
FORUM

EMPRESARIAL

Administración de Empresas

FORUM EMPRESARIAL

Vol. 7. Núm. 2 • diciembre 2002

REVISTA FORUM EMPRESARIAL

Publicada semestralmente por el
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico
Lcdo. Antonio García Padilla /Presidente
Dra. Gladys Escalona/Rectora
Dr. Jorge Ayala Cruz/Decano
Dra. Marta Álvarez/Directora
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Coordinadora
Milagros Miranda Díaz

Secretario
Samuel Quintana Ramos

Revisión de Estilo
Dra. Rosa Guzmán
Dra. Nereida Delgado

Diseño
Comunicación Gráfica

Toda correspondencia debe dirigirse a:

REVISTA FORUM EMPRESARIAL
PO BOX 21869
SAN JUAN, PR 00931-1869
Correo electrónico: forum@rrpac.upr.clu.edu

ISSN 1541- 8561

JUNTA EDITORA

Dr. Jorge Ayala Cruz/Decano
Dra. Marta Álvarez/Directora CICIA
Sra. Milagros Miranda Díaz/Coordinadora de la Revista
Dra. Marinés Aponte/Presidenta Junta
Dra. Rosa Guzmán Prof. Myrna Estrella
Prof. Juan Carlos Alicea Prof. Hilda Morales
Dra. Maritza Soto Dr. Andrew Chan
Dr. Jimmy Torrez

ASESORES

Dra. Nereida Delgado
Dra. Iliá López
Dra. Rosa Guzmán
Dr. Víctor Quiñónez
Prof. María Virginia Lasios
Dr. Javier Pagán
Prof. Pablo Mas
Dr. Juan de Dios Higuira

JUNTA ASESORA INTERNACIONAL

Argentina

Lic. Jorge Jaimez/Universidad Siglo 21/Administración Estratégica de Recursos Humanos

jjaimenz@uesiglo21.edu.ar

Prof. Hugo L. Giménez/Universidad Católica de Córdoba/Finanzas

hgimenez@nt.com.ar

Prof. Roberto Duoskin/Universidad de San Andrés, Argentina

duoskin@udesa.edu.ar

Dra. Patricia Altamirano/Universidad Católica de Córdoba /Recursos Humanos

cipac@uccor.edu.ar

Brasil

Dra. Clóvis L. Machado da Silva/Universidade Federal do Paraná, Brasil

Teoría Organizacional/clms@ceppad.ufpr.br

Dr. Gilmar Masiero/Universidad Estadual e Maringá, Brasil

Administración y Negocios Internacionales/gmasiero@usp.br

Dra. Amaia Arizkuren Eleta/Universidad de Deusto, Brasil

Gestión de Recursos Humanos/aarizkur@ud.ss.deusto.es

Prof. Agrícola Bethlem/COPPEAD/UFRJ, Río de Janeiro, Brasil/Análisis Ambiental

bethlem@coppead.ufrj.br

Prof. Ana Akemi Ikeda/Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil/Mercadeo

anaikeda@usp.br

Prof. André Torres Urdan/Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo, Brasil

Mercadeo/aturdan@fgvsp.br

Dr. Carlos Alberto Goncalves/CEPEAD/CAD/UFGM, Brasil

Estrategias Organizacionales/carlos@face.ufmg.br

Prof. Cid Goncalves Filho/Universidad Federal de Minas Gerais, Nova Lima, Brasil

Mercadeo/cidgf@gold.com.br

Prof. Cristiane Alperstedt/Universidad de Sao Paulo, Brasil/Education Management

crisalp@usp.br

Prof. Donaldo de Souza Dias/Universidade Federal do Río de Janeiro, Brasil

Sistemas de Información/donaldo@coppead.ufrj.br

Prof. Francisco Vidal Barbosa/Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil

Competitividad/fbarbosa@face.ufmg.br

Prof. Laura Lamolla Kristiansen/ESADE, Brasil/Comercio Exterior e Inversiones

lamollal@esade.edu

Prof. Luciel Henrique de Oliveira/EAESP-FGV, Brasil

Prof. Roberto Moreno/ANPAD, Río de Janeiro, Brasil/Finanzas

moreno@openlink.com.br

Prof. Susane Garrido/Universidade do Vale do Rios dos Sinos, Brasil

Prof. Talita Ribeiro da Luz/Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil
Teoría de Organizaciones/ ggi@gold.com.br

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

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

Prof. Alex Coltro/ Universidad de Sao Paulo/Economía
alcoltro@usp.br

Prof. Fernanda Ferrari
ferferrari@uol.com.br

Dr. Moisés Ari Zilber/Universidade Mackenzie
Metodología de Investigación y Mercadeo
mazilber@mackenzie.com.br

Chile

Dr. Luis Peñafiel/Universidad de la Frontera, Temuco, Chile/Ciencias Empresariales
lpenafie@ufro.cl

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

Dr. Sergio Olavarrieta/Universidad de Chile, Santiago, Chile/Estrategia y Mercadeo
solavar@admin.facea.uchile.cl

Dra. Gianni Romani Chocce/Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile
Capital de Riesgo y Finanzas en el Corto Plazo/ gachocce@ucn.cl

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

Prof. Carlos Molina O./Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile
Recursos Humanos/ cmolina@ucn.cl

Prof. Germán E. Lobos Andrade/Universidad de Talca, Chile/Economía Agraria
globos@pehuenche.otalca.cl

Prof. Guillermo Flores Mujica/Universidad de Talca, Chile/Control de Gestión y Costo
gflores@pehuenche.otalca.cl

