder este volumen en nuestro portal en la Internet

<http://cicia.uprrp.edu/forum.html>.

ISSN 1541-8561

Forum Empresarial ©, 2010

JUNTA EDITORA

Dr. Paul R. Latortue / Decano
Dr. Anibal Báez Díaz / Director CICIA
Dra. Camille Villafañe / Editora
Dr. Carlos Colón de Armas / Presidente Junta Editora
Dr. José Julián Cao

Dra. Marisela Santiago
Dr. Javier Pagán Irizarry
Dr. Javier Rodríguez
Dra. Iliá E. López
Dra. Marta Álvarez

ASESORES DE ESTE NÚMERO

Dra. Maribel Aponte
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Ing. Edmundo L. González Zavaleta
ITESM
México

Dr. Sergio Olavarrieta
Universidad de Chile
Santiago de Chile, Chile

Ing. Carlos J. Yunén
Centro de Capacitación Gerencial (META)
Santo Domingo, República Dominicana

Dr. Dale Mathews
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. Myra Pérez
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Juan Carlos Sosa Varela
Universidad de Turabo
Gurabo, Puerto Rico

Dra. Carmen Espina
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Prof. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

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

Dr. David Urbano
Universidad Autónoma de Barcelona
Barcelona, España

Dra. Carmen Fernández Cuesta
Universidad de León
León, España

Dra. María Virginia Lasio
ESPAE-ESPOL
Guayaquil, Ecuador

Dra. María Amador-Dumois
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Mayagüez

Prof. Juan Lara
Universidad de Granada
Granada, España

Prof. Francisco Martínez
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. James Dietz
California State University, Fullerton
California, Estados Unidos

Dr. Carlos Toro Díaz
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Javier Pagán
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. Arleen Hernández
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Raul Susmel
University of Houston
Texas, Estados Unidos

Prof. José M. Méndez
Institute for Executive Development

JUNTA ASESORA INTERNACIONAL

África del Sur

Dr. Louw van del Walt / North West University (Potchefstroom Campus) / Louw.VanDerWalt@nwu.ac.za

Argentina

Dr. Eugenio Balaguer / Universidad de Córdoba / ebalaguer@uesiglo21.edu.ar

Dr. Adolfo Bertoa / Universidad Católica de Córdoba / abertoa@uesiglo21.edu.ar

Lic. Jorge J. Motta / Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas / jjmotta@eco.unc.edu.ar

Lic. Jorge Jaimez / Universidad Siglo 21 / jjaimez@uesiglo21.edu.ar

Prof. Roberto Dvoskin / Universidad de San Andrés / dvoskin@udesa.edu.ar

Brasil

Prof. André Torres Urdan / Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo / aturdan@fgvsp.br

Dr. Carlos Alberto Goncalves / CEPEAD/CAD/UFGM / carlos@face.ufmg.br

Prof. Cristiane Alperstedt / Universidad de Sao Paulo / crisalp@usp.br

Prof. Donaldo de Souza Dias / Universidade Federal do Rio de Janeiro / donaldo@coppead.ufrj.br

Prof. Francisco Vidal Barbosa / Universidad Federal de Minas Gerais / fbarbosa@face.ufmg.br

Prof. Myrna Pimenta de Figueiredo / Universidad de Itaúna / myrna@dedalus.icc.ufmg.br

Prof. Antonio Manfredin / Universidad de Sao Paulo / amanfredini@fgusp.br

Dr. Moisés Ari Zilber / Universidad Mackenzie / mazilber@mackenzie.com.br

Chile

Dr. Arcadio Cerda / Universidad de Talca / acerda@pehuenche.otalca.cl

Prof. Rigoberto Parada / Universidad de Concepción / rparada@udec.cl

Dr. Nelson Stevenson / Universidad Católica del Norte / nelson.stevenson@adm.udp.cl

Dr. Luis A. Riveros / Universidad de Chile / lriveros@direccion.facea.uchile.cl

Dr. Sergio Olavarrieta / Universidad de Chile / solavar@negocios.uchile.cl / solavarrietas@yahoo.com

Dra. Gianni Romani Chocce / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / gachocce@ucn.cl

Dra. Roxana Inés Gómez Pérez / Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez / rgomez@ucsh.cl

Prof. Carlos Molina / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / cmolina@ucn.cl

Prof. Germán E. Lobos Andrade / Universidad de Talca / globos@pehuenche.otalca.cl

Prof. Luis Mardonés Ramírez / Universidad de Santiago de Chile / lmardone@lauca.usach.cl

Prof. Nassir Sapag Chain / Universidad de Chile / nsapag@direccion.facea.uchile.cl

Prof. Ramón A. Ramos Arriagada / Universidad de Santiago de Chile / rmos@lauca.usach.cl

Prof. Víctor H. Jaramillo Salgado / Escuela de Auditoría Univ. Mayor Temuco / victor.jaramillo@umayor.cl

Dr. Miguel Bustamante / Universidad de Talca / mabu@otalca.cl

Colombia

Dr. Juan Carlos Pérez Pérez / Universidad de San Buena Ventura / jperez@usbmed.edu.co

Dr. Juan de Dios Higueta Correa / Fundación Universitaria CEIPA / juandedioshigueta@hotmail.com

Costa Rica

Prof. Enrique Ogliastrí / INCAE / enrique.ogliastrí@incae.edu

Cuba

Dr. Omar E. Pérez / Centro de Estudios de la Economía Cubana / Everle@uh.cu

Dr. Hiram Marquetti / Universidad de la Habana / marquetti@uh.cu

Ecuador

Prof. María Virginia Lasios / ESPAE-ESPOL, Guayaquil / mlacio@espol.edu.ec

Prof. Moisés Fernando Tacle Galárraga / ESPOL, Guayaquil / mtacle@goliat.espol.edu.ec

España

Dr. Jorge Sainz González / Universidad Rey Juan Carlos, Madrid / jorge.sainz@urjc.es

Dra. Amaia Arizkuren / Universidad de Deusto, San Sebastián / arizkur@ud-ss.deusto.es

Prof. Enrique Barreneche / Universidad de Deusto / barreneche@fundesem.es

Dr. Alfonso Cebrián Díaz / E.A.E., Escuela de Negocios / acebrian@eae.es / cdr@eae.es

Prof. Laura Lamolla Kristiansen / ESADE / Laura.Lamolla@esade.edu

Dra. Carmen Fernández Cuesta / Universidad de León / cfdezcuesta@unileon.es

Prof. José M. Méndez / Institute for Executive Development / josemariamendez@telefonica.net

Prof. José Manuel Rodríguez Carrasco / Universidad Pontificia Comillas / rocar@cee.upcomillas.es

Prof. David Urbano / Campus UAB / david.urbano@uab.es

Estados Unidos

Dr. Carlos M. Rodríguez / Delaware State University / crodriguez@desu.edu

Dr. Bert Valencia / Thunderbird University, Glendale, Arizona / valencib@t-bird.edu

Dr. Dennis López / University of Texas at San Antonio / dennis.lopez@utsa.edu

Dr. José Pagán / University of Texas Pan American / jpagan@utpa.edu

Dr. Debra Snyder / Mount Vermont Nazarene University / debra.snyder@mvnu.edu

Dr. Alam Pervaiz / Kent State, Ohio / palam@kent.edu

Dr. María T. Cabán / University of South Florida / caban@sar.usf.edu

Dr. Cynthia J. Brown / University of Texas Pan American / cjbrown@panam.edu

Dr. José R. Goris / Andrews University, Berrien Springs, MI / goris@andrews.edu

Dr. Juan M. Rivera / Universidad de Notre Dame, Indiana / jrivera@nd.edu

Dr. Khosrow Fatemi / Texas A & M International University, Laredo, Texas / fatemi@tamiu.edu

México

Dr. Javier Reynoso / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / jreynoso@itesm.mx

Lic. Marcela Villegas Silva / ITESM / villegas@campus.cem.itesm.mx

Prof. José A. Echenique García / Universidad Autónoma Metropolitana / jaeg21@prodigy.net.mx

Prof. Martha A. Hermosillo / ITESM México D.F. / hermosi@itesm.mx

Prof. Raúl Delgado / Universidad de Occidente / rdelgado29@hotmail.com

Dr. Javier Jasso / Universidad Nacional Autónoma de México / jasso.javier@gmail.com

Dr. Roberto Solano / Universidad de Las Américas, Puebla / rsolano@mail.udlap.mx; rgordillo@mail.udlap.mx

Paraguay

Dr. Andrés Benko / Universidad Americana / abenko@uamericana.edu.py

Perú

Prof. David Fischman / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas / dfischma@upc.edu.pe

Dr. Jorge Talavera Traverso / Rector / ESAN / jtalavera@esan.edu.pe

Prof. Alejandro Indacochea / Universidad Católica del Perú / aindaco@pucp.edu.pe

Prof. Estuardo Marrou / Universidad del Pacífico, Lima / marrou_je@up.edu.pe

Prof. Matilde Schwalb / Universidad del Pacífico / mschwalb@up.edu.pe

Ing. Edmundo L. González Zavaleta / ITESM / gonzalez_le@up.edu.pe

República Dominicana

Ing. Carlos J. Yunén / Centro de Capacitación Gerencial (META) / cyunen@cgmata.com/cti@cgmata.com

Taiwan

Dr. Jyh-shyan Lam / Providence University / jslan@pu.edu.tw

Venezuela

Prof. Marlene Peñalosa / Universidad de los Andes, Mérida / pemarle@hotmail.com

Índice

- 1** EDGAR J. MAÍZ VÁZQUEZ
Factores que no propenden la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico
- 27** DENSIL A. WILLIAMS / BEVERLY MORGAN
Benchmarking for International Competitiveness: Lessons for Public Policy
- 59** EILEEN ORTIZ RIVERA
Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico
- 82** Anuncios

Factores que no propenden la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico

Edgar J. Maíz Vázquez / emaiz@br.inter.edu
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de Barranquitas

■ RESUMEN:

El objetivo de este estudio es determinar cómo inciden la orientación empresarial y el aprendizaje de la organización (factores internos) y el ambiente/industria y competencia (factores externos) en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico. Sólo el ambiente mostró una relación estadísticamente significativa con las ventas internacionales. Los hallazgos sugieren que las PYMES exportadoras en Puerto Rico son empresas tradicionales que presentan una orientación empresarial dirigida primordialmente a la adquisición de una estabilidad y de una solidez dentro del mercado nacional, para luego considerar exportar.

Palabras clave: pequeñas y medianas empresas, empresarismo, internacionalización, exportación.

■ ABSTRACT:

The objective of this study is to determine the influence of the entrepreneurial orientation and the organizational learning (internal factors) and the environment/industry and competition (external factors) in the internationalization of small and medium-sized enterprises (SME) in Puerto Rico. Only the environment showed statistically significant relation (negative coefficient) with the international sales. The findings suggest that the exporting SME in Puerto Rico are traditional businesses that show an entrepreneurial orientation directed primarily to the acquisition of stability in the domestic market and then consider export.

Keywords: small and medium-sized enterprises, entrepreneurship, internationalization, export.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen sobre el 95% de las empresas, generan dos terceras partes de los empleos del sector privado y son la mayor fuente de empleos nuevos, dependiendo del país (2005). La OCDE estima que las PYMES contribuyen entre el 25% y el 35% de las exportaciones de manufactura a nivel mundial. A pesar de la creciente importancia de las PYMES en las economías nacionales, estudios indican que aproximadamente 20% de las PYMES nuevas no sobreviven más allá de un segundo año de operaciones (OCDE, 2005). Según Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2007), las cifras de las PYMES que logran exportar su producto y/o servicio son aún menores. La literatura académica ha realizado esfuerzos para examinar las PYMES que sobreviven y logran internacionalizarse (Etemad, 2004).

GEM clasifica a Puerto Rico como un país de alto ingreso. Entre los 23 países clasificados como de alto ingreso, Puerto Rico ocupó el tercer lugar como el país de menor actividad empresarial general después de Bélgica y Francia (GEM, 2007). El GEM puede considerarse como una herramienta útil para establecer un perfil del empresarismo y la actividad empresarial en Puerto Rico, pero no presenta resultados de la influencia de los mercados extranjeros en las empresas en Puerto Rico. En Puerto Rico, los estudios recientes sobre la internacionalización de las PYMES se han concentrado en estudios de casos (Orengo-Serra, 2007). Con relación al tema de la internacionalización de las PYMES, tanto la literatura académica como las iniciativas de organizaciones y consorcios internacionales analizan los aspectos y/o factores que permiten identificar problemas y prácticas comunes.

Esta investigación busca determinar las propiedades, las características o los rasgos de la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Siguiendo esa misma línea de análisis, el objetivo de la investigación es examinar cómo inciden los aspectos o factores internos y externos de las PYMES en Puerto Rico en la internacionalización de las mismas.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Mucha de la literatura académica (Coviello & McAuley, 1999), así como textos de comercio internacional (Hill, 2003), gerencia (Rodríguez, 2001; Cullen & Parboteeah, 2005) y mercadeo internacional (Cateora & Graham, 2007; Keegan, 1999) presentan y aceptan la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial en el que las empresas aumentan su compromiso con operaciones internacionales según adquieren conocimiento sobre los mercados internacionales (e.g., culturas, idiomas, prácticas comerciales extranjeras, etc.). Muchas empresas (pequeñas, medianas y grandes) encuentran que el proceso de internacionalización planificado por etapas es una herramienta de análisis adecuada que ayuda a definir su situación estratégica (Cullen & Parboteeah, 2005). Aplicar ese modelo de internacionalización por etapas permite a las compañías minimizar su exposición al riesgo y desarrollar de forma gradual su pericia internacional (Johanson & Vahlne, 1990).

A pesar de la aceptación de los modelos de etapas graduales, éstos han sido criticados por no poder explicar completamente la internacionalización actual de las pequeñas empresas (Andersen, 1993; Andersson, 2000; Andersson, Gabrielsson & Wictor, 2004; Oviatt & McDougall, 1997). Específicamente, se ha encontrado que muchas pequeñas y medianas empresas en diferentes partes del mundo parecen no seguir el patrón tradicional de internacionalización propuesto por la teoría de etapas y han comenzado a exportar con solamente varios años de haberse establecido (Moen & Servais, 2002; Rennie, 1993). Dicho fenómeno ha sido identificado en la literatura como “born global”, el cual plantea la tesis de que muchas empresas logran internacionalizarse, o al menos adquieren cierto grado de internacionalización, al poco tiempo de comenzar operaciones.

El fenómeno “born global” se ha evidenciado en empresas de países de habla hispana como España (Rialp, Rialp, Urbano & Vaillant, 2005) así como en países pequeños como Dinamarca, Noruega (Moen & Servais, 2002) y Suecia (Andersson & Wictor, 2003). También hay evidencias en Australia (Rennie, 1993) y en islas del Pacífico, cuyas economías se encuentran en etapa de desarrollo como

la de Nueva Zelanda (Chetty & Campbell, 2004). Básicamente, el criterio para la clasificación del fenómeno “born global” ha sido que las empresas alcancen un grado de internacionalización con un mínimo 25% de las ventas totales provenientes del extranjero (Anderson & Wictor, 2003; Moen & Servais, 2002), aunque el tiempo para alcanzar dicha proporción fluctúa entre dos y seis años después de comenzar operaciones (Coviello & Munro, 1995).

Dado lo anterior, han surgido estudios que buscan explicar la variabilidad, si alguna, de la internacionalización de las PYMES. La literatura académica reciente ofrece varios marcos teóricos (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Etemad (2004) presenta uno de los más delineados y atemperado a los últimos hallazgos, en el que conceptualiza y divide los factores que median o propenden la internacionalización de las PYMES como fuerzas que impulsan (factores internos) y fuerzas que halan (factores externos) a la internacionalización.

La identificación o clasificación de las variables independientes en factores internos y externos facilita un análisis que abona a la explicación de los aspectos estratégicos, si alguna, sobre la internacionalización de las PYMES. Desde un punto de vista de gerencia estratégica, los factores internos son considerados aspectos propios de las empresas que representan fortalezas y debilidades que ayudan al desarrollo de estrategias y tácticas en las mismas (David, 2009). Entre los factores internos, Etemad (2004) incluye las características y las visiones de los dueños y/o gerentes, los que en la literatura y estudios recientes se identifican como la orientación de la empresa u orientación empresarial (Todd, 2006; De Clercq, Sapienza & Crijns, 2005).

La orientación empresarial del dueño ha sido utilizada en estudios como variable explicativa de la expansión geográfica de la actividad comercial de las pequeñas y medianas empresas (Andersson & Wictor, 2003). Dicha orientación ha sido conceptualizada y medida en términos de grados de innovación, toma de decisiones riesgosas y actividades pro-activas desempeñadas por las empresas (Covin & Slevin, 1991). Estudios recientes han encontrado una relación positiva entre altos niveles de orientación empresarial y el grado de internacionalización (Menguzzato-Boulard & Sanchez-Peinado, 2007; Todd, 2006), y el intento de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (De Clercq et al., 2005).

Otra variable independiente (y factor interno) sugerida por Etemad (2004) es el aprendizaje de la organización. Éste ha sido definido como los esfuerzos de la organización dirigida a desarrollar conocimientos sobre las actividades comerciales internacionales (De Clercq et al., 2005), que pueden vincularse a las redes comerciales (Musteen, 2006). El nivel de aprendizaje organizacional ha sido conceptualizado como el proceso o el esfuerzo de explotar el conocimiento existente (De Clercq et al., 2005) y explorar o asimilar el conocimiento nuevo dentro de la base de conocimiento de la organización (Autio, Sapienza & Almeida, 2000). Estudios empíricos han encontrado que la adquisición y explotación de conocimiento están asociados positivamente con el crecimiento de ventas internacionales (Autio et al., 2000) así como con el intento de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (De Clercq et al., 2005).

De acuerdo con la literatura, las variables orientación empresarial y los esfuerzos de aprendizaje de una organización se consideran factores propios de una empresa, los cuales pueden representar fortalezas internas que ayudan a tomar ventaja de oportunidades que ofrecen factores externos como es el ambiente/industria. A base de los planteamientos teóricos y hallazgos empíricos discutidos anteriormente, se plantearon las siguientes hipótesis:

- H₁:** La orientación empresarial está relacionada positivamente con la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.
- H₂:** El esfuerzo de aprendizaje de la organización está relacionado positivamente con la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.

El marco teórico de Etemad (2004) también considera factores externos como el ambiente/industria y la competencia que halan a las empresas a la internacionalización. Desde un punto de vista de gerencia estratégica, el ambiente/industria y la competencia son considerados factores externos que pueden ofrecer oportunidades y/o amenazas al desarrollo de las empresas (David, 2009). El ambiente de las organizaciones se ha categorizado en tres dimensiones: dinamismo, hostilidad y complejidad (Covin & Slevin, 1989, 1991;

Dess & Beard, 1984; Miller & Friesen, 1982). El impacto del ambiente externo en el desempeño de las empresas se ha evaluado de muchas maneras. Estudios empíricos han determinado que existe una relación positiva entre el dinamismo del ambiente y la introducción de productos nuevos de las empresas (Zahra, 1993), así como una relación positiva con la toma de riesgos en la inversión de recursos para la entrada a mercados extranjeros (Rasheed, 2005). No obstante, también se ha encontrado que existe una relación negativa entre la hostilidad del ambiente y el grado en que una empresa decide adoptar decisiones riesgosas y actividades proactivas (i.e., orientación empresarial) (Miles, Arnold & Thompson, 1993). Estudios recientes resaltan que el dinamismo del ambiente externo modera (*moderate*) el grado de internacionalización (Todd, 2006) y el desempeño de las actividades de exportación de las PYMES (French, 2006).

Los estudios también han incluido la competencia como parte del ambiente externo que influye en el comportamiento de las empresas (Covin & Slevin, 1989). Incluso, existen estudios que proponen el nivel de competencia como una variable independiente del ambiente externo y que éste influye grandemente en la percepción de los empresarios y sus actuaciones (Dodge, Fullerton & Robbins, 1994).

De acuerdo con la literatura, las variables ambiente y competencia de una organización son considerados factores externos de una empresa, los cuales pueden influir positiva o negativamente en las percepciones de los empresarios con respecto a las estrategias y operaciones que siguen sus empresas. A base de los planteamientos teóricos y hallazgos empíricos discutidos, se plantearon las siguientes hipótesis:

- H₃:** El ambiente/industria está relacionado positivamente con la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.
- H₄:** La competencia es relacionada positivamente con la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.

METODOLOGÍA

MUESTRA Y COLECCIÓN DE DATOS

La muestra del estudio fue tomada del Export Catalogue and Interactive Directory (ECID), un directorio de empresas exportadoras desarrollado por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, una corporación pública bajo el Departamento del Desarrollo Económico y Comercio del Gobierno de Puerto Rico. Dado el objetivo del estudio, la muestra sólo incluyó empresas independientes (no subsidiarias de empresas más grandes) con menos de 500 empleados, características consistentes con la definición de pequeñas y medianas empresas aceptadas y utilizadas en estudios previos (OECD, 2005). Dichas empresas debían tener sus oficinas centrales en Puerto Rico y tenían que estar exportando activamente. En mayo de 2008 se identificaron 120 empresas de diversas industrias (manufactura, servicio, detallistas y mayoristas) que cumplieran con las características antes mencionadas. Se les envió un cuestionario a todos los dueños o gerentes de ventas internacionales de estas empresas, y se recibieron 71 cuestionarios debidamente contestados, lo que representa un 59% de tasa de respuesta.

MEDICIÓN

Se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, mediante el cual se buscó evaluar la forma en que inciden la orientación empresarial, el esfuerzo de aprendizaje organizacional (factores internos de la empresa), el ambiente/industria y la competencia (factores externos de la empresa) en la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Se especificó un modelo (ecuación de regresión) donde la variable dependiente ventas internacionales (INTSALES) será una función de las variables independientes (orientación empresarial (ENTREORIENT), ambiente (ENVIRONMENT), esfuerzo de aprendizaje organizacional (ORGLearning) y competencia (COMPETENCE) más un término de error, como se establece en la siguiente ecuación:

$$\text{INTSALES} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENTREORIENT} + \beta_2 \text{ENVIRONMENT} + \beta_3 \text{ORGLearning} + \beta_4 \text{COMPETENCE} + \text{Error}$$

La variable dependiente internacionalización fue medida como la proporción o por ciento de las ventas/ingreso totales que provienen de mercados extranjeros. Dicha medida es consistente con estudios recientes (Ogunmokun & Ng, 2004; Todd, 2006; Wolff & Pett, 2000).

La variable independiente orientación empresarial, considerada como factor interno, fue medida utilizando la escala de 9 ítems desarrollada por Covin y Slevin (1989). Estos autores presentan la escala orientación empresarial como un estilo empresarial estratégico que incluye tres subdimensiones: propensión a la innovación, proactividad y toma de decisiones. Para determinar si los ítems podían ser combinados en una sola escala de orientación empresarial, es decir, evaluar la dimensionalidad o validez factorial, se realizó un análisis de factores. Las subdimensiones mostraron cargas (loadings) sobre .70 (cargas promedio de .75, .65 y .79, respectivamente), lo que indica que era apropiado combinar los ítems en una sola escala. Esta escala de orientación empresarial de 1 a 7, presentó un promedio de 4.47 y un rango de respuesta de 2.44 a 6.67.

La variable independiente ambiente/industria, considerada como factor externo, fue medida utilizando la escala de 12 ítems desarrollada por Miller y Friesen (1982). Esta escala se utiliza compuesta de tres subdimensiones: el dinamismo, la hostilidad y la complejidad (heterogeneidad). Los encuestados debían responder en una escala Likert de 1 a 7, donde cuanto mayor es el número, más dinámico, hostil y complejo era el ambiente. Esta escala presentó una medida de confiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach) de .684, que es marginalmente menor al límite aceptado (.70) para concluir que las escalas de un instrumento de medición son adecuadamente confiables en términos de su consistencia interna (Nunnally, 1978). No obstante, para estudios exploratorios puede aceptarse hasta un .60 como medidas de consistencia internas confiables (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Esta escala de ambiente como escala unidimensional, presentó un promedio de 3.73 y un rango de respuesta de 2.00 a 6.00.

La otra variable independiente considerada como factor externo, competencia, fue medida utilizando la escala de 6 ítems para medir la intensidad competitiva desarrollada por Jaworski y Kohli

(1993). Los encuestados debían responder en una escala Likert de 1 a 7, donde cuanto mayor es el número, mayor la intensidad competitiva. En un análisis de factores, los ítems presentaron una carga (loadings) promedio de .62, lo que indica que era apropiado combinar dicho ítems en una sola escala. Esta escala presentó una medida de confiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach) de .694. Esta escala de competencia o intensidad competitiva presentó un promedio de 4.17 y un rango de respuesta de 1.67 a 6.50.

La otra variable independiente considerada como factor interno de la empresa, esfuerzo de aprendizaje organizacional, se midió con la escala de 12 ítems desarrollada por De Clercq, Sapienza & Crijns (2005). De Clercq et al., presentan la escala como una medida de esfuerzos de aprendizaje organizacional en mercados extranjeros compuesta por dos subescalas: ítems que se enfocan en los esfuerzos para las actividades internacionales generales e ítems que se enfocan en factores específicos en el mercado extranjero más importante. Esta escala presentó una medida de confiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach) de .887, mostrando ser una escala confiable en términos de su consistencia interna. En una escala de 1 a 7, presentó un promedio de 3.99 y un rango de respuesta de 1.08 a 7.00.

Además del grado de internacionalización de las empresas, el presente estudio también ausculta otros aspectos que ofrezcan un perfil o que expliquen patrones o procesos de la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Para dichos fines, el cuestionario proveyó preguntas sobre la información general de la empresa, incluyendo cuánto tiempo hace que las empresas operan y exportan. Igualmente, se analizó el modo como las empresas entran o atienden su mercado extranjero, así como los países o el área geográfica destinatarias de sus exportaciones. Estos datos permitieron estudiar la vigencia de la teoría de internacionalización por etapas o secuencial.

El cuestionario también auscultó datos sobre las personas encuestadas, específicamente: edad, nivel de educación, idiomas (además del español) que habla o lee, así como la frecuencia con la que viaja a los mercados extranjeros. También se indagó sobre los años de experiencia en la industria y los años que trabajan los encuestados en el comercio internacional. Igualmente, se realizó un escrutinio de los formatos de adiestramientos en comercio internacional que habían

recibido los encuestados. Todos estos datos ofrecen información relevante para delinear un perfil de los encuestados en el estudio, que son dueños, ejecutivos y personal gerencial que trabaja las ventas o los clientes fuera de Puerto Rico en sus respectivas empresas.

RESULTADOS

En la Tabla 1 se presenta un resumen de las estadísticas descriptivas de los datos demográficos de las empresas y sus dueños o gerentes de ventas internacionales.

Tabla 1: Resumen de las estadísticas descriptivas de los datos demográficos de las empresas y los encuestados.

Datos demográficos	Media	Mediana	Moda
Años de operación	22.86	18	21-50
Años en el comercio internacional	9.33	7	3 – 5
Número de empleados	71.96	32	1 – 25
Ventas totales	\$4.37 millones	\$3 millones	> \$10millones
Ventas internacionales	23.63%	15%	menos de 10%
Número de países a los que exportan	5.73	3	1 – 4
Regiones destinatarias de las exportaciones	---	---	Área del Caribe
Edad ^a	42.68	41	35 – 44
Nivel de educación ^a	17.31	16	Bachillerato
Frecuencia de viajes al año ^a	2.13	2	> 2
Años de experiencia en la industria ^a	13.8	14	10
Años de experiencia en el comercio internacional ^a	9.5	6	5
Adiestramiento en el comercio internacional ^a	---	---	Adiestramiento en el trabajo

^a Estos datos demográficos pertenecen a los individuos que contestaron el cuestionario.

La interpretación de los datos presentados en la Tabla 1, nos ayuda a delinear un perfil de las empresas encuestadas. Por ejemplo, las empresas encuestadas reflejaron un promedio de aproximadamente 23 años de operación y 9 años en el comercio internacional. Se nota una diferencia significativa, la cual indica que las empresas encuestadas comienzan a exportar un número considerable de años después de comenzar operaciones. Por otro lado, las empresas encuestadas presentaron un promedio de 23.67% de ventas internacionales, aunque la categoría que más frecuencia presentó fue menos de 10%. En cuanto a las personas encuestadas, éstas reflejaron tener experiencia en su industria y en el comercio internacional donde presentaron promedios de aproximadamente 14 años y 10 años respectivamente. Éstas promediaron más de 17 años de estudios lo que representa más que un bachillerato universitario (representado por 16 años).

Las relaciones entre las variables independientes y dependientes planteadas en las hipótesis de trabajo se evaluaron a través del análisis de regresión múltiple. La Tabla 2 presenta la ecuación y los resultados de dicho análisis.

Tabla 2: Resumen de los resultados del análisis de regresión múltiple para evaluar las hipótesis.

$$\text{INTSALES} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENTRORIENT} + \beta_2 \text{ENVIRONMENT} + \beta_3 \text{ORGLARNING} + \beta_4 \text{COMPETENCE} + \text{Error}$$

Variable independiente	Variable dependiente	R ²	β	Error estándar	t-value	p-value
Constante	Ventas internacionales	.071	.250	.180	1.387	.170
Orientación empresarial			.004	.003	1.174	.245
Ambiente			-.005	.003	-1.923	.059*
Esfuerzo de aprendizaje organizacional			.000	.002	-.034	.973
Competencia			.003	.004	.676	.502

*p < .10

En términos generales, el análisis de regresión mostró que las variables orientación empresarial, esfuerzo de aprendizaje organizacional y competencia no reflejaron relación estadísticamente significativa (a un nivel máximo de significancia de .10) con la internacionalización de las empresas de la muestra. Sólo la variable ambiente mostró relación estadísticamente significativa (a un nivel de significancia de .10), pero reflejó un coeficiente que indicaba una relación negativa. Esto no proveyó apoyo a las hipótesis del estudio (H_1 , H_2 , H_3 , H_4) que, como se señaló anteriormente, planteaban relaciones positivas significativas de las cuatro variables independientes con respecto a la variable dependiente.

Además de analizar las variables independientes identificadas con respecto a la internacionalización, también se realizó un análisis de regresión múltiple de las variables demográficas con respecto a las ventas internacionales (véase Tabla 3). Se especificó un modelo (ecuación de regresión) donde la variable dependiente ventas internacionales (INTSALES) será una función de las variables independientes (años operando (YBUSS), años en el comercio internacional (YINTB), cantidad de empleados (EMPLOYEES), ventas (SALES), cantidad o número de países a los que exporta (COUNTRYEXP) y frecuencia con la que viajan los ejecutivos de la empresa (TRAVEL) más un término de error, como se establece en la siguiente ecuación:

$$\text{INTSALES} = \beta_0 + \beta_1 \text{YBUSS} + \beta_2 \text{YINTB} + \beta_3 \text{EMPLOYEES} + \beta_4 \text{SALES} + \beta_5 \text{COUNTRYEXP} + \beta_6 \text{TRAVEL} + \text{Error}$$

En la Tabla 3 se presenta un resumen de los resultados del análisis de regresión utilizando la ecuación antes expuesta.

Tabla 3: Resumen del análisis de regresión de los datos demográficos contra ventas internacionales

$$\text{INTSALES} = \beta_0 + \beta_1 \text{YBUSS} + \beta_2 \text{YINTB} + \beta_3 \text{EMPLOYEEES} + \beta_4 \text{SALES} \\ + \beta_5 \text{COUNTRYEXP} + \beta_6 \text{TRAVEL} + \text{Error}$$

Variable independiente	Variable dependiente	R ²	β	Error estándar	t-value	p-value
Constante	Ventas internacionales	.436	.007	.069	.099	.921
Años de operación			-0.005	.002	-2.075	.042**
Años en el comercio internacional			.005	.005	.901	.371
Número de empleados			.006	.032	.182	.856
Ventas totales			.002	.010	.220	.827
Número de países a los que exporta			.024	.007	3.393	.001***
Frecuencia de viajes al año			.033	.013	2.452	.017**
Regiones destinatario de las exportaciones			.026	.015	1.682	.973

* p < .10. **p < .05. *** p < .01

De acuerdo con los resultados, las variables años de operación, número de países a los que se exporta, frecuencia de viajes al año y regiones destinatarias de las exportaciones mostraron relación a diferentes niveles de significancia. Los años de operación de las empresas mostró una relación negativa con ventas internacionales, lo que sugiere que mientras más antiguas las empresas, menores son sus ventas internacionales como por ciento de sus ventas totales. El número de países a los que se exporta mostró una relación positiva, lo cual se interpreta que cuanto mayor sea el número de países ma-

por las ventas internacionales. La frecuencia de viajes al año de los ejecutivos mostró una relación positiva con el nivel de ventas internacionales. Las regiones destinatarias de las exportaciones presentaron una relación positiva, pero a un nivel de significancia menor que las anteriores variables demográficas.¹

DISCUSIÓN

La falta de relación entre la orientación empresarial y la internacionalización en nuestro estudio contrasta con hallazgos en un estudio cuantitativo reciente entre 197 PYMES (la mayoría de manufactura) en la costa este de Estados Unidos, el cual encontró relación positiva entre orientación empresarial e internacionalización (Todd, 2006). Los hallazgos de dicho estudio resultan una buena comparación debido a que midió orientación empresarial unidimensionalmente con la misma escala (compuesto por los mismos ítems) utilizada en el presente estudio. En un estudio entre 32 PYMES de manufactura en el área de Nueva Inglaterra (Estados Unidos), Olsen-Waldron (2004) encontró que las dimensiones o subescalas de la orientación empresarial varían en sus interrelaciones con el nivel de internacionalización de las empresas. Sus hallazgos respaldan los hallazgos de Lumpkin y Dess (1997) quienes encontraron que la orientación empresarial es una variable multidimensional, cuyas relaciones con otras variables pueden variar dependiendo del contexto comercial o de negocios en que se evalúen. Considerando esto, el presente estudio tampoco encontró relación estadísticamente significativa entre cada subdimensión de la orientación empresarial (proactividad, innovación y toma de riesgos) y las ventas internacionales.

Nuestro análisis de regresión tampoco encontró relación estadísticamente significativa entre el esfuerzo de aprendizaje organizacional y la internacionalización de las PYMES. Esto contrasta con

¹ Para el análisis de regresión, las regiones destinatarias de las exportaciones fueron codificadas asignando un peso que representaban la distancia geográfica y cultural con respecto al mercado nacional de las empresas. Por ejemplo, se le asignó un peso de 1 a Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá), 2 a los países de la región del Caribe, 3 a los países de Centroamérica, 4 a los países de Suramérica, 5 a los países europeos y 6 a los países asiáticos.

los hallazgos de De Clercq et al., (2005) quienes reportaron una relación positiva estadísticamente significativa entre el esfuerzo de aprendizaje internacional y la intención de internacionalización entre 92 PYMES de siete industrias diferentes en Bélgica. Cabe señalar que el estudio de De Clercq utilizó la variable dependiente intención de internacionalización como una multidimensional que incluía tres dimensiones: las ventas extranjeras como por ciento de las ventas totales; el por ciento de empleados que invertían tiempo en actividades internacionales de la empresa; y el alcance geográfico de las ventas internacionales.

Autio et al. (2000) reportaron una relación positiva estadísticamente significativa entre intensidad de conocimiento y crecimiento en ventas internacionales entre 77 PYMES en la industria electrónica en Finlandia. Más recientemente, Basly (2007) encontró una relación positiva entre el conocimiento de internacionalización y el grado de internacionalización entre 118 empresas familiares de varias industrias en Finlandia. Estos resultados contrastan con el presente estudio, que no encontró relación entre los esfuerzos de aprendizaje con propósito de explotar y renovar conocimiento con respecto a las actividades internacionales (y al mercado exterior más importante) con las ventas internacionales.

Contrario a lo planteado en la hipótesis de trabajo, el presente estudio encontró que la variable ambiente tiene relación negativa estadísticamente significativa con la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Entre 134 empresas de manufactura en Estados Unidos, Zahra (1993) encontró una relación positiva entre dinamismo de ambiente y el desempeño financiero, resultante de la introducción de productos nuevos. Otro estudio sobre PYMES de manufactura encontró que cuando la hostilidad del mercado nacional es alta, las empresas utilizan modos de entrada a mercados extranjeros no basados en capital (i.e., exportación) y tienen una tasa mayor de crecimiento de ingresos internacionales (Rasheed, 2005). A pesar de estos estudios, también se ha encontrado relación negativa entre la hostilidad del ambiente y la orientación empresarial, lo que sugiere que las empresas o los gerentes tienden a ser reactivos a medida que perciben un aumento en la hostilidad del ambiente, y proactivos, innovadores y arriesgados cuando perciben que el

ambiente se vuelve más benigno (Miles et al., 1993). Dicho hallazgo se alinea con los resultados de nuestro estudio, que a mayor incertidumbre de ambiente, menor internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.

El presente estudio tampoco encontró relación entre la intensidad de la competencia y la internacionalización de la PYMES. La competencia es una variable que influye en la internacionalización de las empresas (Cullen & Parboteeah, 2005; Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2002). Estudios sobre PYMES estadounidenses con instalaciones operacionales en Europa han señalado el aumento en la competencia en el mercado nacional como uno de los conductores (aunque no es el más importante o el mencionado con mayor frecuencia) para la expansión a mercados extranjeros (Prater & Ghosh, 2005). La competencia se ha señalado como una fuerza motivadora que influye en la rapidez con la que una empresa se internacionaliza (Oviatt & McDougall, 2005). De hecho, estudios de caso en Puerto Rico han identificado y señalado las presiones de la competencia como una de las variables que ha llevado a empresas puertorriqueñas a establecer subsidiarias de producción en países de la región del Caribe cercanos a Puerto Rico (Orengo-Serra, 2007). Sin embargo, estudios cuantitativos no han encontrado efecto moderador estadísticamente significativo de la intensidad de la competencia con respecto a la orientación de mercado que asume una empresa y su desempeño (Jaworski & Kohli, 1993). Dichos hallazgos se alinean con los resultados del presente estudio cuantitativo sobre las PYMES en Puerto Rico que exportan su producto y/o servicio.

Cabe señalar que entre las variables o datos demográficos se encontró una relación positiva estadísticamente significativa (a diferentes niveles de significancia) del número de países a los que se exporta, las regiones geográficas destinatarias de las exportaciones y la frecuencia de viajes con respecto a las ventas internacionales de las empresas encuestadas. Dichos resultados se alinean con los planteamientos y hallazgos de estudios con respecto a que la internacionalización de las PYMES se da por etapas (Dollinger, 1995).

Al analizar las estadísticas descriptivas de las variables demográficas de las empresas y los dueños o gerentes de ventas internacionales encuestados, encontramos que las PYMES en Puerto Rico

que exportan cuentan con al menos 20 años de operaciones, tienen menos de 75 empleados y sus ingresos anuales pueden fluctuar desde menos de \$500,000 hasta más de \$10 millones. Las empresas presentaron un promedio de 9 años en el comercio internacional, con unas ventas internacionales que representan aproximadamente el 24% de las ventas totales. No obstante, también se encontraron dos empresas que en los primeros cinco años de establecidas reportan que sus ventas internacionales representan más del 75% de las ventas totales, proporciones de años de operación y ventas internacionales que cumplen con el fenómeno identificado en la literatura académica como empresas “born global” (se encontraron tres empresas más que reportaron ventas internacionales de entre 50% al 74% con solamente dos y seis años de establecidas).

Debemos resaltar que el 90% de las empresas encuestadas identificaron la exportación como su estrategia o método para entrar y atender su mercado extranjero. En promedio, las empresas encuestadas informaron que exportaban a seis países distintos. Aunque las empresas señalaron exportar a países tan lejanos como Japón, la mayor parte exportaba a Estados Unidos y las islas del Caribe (considerando cada isla del Caribe como un país de exportación diferente).

Los dueños o gerentes de ventas internacionales encuestados promediaron 42 años de edad, 14 años de experiencia en la industria que trabajaban actualmente y 10 años de experiencia en el comercio internacional. Aproximadamente, el 90% tenía al menos un grado de bachillerato universitario (casi un 39% contaban con posgrados) y todos señalaron hablar y/o leer inglés. Unos pocos expresaron hablar francés, portugués e italiano. Un poco más de una cuarta parte de las personas encuestadas indicó que la mayor parte de su conocimiento en el área de comercio internacional ha sido de carácter autodidáctico. Esto muchas veces resulta en procesos *trial-error* que pueden atrasar el éxito de la internacionalización o incluso puede desincentivar la iniciativa de exportar productos a mercados extranjeros. Se ha reportado que los obstáculos relacionados con la exportación se pueden resumir en la falta de contactos comerciales (el asunto de la distribución es de preocupación especial), conocimiento de los mercados extranjeros, aspectos técnicos de los métodos de pago y falta de tiempo y dinero (Carrier, 1999). Esto es un

punto para consideraciones de políticas e iniciativas del gobierno con respecto a programas de orientación.