Prof. Jorge Sánchez/Universidad de Talca, Chile/Auditoría Computacional
jsanchez@pehuenche.secdcdm.otalca.cl

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

Prof. Miguel Bustamante Ubilla/Universidad de Talca, Chile
Estrategia y Política de Negocios/ mabu@pehuenche.otalca.cl

Prof. Nassir Sapag Chain/Universidad de Chile, Santiago de Chile
Preparación y Evaluación de Proyectos/ nsapag@direccion.facea.uchile.cl

Prof. Ramón A. Ramos Arriagada/Universidad de Santiago de Chile, Chile
Administración Financiera/ rramos@lauca.usach.cl

Prof. Víctor H. Jaramillo Salgado/Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile
Contabilidad de Gestión/ vjaramil@uach.cl

Colombia

Dr. Juan Carlos Pérez Pérez/Fundación Universitaria CEIPA, Medellín
Gerencia Estratégica/ *jperez@ceipa.edu.co*

Dr. Juan de Dios Higueta Correa/Fundación Universitaria CEIPA
Psicología Organizacional/ *jhigueta@ceipa.edu.co*

Prof. Álvaro Rubio Salas/Escuela de Administración de Negocios-EAN,
Santafé de Bogotá, Colombia/Administración de Personal/ *arubio@ean.edu.co*

Prof. Enrique Ogliastrì/Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
Negociación Estratégica

Prof. Luis Fernando Restrepo/Universidad Externado de Colombia, Colombia
Gestión Estratégica/ mba@uexternado.edu.co

Cuba

Msc Omar E. Pérez/Centro de Estudios de la Economía Cubana, Cuba

Ecuador

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

Prof. Moisés Fernando Tacle Galárraga/Escuela Superior Politécnica del Litoral,
ESPOL, Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, Guayaquil, Ecuador
Macroeconomía, Microeconomía y Finanzas Corporativas/mtacle@goliat.espol.edu.ec

España

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

Dr. Alfonso Cebrián Díaz/Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona
america@eae.es

Dra. Carmen Fernández Cuesta/Universidad de León, España
ddemfc@isidoro.unileon.es

Prof. José Manuel Rodríguez Carrasco/Universidad Pontificia Comillas
Organización de Empresas/ *rocar@cee.upco.es*

Prof. Mónica Ochoa/Universidad Pontificia Comillas, España
Gestión Empresarial mochoa@cee.upco.es

Prof. Gustavo Vargas/Instituto de Empresas, Madrid, España
Negocios Internacionales / *gustavo.vargas@ic.ucm.es*

Estados Unidos

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

Dr. James L. Dietz/California State University, California

Dr. José R. Goris/Andrews University, Berrien Springs, MI
Teoría y Política Organizacional/ *gorisj@andrews.edu*

Dr. Juan M. Rivera/Universidad de Notre Dame, Indiana/Contabilidad Internacional
rivera.1@nd.edu

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

México

Dr. Javier Reynoso/Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México
Administración de Operaciones y Estrategia en Organizaciones de Servicio
jreynoso@campus.mty.itesm.mx

Ing. Edmundo L. González Zavaleta/ITESM México D.F., México
Estrategias Empresariales/*gonzale@campus.cem.itesm.mx*

Lic. Marcela Villegas Silva/ITESM, México/Política Económica
villegs@campus.cem.itesm.mx

Lic. Martha P. Guzmán Brito/Instituto Tecnológico y de Estudios de Monterrey, México
Administración y Procesos de Gestión/*mguzman@campus.ccm.itesm.mx*

Prof. José A. Echenique García/Universidad Autónoma Metropolitana, México
Finanzas/jaeg@correo.uam.mx

Prof. Martha A. Hermosillo/ITESM México D.F., México/Contabilidad de Costos
mhermosillo@campus.cem.itesm.mx

Prof. Raúl Delgado/Universidad de Occidente, México

Perú

Dr. Fernando D'alesio Ipinza/Pontificia Universidad Católica del Perú

Dr. Jorge Talavera Traverso/Universidad San Ignacio de Loyola, Perú
Gerencia de Operaciones y Negocios Internacionales/*jtalavera@mail.mba-sil.edu.pe*

Prof. Alberto Zapater/ESAN, Lima, Perú/Mercadeo/*azapater@esan.edu.pe*

Prof. Alejandro Indachochea/Universidad Católica del Perú/Economía
aindachochea@terra.com.pe

Prof. Alfonso Gastañaduy Benel, ESAN, Lima, Perú
Mercadeo de Negocios Internacionales

Prof. Estuardo Marrow/Universidad del Pacífico, Lima, Perú

Polonia

Dr. Andrzej Dembiez/Universidad de Varsovia, Polonia

República Dominicana

Ing. Carlos J. Yunén/Centro de Capacitación Gerencial (META), Rep. Dominicana

Uruguay

Lcdo. Gabriel Andrade/Universidad Católica del Uruguay/PYMES, Emprendedurismo
gandrade@ucu.edu.uy

Venezuela

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

Índice

Carlos Lebrón

Experimental Study of the Effect of Language (English and Spanish) on Advertisement Effectiveness with Puerto Rican Hispanic University Students 3

Miguel A. Bustamante, Ángela Bravo Palma

y *Andrea Sánchez Peñailillo*

Modelos Mentales: Análisis Comparativo de Liderazgo y Aprendizaje de los Estudiantes de Empresariales de Pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania 31

Víctor Hugo Jaramillo Salgado

Las Empresas Familiares Frente a la Implementación de Sistemas de Control de Gestión 57

Reseñas 83

Noticias 87

Anuncios 90



Abstract

Even though the population of Puerto Rico includes a large percent of residents with some knowledge of the English language (bilinguals), the vast majority communicates using Spanish, which is their native language. Not surprisingly, the majority of advertisements in Puerto Rican media use the Spanish language. The common sense assumption that Spanish advertising is significantly superior to English advertising when targeting Puerto Rican Hispanics living in Puerto Rico is tested experimentally in this study. The Social Value component of the Theory of Consumption Values was used to generate several Hypotheses that would favor the use of English language. The experiment used magazine-like printed illustrated advertisements to test the hypotheses, all of them dealing with relative effectiveness of Spanish versus English language advertisements. The results show that Spanish advertisements and English advertisements were about the same in terms of their persuasion effectiveness.