CONCLUSIÓN

En estudios de casos sobre PYMES puertorriqueñas se ha documentado aspectos propios de una orientación empresarial estratégica como motivadores o factores influyentes en la internacionalización de éstas (Orengo-Serra, 2007). Sin embargo, en una muestra de 71 empresas, no hubo evidencia de que la orientación empresarial refleje un punto de vista estratégico relacionado con las ventas internacionales. En otras palabras, las ventas internacionales pueden no depender de que una empresa se mueva proactivamente en nuevos mercados y adopte un punto de vista innovador y de toma de riesgo, puesto que éstas pueden ser dirigidas primeramente para su mercado nacional. Esto sugiere que la orientación empresarial de las empresas encuestadas resulta en un punto de vista estratégico dirigido primeramente al mercado nacional, por lo que no se refleja en las ventas internacionales.

La falta de relación entre los esfuerzos de aprendizaje organizacional y la internacionalización de las empresas encuestadas sugiere que aunque se hayan realizado los esfuerzos, éstos no se han traducido en mayores ventas internacionales. Tanto la orientación empresarial como los esfuerzos de aprendizaje organizacional son considerados e identificados como factores internos de la empresa. Entonces, se puede concluir que la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico al momento del estudio no está relacionada con factores propios de las empresas.

Como factores externos de las empresas, este estudio consideró el ambiente y la competencia. A diferencia de lo identificado en otros estudios de casos, la competencia o la intensidad competitiva no mostró relación con las ventas internacionales de las PYMES encuestadas. Esto indica que el nivel de competencia que enfrentan las PYMES que exportan no repercute en sus ventas internacionales. Por su parte, el ambiente (medido por niveles de dinamismo, hostilidad y heterogeneidad) mostró una relación negativa con las ventas internacionales de las PYMES encuestadas. Esto indica que

a mayor dinamismo, hostilidad y heterogeneidad (complejidad) del ambiente menor las ventas internacionales. Esto sugiere que un ambiente nacional con menos dinamismo y hostilidad influye, o, al menos, aumenta, la propensión de las PYMES exportadoras de Puerto Rico a aumentar sus ventas internacionales. Estadísticamente, el ambiente es la variable que más poder explicativo presenta sobre la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Sin embargo, la falta de relación de las otras variables consideradas con respecto a la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico también aporta explicaciones cualitativas.

La falta de relación de orientación empresarial y la relación negativa de ambiente con respecto a las ventas internacionales reflejan que las PYMES exportadoras en Puerto Rico son empresas tradicionales que presentan una orientación empresarial dirigida primordialmente a la estabilidad y solidez en el mercado nacional para luego considerar exportar. En otras palabras, ante la hostilidad del ambiente como son el aumento en el salario mínimo, costos de transportación y costos operacionales (e.g., servicio eléctrico), las empresas dan prioridad a ajustes en sus operaciones nacionales (donde se encuentra su mayor ingreso), que pueden redundar en una disminución de los recursos económicos y humanos destinados a atender el mercado extranjero, y que a su vez lleva a una disminución en las ventas internacionales de la empresa. Por su parte, la falta de relación de esfuerzos de aprendizaje organizacional internacional y la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico, sugiere una falta de estrategia o de planificación estratégica que lleve el conocimiento a un resultado en las ventas internacionales. No obstante, se debe mencionar que el ambiente nacional influye en el punto de vista estratégico de las PYMES. Matthews y Scott (1995) han encontrado que la planificación estratégica formal entre las PYMES es inversamente proporcional a la incertidumbre en sus ambientes comerciales. Cuando la incertidumbre en el ambiente es alta, las PYMES tienden a fiarse más en “instintos” que en un proceso de planificación formal, lo que puede llevar a unos “ajustes instintivos” en las operaciones generales de la empresa que resulten en una disminución de las ventas internacionales. Tal vez la falta de estrategia de las PYMES en Puerto Rico en sus actividades internacionales sea la causa de que

las variables independientes consideradas no son las más predictivas de la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico.

CONTRIBUCIÓN E IMPLICACIONES

Los estudios recientes sobre la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico se han limitado a casos de estudios particulares de empresas que han mostrado una internacionalización consistente a través de los años (Orengo-Serra, 2007). El presente estudio cuantitativo que abarca empresas de diversas industrias (manufactura, servicio y mayoristas/minoristas) proporciona información sobre características o rasgos generales de la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. Esto permite identificar problemas o prácticas comunes que tienen implicaciones o consideraciones gerenciales teóricas y prácticas y así como de política pública para el gobierno de Puerto Rico.

Estudios entre PYMES en países como Bélgica y Finlandia, han encontrado relación positiva entre la orientación empresarial, los esfuerzos de aprendizaje organizacional y las ventas internacionales (Autio et al., 2000; De Clercq et al., 2005). Estos países, al igual que Puerto Rico, representan países pequeños cuyos nacionales domésticos son limitados. Estos hallazgos nos llevan a la función del Gobierno como agente intermediario no sólo para promover entre la clase empresarial puertorriqueña la conciencia de la importancia o el impacto de desarrollar un conocimiento internacional a través de las organizaciones, sino también para proveer herramientas que permitan una estrategia de internacionalización y su posterior ejecución efectiva. Todavía una cuarta parte (28%) de los dueños, ejecutivos o personal gerencial de las empresas encuestadas señala que el mayor conocimiento de comercio internacional que tiene es resultado de gestiones propias. Dado que la población del estudio provino de una lista de una agencia del gobierno de Puerto Rico que ayuda a las empresas puertorriqueñas en el proceso de internacionalizarse, lo anterior es indicativo de que todavía las agencias de gobierno tienen trabajo que hacer.

El presente estudio presenta un escenario de la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico. La presencia o ausencia de

relaciones entre las variables independientes (identificadas como factores internos y externos) y la internacionalización (ventas internacionales) puede presentar una guía para los empresarios y los que crean política pública en términos de dónde dirigir recursos y esfuerzos cuando se considera las PYMES y su potencial crecimiento a través de una expansión a mercados extranjeros. Este trabajo sirve como marco de referencias o punto de partida para futuras investigaciones que escudriñen la internacionalización de las PYMES en Puerto Rico, con el propósito de desarrollar el potencial de internacionalización de una clase empresarial puertorriqueña educada.

REFERENCIAS

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms: Born globals—the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effect of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Basly, S. (2007). The internationalization of Family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.
- Bosma, N., Jones, K., Aution, E., & Levie, J. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Carrier, C. (1999). The training and development needs of owner-manager of small business with export potential. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 30-41.
- Cateora, P. R., & Graham, J. (2007). *International Marketing*. 13th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus “born-global”. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. (2007). *Puerto Rico Export Catalogue & Interactive Directory*. Accedido el 9 de enero de 2008 de http://www.comercioyexportacion.com/comercioyexportacion/PREC_2/default.htm

- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cullen, J. B., & Praveen Parboteeah, K. (2005). *Multinational Management: A Strategic Approach*. 3rd Edition. Ohio: South-Western, Thomson Learning.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. (2002). *International Business*. 6th Edition. Ohio: South-Western College Publishing.
- David, F. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics* 24(4), 409-419.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
- Dollinger, M. (1995). *Entrepreneurship*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.
- French, M. (2006). *Export Market Orientation: Performance, Timing, and Extent of Internationalization*. Disertación Doctoral, Nova Southeastern University.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Hill, C. W. (2003). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Keegan, W. (1999). *Global Marketing Management*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimension of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34-52.
- Miles, M. P., Arnold, D. R., & Thompson, D. L. (1993). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12-24.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Menguzzato-Boulard, M., & Sanchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3/4), 65-83.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Musteen, M. (2006). *The Role of International Networks and Foreign Market Knowledge in the Internationalization of Czech Entrepreneurial Ventures*. Disertación Doctoral, University of Kansas.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition. New York: McGraw Hill.
- Ogunmokun, G., & Ng, S. (2004). Factors influencing export performance in international marketing: A study of Australian firms. *International Journal of Management*, 21(2), 172-185.

- Olsen-Waldron, Nancy. (2004). *Entrepreneurial Orientation and its relation to the Internationalization of Small Business Manufacturing Enterprises in New England*. Disertación Doctoral no publicada, Capella University.
- Orengo-Serra, K. (2007). *Empresas puertorriqueñas en la hora de la integración regional*. Massachussets: Cambridge BrickHouse Inc.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2005). *SME and Entrepreneurship Outlook, 2005*. Paris: OECD Publication.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-100.
- Prater, E., & Ghosh, S. (2005). Current operational practices of U.S. small and medium-sized enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management* 43(2), 155-169.
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 41-54.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Rodrigues, C. (2001). *International Management: A Cultural Approach*. 2nd Edition. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, Thompson Learning.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Todd, P. (2006). *An Empirical Investigation of Entrepreneurial Orientation, Internationalization, and Performance of Small and Medium-sized Enterprise*. Disertación Doctoral, Cleveland State University.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firms size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.

Zahra, S. A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2), 47-69.

Benchmarking for International Competitiveness: Lessons for Public Policy

Densil A. Williams / densilw@yahoo.com
Department of Management Studies
University of West Indies, Mona

Beverly Morgan / Beverly.morgan@infochan.com
The Competitiveness Company
Jamaica Exporters' Association

■ ABSTRACT:

This paper presents the findings from a benchmarking study of Jamaica's competitiveness position viz-a-viz other similar small economies in the Caribbean. Using the Dual Double Diamond model and the Rank Xerox Benchmarking methodology as its guiding frameworks, the paper analyzed Jamaica's international competitiveness position in relation to Singapore, the most competitive small, open economy in the world. Comparisons were also made with three other small, open economies in the Caribbean and Central America, namely Barbados, Trinidad and Tobago, and Costa Rica.

The findings revealed that Jamaica's weak competitiveness position relative to its benchmark country, Singapore, results from a number of factors, including but not limited to an unstable macro-economic environment, weak institutions, distrust for public officials, and poor factor conditions. These competitiveness drivers were present in Singapore in a positive way, thus leading to the economy being able to upgrade its diamond of national competitiveness. The lessons learned from the Singaporean story have implications for Jamaica and other similar small, open economies that are experiencing a decline in their levels of international competitiveness.

Keywords: competitiveness, benchmarking, small economies.

■ RESUMEN:

Este artículo presenta los resultados de un estudio de "benchmarking" sobre la posición de competitividad de Jamaica en relación con otras economías pequeñas similares en el Caribe. Enmarcado en el modelo "Dual Double Diamond" y la metodología de "Rank Xerox Benchmarking", el trabajo analiza la posición competitiva de Jamaica a nivel internacional con Singapur, la economía pequeña abierta más competitiva en el mundo. También se compara la relación con tres economías en el Caribe y la

América Central: Barbados, Trinidad y Tobago y Costa Rica. Los resultados revelaron la débil posición de Jamaica relativa a Singapur, el país "benchmark". Algunos factores que inciden en estos resultados son un ambiente macroeconómico inestable, instituciones débiles, desconfianza hacia los funcionarios públicos y condiciones de los factores pobres. Estos conductores de la competitividad estaban presentes en Singapur de una manera positiva, lo que permitió a la economía mejorar su diamante de competitividad nacional. Las lecciones aprendidas de la historia de Singapur tienen implicaciones para Jamaica y otras economías pequeñas abiertas similares que están experimentando un declive en sus niveles de competitividad internacional.

Palabras clave: competitividad, "benchmarking", economías pequeñas.

INTRODUCTION

There is little doubt that as globalization deepens, it will have serious implications for the international competitiveness of economies all around the world. This is even more so for small, open economies. If these economies are to afford a respectable standard of living for their citizens through higher economic growth and higher per capita income, they will have to become involved in international trade. The growth in world trade has outpaced the growth in world output since the mid-1980s. Further, foreign direct investments (FDI) flows have grown faster than the growth in world trade and world gross domestic product (GDP). Indeed, between 1994 and 2003, world trade grew by 6.3% per year, world GDP growth was 3.6% and world FDI flow grew by 13.4 % per year (ITC, 2004). These developments occurred mainly due to the removal of distortions to trade (e.g. reduction in tariff barriers- in 2004, the average tariff on manufactured goods was 2.1 % down from 47% six decades before), improvement in technology and declining cost of communications (communication costs have fallen by 95% since the 1950s) and, a high mobility of foreign capital. If small economies are to survive in this highly integrated international market place, they will have to become more internationally competitive¹.

¹International competitiveness is defined here to mean increased productivity over time. It will encapsulate countries operating at internationally accepted standards of cost, efficiency and also, using locally-owned resources to compete in an open market (Wint, 2003).

Unfortunately, some economies are losing competitiveness. This is even more glaring for the small, open economies in the Caribbean region. The Global Economic Forum World Competitiveness Index has revealed that many countries have slipped in their levels of competitiveness over time. Jamaica, for example, has seen its ranking slip from number 67 in 2006 to 86 in 2008 and, 95 in 2010. This poses serious questions about the economy's ability to attain sustained economic growth and development in an increasingly globalised world economy. How can small economies like Jamaica, improve their levels of international competitiveness in an increasingly globalised world economy? This question is at the heart of policy discourses in these economies.

This paper addresses some of the issues that are involved in enhancing the international competitiveness of a country. It argues that one way to improve international competitiveness is to benchmark the actions and activities of other similar, more internationally competitive economies. The lessons from these locations can be used to inform public policies that are aimed at increasing the attractiveness of the business environment in economies that are experiencing declining international competitiveness. Indeed, the competitiveness of a national economy really narrows down to the attractiveness of the location for facilitating the activities of enterprises, which are the units that are engaged in international trade and not national governments (Porter, 1990).

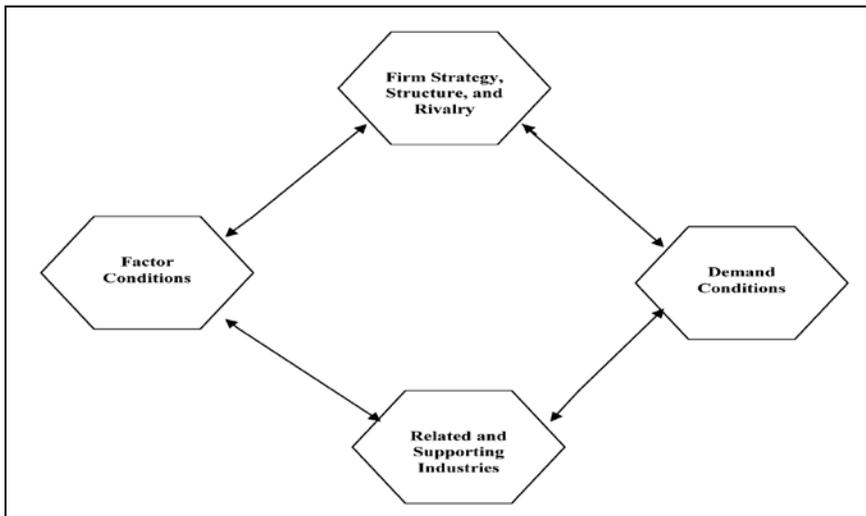
To address these issues, the remainder of the paper is organized as follows: the next section will look at the analytical framework that is used to conceptualize the arguments and provide theoretical justifications for the variables selected and the conclusions drawn. Following this analytical framework, the paper provides a brief description of the data source and the research method that is employed in trying to attain the research objective. The subsequent sections will present data that indicate Jamaica's competitive position. The paper will end with a discussion and some concluding remarks.

THE ANALYTICAL FRAMEWORK

The competitiveness of a nation is dependent on a number of factors and no single variable may fully explain this phenomenon.

Indeed, a number of researchers (e.g. Krugman, 1994) see it as one of the most elusive concepts. However, Porter (1990) tried to resolve this elusion by proposing an integrative model that can be used to operationalize the concept. Porter referred to this model as the diamond model of national competitiveness. Here, he argued that the competitiveness of a nation is derived from a combination of factors in the domestic environment working simultaneously. These he labeled as: demand conditions; factor conditions; the presence of related and supporting industry and, the strategy, structure and rivalry of competing firms². A national economy which possesses the right combinations of these factors will see its level of efficiency and innovation improved, thus increasing its productivity and by extension its level of competitiveness. Figure 1 below captures a pictorial representation of the diamond model of national competitiveness.

Figure 1: Diamond of National Competitiveness



Source: Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review* (March-April)

² For a full explanation of these constructs, see Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review* (March-April). The full explanation of these concepts is beyond the scope of this paper.

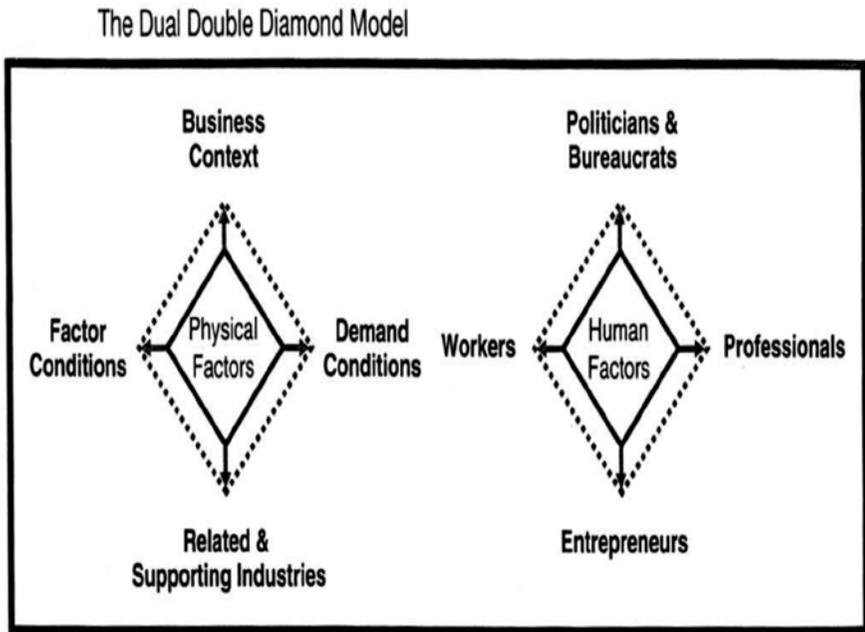
However, a number of researchers posit that Porter's diamond treats the issue of competitiveness in a very limited way (e.g. Rugman & D'Cruz, 1993; Cho, 1994; Dunning, 2003; Moon et al., 1998). They argue that multinationals integrating their ownership specific advantages into the home environment also influence the international competitiveness of the national economy (Ozawa, 1992; Rugman & D'Cruz, 1993). This dynamic interaction between the multinational and the domestic environment gives rise to what Rugman and D'Cruz refer to as the double diamond of national competitiveness. The role of the multinational is captured through its ownership advantage of specific assets that will help to shape the various elements of the diamond model. For example, the multinational will bring sophisticated management techniques to a domestic location that will enhance the factor conditions (e.g. higher quality of workers) in that location.

Further, other researchers argue that physical factors (as captured in the double diamond model) are necessary but not sufficient for enhancing the competitiveness of a national economy (Cho, 1994). A sufficient condition is to incorporate explicitly the role of human capital in the competitiveness process. In Porter's diamond, human capital is implied through systems of innovation and other indirect means. The human factors are to be explicit because they are critical for coordinating the aspects of the diamond in order for it to operate as a system. It is this explicit treatment of the role of human capital in facilitating the workings of the diamond model which gives rise to what scholars call the Dual Double Diamond model (DDD) of national competitiveness (IPS, 2008).

The DDD model incorporates the works of Porter's (1990) diamond model, the double diamond model of Rugman & D'Cruz (1993) and, the nine factors model of Cho (1994). These are possibly the three strongest theoretical lenses through which one can view the competitiveness of a nation. Indeed, the DDD model seems to explain national competitiveness in a more holistic way given its comprehensive nature. It incorporates in its explanation of national competitiveness, the physical factors, the role of the multinational enterprise and, the human factors. Therefore, this model provides a more comprehensive picture of the factors that are used to drive efficiency and innovation in a national economy in order to improve

productivity over time. In other words, it gives a better measure of the competitiveness of national economies. Figure 2 below captures the graphical representation of the DDD model.

Figure 2: The Dual Double Diamond Model



Source: Cho, D-A & Moon, H-C. (2006). A comprehensive methodology to enhance national competitiveness: An introduction to MASI methodology. Institute for Industrial Policy Strategies

The competitiveness models, although they were not developed with small, open developing economies as their frame of reference, can be adapted to explain the competitiveness of these economies. For example, in Porter's diamond model, the issue of macro economic stability is held constant because all the countries that were studied in order to derive the model had similar levels of economic stability. The role of government, therefore, was discussed in the context of being a mere facilitator in the development process and not as an active player. In the case of the analysis in this paper, all the countries do not have similar levels of economic stability and,

in some cases, macro-economic instability is what has characterized these economies for a long time. Therefore, the analysis will have to take this difference into consideration when using the models to explain the competitiveness in a small, open economy context. It is this type of adaptation that will help to strengthen the conclusion.

This paper will focus on the dynamic interactions among the various elements of the DDD to assess the level of international competitiveness of the Jamaican economy in relation to similar locations that have higher levels of international competitiveness. The aim is to understand what lessons can be learned from the better performing economies so that public policymakers in Jamaica can use the data/results to inform public policy decisions aimed at improving the international competitiveness of the Jamaican environment. Therefore, the main question that this paper will address is: **How does Jamaica's competitiveness position on selected variables compare with that of economies of similar size and, what lessons can Jamaican public policymakers derive from this assessment?** Based on the conclusions drawn from the results of the analyses, the paper will offer useful recommendations on how Jamaica may improve its competitiveness position.

THE RESEARCH METHOD AND DATA SOURCES

The objective of this paper is to assess the level of competitiveness of the Jamaican economy relative to other similar small, open economies. In this regard, a method that will allow a comparison of Jamaica's competitiveness position to that of a best-in-class economy will be required. As such, the benchmarking method was deemed most appropriate.

Benchmarking can be referred as an improvement tool. The benchmark is a standard by which an item can be measured or judged (Zairi, 1996). However, the process of benchmarking is more than just identifying a benchmark. It involves a systematic way of identifying, understanding and creatively developing superior strategies to improve real performance. The principles behind benchmarking is to: a) find a better way of doing what you do; b) better understand how what you do is being done and, c) adopt or adapt the best practices from other locations into your environment. The

benchmarking method adopted in this study is similar to that used at the enterprise level to establish superior performance³. A critical part of this process is to identify the benchmark.

CHOOSING THE BENCHMARK COUNTRY

To determine the benchmark country, a careful examination was undertaken. The examination ensured that this country is endowed with similar comparative advantages and competing in similar industries to those of Jamaica. With these considerations in mind, this study followed closely the Institute of Policy Studies (IPS) country grouping and selected from this, those countries that are candidates against which Jamaica could benchmark its level of international competitiveness.

For competitiveness analysis, the IPS categorizes countries in three mutually exclusive groups: small, medium and large. It further sub-divides each group into strong, intermediate and weak economies. The idea is that, if a country falls in the weak sub-group and wants to benchmark its international competitiveness, it should look at those countries in the strong sub-group to see what they are doing to have achieved a high level of international competitiveness.

Jamaica is a small, open economy⁴. Therefore, in benchmarking its level of international competitiveness, the benchmark must be a similar small, open economy which a higher level of international competitiveness. Based on the IPS categorization, Jamaica falls into the category of small economies. For benchmarking purposes, the strongest country in this grouping would have to be chosen. In the small, strong country category, the report lists countries such as Aus-

³ For a comprehensive review of this method, see Zairi (1996); for the rank Xerox framework. There seems to be a consensus in the academic community that this is the most robust approach to benchmarking.

⁴ Small economies can be defined in various ways. These include population, land mass or national income. The most common definition, however, is based on population size. In most cases, these economies are defined as those with less than 5 million inhabitants (Wint, 2003). Others see them as having up to ten million inhabitants. Openness, on the other hand, refers to a country's share of trade in GDP. An economy is considered open if the share of trade in GDP is over 100 percent (Armstrong & Read, 1998).

tria, Belgium, Denmark, Hong Kong, Israel, Netherlands, Singapore and Switzerland. Of these countries, Switzerland, Denmark, Netherlands and Singapore are listed in the top 10 most competitive countries in the world for 2008-2009 based on the competitiveness assessment done by the World Economic Forum. Further, these countries have been in the top 10 most competitive nations in the world for the last five years⁵. As such, these countries became possible candidates for benchmarking Jamaica's level of international competitiveness.

To narrow in on the benchmark, it was also important to find out which country's economy is most similar in structure to that of Jamaica. The analysis showed that Jamaica seems to be most similar to Singapore. Singapore has a population of approximately 4.4 million people while Jamaica has a population of approximately 2.7 million people. All the other countries in the top ten listing have population upward of 4.4 million people and are at the innovation stage of their national development, while Jamaica is at the efficiency stage. In addition, these countries are heavily involved in international trade, with trade accounting for over 100 per cent of their GDP. Indeed, like Jamaica, these economies are highly integrated into the world economy. The similarities between these countries and Jamaica are quite high, except that they reach the innovation stage of their national economic development life cycle while Jamaica is at the efficiency stage. As a result, the country size was used as the criterion to choose the benchmark country. In this case, Singapore was closest to Jamaica. In addition to the benchmark country, a number of other small economies (Costa Rica, Trinidad and Tobago, Barbados) which are similar to Jamaica were also analyzed in order to give some indication of how Jamaica's level of international competitiveness matches up with its regional counterparts. This inclusion is important to determine whether or not Jamaica's competitiveness decline is unique.

⁵ To ensure that a strong competitiveness performance is not a one off incident which happened by luck, it was important to look at a five year period to ensure that the countries remain in the top five position over the period.

CHOOSING THE RESEARCH VARIABLES

The unit of analysis for this research is national competitiveness. The model used to operationalize this concept is the Dual Double Diamond (DDD) model as espoused by the IPS. This model has generated over 100 variables that are used to measure the constructs which best capture international competitiveness. Due to space and also data availability, not all the variables from the DDD model are used in this study. The variables chosen were proxies that capture the various elements of the DDD model. These proxies were derived directly from the listings of variables which appear in the DDD framework. Thus, this increases the validity of the findings given that the research is using established metrics which have been tested in previous contexts. Because the number of variables in the model is so large (over 100), the decision was taken to study at least two in each aspect of the framework. The two variables chosen were narrowed down to what is empirically feasible and also theoretically sound, that is, what reflects the tenets of the competitiveness theory as espoused in the diamond model and where data can be had for comparative purposes. The variables were randomly selected so as to reduce the bias in reporting on the level of international competitiveness of the economy⁶. The list of variables selected for this analysis is presented in the results section. The variables are reflected under each aspect of the diamond model.

THE RESEARCH DATA

Both competitiveness ranking data and hard data (i.e. statistical indicators gathered from organizations) for each variable are drawn from various sources for this study. Where hard data were collected, it was ensured that these were normalized in order to enable appropriate comparison between Jamaica, its benchmark country and,

⁶ Although this study did not utilize the full set of variables, the validity of the findings still remains strong, because of the randomness with which the variables were chosen. The idea of the paper is to give a snapshot of the level of international competitiveness of the economy. Therefore, randomly selecting a few variables will tell the same story as when all variables are used.

its regional counter parts. The data on the competitiveness ranking were drawn exclusively from the World Economic Forum's-Global Competitiveness Report. The hard data were drawn from various sources, including the International Monetary Fund's-World Economic Outlook, the World Bank's-World Development Report and Doing Business Report, the International Labour Organization, United Nation Council on Trade and Development's-World Investment Report, and local and regional central banks, export agencies and investment agencies. The sources for the data of each variable used in the analyses are found at the foot of each diagram or table.

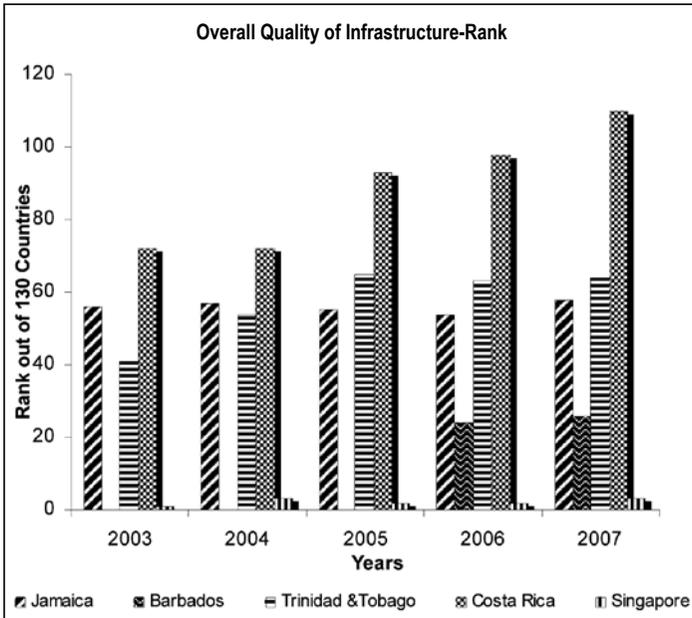
ASSESSING JAMAICA'S LEVEL OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS ON SELECTED VARIABLES

The DDD model highlights the various aspects of a nation which drives national competitiveness. Proxies which are derived from the different aspects of the diamond will be used to make an assessment of Jamaica's level of competitiveness in selected areas relative to other similar more competitive economies. The analyses will focus on each aspect of the diamond by adopting proxies which represent those aspects and compare their performance across the countries in the study. It is both the hard data and competitiveness rankings that were collected on each variable that will be analyzed across all the countries in the study. This section will merely report the findings; followed by a discussion of those findings in the subsequent section.

FACTOR CONDITIONS

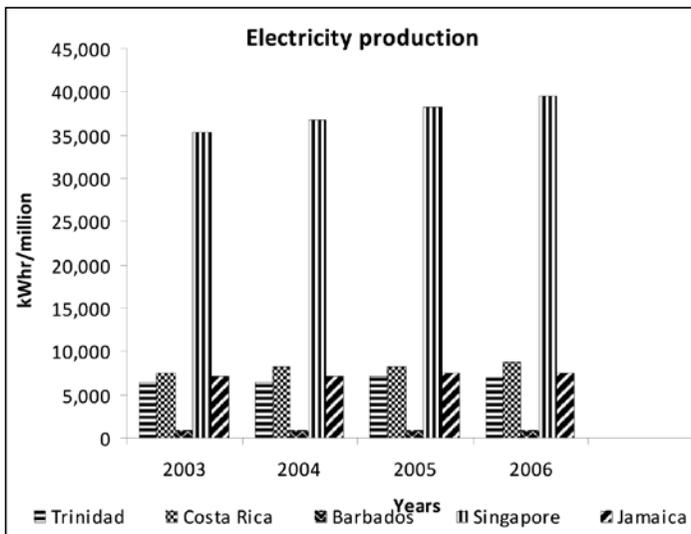
The factor conditions in the diamond speak to those inputs into the production process. To capture the competitiveness of Jamaica's factor conditions, three variables were used. These are quality of infrastructure, electricity production and, land area. Jamaica's position in relation to these variables when compared to the most competitive country, Singapore and other similar regional economies, is presented in the figures below.

Figure 3: Overall Quality of Infrastructure – Rank



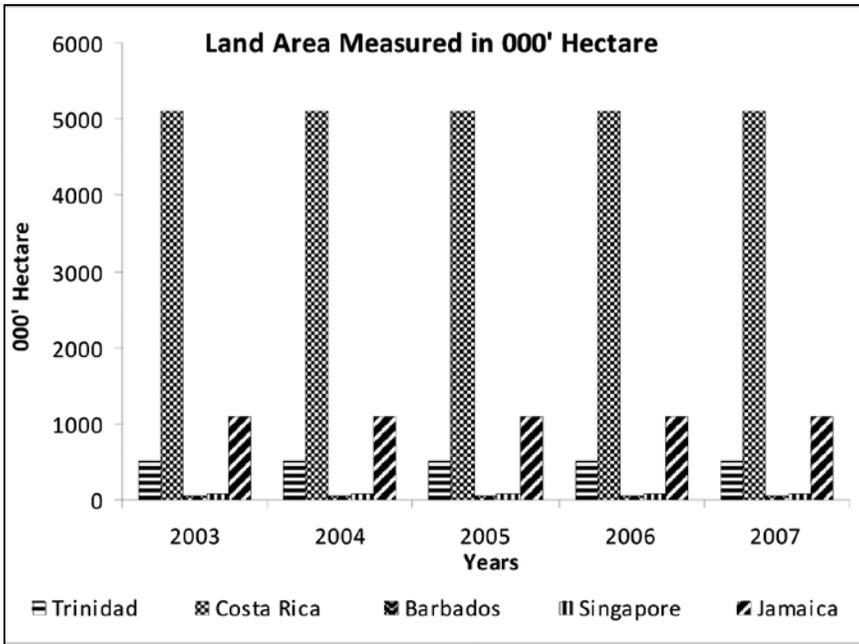
Source: Global Competitiveness Report-Variou Years

Figure 4: Electricity production – kWh/mill



Source: Energy Statistics Database, United Nations Statistics Division

Figure 5: Land area measured in 000' hectares



Source: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) - Various Years
 NB: Barbados and Singapore have very small hectares so their representation in the figure above is not highly conspicuous.

Figure 3 above shows that the quality of infrastructure, which is a measure of factor conditions, Jamaica lags significantly behind Singapore but performed better than regional economies such as Trinidad and Tobago and Costa Rica over the five year period 2003-2007. Jamaica maintained an average ranking of 56 out of 130 countries over the five-year period, while the best in class country, Singapore, remained in the top three. Singapore leads Jamaica by a very large margin.

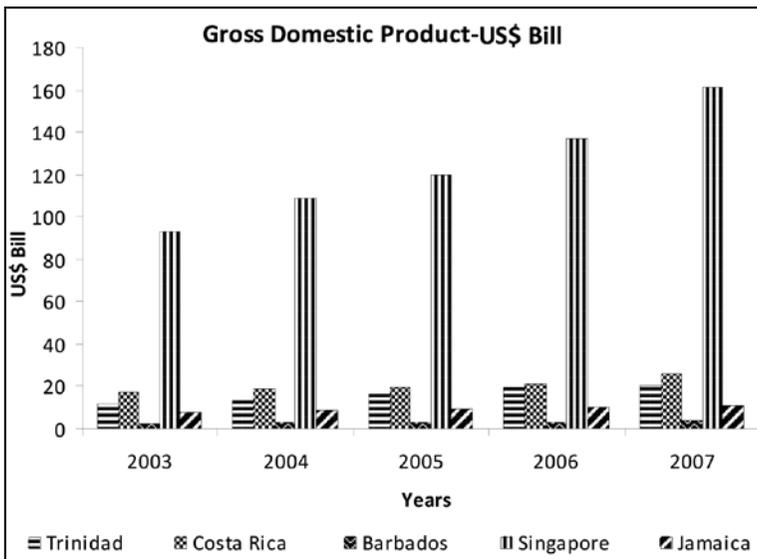
Jamaica’s electricity production as measured by kWh/million persons is around 7000 kWh/million, while Singapore, a country slightly larger than Jamaica in terms of population, has production of over 35000 kWh/million persons. Figure 4 above shows that electricity conversion in Jamaica is not very efficient and thus significantly impacts on the country’s factor competitiveness.

Figure 5 which looks at land area, suggest critically that size is not a serious deterrent to competitiveness. In terms of land area, Singapore is the second smallest of all the countries in the study; except for Barbados. It is however, highly competitive in terms of the quality of its infrastructure and its electricity production. Overall, Jamaica lags significantly behind Singapore in terms of the competitiveness of the factor conditions in its diamond of national competitiveness.

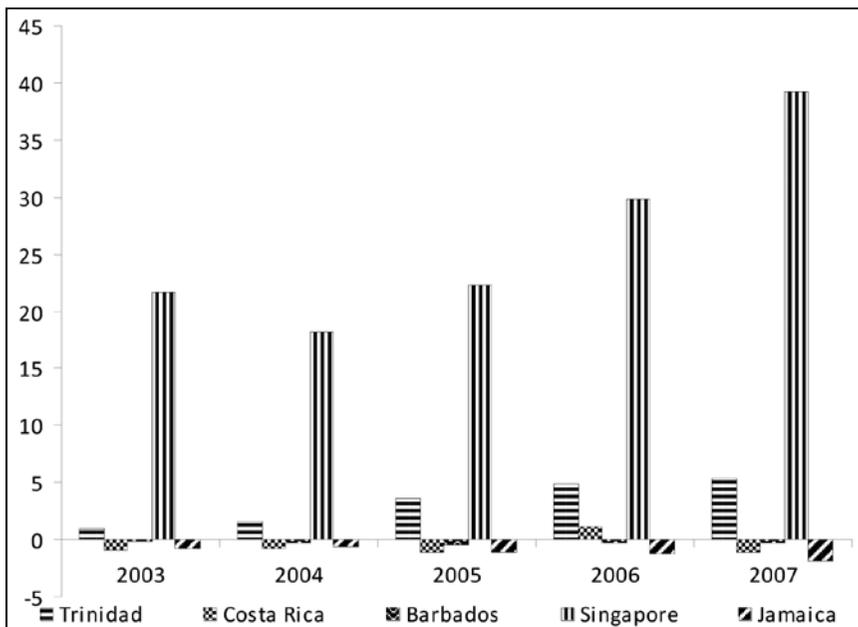
DEMAND CONDITIONS

Demand conditions speak to the sophistication and quality of the home country demand. The proxy variables used to capture this concept reflect the transmission mechanism through which the quality of home demand is manifested. The two variables that were used are the overall size of the local economy measure by its gross domestic product (GDP) and the size of international trade measure by the current account **balance**. Jamaica's position in relation to the most competitive country, Singapore, and other similar regional economies, is presented in the figures below.

Figure 6: GDP - US\$ bill



Source: Inter-American Development Bank

Figure 7: Current account balance - US\$ bill

Source: IMF- World Economic Outlook Database, October 2008

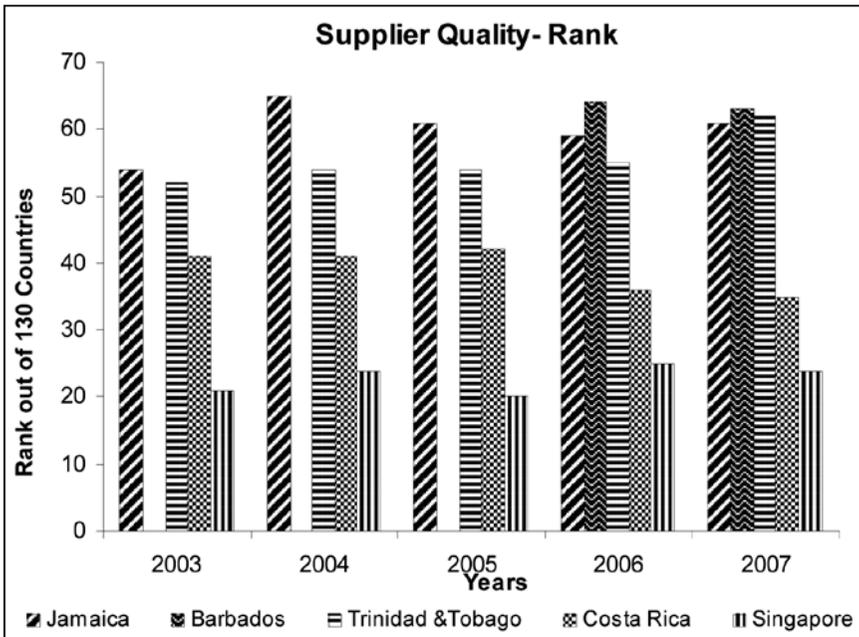
The analysis of this element of Jamaica's diamond of national competitiveness shows that the country is not very competitive in its demand conditions. The data presented in figures 6 and 7 above show that Jamaica needs to improve a number of elements (e.g. grow the economy to increase the GDP, increase the export of local goods etc) in order to improve the competitiveness in the demand conditions aspect of its diamond. Jamaica lags significantly behind its benchmark country, Singapore, on the selected variables which measure demand conditions.

RELATED AND SUPPORTING INDUSTRY

The related and supporting industry element of the diamond speaks to the inter-connectedness of the industry sectors in the economy. To capture the competitiveness of Jamaica's related and supporting industries, four variables were used. These are: the quality and quantity of suppliers, quality of scientific research institutions,

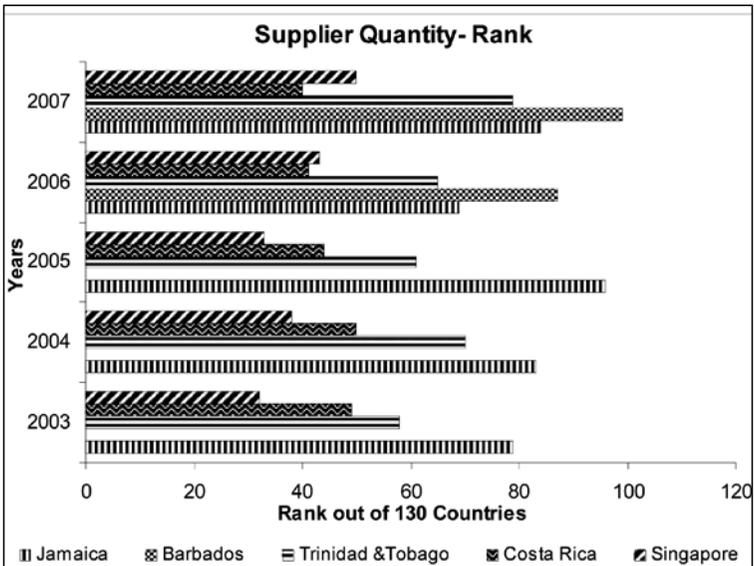
E-business readiness score and, the quality of management schools. Jamaica's position in relation to the most competitive country, Singapore, and other similar regional economies, is presented in the charts below.