Carlos Lebrón, Ph.D.

Experimental Study of the Effect of Language (English and Spanish) on Advertisement Effectiveness with Puerto Rican Hispanic University Students

Introduction

It is not clear from the literature whether English language advertising is more or less persuasive than Spanish when advertising to US Hispanics. Implicitly or explicitly, some authors have shown their opinions about which language is more persuasive with US Hispanics (Guernica and Kasperuk. 1982; Hernández and Newman 1992; Jaffe, Cullen, and Boswell 1980; Koslow, Shamdasani, and Touchstone 1994; Minor 1992; O'Guinn and Meyer 1983; and Segal and Sosa. 1983) and it is relatively easy to find theories to support contradicting positions. However, the scientific evidence or experiments published in the literature about the effect of language is very scarce (Newton 1986 is a key exception).

* Associate Professor, University of Puerto Rico

Two common problems in related literature are: ignoring differences among the major Hispanic groups, and another is concentrating the research in one Hispanic sub-segment, for example, Mexican-Americans, and then referring to the study as one of “Hispanics.” Even though Mexicans, Cubans, Puerto Ricans, Salvadorans, Dominicans, among others, have the Spanish language as a common element, their cultures are quite distinct and research conclusions that apply to one group might not necessarily apply to other Hispanic groups.

When the US population is segmented by ethnicity, US Hispanics are one of the largest and fastest growing segments. According to the Bureau of the Census (1999), 11.4% of the US Population is Hispanic (30.5 million), but if the population in Puerto Rico is added then the Hispanic population is 34 million. US Hispanics growth from 1990 to 2000 was 40.2%, which is over eight times more than that of Non-Hispanic Whites (U.S. Bureau of the Census; 1999).

Puerto Rico is a territory of the US and all Puerto Ricans are US citizens. The socioeconomic level of non-Hispanic Whites in the US is substantially above that of Puerto Ricans living in Puerto Rico. Puerto Ricans generally have a favorable attitude toward the US and have a strong desire to have a positive association with the US. This has also been reflected in the political arena where the two main parties, Partido Nuevo Progresista (PNP) and Partido Popular Democrático (PPD), have a very strong focus in maintaining an association with the US. For example, general elections in recent decades show that the PNP and PPD parties together usually obtain close to 95% of the votes (Bayrón 1989; Álvarez-Rivera 2000). However, not even Puerto Rican Hispanics can be assumed as homogeneous when studying the effect of language and media. Puerto Ricans living in mainland US could be quite different from Puerto Ricans living in Puerto Rico, especially when dealing with language issues and their attitudes toward American and Puerto Rican cultural elements. Therefore, this study will concentrate on Puerto Ricans living in Puerto Rico and how language (English or Spanish) in printed advertising with illustrations affects its effectiveness.

Hypotheses

One of the most widely known multidisciplinary models of communication theory is the communication process. It consists of several elements or factors that relate communication effectiveness: source (or sender or communicator) of message, the message itself, the medium, and the receiver. The basic difficulty in the communication process occurs during encoding and decoding. Encoding is the source deciding what it wants to say and translating it into words or symbols that will have the same meaning to the receiver. Decoding is the receiver translating the message. Different audiences may see the same message in different ways or interpret the same words differently. Such differences are common in international marketing when cultural differences or translation are problems and become key barriers to communication effectiveness.

Common sense and communication theory leads us to expect that Spanish language advertising should be more persuasive with Spanish speakers, such as Puerto Ricans living in Puerto Rico, because it is the language they understand best. In other words, it is more likely that Spanish speakers decode and understand the intended message better when using their mother tongue.

However, there is a host of research and theories that could lead to the opposite conclusion, that is, English language advertisements could be more persuasive with Spanish speakers (particularly those with visuals or illustrations because they help less bilingual Hispanics to have an idea of the intended message). Those theories are related to what Sheth, Newman, and Gross (1991b) refer to as social value in their Theory of Consumption Values.

Social Value. According to Sheth, Newman, and Gross (1991a), market choices may be determined by the desire to acquire products that convey an image congruent with friends (or associates) or that convey the desired social image. A product or alternative acquires social value through association with positively or negatively stereotyped demographic, socioeconomic, and cultural-ethnic groups. Their concept of social value was developed based on theories and research in social psychology, sociology and rural sociology,

communications, anthropology, economics, and marketing and consumer behavior. Social value is related to concepts such as reference groups, social class, symbolic value, and conspicuous and compensatory consumption, the normative component of attitude, and opinion leadership and diffusion of innovation (Sheth, Newman, and Gross 1991a). The social value component draws from research about social class from diverse authors (such as Marx 1966, Weber 1966, Warner and Lunt 1941, Coleman et al. 1978, Martineau 1957 and 1958, Caplovitz 1963, Levy 1966, among others) and it shows that social status, which is determined by honor and prestige, influence behavior. Research on symbolic value by diverse authors (Veblen 1899, Benedict 1934, Duesenberry 1949, Goffman 1951, Woods 1960, Blumberg 1974 and 1980, Douglas and Isherwood 1979, among others) has shown that things may possess symbolic value in excess of their functional utility that can impact evaluation and behavior. The literature related to reference groups (Duesenberry 1949, Bourne 1956, Hall 1959, Alexis 1962, Thibaut and Kelley 1959, Kelley 1966, French and Raven 1959, Bauer and Cunningham 1970, Williams 1970, Sturdivant 1973, Hetcher 1978, Tan and Farley 1987, McCracken 1986 and 1988, among others) has shown that they can have a strong influence on the behavior of an individual. Reference groups are the groups or people used by an individual as a model of desirable or undesirable behavior (Hyman 1942; Hyman and Singer 1968; Singer 1981).