Figure 8: Supplier Quality - Rank



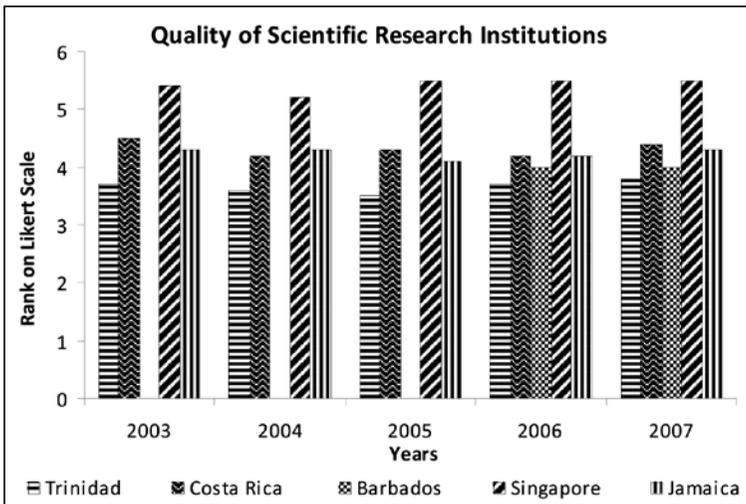
Source: Global Competitiveness Report - Various Years

Figure 9: Supplier Quantity - Rank



Source: Global Competitiveness Report - Various Years

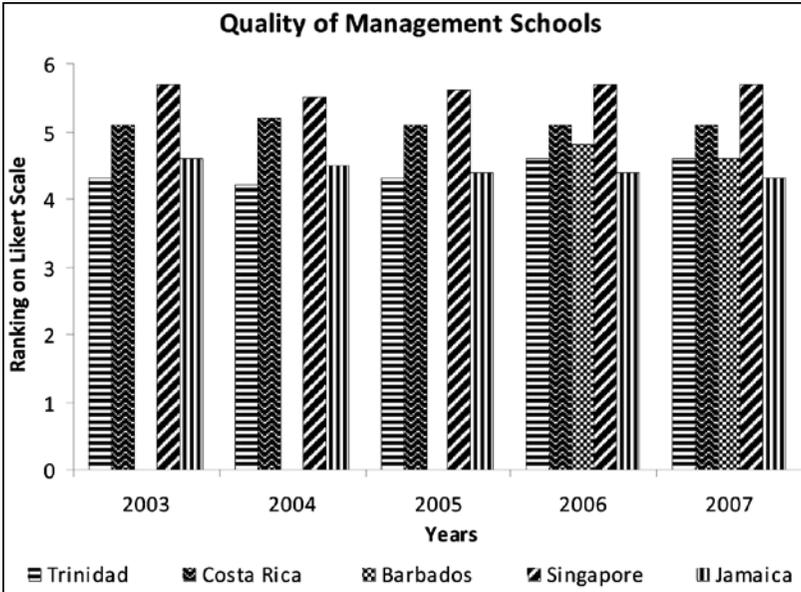
Figure 10: Quality of Scientific Research Institutions



Source: Global Competitiveness Report - Various Years

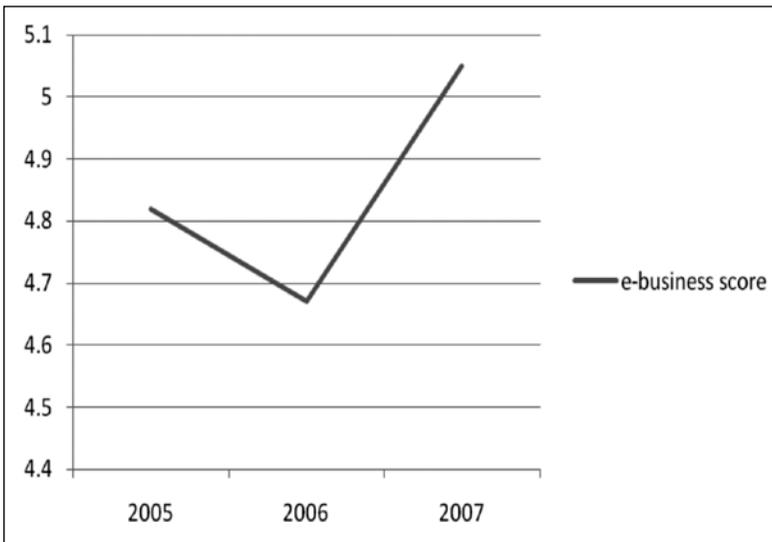
NB: The measurement of the Index - Quality of scientific research institutions in your country e.g. University laboratories, government laboratories are: 1=nonexistent, 7=the best in their fields. Values between 1 and 7 merely represent different variations of the extremes. Barbados' data were only available in 2006 and 2007.

Figure 11: Quality of Management Schools - Rating score



Source: Global Competitiveness Report

Figure 12: E-business Readiness - Score



Source: Global Technology Forum

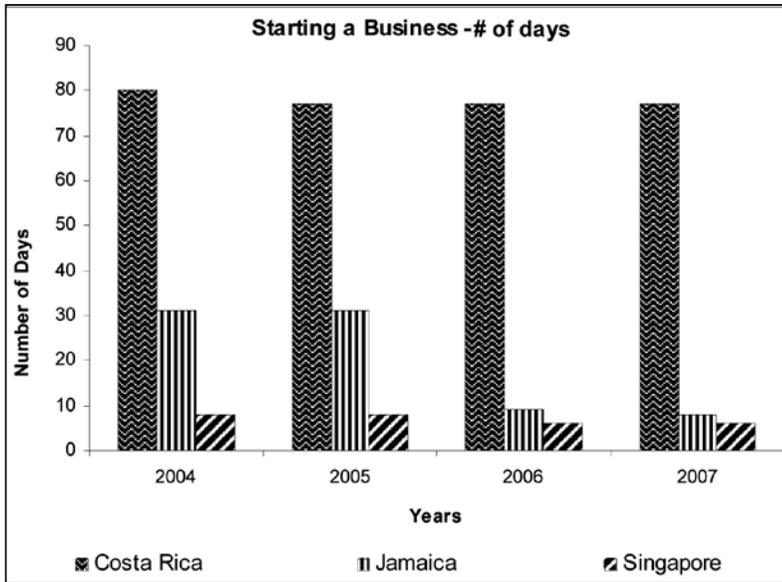
This aspect of Jamaica's diamond shows some positive results. The data in figures 8 and 9 above show that the competitiveness of the quality and quantity of supplier industries do not lag far behind that of Singapore. In fact, all countries in this study seem to have about similar ranking in this area. They do not lag far behind best in class, Singapore. The data in figure 10 show that the quality of the country's scientific institutions is ranked highly, another indication that there is, indeed, a good foundation for building national competitiveness, especially in the knowledge economy. Further, the data in figure 11 show that the quality of management education, one of the fundamental areas of the national diamond, is where Jamaica's competitiveness has lagged behind its benchmark country and regional counterparts. The quality of management schools as measured by survey responses to a number of questions that are related to faculty qualifications, programmes offered and research output, shows that Jamaica's position has deteriorated over the years. Singapore, on the other hand, has shown improvement in these areas.

One of the areas that Jamaica has also done well in is its e-business scores. The data in figure 12 show that since 2006, the country's score has been improving, a signal that it is efficiently using technology to enhance business performance

FIRM STRATEGY STRUCTURE AND RIVALRY

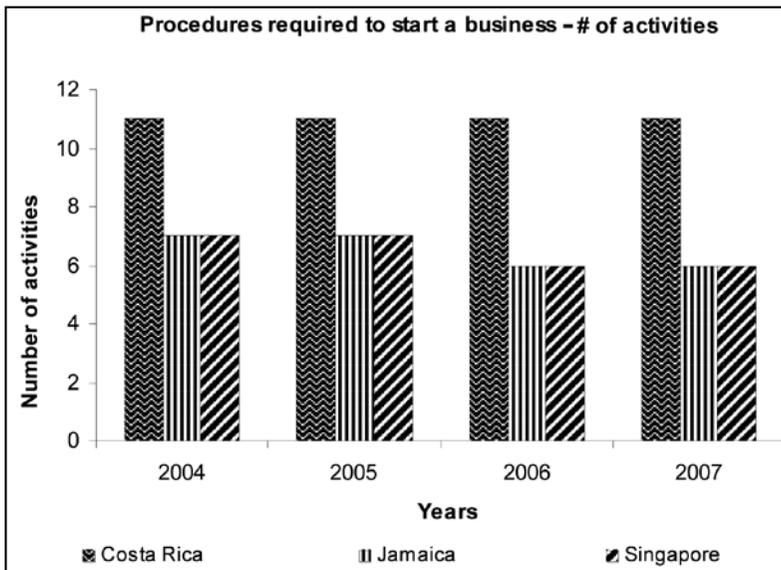
This aspect of the diamond speaks to what is happening at the enterprise level to shape innovation and competitiveness. It also reflects government's policy towards competition. To capture this aspect of Jamaica's diamond, two variables were used. These are: the time required for starting a business and the number of procedures required to start a business. These proxies reflect the transmission mechanism through which the construct of strategy, structure and rivalry manifest themselves. They reflect the speed with which competition can enter an industry sector. Jamaica's position in relation to the most competitive country, Singapore, and other similar regional economies, is presented in figures 13 and 14 below.

Figure 13: Starting a business - # of days



Source: Doing Business Report, World Bank

Figure 14: Procedures required for starting a business - # of activity



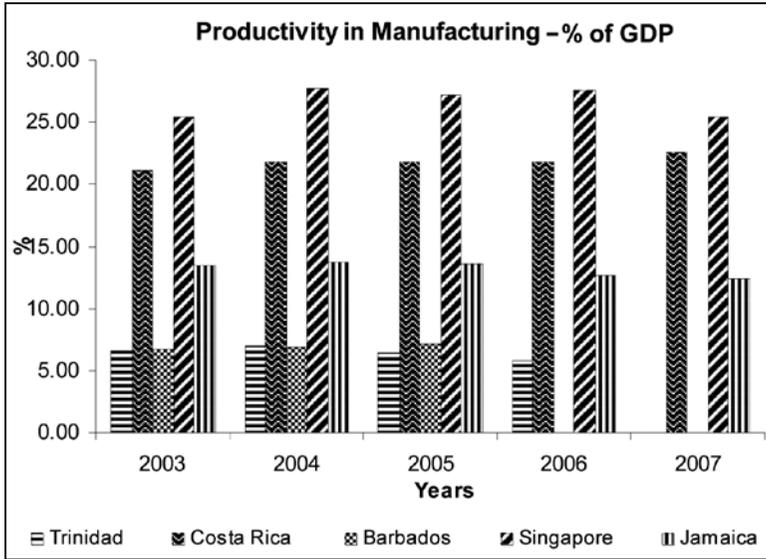
Source: Doing Business Report, World Bank

From the snapshot presented, Jamaica's competitiveness in this aspect of its diamond seems to match up well with the best in class, Singapore. The data in figure 13 suggest that the time required to start a business in Jamaica has reduced drastically since 2004 to fall in line with that of Singapore. This reflects an improved level of competitiveness in this area. Similarly, the data in figure 14, which captures the number of procedures required to start a business, show that it has reduced since 2004 to match that of Singapore.

HUMAN FACTORS

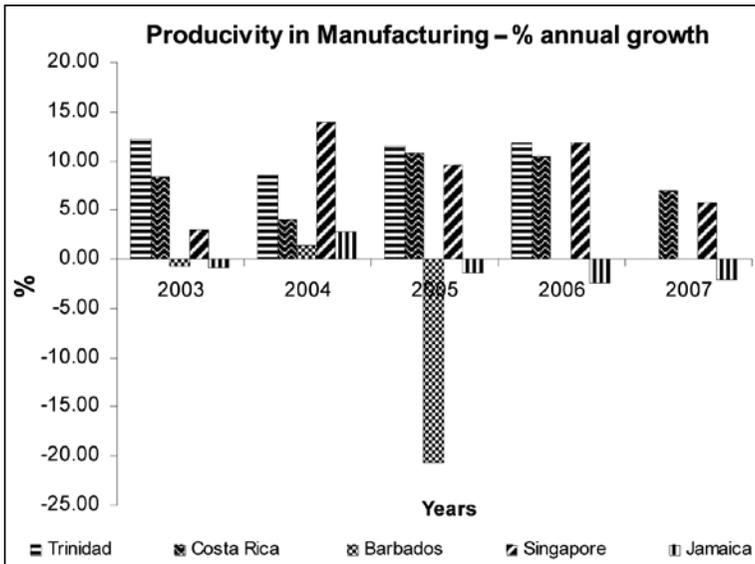
Besides physical resources, human resources also play an important role in driving international competitiveness of a nation. The DDD model explicitly incorporates the role of the human resources in enhancing a nation's level of international competitiveness. Here, we will focus on a few variables that capture the role of human factor in driving competitiveness of national economies. These variables include: productivity in the manufacturing and services sector, the level of trust of public officials, life expectancy, and, Human Development Index (HDI) score. Jamaica's position in relation to the most competitive country, Singapore, and other similar regional economies, is presented in the figures 15-21 below.

Figure 15: Productivity – Manufacturing: % of GDP



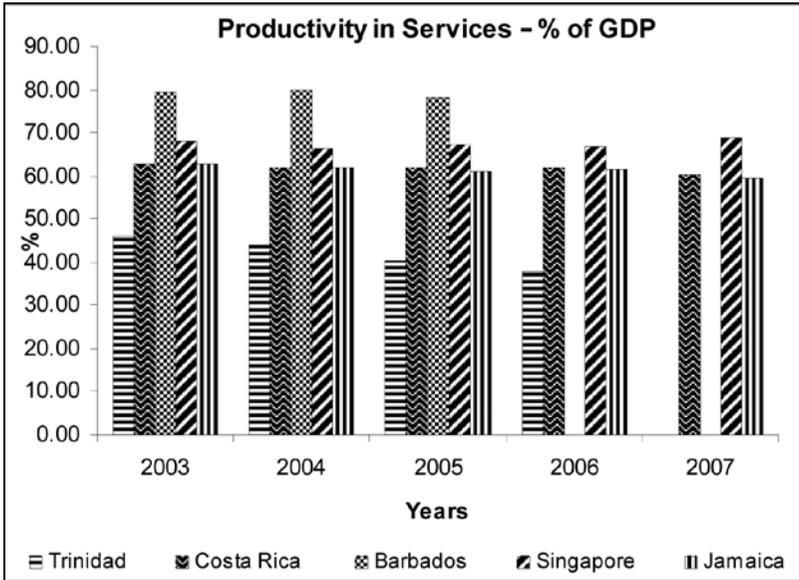
Source: World Development Indicators, World Bank

Figure 16: Productivity – Manufacturing: % annual growth



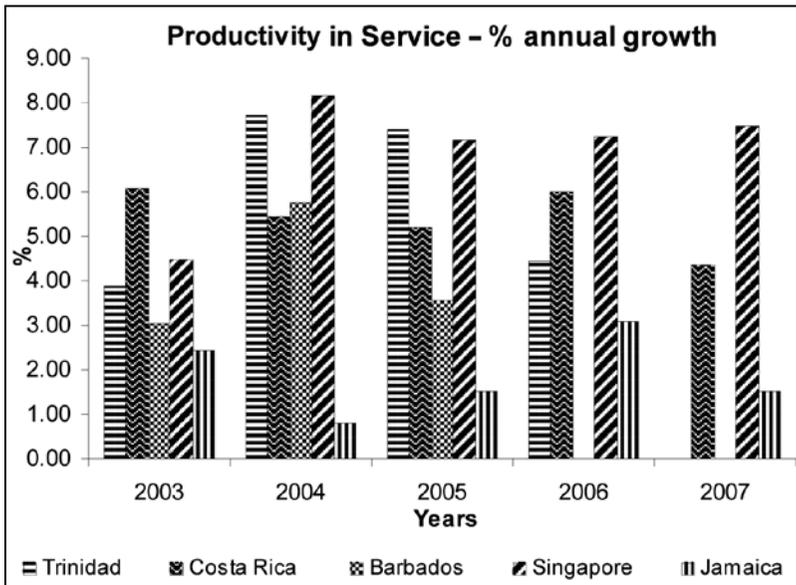
Source: World Development Indicators, World Bank

Figure 17: Productivity – Services: % of GDP



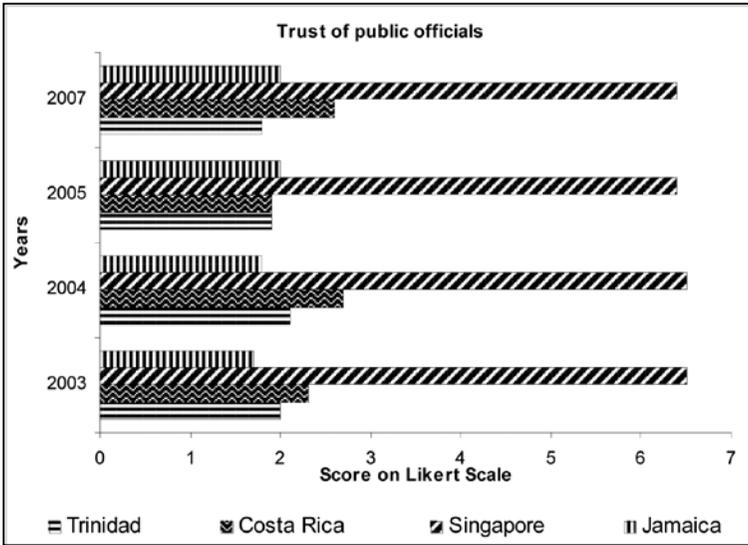
Source: World Development Indicators, World Bank

Figure 18: Productivity – Services: % annual growth



Source: World Development Indicators, World Bank

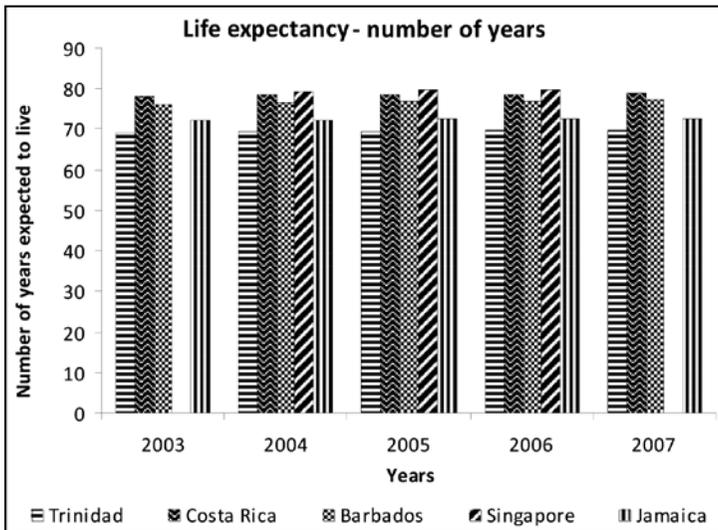
Figure 19: Trust of public officials



Source: Global Competitiveness Report- Various Years

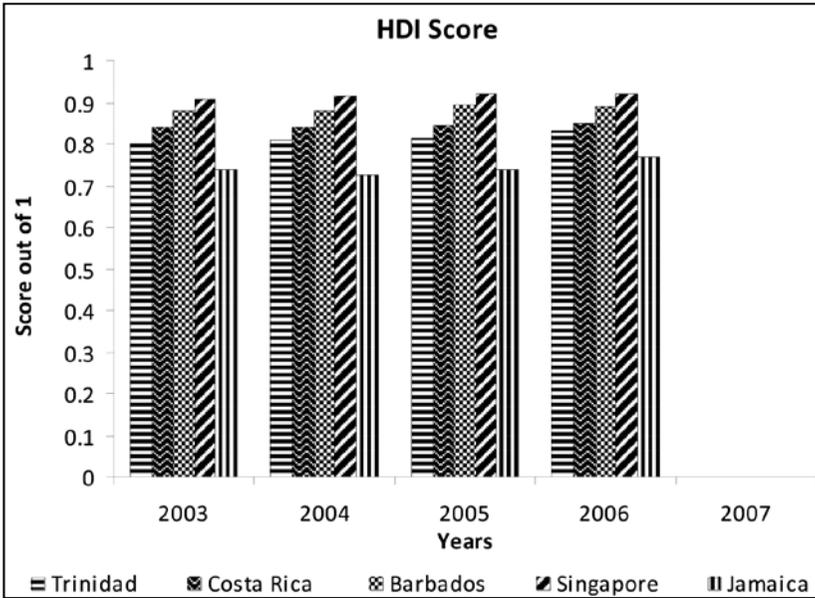
NB: Score - Public trust in the financial honesty of politicians is: 1=very low, 7=very high. Values between 1 and 7 take variations of the extremes.