Since the English language has the strongest association with the US in the mind of Hispanics, plus most Hispanics have a positive attitude toward the US, its products, and several other US economic and cultural elements, it is possible that products acquire social value with Hispanics (particularly those in Puerto Rico) when advertised using English. Although this can happen with TV, radio, and printed advertisements, this study narrowed the focus on advertisements with text and color illustrations like those found in magazines. Therefore, the main hypothesis to be tested relates to whether in the particular case of printed advertisements with illustrations, English might be more persuasive (in terms of the effect on product attitude) than using the native language of Puerto Ricans (which is Spanish).

ENG-H1 Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than to those advertised in Spanish

Social Value and Product Characteristics. Products that are highly visible, consumed publicly, or with differences that can easily be seen by sight (clothing, jewelry, sneakers, bicycles, etc.) and products that are shared with others (gifts, products used in entertaining, etc.) are often driven by social value (Sheth, Newman, and Gross 1991b). Social value concepts tie directly with the work of Bourne (1956) and Bearden and Etzel (1982) in which they indicate that reference group influence is higher with conspicuous products.

Conspicuous products include socially visible products (also called public products) and luxury products (Bourne 1958; Bearden and Etzel 1982). A socially visible product is one that other people (besides your family) are aware that you possess or use. This is the case with most products that can be seen or identified by others, or used outside a private location or home. Luxury products are those owned by a low percentage of the population with high status (or income). Usually they are high priced. High price can refer to a “high-ticket”/ “big-ticket” item (when the price of the product is over an arbitrary amount, for example \$1,000) or to a product priced much higher than close substitutes (competitive products). Most expensive “high ticket” products and many durable products rank high in conspicuousness because of their social visibility and because a small percentage of the population own them.

Therefore, even if hypothesis ENG-H1 were not supported, Social Value points out special conditions (such as conspicuous products) that lead to the following related hypotheses.

VISIB-H2 Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward socially visible products advertised in English than to those advertised in Spanish.

LUX-H3 Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward luxury products advertised in English than to those advertised in Spanish.

If Puerto Ricans' positive attitude toward the US is mainly due to US higher socio-economic level, better economic conditions, and higher standard of living, then the wider the socio-economic gap, the more attractive and positive should be the attitude of Puerto Ricans toward the US. That is, Puerto Ricans with a lower socio-economic level might regard as more positive those elements strongly associated with the US, such as the English language. This leads to the following hypothesis:

LOWSTA-H4 Lower socio-economic status Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than in Spanish.

Besides the hypotheses above derived from applying social value concepts, the study also tested what would be a key hypothesis that can be derived from communication theory: that Puerto Ricans proficient in English should understand and be more persuaded by English messages than those less proficient in English. This interaction between the language used in persuasive message and the subject's competence in English might be supported even if none of the previous hypotheses are. Hence we arrive at the following hypothesis:

ENGPRF-H5 English-language proficient Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than those less proficient with the English language.

Methodology

Sample

The subjects of this experimental study were university students in three of the largest universities in the San Juan Metropolitan area (Puerto Rico). Regarding subjects, the main interest was to get first year students taking general courses in the humanities area to participate. Students in those first year humanities courses have di-

verse interests and most are not classified yet in any specialized area (business, education, science, etc.). Furthermore, they are more similar to the average education of Puerto Ricans.

Four products were used in this study:

1. new luxury car
2. large screen TV
3. wristwatch
4. toothpaste

They were used to represent different product classifications (or types) so as to make results more generalized. For each product, two identical full-page full-color ads were created, except for the language (one version was in English and another in Spanish). Therefore, eight advertisements were created. The questionnaires were designed for self-administration. After a brief introduction informing that we were interested in getting their opinions about some products, the assistant distributed the questionnaires (and advertisements) to all students in each classroom selected. Each student received a questionnaire and only one of eight advertisements. The package of advertisements was arranged previous to distribution so as to get an equal number of each of the 8 advertisements among the students in each classroom. The assistant waited until all students finished completing the questionnaires (approximately 20 minutes) and, as desired, noticed that students worked independently without looking or referring to the questionnaires or ads of nearby students. Therefore, they were unaware other students were getting advertisements of a different language or product. This lack of awareness about the purpose of the experiment was also later confirmed by the type of comments they made.

Although the sample was non-probabilistic (convenience sample) and had no quotas of any type, it can be considered suitable for this type of experimental study where the main concern is the internal validity (whether the language used in the ad made a difference in the responses).

There was no compensation or incentive offered or given, but virtually all students answered the questionnaire. This resulted in

268 questionnaires, but after eliminating incomplete questionnaires, the sample size ended with 256 questionnaires. According to Tabachnick and Fidell (1989) it is desirable to have about 20 times more cases than independent variables when using multiple regression for data analysis. Given the experimental nature of this study and given that the key issue involved two groups (treatments: results when ads are given in Spanish and results when ads are given in English) the sample size is adequate for performing several types of subgroup analysis and allows for multiple regression data analysis for about 13 independent variables.