Figure 20: Life expectancy - Number of years



Source: Pan American Health Organization, Health Analysis and Statistics Unit

Figure 21: HDI - Score



Source: UNDP Human Development Reports

In relation to its human factor, Jamaica’s competitiveness lags significantly behind its benchmark country, Singapore. The snapshot from the data presented in figures 15-18 shows that Jamaica has a problem in terms of the productivity of its work force. Productivity accounts for less than 15 percent of GDP compared to Singapore where it accounts for almost 30 percent of GDP. Further, the annual growth in productivity is quite disappointing. While its benchmark country, Singapore, shows positive growth in productivity, Jamaica has shown negative growth.

In addition to productivity concerns, the country performs very poorly in the area of trust for public officials. Trust among public officials as shown in figure 19 has consistently been very low in Jamaica while its benchmark country, Singapore, shows consistently high levels of trust among its public officials. This clearly does not augur well for the role of the human resources in co-ordinating the other aspects of the diamond in order to improve the country’s international competitiveness.

Two aspects of the human resources show positive signs for enhancing improved competitiveness. These are life expectancy and the human development index score. Like Singapore and the other countries in this study, figure 20 above shows that life expectancy in Jamaica is very high. The average life expectancy stands at about 75 years old. Similarly, the human development index, a measure of the overall quality of life in a country, shows that Jamaica's score matches up well with those of its benchmark country and its regional counterparts. Jamaica consistently reports a high score on this index. The data in figure 21 shows that Jamaica's scores are generally closer to one (1), which shows a high level of human development.

DISCUSSION AND CONCLUDING REMARKS

The aim of this paper was to benchmark Jamaica's competitiveness position in relation to other more competitive economies with similar features. The data shows that Jamaica's competitiveness position has been deteriorating since 2006. It moved from a position of 68 in 2006 to 95 in 2010. Using the DDD model as the analytical framework through which to view issues of national competitiveness; this study highlighted a snapshot of Jamaica's competitiveness position on each segment of the model, using selected variables as proxies for the segments. The aim is to derive general lessons from Jamaica's benchmark country, Singapore, which public policymakers in Jamaica and other similar, small open economies, can use to improve Jamaica's competitiveness position.

Overall, the results revealed that while Jamaica's competitiveness position in some areas of its diamond is good, its competitiveness position generally makes for uncomfortable reading. The analyses revealed that the country's greatest competitive strengths are in the firm's strategy, structure and rivalry segment of its diamond. Jamaica's strongest competitive advantages seem to be in areas such as; the time to start a business and the number of procedures required to start a business. Despite these positives, the benchmarking analysis revealed a number of weaknesses in the country's competitiveness position. Indeed, there are a number of lessons that Jamaica and other similar, small economies that are facing deterioration in their levels of competitiveness can learn from Singapore, the most com-

petitive small, open economy in the world. These lessons will help them to make improvements to their diamond of national competitiveness and thus become a more attractive location for local and international investments.

From a reading of the literature of Singapore's successes, one could deduce that creating an enabling environment is critical for any country to enhance its levels of international competitiveness. The analysis of the data suggests that a critical variable that must be considered for improved international competitiveness is economic stability. A reading of the literature on Singapore's improved international competitiveness performance suggests that macro-economic stability is an important factor that contributed to the country's improved competitiveness position. Macro economic stability is also important for the flow of foreign direct investments (both inward and outward) which contribute revenues to help governments maintain economic stability (Williams, 2009). The lesson here is that macro-economic stability matters for improved international competitiveness. This is a lesson that other small, open economies will have to learn.

Unfortunately, Jamaica has had a long history of macro-economic instability as manifested in long and sustained high inflation rate, high interest rate, unstable exchange rates, large budget deficits, and unsustainable external balances. These conditions have impacted negatively on the cost of doing business in the local economy. As such, the goods and services produced in this environment are generally globally uncompetitive when compared to places like Singapore, which have managed to maintain stability in their macro economy. To generate stability in its macro economy, like Singapore, small economies such as Jamaica will have to generate a surplus in their fiscal accounts. This will require growing government revenue and/or cutting government expenditure. The lessons from Singapore showed that this fiscal discipline has been a major driving force in their quest for enhancing the competitiveness of the various elements of their diamond of national competitiveness.

Another important lesson from the study is that the quality of domestic infrastructure matters. In upgrading its diamond of national competitiveness, Singapore made sure to improve the quality of its

human and physical resources. Universities recruited high quality faculty, they focused on areas with specific skills that are needed for improved international competitiveness (e.g. math and science education), they linked pay to productivity, provided computer access to their citizenry so as to improve their skills in areas of information and communication technologies in order to enhance the efficiency, productivity and, reduce the cost of doing business. Also, the quality of their sea and airport infrastructure is of a high standard. This has helped to improve the efficiency with which international business transactions are carried out.

There are a number of ways in which Jamaica and other small economies can improve their human and physical infrastructure in order to upgrade their diamond of national competitiveness. These economies should focus on promoting the use of information technology in all aspects of business transactions (the public sector should take a lead role in this effort); improve access and the ability to take up the increased access to tertiary education (this can be achieved through the granting of more subsidized university places and offering more grants to lower income students); local educational institutions should partner with highly internationally competitive institutions in developed economies to offer training to local citizens (these institutions must also recruit faculty with international recognition); and, there has to be a clear system of linking pay to productivity. This will help to deal with some of the inefficiencies in the labour market which account for the low levels of productivity, nationally. For example, when pay is linked to productivity, this may help to reduce the number of absenteeism and overtime work.

A critical lesson from the Singapore experience is the role of trust in enhancing a country's competitiveness. This is an important factor that is usually ignored in analyses of national competitiveness. However, the experience in Singapore suggests that this factor cannot be ignored. People in Singapore have a high level of trust for their public officials as captured in the data presented in figure 19 above. This seems to translate into a strong work ethic which impacts on efficiency and productivity in the workplace. Indeed, trust of public official is important if citizens are to unite around a national movement to build national competitiveness. Public officials are the ones who the

citizens look to for leadership in driving national competitiveness. Small economies like Jamaica can build up a high level of trust in their public officials if they engage in greater partnership between the public sector and the people sector that is, non-governmental organizations; promote the idea of active citizenship where people are encouraged to carry out civic engagement and good social behavior; and, promote the idea of strong families in order to socialize people in the value of hard work and ethics.

Another important lesson from the Singaporean experience is that strong institutions do matter for international competitiveness. Institutions are important to provide critical information in dealing with cross border transactions and understanding issues specific to the local business environment. High quality institutions will reduce potential transaction cost thus making commerce (whether cross border or domestic) much more efficient. The data in figure 11 above show that management schools in Singapore, for example, are rated highly in terms of their levels of international competitiveness. This results from their efficient business processes, high quality staff and, their emphasis on the use of technology to enhance productivity. The implication for small economies like Jamaica is that they will have to upgrade the capacity of their local institutions in order to improve their diamond of national competitiveness. Institutions are important as a related industry in the diamond of national competitiveness. There is no doubt that institutional void will contribute significantly to market failures which are inimical to a country's quest for improved international competitiveness.

The results from this analysis are consistent with the arguments espoused in the literature on competitiveness which suggest that if countries are to improve their productivity, there should be some level of stability in their macro-economy, which is a foundation for improving the other aspects of its diamond. The fact that these results come from a location where the DDD model has never been used before, the results provide sufficient evidence for theorists on competitiveness to build a general theory on competitiveness of economies. In other words, the results in this paper have strong external validity.

CONCLUDING REMARKS

The deterioration in Jamaica's level of international competitiveness results from a number of factors including but not limited to; an unstable macro-economic environment, weak institutions, a low level of trust for public officials, poor factor conditions including infrastructure and inadequate critical human resources, among other things. The data from the competitiveness ranking of economies as appeared in the Global Competitiveness Report from the World Economic Forum, revealed that Singapore has been able to remain in the top 10 most competitive countries in the world and, as the most competitive small, open economy precisely because it possesses the correct mix of the factors identified above.

Possessing the correct mix of competitiveness drivers will help a country to upgrade the various elements of its diamond of national competitiveness as presented in the DDD model and therefore improves its international competitiveness. Small economies like Jamaica that have seen a decline in their competitiveness position in recent time should adopt and adapt the lessons from the Singaporean experience in order to help them to upgrade their diamond of national competitiveness. Future research on the subject should focus on how countries like Jamaica should adopt the policy prescriptions which are derived from the analysis above. The uniqueness of the Jamaican situation will require a nuanced understanding of the competitiveness drives and thus there should not be a cut and paste approach to the implementation of the policy prescriptions.

REFERENCIAS

- Armstrong, H.W. & Read, R. (1998). Trade and growth in small states: The impact of global trade liberalization. *The World Economy*, 21(4), 563-585.
- Cho, D.S. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Asia Pacific Business Review*, 1(1), 17-36.
- Cho, D.A. & Moon, H.C. (2006). A comprehensive methodology to enhance national competitiveness: An introduction to MASI methodology. Institute for Industrial Policy Strategies, Seoul: South Korea.
- Dunning, J.H. (2003). The role of foreign direct investment in upgrading China's competitiveness. *Journal of International Business and Economy*, 4(1), 1-13.
- International Trade Centre (ITC). (2004). <http://www.intracen.org/> accessed June 25th, 2009.
- Inter Press Service (IPS). (2008). A comprehensive framework for enhancing national competitiveness. IPS National Competitiveness Research 2008- 2009, 43-62.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Moon, H.C., Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7(2), 135-150.
- Ozawa, T. (1992). Cross-investment between Japan and the EC: Income similarity, product variation, and economies of scope. In J. Cantwell (Ed.), *Multinational investment in modern Europe: Strategic integration in the integrated community*. Aldershot: Edward Elgar-Publishing.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* (March-April). New York: Free Press.
- Rugman, A.M. & D'Cruz, J.R. (1993). Developing international competitiveness: The five partners model. *Business Quarterly*, 58, 60-72.
- Williams, D.A. (2009). Determinants of outward FDI from small island developing states. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 45-54.

- Wint, A.G. (2003). *Competitiveness in small developing economies: Insights from the Caribbean*. Kingston: The University of the West Indies Press.
- Zairi, M. (1996). *Effective benchmarking: Learning from the best*. London: Chapman & Hall.

Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico

Eileen Ortiz Rivera / eortiz@ponce.inter.edu
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de Ponce

■ RESUMEN:

El propósito de esta investigación es examinar la relación entre la cultura nacional (las dimensiones culturales) y los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes que trabajan en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. Con el propósito de examinar la variable independiente cultura nacional, se utilizaron los índices culturales publicados por Geert Hofstede (1980). Para examinar la variable dependiente estilos de liderazgo, se aplicó el *Multifactor Leadership Questionnaire* desarrollado por Bass y Avolio (2004). Los resultados del presente estudio muestran que, en general, la cultura nacional explica una variación significativa en el uso de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que exhiben los gerentes que trabajan en las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

Palabras clave: dimensiones culturales, cultura nacional, estilos de liderazgo, empresas extranjeras.

■ ABSTRACT:

This paper examines the relationship between “national culture” (cultural dimensions) and leadership styles displayed by managers in foreign companies operating in Puerto Rico. In this study, the independent variable was “national culture” and the national culture index (Geert Hofstede, 1980) served as indicator. In contrast, leadership styles were the dependent variable measured using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2004). Findings indicate that, overall, “national culture” resulted as a significant variation in transactional and transformational leadership styles employed by managers working in foreign companies operating in Puerto Rico.

Keywords: cultural dimensions, national culture, leadership styles, foreign companies.

INTRODUCCIÓN

La evolución de las economías mundiales ha estimulado el desarrollo de las relaciones comerciales globales. La globalización de la fuerza trabajadora, la expansión de las multinacionales y la exposición de las compañías locales hacia un mundo más competitivo, han provocado que las firmas evalúen más a fondo cómo la cultura nacional de un país interviene en los estilos de liderazgo de los gerentes (Zagorsek, 2005). El liderazgo ha sido una de las preocupaciones más antiguas a nivel mundial. Éste puede manifestarse en todos los grupos de personas, sin importar la geografía, la cultura o la nacionalidad (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999). Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo a menudo juega un rol importante y es uno de los principales determinantes del éxito o el fracaso de una compañía (Bass, 1990). Estudios organizacionales han demostrado que el liderazgo de los ejecutivos cuenta con más de un 45% de la ejecución total de la organización (Day & Lord, 1988). Investigaciones realizadas por Howell y Costley (2001) y Schriesheim y Neider (1996) indican que el liderazgo hace una gran diferencia en la ejecución de las tareas y satisfacción de los empleados con su trabajo.

En la mayoría de las circunstancias, las empresas multinacionales envían inicialmente gerentes del país de origen (expatriados) a sus subsidiarias en el extranjero. Posteriormente van colocando más ejecutivos del país anfitrión en los puestos gerenciales conforme éstos adquieren experiencia (Hill, 2007). Hay estudios que han revelado que solamente el 30% de los gerentes del país de origen (expatriados) recibieron alguna capacitación antes de su partida hacia el país extranjero (GMAC GRS, Survey 2005). Dada esta situación, los gerenciales sufren de problemas de adaptación en sus prácticas gerenciales y en su entorno personal, lo que repercute en una disminución en el desempeño y en una ausencia de liderazgo organizacional. Estudios han revelado que la adaptación cultural en las prácticas administrativas propicia un ambiente agradable de trabajo (Hofstede, 1980), en el que tanto los gerenciales como los empleados pueden desempeñarse mejor y alcanzar un nivel de productividad óptimo, logrando a su vez el éxito de la empresa bajo su industria y en la economía local.

Los cambios demográficos en la fuerza laboral implican que los gerentes deben demostrar mayor interés por comprender las complejidades asociadas con la supervisión de los empleados de diferentes culturas (Thomas & Au, 2002). En este nuevo contexto surgen estudios que examinan la relación entre la cultura y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Ardichvili & Kuchinke, 2002; Zagorsek, 2005). Dentro de la gerencia internacional, el estilo de liderazgo transaccional es el clásico y el más utilizado dentro de las organizaciones internacionales (Cullen & Parboteeah, 2005), ya que guía y motiva a sus seguidores a que exhiban una serie de comportamientos deseados a fines de lograr las metas establecidas aclarando los roles y las tareas, los cuales se refuerza mediante un sistema de recompensas y/o castigos (Robbins, 2004). Junto con el liderazgo transaccional surge el liderazgo transformacional, el cual es distintivo pero no mutuamente excluyente, en el que los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder (Yukl, 2010).

Estudios clásicos como los realizados por Hofstede (2005) y Rodrigues (1990) sugieren la existencia de ciertas relaciones entre las dimensiones culturales y los estilos de liderazgo que emplean los supervisores. Por ejemplo, los países donde existen altos índices de distancia de poder y de evasión a la incertidumbre, están asociados con comportamientos autocráticos relacionados con el estilo de liderazgo de tipo transaccional. Ampliando esa misma línea de análisis, el propósito de esta investigación es examinar la relación entre la cultura nacional (las dimensiones culturales) y los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes que trabajan en empresas extranjeras operando en Puerto Rico.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

La literatura académica indica que no existe una fórmula que identifique cómo ser un líder en cada contexto nacional (Cullen & Parboteeah, 2005). Sin embargo existen estudios, como los llevados a cabo por Geert Hofstede, que presentan algunas recomendaciones generales. En el estudio clásico de Hofstede (1980) sobre el impacto de las culturas nacionales y su relación con las actitudes

y los valores de los empleados, éste argumenta que muchas de las diferencias en la motivación de los empleados, los estilos gerenciales y las estructuras organizacionales encontradas alrededor del mundo están relacionadas con las diferencias culturales. Originalmente, el autor comparó los factores culturales de cuarenta países, tomando como muestra la corporación multinacional IBM. Luego continuó explorando las diferencias culturales existentes entre los miembros de hasta 72 países y regiones. Hofstede (1980) define cultura como la “programación mental colectiva de las personas en diferentes ambientes sociales”.

En su estudio, Hofstede (1980) reveló la existencia de cuatro dimensiones culturales que se midieron utilizando el cuestionario llamado *Values Survey Module* (el VSM, por sus siglas en inglés). Estas cuatro dimensiones culturales son las siguientes: *la distancia de poder*, el *individualismo*, la *masculinidad* y la *evasión a la incertidumbre*. Hofstede desarrolló índices que reflejan las características culturales nacionales o dimensiones culturales de un país. Con estos índices culturales, las empresas multinacionales estarían mejor capacitadas para poder manejar las diferencias entre culturas en sus negocios globales (Hofstede, 2005).

Hofstede (2005) define *distancia de poder* como el grado en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. El autor descubrió que muchos países latinoamericanos y asiáticos se caracterizan por una gran *distancia de poder*. En estos países, los gerentes tienen la tendencia a tomar decisiones autocráticamente, la gran mayoría de las organizaciones son paternalistas y los subordinados aparentan obedecer las órdenes sin cuestionarlas (Hofstede, 2005).

El *individualismo* es característico de sociedades donde las personas se ocupan de sí mismas y de su familia más próxima (Hofstede, 2005). El *colectivismo*, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de lealtad (Hofstede, 2005). Según el autor, en los países con un alto grado de *individualismo*, se le da mucha importancia a la iniciativa y al logro individual y se estimula (motiva) a la gente a

tomar decisiones personales sin contar con el respaldo del grupo. Por el contrario, en países con un nivel bajo de *individualismo*, se le otorga mucha importancia a la toma de decisiones en grupo (Hofstede, 2005).

La dimensión de *masculinidad* es el grado en que los valores dominantes de una sociedad son: el éxito, el dinero y los bienes materiales (Hofstede, 2005). En los países con un alto nivel de *masculinidad* se aprecian mucho el reconocimiento, el progreso y los retos. En estas culturas se tiende a favorecer a las empresas con un gran crecimiento económico. Hofstede midió esta dimensión en contraste con la femineidad, que es el grado en que los valores dominantes son el interés por los demás y por la calidad de vida. En los países con índices de femineidad, el ambiente de trabajo es agradable. El logro se define por los contactos humanos que se tenga.

Hofstede (2005) define la dimensión cultural *evasión de la incertidumbre* como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas, inciertas o incómodas antes situaciones ambiguas o arriesgadas. Los países con una tendencia hacia la evasión de la incertidumbre, como Japón, tratan de disminuir el riesgo y de crear sistemas y mecanismos para afrontar la ambigüedad (Hofstede, 2005). A su vez, tienden a formalizar las actividades organizacionales y enfatizan el uso de normas y reglas para asegurarse que la gente sepa lo que debe hacer. Por el contrario, en países como Canadá, en donde están menos inclinados a evadir la incertidumbre, las actividades organizacionales son menos estructuradas y están dirigidas a estimular a las personas a asumir riesgos. Como consecuencia, las personas muestran menos estrés y recurren frecuentemente a la iniciativa personal y al ingenio para hacer las cosas (Hofstede, 2005).

Cabe señalar que las culturas personales y nacionales se derivan de los valores únicos de la gente y se proyectan al estilo o papel del liderazgo gerencial y a su vez al desempeño de las empresas (Byrne & Bradley, 2007). Dentro de los diversos tipos de liderazgo podemos mencionar dos estilos fundamentales –el transformador y el transaccional– que están acorde con las nuevas tendencias del siglo y con el desarrollo de la globalización de los negocios. El liderazgo transformacional cambia el nivel de concienciación de sus seguidores.

res con respecto a lo que es importante, los mueve a que se vean a sí mismos y hacia las oportunidades y los retos del medioambiente de una manera nueva (Bass & Avolio, 2004). En contraste, el liderazgo transaccional involucra un proceso de intercambio que puede resultar en que el empleado cumpla con las peticiones del líder, pero probablemente no genere entusiasmo y compromiso con los objetivos del trabajo (Yukl, 2010). Según este autor la esencia distintiva entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se define en término del comportamiento de los líderes para influenciar a los seguidores y el efecto del comportamiento de éstos en los seguidores.