Questionnaire and Variables

The data collection form for this study consisted of a two-page questionnaire for self-administration. There are several methods that can be used to measure advertising effectiveness (such as recall or recognition measures). This study used the attitude-toward-the-product scale used by Deshpandé and Stayman (1994) as the measure of advertising effectiveness. *Product attitude* was measured using their same 6 bipolar descriptors: pleasant/ unpleasant, good/ bad, positive/ negative, useful/ useless, valuable/ worthless, high quality/ low quality. However, instead of using 7-point differential scales, each item was simplified to 3-point scale. This was necessary because the literature points out that many Hispanics, especially the less acculturated, find multipoint scales (for example a 5-point Likert scale) difficult to understand (Hernández and Kaufman 1990). Also, Brislin, Lonner, and Thorndike (1973) recommend minimizing the number of alternatives per question when dealing with cross-cultural research. To test *product conspicuousness*, four products were used to manipulate product visibility and luxuriousness. In the selection of the products to be tested a special effort was made to avoid selecting products heavily associated with a particular gender. In total, eight advertisements were tested. They covered the four products indicated, each with an English and Spanish version. (See Table 1)

Table 1
Products and Classification

ADS\Classification	Luxury	Sociacially Visible
New Luxury Car	YES	YES
Large Screen TV	YES	NO
Wristwatch	NO	YES
Toothpaste	NO	NO

Data Analysis and Tables

Sample Characteristics

Most of the 256 subjects in the sample were first year university students registered in a general humanities course from three of the largest universities in Puerto Rico. Also, most of the students form the sample are from the San Juan Metropolitan area, which is the area with the largest population in Puerto Rico. Given that a convenience sample of students was used for this study, some of their characteristics are known to be different from the general population Puerto Rico. To begin with, according to the U.S. Department of Commerce (1990), 14.3% of the population of Puerto Rico (age 25 and over) completed a Bachelor's degree or higher education. Therefore, overall, the sample has more education than the general population. The median age of the sample was 19, which is younger than the general population. As would be expected, most are single (about 87%). Also, even though the general population is split almost 50% male and 50% female, the sample resulted in 64% females and 36% males (which is common in universities in Puerto Rico). In one of the universities 3% had full time jobs, the other two had 14% and 18%, which is common among university students but below the general level of employment in the adult population.

The sample average score for the College Entrance Examination Board (CEEB) was 2,626 (out of a maximum of 4,000). According to the College Entrance Examination Board (1998), the average CEE score among all students taking the test in Puerto Rico usually fluctuates between 2300 and 2400. We can also speculate that if the test scores were available for the general population of Puerto Rico, which would include a very large segment of the Puerto Rican population that never sought college degrees nor took the test, it would likely be below 2300. However, it could be noticed that this was one of the most sensitive questions and a relatively large percentage of students in the sample were reluctant to answer it (especially in two of the three universities in this study). The analysis showed that while 13% of sample students in one of the universities did not answer the question requesting their CEEB score, the other two universities had about 3 times more non-responses to that question (about 39% of their students did not answer it). The percent of sample students with a score of 3,000 or more in the CEEB was 37% in the university with the most complete answers (the other two universities had 22% and 7% of their students with a score over 3,000). Since students with a lower CEEB score are more likely not to report it, we could speculate that the average sample score is probably much lower than 2,626 and therefore closer to the average among those taking the test in Puerto Rico and to the general population of Puerto Rico.

Given that English is a required subject in all schools, most of the subjects have some knowledge of English. When the degree of bilingualism is measured using a four-point scale (0="Don't speak English at all" to 4="Speaks English Very Well") the average score of sample subjects was 2.59. As shown in Table 2 below, the English speaking ability of sample subjects is concentrated on the center of the scale (34% speaks English Well and 38% don't speak English Well). Statistics published by the US Department of Commerce (1990) for the general urban population of Puerto Rico report a much larger percentage of Puerto Ricans that do not speak English at all (47%). Apparently, those less proficient with the English language are less interested in higher education or find more difficult to be accepted in the major metropolitan universities included in this study.

Table 2
English Speaking Ability of Sample Subjects

Speaks English	Percent
Very Well	18%
Well	34%
Not Well	38%
Not at all	11%

In terms of households, the average size was 4 persons, 83% live in a house (17% in apartments or other), and the average monthly payment for mortgage or rent was \$360. The households represented in the sample probably have a higher socioeconomic status than the general population, as shown in table 3 below.

Table 3
Selected Household Characteristics for Sample Subjects

Household Owns	Percent
Beeper	73%
Cellular phone	64%
Pet (dog, cat, etc.)	64%
Cable TV	57%
Exercise equipment	48%
Computer	47%
Email address	32%
Home Theater	30%
IRA account	10%

Results of Hypotheses

Product Attitude (PRODATT) is an intervally scaled variable used as dependent for all the hypotheses. The variables were analyzed simultaneously in a multivariate model to isolate the effect of spe-

cific independent variables and their interactions. The data was analyzed using multiple regression analysis with dummy variables for the nominal variables.

Next is the basic equation model needed to test the hypotheses and a description of the variables. The first line has the main effects and the second line the interactions (subscripts one to five were chosen to correspond with the hypotheses).

$$\text{PRODATT} = B_0 + B_1 * \text{ENG} + B_6 * \text{VISIB} + B_7 * \text{LUX} + B_8 * \text{STATU} + B_9 * \text{ACC} \\ + B_2 * (\text{ENG} * \text{VISIB}) + B_3 * (\text{ENG} * \text{LUX}) + B_4 * (\text{ENG} * \text{STATU}) + B_5 * (\text{ENG} * \text{ACC})$$

However, during preliminary data analysis it was found that the CEEB (score in the College Entrance Examination Board) improved significantly the R Squared. If CEEB is interpreted as some kind of mental ability or capacity (similar to Intelligence Quotient or IQ), the data itself suggested unexpectedly that it has a relatively strong negative association with product attitude. Perhaps there should have been another hypothesis to be incorporated in the model (such as: lower intelligence Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than those advertised in Spanish), but it did not follow clearly from the Communication Theory or from the Theory of Consumption Values. Therefore, the original model was modified to include CEEB, whether it was not answered (CEEENNA), and their interactions with language. The actual model used for data analysis follows.

$$\text{PRODATT} = B_0 + B_1 * \text{ENG} + B_6 * \text{VISIB} + B_7 * \text{LUX} + B_8 * \text{STATU} + B_9 * \text{ACC} \\ + B_{10} * \text{CEEENNA} + B_{11} * \text{CEEENNA} \\ + B_2 * (\text{ENG} * \text{VISIB}) + B_3 * (\text{ENG} * \text{LUX}) + B_4 * (\text{ENG} * \text{STATU}) + B_5 * (\text{ENG} * \text{ACC}) \\ + B_{12} * (\text{ENG} * \text{CEEENNA}) + B_{13} * (\text{ENG} * \text{CEEENNA})$$

PRODATT *Product Attitude* refers to the attitude toward the product advertised. Since the average of the 6 bipolar descriptors used to measure initially product attitude (pleasant/ unpleasant, good/ bad, positive/ negative, useful/ useless, valuable/ worthless, high quality/ low quality) resulted in a J-shaped distribution

(negative skewness) where values tended to pile in one end of the scale, several transformation were tried to improve the distribution and R-Squared. The only transformation that resulted in substantial improvements was recoding product attitude into low, medium, or hi (coded as 0, .5 or 1, respectively).

ENG	Whether the subject received the English language advertisement (coded as 1) or a Spanish language advertisement (coded as 0).
VISIB	Whether the product advertised is classified as a <i>Visible</i> product (coded as 1) or not (coded as 0).
LUX	Whether the product advertised is classified as a <i>Luxury</i> (coded as 1) or not (coded as 0).
STATU	<i>Socioeconomic status</i> was measured as the average of several indicators (whether the person or his family had: Cable TV, Home Theater System, Beeper, Cellular Telephone, IRA account, Personal computer, E-mail address, Exercise Equipment/Treadmill/etc.)
ACCULT	To keep consistency with other related studies, the English Speaking ability is referred to in this study as <i>Acculturation</i> and was measured using a four-point scale (0="Don't speak English at all" to 4="Speaks English Very Well").
CEEB	The score in the College Entrance Examination Board. The CEEB is the local version in Puerto Rico of what is known as the SAT in the US. However, the CEEB has a maximum of 4000 points. Those who did not answer the CEEB were coded with the average for the variable, but were identified in another variable (see next variable CEEBNA).
CEEBNA	A dummy variable used to identify those who did not answer the score in the CEEB.
ENG*VISIB	Interaction of ENG and VISIB variables.
ENG*LUX	Interaction of ENG and LUX variables.
ENG*STAT	Interaction of ENG and STATU variables.
ENG*ACCULT	Interaction of ENG and ACCULT variables.
ENG*CEEB	Interaction of ENG and CEEB variables.

ENG*CEEBNA Interaction of ENG and CEEBNA variables.

Table 4 shows the results of the model regression equation along with the standardized coefficients and probability levels used to test the hypotheses. As can be seen in the probability column, only CEEB was significant but none of the variables related to the original hypotheses resulted statistically significant.

Table 4
Multiple Regression Results

Hypothesis	Independent Variable	Standardized Coefficient	Regression Coefficient	Prob. Level
H1	ENG	0.072	0.060	0.856
H2	ENGxVIS	-0.106	-0.107	0.310
H3	ENGxLUX	0.133	0.130	0.223
H4	ENGxSTATU	0.001	0	0.995
H5	ENGxACCULT	-0.133	-0.038	0.577
	ACCULT	0.007	0.003	0.951
	CEEB	-0.222	0	0.020
	CEEBNA	0.063	0.058	0.471
	ENGxCEEB	0.153	0	0.701
	ENGxCEEBNA	-0.118	-0.145	0.219
	LUX	0.058	0.049	0.499
	STATU	0.009	0.005	0.930
	VIS	0.152	0.128	0.078
	Intercept	0	0.929	0

R-Squared is 0.088 P=.045
 256 Observations
 Dependent is ProdAtt

To help determine whether the results were not statistically significant due to the number of variables used, sample size, or other statistical problems (such as multicollinearity), a stepwise regression was also run with the data. Except for CEEB and ENG*LUX (which entered in stepwise regression), the stepwise regression confirmed the lack of statistical significance of the independent variables used in the multiple regression.

Figure 1 shows that English ads had a very small advantage over Spanish ads in the resulting product attitude, but it was not statistically significant ($P(\text{ENG})=.856$). Therefore, hypothesis ENG-H1 (*Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than to those advertised in Spanish*) is not supported.