Bhaskaran & Sukumaran (2007) llevaron a cabo un estudio en el que se demostró que la cultura nacional tiene mayor efecto sobre los empleados que el efecto que pueda ejercer la propia cultura organizacional. El programa *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) analizó los comportamientos interculturales de liderazgo exhibidos por más de 18,000 gerentes ubicados en 62 países (House, Chhokar & Brodbeck, 2004). De hecho, estudios menos abarcadores han encontrado que la etnicidad influye en la percepción del empleado respecto a la orientación cultural y el estilo administrativo o gerencial que exhiben los gerentes (Vargas, 2005). De igual manera, un estudio realizado entre 1,015 dueños-gerentes de pequeñas empresas en 12 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela) encontró diferencias en la importancia que se les atribuye a los valores culturales (Lenartowicz & Johnson, 2003). Considerando los hallazgos previos, se planteó la siguiente hipótesis:

H₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura nacional y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

Lebrón-Rolón (2008) examinó si había alguna relación entre los estilos de liderazgo y la cultura entre gerentes de Puerto Rico y República Dominicana. El estudio encontró significancia en que los gerentes dominicanos presentan puntuaciones altas en las dimensiones relacionadas con *distancia de poder* y con relación a la dimensión de *masculinidad*. Éstos exhibieron un estilo gerencial paternalista.

De acuerdo con la literatura, el estilo gerencial paternalista tiene una tendencia similar al estilo autocrático, es decir, se dicta el trabajo y se centraliza la toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2008). El estilo gerencial y las características culturales que exhibieron los gerentes dominicanos se alineaban con el estilo de liderazgo transaccional (Lebrón-Rolón, 2008). Por su parte, Elenkov (1998) también afirmó que en culturas con un alto grado de *evasión a la incertidumbre* y gran *distancia de poder* (Francia), los líderes emplean más el estilo de liderazgo transaccional. Estos hallazgos junto con los planteamientos de Hofstede, llevan a plantear nuestra segunda hipótesis:

H₂: Los gerentes de países con alto índice en *distancia de poder*, *individualismo*, *masculinidad* y *evasión a la incertidumbre*, presentan mayor relación respecto al estilo de liderazgo transaccional.

Jung, Bass & Soski (1995) encontraron que el liderazgo transformacional es más efectivo en culturas colectivistas (China), ya que este tipo de liderazgo favorece la habilidad para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño organizacional tomando en consideración la participación de los empleados (subordinados). Zagorsek (2005) exploró la relación entre cultura y el liderazgo transformacional en una muestra de 804 estudiantes graduados (MBA) de seis países (Estados Unidos, Nigeria, Eslovenia, Corea, India y Argentina) en cinco continentes y encontró que la cultura nacional, aunque tiene poco impacto, resulta significativa en su influencia en la práctica del liderazgo transformacional. Thomany (2009) no examinó, explícitamente, las dimensiones culturales de Hofstede, pero sí destacó la manifestación de la preocupación por las relaciones de los integrantes de la empresa y la disponibilidad de los ejecutivos latinoamericanos para atender asuntos de las empresas junto a los empleados, características que se alinean a las bajos índices de *distancia de poder* y *masculinidad* (feminidad).

En el mencionado estudio de Lebrón-Rolón (2008), también se encontró significancia en que los gerentes puertorriqueños presentan puntuaciones bajas en *distancia de poder* y en *masculinidad* y tienen un estilo gerencial democrático. De acuerdo con la literatura, el estilo gerencial democrático involucra a los subordinados, delega

autoridad y promueve la participación de los empleados (Robbins & Coulter, 2008). Dichas características parecen con el estilo de liderazgo transformacional, por lo que se puede interpretar que Lebrón-Rolón (2008) encontró relación entre los gerentes puertorriqueños con bajo índice de *distancia de poder* y *masculinidad* y el estilo de liderazgo transformacional. De este modo, se plantea nuestra tercera hipótesis:

H₃: Los gerentes de países con índices bajos en *distancia de poder*, *individualismo*, *masculinidad* y *evasión de la incertidumbre* presentan mayor relación respecto al estilo de liderazgo transformacional.

En un estudio llevado a cabo entre estudiantes graduados de varios países (Nigeria, Estados Unidos y Eslovenia), Zagorsek, Jaklic y Stough (2004) encontraron que las diferencias entre el género y el estilo de liderazgo dependen del país de origen. A su vez, Woo, Wilson y Liu (2001) demostraron que el factor género interviene en los procesos de las negociaciones entre China y los Estados Unidos cuando éstos discuten o negocian aspectos tales como asuntos comerciales. Por otra parte, en un estudio realizado en 1995, Kustin y Jones encontraron que los CEO japoneses bien preparados prefieren un estilo de liderazgo autocrático y corporativo (se alinean con el estilo de liderazgo transaccional). A base de los estudios, se establece la cuarta hipótesis:

H₄: Hay diferencia estadísticamente significativa en género, edad, tipo de industria, preparación académica, años de experiencia trabajando en el puesto como gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico y los estilos de liderazgo.

Otras investigaciones llevadas a cabo en este campo han encontrado que las subsidiarias reciben una influencia significativa de las oficinas centrales en el país de origen (Kustin & Jones, 1995). Esto sugiere que las empresas que operan en países extranjeros emplean estilos administrativos que guían a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas por las oficinas centrales aclarando los roles y las tareas (Robbins, 2004), y que a su vez están alineadas con el estilo de liderazgo transaccional. Entonces, se plantea la quinta hipótesis:

H₅: En las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico predomina el estilo de liderazgo transaccional.

METODOLOGÍA

MUESTRA Y COLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con el propósito y los objetivos del estudio, la población a examinarse fueron las empresas extranjeras con operaciones y/o presencia en Puerto Rico (empresas cuyas oficinas centrales se encuentran radicadas fuera de Puerto Rico). Se recurrió a la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico (*Puerto Rico Industrial Development Company*, PRIDCO, por sus siglas en inglés), la cual suministró una base de datos en la que se identificaron un total de 67 empresas extranjeras (excluyendo las empresas estadounidenses) en diferentes áreas de la industria de manufactura y venta de productos.¹ A base de la población identificada se realizó un muestreo aleatorio que resultó en 52 empresas extranjeras.² En octubre se enviaron los cuestionarios a los ejecutivos de mayor jerarquía, o en su defecto, a los empleados gerenciales de dichas empresas. Se recibieron 32 cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que representa un 61% de tasa de respuesta.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para examinar la variable independiente “cultura nacional” (las dimensiones culturales) se utilizaron como datos secundarios los índices culturales publicados por Geert Hofstede (1980) y los índices culturales para Puerto Rico publicados por Irma L. Alvarado Zayas (2005). Para examinar la variable dependiente estilos de liderazgo transaccional y transformacional se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por Bass y

¹ El autor deliberadamente excluyó las empresas estadounidenses que operan en Puerto Rico, debido a la convergencia de la cultura nacional y organizacional de dicho país en Puerto Rico, como resultado de la relación política histórica entre los mencionados países.

² Las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico objeto de este estudio tenían sus oficinas centrales ubicadas en los siguientes países: Venezuela, Perú, Francia, Japón, Suecia, Austria, España, Colombia y República Dominicana.

Avolio (2004). El MLQ ha sido extensamente empleado en aproximadamente trescientos programas de investigación, disertaciones doctorales y tesis de maestría alrededor del mundo desde el 1995 al 2004. Estudios previos que han examinado la cultura nacional y los estilos de liderazgo (Ardichvili & Kuchinke, 2002), han utilizado específicamente el MLQ 5X (versión corta), el cual es la versión más reciente para medir el comportamiento de liderazgo transaccional y transformacional en los gerentes. La versión del instrumento MLQ 5X se ha traducido a varios idiomas, entre ellos el español, y ha sido validado y utilizado en proyectos de investigación académica en Puerto Rico (Vélez, 2008; Vázquez, 2007; López, 2006).

El MLQ 5X (versión corta) contiene un total de 45 preguntas (reactivos); las primeras 36 preguntas miden los estilos de liderazgo transaccional (y sus cuatro dimensiones) y el estilo de liderazgo transformacional (y sus cinco dimensiones), y las últimas nueve (9) preguntas miden efectividad, esfuerzo adicional (*extra effort*) y satisfacción.³

Todas las 45 preguntas (reactivos) en el MLQ 5X (versión corta) para medir los estilos de liderazgo transaccional (y sus dimensiones) y transformacional (y sus dimensiones), se examinaron en una escala Likert de cinco puntos (*five-point scale*). A los encuestados se les pidió que valoraran cuán frecuentemente cada aseveración (reactivo) describe o se alinea con el comportamiento del líder.

El cuestionario también auscultó en datos las personas encuestadas, específicamente: género, edad, tipo de industria, preparación académica y años de experiencia en el puesto. Todos estos datos ofrecieron información relevante para delinear un perfil de los encuestados en el estudio y examinar su relación con los estilos de liderazgo (hipótesis cuatro del estudio).

RESULTADOS

Las relaciones entre la cultura nacional (variable independiente) y los estilos de liderazgo (variable dependiente) planteadas en las hipótesis de trabajo se examinaron por medio de análisis de regresión. La Tabla 1 presenta los resultados de dichos análisis.

³ Para el del MLQ se obtuvo el permiso de los autores Bass y Avolio.

Tabla 1: Resumen de los resultados de análisis de regresión para examinar las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de significancia	Decisión general
<p>H₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura nacional y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico</p>	<p>VD – Liderazgo transaccional VI – Cultura Nacional VI – <i>Distancia de Poder</i> (PDI) VI – <i>Individualismo</i> (IDV) VI – <i>Masculinidad</i> (MAS) VI – <i>Evasión a la incertidumbre</i> (UAI)</p> <p>VD – Liderazgo transformacional VI – Cultura Nacional VI – <i>Distancia de Poder</i> (PDI) VI – <i>Individualismo</i> (IDV) VI – <i>Masculinidad</i> (MAS) VI – <i>Evasión a la incertidumbre</i> (UAI)</p>	<p>valor p < .15** Se apoya la hipótesis valor p < .15** Se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis</p> <p>valor p > .20 No se apoya la hipótesis valor p > .20 No se apoya la hipótesis valor p > .20 No se apoya la hipótesis valor p < .20* Se apoya la hipótesis</p>	<p>Se apoya parcialmente la hipótesis general.</p> <p>Se apoya parcialmente la hipótesis #1.</p>
<p>H₂: Los gerentes de países con alto índice de distancia de poder, <i>individualismo</i>, <i>masculinidad</i> y <i>evitar la incertidumbre</i>, presentan mayor relación respecto al estilo de liderazgo transaccional.</p>	<p>VD – Liderazgo transaccional VI – Cultura Nacional VI – <i>Distancia de Poder</i> (PDI) VI – <i>Individualismo</i> (IDV) VI – <i>Masculinidad</i> (MAS) VI – <i>Evasión a la incertidumbre</i> (UAI)</p>	<p>valor p < .10*** Se apoya la hipótesis valor p < .20* Se apoya la hipótesis valor p > .20 No se apoya la hipótesis valor p > .20 No se apoya la hipótesis</p>	<p>Se apoya parcialmente la hipótesis #1.</p>

<p>H₃: Los gerentes de países con índices bajos en distancia de poder, <i>individualismo</i>, <i>masculinidad</i> y <i>evitar la incertidumbre</i> presentan mayor relación respecto al estilo de liderazgo transformacional.</p>	<p>VD – Liderazgo transformacional VI – Cultura Nacional VI – <i>Distancia de Poder</i> (PDI) VI – <i>Individualismo</i> (IDV) VI – <i>Masculinidad</i> (MAS) VI – <i>Evasión a la incertidumbre</i> (UAI)</p>	<p>valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p < .15** Se apoya la hipótesis</p>	<p>Se apoya parcialmente la hipótesis #2.</p>
<p>H₄: Hay diferencia estadísticamente significativa en género, edad, tipo de industria, preparación académica, años de experiencia trabajando en el puesto como gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico y los estilos de liderazgo.</p>	<p>VD – Liderazgo transaccional VI – Género VI – Edad VI – Tipo de industria VI – Preparación Académica VI – Años de experiencia VD – Liderazgo transformacional VI – Género VI – Edad VI – Tipo de industria VI – Preparación Académica VI – Años de experiencia</p>	<p>valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p < .10*** Se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p < .15** Se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis valor p > .15 No se apoya la hipótesis</p>	<p>Se apoya parcialmente la hipótesis #3.</p>
<p>H₅: En las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico predomina el estilo de liderazgo transaccional.</p>	<p>VD – Liderazgo transaccional (LTSCS) VD – Liderazgo transformacional (LTFS)</p>	<p>LTSCS < LTFS</p>	<p>No se apoya la hipótesis #4.</p>

*p < .20, **p < .15; ***p < .10; VD= variable dependiente; VI=variable independiente

En la hipótesis 1 (H_1) se encontró una relación estadísticamente significativa entre las sub-dimensiones culturales de *distancia de poder* (PDI) e *individualismo* (IDV) con el liderazgo transaccional a un nivel de significancia máxima de .15. También se encontró relación estadísticamente significativa entre la sub-dimensión cultural de *evasión de la incertidumbre* (UAI) con el liderazgo transformacional a un nivel de significancia máxima de .20. Se encontró relación estadísticamente en dos de las cuatro sub-dimensiones culturales respecto al liderazgo transaccional y en una sub-dimensión cultural respecto al liderazgo transformacional. Por lo tanto, la hipótesis 1 del estudio con respecto a la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la cultura nacional y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico se apoya parcialmente.

A partir de la hipótesis 1 (H_1), se especificaron unos modelos de regresión lineal para las hipótesis 2 (H_2) y 3 (H_3), en las que se encontraron las mismas relaciones de las sub-dimensiones de *distancia de poder* (PDI) e *individualismo* (IDV) con el liderazgo transaccional y la sub-dimensión de *evasión de la incertidumbre* (UAI) con el liderazgo transformacional, pero a diferentes grados de significancia. A base de dichos datos, se apoyaron parcialmente las hipótesis 2 y 3 del estudio.

En la hipótesis 4 (H_4) se encontró diferencia estadísticamente significativa en la variable tipo de industria con el liderazgo transformacional. De igual manera, se encontró diferencia estadísticamente significativa entre la variable demográfica años de experiencia con el liderazgo transaccional. La diferencia estadísticamente significativa de dos de las cinco variables demográficas respecto a los estilos de liderazgo apoya parcialmente la hipótesis 4 del presente estudio.

Finalmente, el liderazgo transformacional mostró una media más alta que el liderazgo transaccional, lo que indica que el liderazgo transformacional predomina en las empresas extranjeras encuestadas. Estos datos no apoyaron la hipótesis 5, que planteaba que el liderazgo transaccional era el predominante en las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de las estadísticas descriptivas de los datos demográficos de los encuestados, que permite delinear un perfil de las empresas y/o personal encuestados.

Tabla 2: Resumen de las estadísticas descriptivas de los datos demográficos de las empresas y los encuestados

Datos demográficos	Media	Mediana	Moda
Área de negocio	---	---	Manufactura
Título o posición	---	---	Ejecutivo principal
Edad	47.66	50	40
Género	---	---	Masculino
Nivel de educación	17.5	18	18
Años de experiencia en el puesto	11.8	13	21
Nacionalidad	---	---	Americano
País de nacimiento	---	---	Puerto Rico

La interpretación de los datos que se presentan en la Tabla 2, permite delinear un perfil de las empresas y/o personal encuestados. Por ejemplo, los gerenciales y/o ejecutivos de mayor jerarquía encuestados reflejaron una edad promedio de 48 años, con estudios graduados (18 años de estudios) y aproximadamente 12 años de experiencia en la industria en la que se desempeña su empresa. Por otro lado, la mayoría de los encuestados informó que poseía la nacionalidad americana (estadounidense). Puerto Rico resultó ser el país de nacimiento que se reportó con más frecuencia entre los encuestados en el presente estudio. Dichos datos nos indican que estas empresas reclutan, seleccionan y confían sus operaciones en la Isla a gerentes (locales/oriundos de Puerto Rico) maduros, bien preparados académicamente y experimentados (con más de 10 años de experiencia en la industria en la que se desempeña la empresa).

DISCUSIÓN

En la literatura existen estudios que nos presentan resultados mixtos respecto a la relación entre los aspectos propios de la cultura de un individuo y sus estilos gerenciales. Algunos estudios encuentran que existe una convergencia cultural y de prácticas

gerenciales entre países con cercanía geográfica e histórica (Moro, 2005; Punnet, Dick-Forbe & Robinson, 2006), mientras que otros presentan una divergencia o diferencias estadísticamente significativas en la importancia de los valores culturales y los estilos que utilizan los gerentes al momento de negociar en países que teóricamente se consideran culturalmente homogéneos (Lenartowicz & Johnson, 2003; Niedziolek, 2005). Este estudio demuestra que sólo algunas de las dimensiones culturales de Hofstede (2005) tienen relación con diferentes niveles de significancia con los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. Tales hallazgos sugieren que, aunque puede estar correcto presumir que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo que utilizan los supervisores basados en la cultura nacional, la importancia de dicha relación en las prácticas gerenciales observadas por los gerentes en las empresas estudiadas puede variar dependiendo del país de donde proviene la empresa.

Algunos estudios tienden a apoyar el planteamiento de nuestra hipótesis 2 de altos índices de *distancia de poder* e *individualismo* y estilos de liderazgo transaccional (Lebrón-Rolón, 2008). No obstante, otros estudios comparten nuestros hallazgos de una relación contraria o inversa, es decir, a menor valor de *distancia de poder* e *individualismo*, se observa un mayor valor de índice de liderazgo transaccional (Vargas, 2005). De acuerdo con Hill (2007), los gerentes en grupos culturales con un índice bajo o moderado en la subdimensión *distancia de poder* (PDI) consultan a los subordinados (menos individualistas) antes de tomar una decisión en la organización. Esta dinámica puede asociarse con la sub-dimensión de recompensa contingente de liderazgo transaccional en la que el gerente aclara las metas y los objetivos de la organización y provee reconocimiento una vez se alcanzan las metas, lo que resulta en individuos o empleados que logran los niveles de desempeño esperados (Bass & Avolio, 2000). Esto puede ser propio de una empresa extranjera que busca eficacia y eficiencia en sus operaciones en el extranjero como es el caso de la población del presente estudio. Un análisis cualitativo de los niveles de las sub-dimensiones culturales de Hofstede y el estilo de liderazgo transaccional sugiere que, además de la cultura nacional, otros aspectos (como la cultura organizacional) también podrían intervenir

en los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

El presente estudio encontró que sólo la sub-dimensión cultural relacionada con la *evasión de la incertidumbre* (UAI) tiene una relación positiva estadísticamente significativa con el estilo de liderazgo transformacional. Se ha documentado la influencia que ejercen las oficinas centrales en la toma de decisiones de sus subsidiarias y cómo este hecho se refleja en los estilos de liderazgo exhibidos por sus gerentes (Kustin & Jones, 1995). Los hallazgos del presente estudio sugieren que el nivel de predictividad de la cultura nacional, utilizando las dimensiones culturales de Hofstede en el estilo de liderazgo transformacional en los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico es parcial y se puede complementar al considerar otras variables tales como la cultura organizacional de la empresa..

Al examinar las variables demográficas del estudio, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de industria y los años de experiencia que poseen los gerentes en el puesto respecto al estilo de liderazgo que éstos exhiben en las empresas. Estos hallazgos sugieren que, además de la cultura nacional (medida por las sub-dimensiones de Hofstede), las variables relacionadas con la organización y el personal dentro de ésta pueden aportar, en mayor o menor medida, un poder predictivo sobre la utilización de los estilos de liderazgo que tiende a exhibir los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

A través de un análisis descriptivo que compara las medias de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, se encontró que el estilo de liderazgo que predomina en las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico es el liderazgo transformacional. Esto se alinea y confirma los hallazgos de varios estudios realizados donde se ha examinando los estilos de liderazgo en las organizaciones educativas en Puerto Rico (López, 2006; Rentas-Rivera, 2009; Vázquez, 2007; Vélez-Santiago, 2008). También se alinea con los hallazgos de Lebrón-Rolón (2008), quien encontró que los gerentes de empresas puertorriqueñas presentan un estilo gerencial democrático, cuyas características se asocian con el estilo de liderazgo transformacional. Tales hallazgos sugieren que en Puerto Rico los gerentes de las em-

presas extranjeras tienden a utilizar el estilo de liderazgo transformacional en sus funciones administrativas.