Figure 1
Product Attitude: English versus Spanish Ads

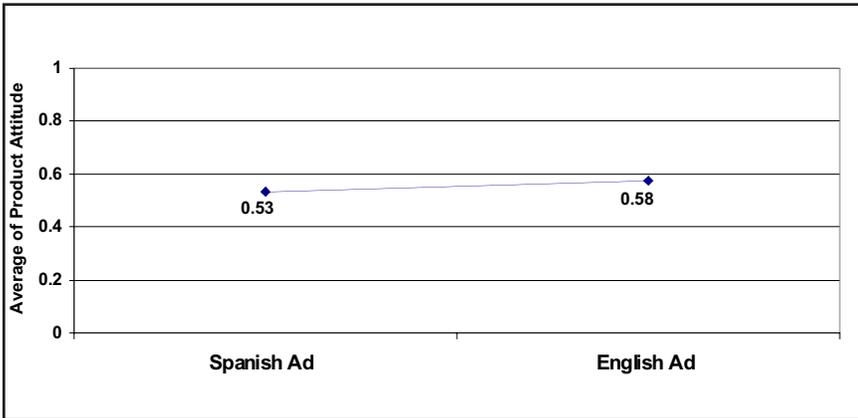


Figure 2 shows that English advertisements resulted in a very small advantage in product attitude for both Low and High visibility products that was not statistically significant ($P(\text{ENG}*\text{VIS})=.31$). Therefore hypothesis VISIB-H2 (*Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward socially visible products advertised in English than to those advertised in Spanish*) is not supported.

Figure 2
Product Attitude, Language, and Product Visibility

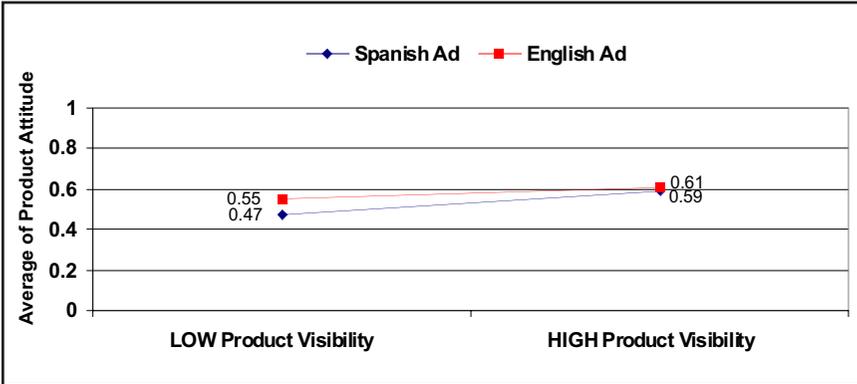
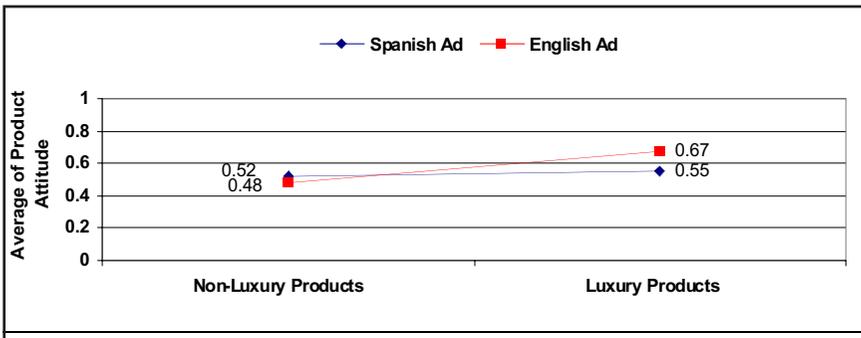


Figure 3 shows that English language ads are superior in product attitude to Spanish ads when advertising luxury products, but it was not statistically significant ($P(\text{ENG}*\text{LUX})=.223$). Therefore, hypothesis LUX-H3 (*Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward luxury products advertised in English language than to those advertised in Spanish*) is not supported.

Figure 3
Product Attitude, Language, and Product Luxury



To create Figure 4, the continuous variable STATU was split into three groups (Low, Middle, and High status). It shows that although the English language advertisements had a very small edge over the Spanish ones, the interaction of socioeconomic status with the language used in the advertisement was not statistically significant ($P(\text{ENG} * \text{STATU}) = .995$). Therefore, hypothesis LOWSTA-H4 (*Lower socio-economic status Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than in Spanish*) is not supported.

Figure 4
Product Attitude, Language, and Socioeconomic Status

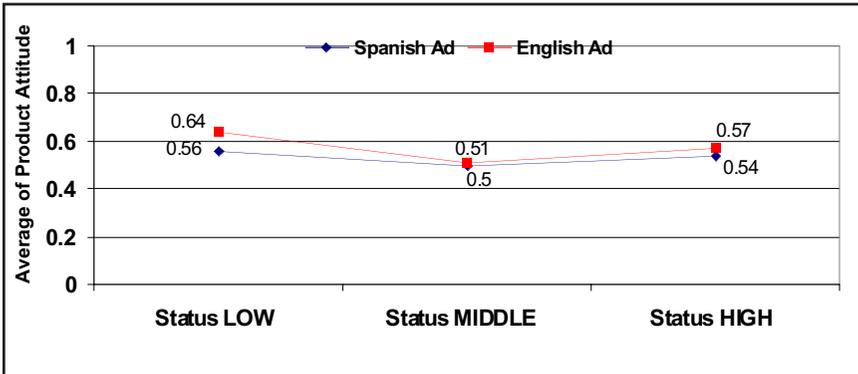
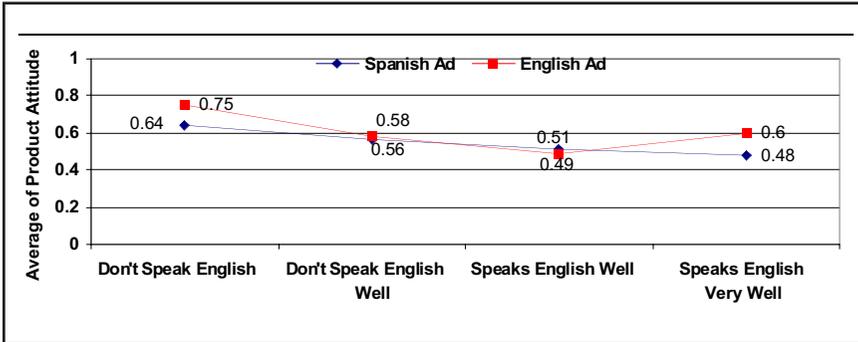