CONCLUSIÓN

Los resultados del presente estudio demuestran que, en general, la cultura nacional (medida por los índices culturales de Hofstede) explica una variación significativa en el uso de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que exhiben los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. En estudios realizados sobre la práctica de liderazgo transformacional en seis países se encontró que la cultura, como única variable independiente, explica el 10% de la variación en el uso de prácticas de liderazgo, mientras que, de otro modo, sólo explica el 5% (Zagorsek, 2005). En estudios entre 63 países, GLOBE encontró que las dimensiones culturales (valores culturales) a nivel social y organizacional explican el 10%, 26%, 7% y 12% de toda la variación organizacional de los cuatro estilos de liderazgo culturalmente aprobados por la organización (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999).

La influencia en diferentes niveles de significancia de la cultura nacional y los estilos de liderazgo puede entenderse, dado que el liderazgo como fenómeno puede tener numerosos antecedentes causales. El liderazgo puede considerarse como un proceso que guía e influye en un grupo para alcanzar unas metas (Robbins & Coulter, 2008). Esto sugiere que existen muchas variables no incluidas en el presente estudio que pueden determinar o influir en el uso de un estilo o práctica de liderazgo en específico en los gerentes. Por ejemplo, las características del líder (personalidad, capacidades, motivaciones, valores y creencias), las características de los subordinados (sus personalidades, necesidades y expectativas, destrezas y experiencia y compromiso con la empresa) y las características de la situación (tipo y estructura de la organización, ambiente específico de la industria, la cultura nacional y organizacional) pueden incidir en el proceso de adopción y/o práctica de un estilo de liderazgo particular y en los resultados que se deriven de esto (Zagorsek, 2005). La cultura nacional puede considerarse como una de las variables

influyentes, aunque se puede argumentar que otras variables, tales como los valores y las expectativas del gerente y los subordinados y el tipo de cultura organizacional, pueden ejercer algún tipo de influencia. Cuando se toman en consideración las complicaciones que pueden ocurrir en una investigación exploratoria, resulta importante el hallazgo de relación (a diferentes niveles de significancia) entre algunas de las dimensiones culturales de Hofstede y las variables demográficas (años de experiencia y tipo de industria) con respecto a los estilos de liderazgo de los gerentes en las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. Por lo tanto, podemos inferir que la cultura nacional tiene importancia, aunque su impacto en los estilos de liderazgo pueda variar como resultado de otras posibles variables.

Puesto que las relaciones entre el liderazgo y la cultura nacional en el presente estudio son parciales, concluimos que se deben continuar las investigaciones en otros niveles. Por ejemplo, examinar el impacto de la cultura organizacional y los estilos de liderazgos, ya que puede jugar un papel más importante en la formación del comportamiento de los gerentes, que la cultura a nivel de país (Ardichvili & Kuchinke, 2002).

CONTRIBUCIÓN E IMPLICACIONES

El presente estudio tiene un valor significativo por sus implicaciones teóricas y prácticas para un mejor entendimiento y funcionamiento en el ambiente laboral entre los gerentes y empleados locales en las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. Es el primer estudio empírico que se lleva a cabo para medir la relación entre la cultura nacional y los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes en sus funciones administrativas en dichas empresas. Esto constituye un adelanto y un punto de partida para llenar el vacío existente en la literatura actual sobre los choques culturales entre los estilos de liderazgos que exhiben los gerenciales y los empleados locales que trabajan en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

Además, por primera vez, se confirma la relación o influencia que ejerce la cultura nacional sobre los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes de las empresas extranjeras que operan en la Isla,

utilizando los índices culturales de Hofstede. Un gerente extranjero con interés en adaptar sus prácticas gerenciales (los estilos de liderazgo) en escenarios laborales puertorriqueños, puede utilizar de referencia los hallazgos de la presente investigación para lograr una mayor efectividad en el uso de los recursos en su empresa y un mejor desempeño organizacional.

Se creó un perfil de los gerentes y de las empresas extranjeras que operan en Puerto Rico y se documenta el hecho que los gerentes en dichas empresas exhiben un estilo de liderazgo transformacional en sus funciones administrativas. Este hallazgo rompe con los posibles estereotipos que se han formado sobre la clase gerencial en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico y las posibles motivaciones de las mismas en establecerse en la Isla. Otra contribución muy valiosa es que el estudio no se limitó a un sector industrial ni geográfico en Puerto Rico, lo que permite una generalización real de los hallazgos.

A diferencia de otros estudios llevados a cabo en el contexto internacional, esta investigación se destaca y es valiosa debido a su aplicación en Puerto Rico (representando el Caribe), específicamente en empresas extranjeras (excluyendo las continentales) que operan en la Isla.

REFERENCIAS

- Alvarado Zayas, I. L. (2005). *Puerto Rico: Clasificación cultural del modelo de Hofstede y su impacto en la adaptación cultural y desempeño organizacional de las empresas multinacionales*. Disertación Doctoral, Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resources Development International*, 5(1), 99-117.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. (3rd Edition). Manual and Sampler Set. Redwood City, CA, EE.UU.: Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Effects on platoon readiness of transformational/transaction platoon leadership*. Final Report. (Contract DASW01-96K-0008, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, March 2,000).
- Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). National culture, business culture and management practices: Consequential relationship? *Cross Culture Management: An International Journal*, 14(7), 54-76.
- Byrne G. J., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2005). *Multinational Management: A Strategic Approach*. (3rd Edition). Ohio: South Western, Thompson Learning.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Elenkov, D. (1998). Can American management concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study. *California Management Review*, 40(4), 133-156.

- GMAC Global Relocation Services. (2005). *Global Relocation Trends: 2005 Survey Report*. Recuperado de www.gmacglobalrelocation.com.
- Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales: Competencia en el mercado global*. (6ta Edición). New York: Irwin-McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (2nd Edition). New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Chhokar, J. S., & Brodbeck, F. C. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, A. S., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., Gupta, V., Global Research Team. (1999). Cultural Influences in Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold, (eds.), *Advances in Global Leadership, Vol. 1*. Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Howell, J. & Costley, D. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Jung, D., Bass, B., & Soski, J. (1995). Bridging leadership and culture: a theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Kustin, R., & Jones, R. (1995). The influence of corporate headquarters on leadership styles in Japanese and US subsidiary companies. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 11-15.
- Lebrón-Rolón, A. (2008). *Cultural impact on management styles: A cross-cultural study between Puerto Rico and Dominican Republic*. Disertación doctoral no publicada. Universidad del Turabo.
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. P. (2003). A cross-national assessment of the values of Latin America managers: contrasting hues or shades of gray? *Journal of International Business Studies*, 34(3), 266-281.
- López, H. (2006). *Estilos de liderazgo que los directores escolares, exhiben con su conducta administrativa y su relación con el nivel de desarrollo*

- como comunidades de aprendizaje de las escuelas elementales públicas de Puerto Rico*. Disertación doctoral no publicada. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Moro, F. (2005). *A cross-cultural comparison of leadership skills across the United States, the United Kingdom and Italy: A quantitative design using internet technology*. Disertación doctoral no publicada. Texas A&M University.
- Niedziolek, R. C. (2005). *National culture and work related values of Puerto Rico*. Disertación doctoral no publicada. Capella University.
- Punnett, B. J., Dick-Forde, E., & Robinson, J. (2006). Effective management and culture: An analysis of three English-speaking Caribbean countries. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, 31 (2), 44-71.
- Rentas Rivera, E. J. (2009). *Estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en la cultura organizacional de una institución de educación superior en Puerto Rico*. Disertación doctoral no publicada. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma Edición). México: Pearson, Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2008). *Management*. (10th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2001). *Fundamentos de administración*. (3ra Edición). México: Pearson Educación.
- Rodrigues, C. (1990). The situation and national culture as contingencies for leadership behavior: Two conceptual models. *Advances in International Comparative Management*, 5, 51-68.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.
- Thomany, F. (2009). *An examination of Latino/a American chief executive officer's leadership styles*. Disertación doctoral no publicada. Howard University.
- Thomas, D. C., & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 309-326.

- Vargas, A. M. (2005). *Employees' perceived influence of ethnicity of their managers' management style*. Tesis de maestría no publicada. California State University.
- Vázquez Cruz, Y. (2007). *La estructura organizacional, los estilos de liderazgo de los administradores y la efectividad de los programas de educación continua de las universidades privadas de Puerto Rico*. Disertación doctoral no publicada. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Vélez Santiago, B. (2008). *Estilos de liderazgo de los administradores, su eficacia y el impacto en los niveles de satisfacción y esfuerzo extra de los subalternos*. Disertación doctoral no publicada. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Woo, H.S., Wilson, D., & Liu, J. (2001). Gender impact on Chinese negotiation: some key issues for western negotiators. *Women in Management Review*, 16(7), 349-356.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zagorsek, H. (2005). National culture and usage of transformational leadership practices in six countries. Conference Proceedings: 2005 International Conference Enterprise in Transition, p. 981-1,000. Recuperado el 15 de marzo de 2009 de EBSCO database.
- Zagorsek, H., Jaklic, M., & Stough, S. J. (2004). Comparing Leadership Practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34.

EDITORIA
Camille Villafañe

JUNTA EDITORA
Anibal Báez
Carlos Colón
José Julián Cao
Marisela Santiago
Javier Pagán
Javier Rodríguez
Iliá E. López
Marta Álvarez

Forum Empresarial
está disponible
en línea en

RedALYC,
Latindex,
UFSTA,
Vida Digital y
WorldCat.

ISSN 1541-8561

CONVOCATORIA para FORUM EMPRESARIAL

Forum Empresarial es la revista académica de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. La misma se publica semestralmente.

Estamos continuamente aceptando artículos para futuros volúmenes. El propósito de la Revista es proveer un foro para la diseminación de artículos metodológicamente rigurosos que provean una contribución intelectual original a las principales áreas de investigación en todas las disciplinas de importancia para los negocios. Dentro de ese amplio ámbito, se aceptarán aportaciones teóricas y empíricas desde una perspectiva local e internacional.

- Todos los artículos deben ser originales e inéditos.
- Los artículos pueden ser escritos en español o en inglés.
- Los artículos son sometidos a un proceso de revisión de pares. A través del mismo, se mantiene en completo anonimato los nombres de los autores y de los evaluadores (double-blind review).
- El autor deberá someter su artículo preferiblemente por correo electrónico a la Editora a: forum.empresarial@upr.edu. También puede enviar un CD y una copia en papel a espacio doble y en tamaño carta.
- Las guías para los autores se encuentran en nuestra página: <http://cicia.uprrp.edu/forum.html>.

[HTTP://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML](http://cicia.uprrp.edu/forum.html)

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
(787) 764-0000, EXT. 3273
FAX: (787) 772-1462



EDITOR IN CHIEF
Camille Villafañe

EDITORIAL
COMMITTEE
Anibal Báez
Carlos Colón
José Julián Cao
Marisela Santiago
Javier Pagán
Javier Rodríguez
Illa E. López
Marta Alvarez

Forum Empresarial
is available on

RedALYC,
Latindex,
UFASTA,
Vida Digital, and
WorldCat.

ISSN 1541-8561

OPEN CALL FOR PAPERS for FORUM EMPRESARIAL

Forum Empresarial is the academic journal published by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The Journal is published in the Spring and Fall of each year.

We are continuously soliciting papers for future issues. The purpose is to provide a forum for the dissemination of new ideas and research in all areas of business, which would be of interest to academics. Within that broad scope, theoretical and empirical contributions, from a local or an international perspective, are accepted.

- Only articles not previously published or currently under review elsewhere can be considered.
- All submissions are double-blind refereed.
- All submissions must be in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
- Submissions must be made electronically via e-mail to the Editor-in-Chief at: forum.empresarial@upr.edu.

[HTTP://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML](http://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML)

UNIVERSITY OF PUERTO RICO
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
(787) 764-0000, EXT. 3273
FAX: (787) 772-1462



NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

- La Revista publica artículos metodológicamente rigurosos que provean una contribución intelectual original a las principales áreas de investigación en todas las disciplinas de importancia para los negocios. Dentro de ese amplio ámbito, se aceptarán aportaciones teóricas y empíricas desde una perspectiva local e internacional.

Revista Forum Empresarial
Centro de Investigaciones Comerciales e
Iniciativas Académicas
Apartado 23332, Estación Universidad
San Juan, Puerto Rico 00931-3332
Correo electrónico: forum.empresarial@upr.edu

- Los artículos pueden ser escritos en español o en inglés.
- Todos los artículos deben ser originales e inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de la Revista supone el compromiso por parte del autor o de la autora de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones periódicas.
- Un artículo que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea sólo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no debe recomendarse para publicación a menos que el evaluador o evaluadora evidencie que constituye una nueva síntesis del pensamiento del autor y que revise sus concepciones anteriores.
- La portada deberá incluir el título del artículo, el nombre del autor, puesto que ocupa, la dirección, los números de teléfono del trabajo y de la casa y el correo electrónico. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes **no deben** llevar ninguna identificación.
- La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio doble (tamaño 8.5" x 11.5") por un solo lado, incluyendo tablas y bibliografías. El tamaño (*font*) de letra debe ser 12.
- Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en inglés y español de no más de un párrafo (máximo de 100 palabras). Debe incluir un máximo de cinco palabras claves.
- Las notas deben ser breves (por lo general, no más de tres oraciones) y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse sólo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben aparecer al final del artículo bajo el título de **NOTAS** y estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto.

- Los artículos deben redactarse siguiendo **consistentemente** las normas de estilo de uno de los siguientes manuales:
 - (a) Publication Manual of the American Psychological Association (APA).
 - (b) Turabian, Kate L. A Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press, 2002.
 - (c) Gibaldi, Joseph. Manual and Guide to Scholarly Publishing. Second edition. The Modern Language Association of America (MLA) New York, 1998.
- El autor deberá someter su artículo preferiblemente por correo electrónico o enviar un CD y una copia en papel a espacio doble y en tamaño carta. Los artículos deberán presentarse en procesadores de palabras como Microsoft Word. Deberá rotular el CD con su nombre y título del artículo e indicar además el programa que usó. Se sugiere conservar una copia del artículo, ya que éste no se devolverá al autor.
- Todas las gráficas, tablas y diagramas deben guardarse en formato EPS para que sean más susceptibles a la resolución de colores.
- La Junta Editora se reserva el derecho de aceptar o rechazar los artículos sometidos y de efectuar los cambios editoriales que considere pertinentes.
- Una vez se aceptan los artículos, la Revista se reserva el derecho de publicación por tres meses luego de la impresión de los mismos.
- Al autor se le obsequiará dos ejemplares de la Revista en la que aparece publicado su artículo.

POLÍTICA DE REVISIÓN

Cada artículo se somete a la consideración de, por lo menos, tres evaluadores. Los artículos son sometidos a un proceso de revisión de pares. A través del mismo, se mantiene en completo anonimato los nombres de los autores y de los evaluadores (*double-blind review*). Se requiere la aprobación de la mayoría de los evaluadores y de la Junta Editora para determinar la publicación de un artículo. En la revisión se emplean los criterios establecidos por la Junta Editora.

La Revista cuenta con la colaboración de: evaluadores especialistas en las diferentes áreas del campo de la Administración de Empresas y disciplinas relacionadas, miembros de la comunidad empresarial del ámbito local e internacional y una Junta Asesora Internacional.

SUBMISSION GUIDELINES

- The Journal publishes rigorously conducted research that makes an original intellectual contribution across the mayor research fields in all disciplines of importance to business. Within that broad scope, theoretical and empirical contributions from local or an international perspective are accepted.

FORUM EMPRESARIAL JOURNAL

Center for Business Research and Academic Initiatives

Box 23332, University Station

San Juan, PR 00931-3332

E-mail: forum.empresarial@upr.edu

- Submissions should be unpublished. Submission to this Journal's Editorial Board requires a commitment to not submit the article simultaneously to other publications
- The Editorial Board will not recommend an already published articles unless there is evidence that the article is a new synthesis of the author's ideas.
- Submissions can be written in Spanish or English.
- The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and e-mail address. The title should be repeated at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages **should not** have any identification
- Submissions should be in Microsoft Word format.
- Submissions should be no longer than 20 pages, double space (8.5" x 11.5") written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times Roman 12.
- Submissions should be preceded by an abstract of no more than 100 words. After the abstract, list no more than five key words.
- Notes should be brief (generally, not longer than tree sentences) and be limited to marginal clarifications to the text. Notes should not be used to indicate bibliographical entries. Notes should appear at the end of the article under the title **NOTES** and should be consecutively numbered in the text.
- Submissions should be written consistently following the style and format of one of the following publication manuals:

- (a) Publication Manual of the American Psychological Association (APA).
 - (b) Turabian, Kate L. A Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press, 2002.
 - (c) Gibaldi, Joseph. Manual and Guide to Scholarly Publishing. Second edition. The Modern Language Association of America (MLA) New York, 1998.
- Submissions can be send preferably by e-mail or by regular mail. Regular mail submissions must include a clearly labeled CD and a hard copy on letter size paper, double space. The CD should be identified with the author's name, article title and the format used. The articles and CD will not be returned to the authors.
 - All graphs, tables, and diagrams should be saved as EPS (save) files to make them more sensitive to color resolutions.
 - The Editorial Board reserves the right to accept or reject the submissions and to make any editorial changes deemed necessary for publication purposes.
 - Once submissions are accepted, the Journal reserves the publication rights for three months after publication.
 - The authors will receive two complimentary copies of the Journal issue in which the article was published.

REVISION POLICY

Each article is submitted to the consideration of at least three evaluators. All submissions are double-blind refereed. The approval of the majority of the evaluators and of the Editing Board is required to accept an article for publication. In the revision process the criteria employed is the one established by the Editing Board.

The Journal has the contribution of evaluators who have the expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines, members of the local and international business community and an International Advisory Board.

GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE RESEÑAS CRÍTICAS DE LIBROS

- Tipo de libro reseñado: Libros de temas del área de la Administración de Empresas y textos académicos
- Título del libro: Tomado de la carátula, número de páginas
- Autor del libro: Apellidos, nombre
- Nombre del traductor (si lo tiene)
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha
- Fortalezas
- Debilidades
- Dos páginas, a doble espacio
- Tipo de letra: *Times New Roman*, tamaño 12

GUIDELINES FOR BOOK REVIEWS

- Types of book reviewed: Books related to business administration and academia topic
- Title of book: Taken from the title page, number of pages
- Author's Name: Last name, first name. Translator's name (if any)
- ISBN
- Publisher's name, city and date
- Strengths
- Weaknesses
- Two pages, double spaced
- Font: *Times New Roman*, size 12

PUBLICACIONES ANTERIORES

Vol. 15, Núm. 1 • mayo 2010

LUIS SANTIAGO / EMILIO PANTOJAS

An Empirical Analysis of Employment and Wage Clusters in
Puerto Rico: 1979-1999

ÁNGEL L. RIVERA APONTE / CARMEN I. FIGUEROA MEDINA

Aprendizaje activo a nivel post-secundario para promover el
desarrollo de gestión de competencias empresariales sobre
liderazgo en respuesta a los requerimientos del mercado laboral
de Puerto Rico

EDSON CRESCITELLI / TOMISLAV MANDAKOVIC

El patrimonio de marca (*brand equity*) en el sector de la
educación: un estudio exploratorio en el segmento de cursos de
MBA

MANUEL A. GARZÓN / ANDRE LUIS FISCHER

El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo
Likert

Reseña

VÍCTOR QUIÑONES

Negocios que han hecho historia en Puerto Rico: Puerto Rico

Vol. 14, Núm. 2 • diciembre 2009

MARISELA SANTIAGO CASTRO / CYNTHIA J. BROWN

An Empirical Analysis of Latin American Board of Directors and
Minority Shareholders' Rights

VÍCTOR QUIÑONES / JAVIER REBOLLO

Cause Related Marketing and its Effects on Employees

MARTA CHARRÓN

The Closed-End Funds Puzzle: A Survey Review

YURI GORBANEFF / JORGE BELTRAN / INGRID SUAREZ

Motivos de fusiones y grupos económicos. El caso de
DAVIVIENDA – BANSUPERIOR – BANCAFÉ

**Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas
Facultad de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras**



**Revista *Forum Empresarial*
Hoja de Suscripción**

Nombre _____

Dirección Postal _____

Correo Electrónico _____

Tarifa de Suscripción (2 números al año)
\$20.00 por número



**FAVOR ENVIAR SU CHEQUE O GIRO POSTAL A:
Revista *Forum Empresarial*
PO Box 23332
San Juan, PR 00931-3332**