Figure 5 shows that the level of acculturation (specifically the ability to speak English) tend to have a slight negative influence in the attitude toward the products. However, the level of acculturation has very little interaction with the language treatment and therefore the hypothesis ENGPRF-H5 (*English-language proficient Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in English than those less proficient with the English language*) is not supported ($P(\text{ENG} * \text{ACCULT}) = .577$).

Figure 5
Product Attitude, Language, and Acculturation



As in most of the previous figures, Figure 6 shows that, in general, English language advertisements resulted in more positive product attitudes. It can also be seen that the higher the score in the CEEB, the more likely that the subject had a negative attitude toward the products, especially if they were advertised in Spanish. However, the interaction of language with CEEB was not statistically significant ($P(ENG*CEE B)=.701$).

Figure 6
Product Attitude, Language, and CEEB

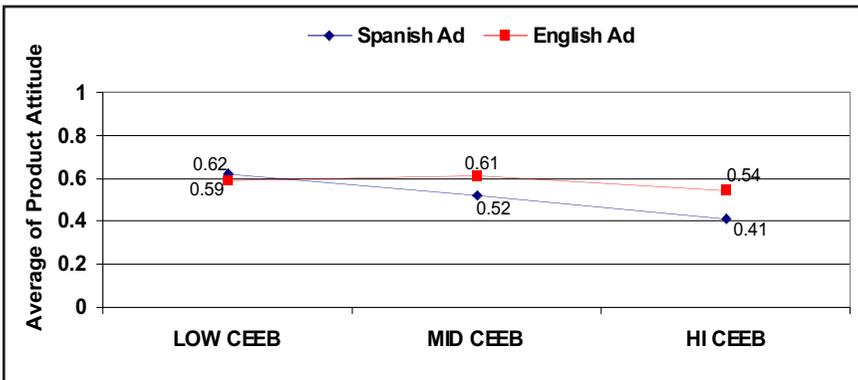
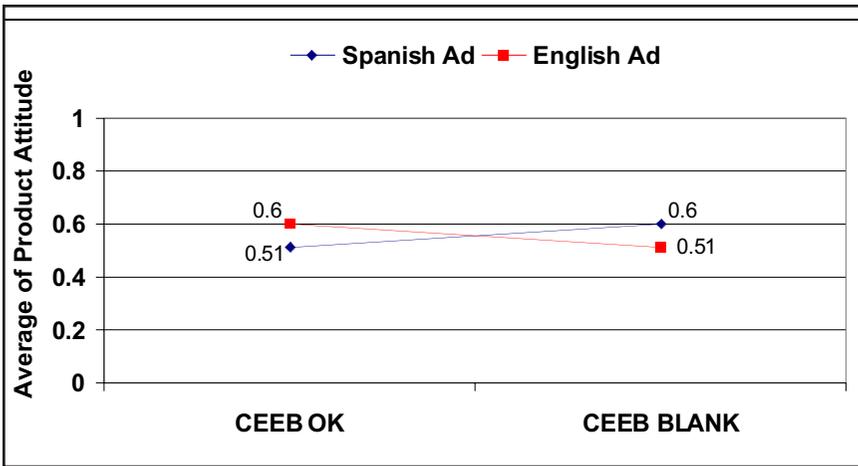


Figure 7 shows that subjects who refused to answer the question requesting their score in the CEEB had a more negative attitude toward products advertised in the English language. However, this interaction was not statistically significant ($P(\text{ENG} \times \text{CEEBA}) = .219$).

Figure 7
Product Attitude, Language of Ad,
and Whether CEEB Was Not Answered



Conclutions and Implications

When compared to Communication Theory, the Theory of Consumption Values does have a merit because it leads to the counterintuitive hypothesis that English language advertisements could be more effective with a population that speaks another language (Spanish). Communication Theory can be used to explain why English-speaking US Americans (living in mainland US) have a significantly more favorable attitude toward products advertised in English versus products advertised in Spanish (Lebrón 1989). That study also helps to rule out the possibility that any country or population will have more favorable product attitude (unrelated to social value) if products are advertised in a foreign language.

If Spanish advertisements had been as clearly superior with Puerto Rican Hispanics as English has been shown with English-speaking US Americans living in mainland US then it could have been interpreted as more evidence supporting Communication Theory (and common sense). It would have also meant that the current study did not support the Theory of Consumption Values. However, even if the study and hypotheses had been stated in the direction of Communication Theory (such as: *Puerto Rican Hispanics will have a more positive attitude toward products advertised in Spanish than to those advertised in English*), the results would surprisingly show lack of statistical significance to support Communication Theory with Puerto Rican Hispanics. If Communication Theory works with English-speaking US Americans and not with Puerto Rican Hispanics, it does not necessarily mean that Communication Theory is weak. Perhaps the social value of the Theory of Consumption Values had such a strong influence with Puerto Rican Hispanics that it was capable of working against the expected effects of Communication Theory. It is surprising that in most of the charts English language advertisements had a slight advantage in product attitude over the Spanish language advertisements with Puerto Rican Hispanics (which goes in line with the Theory of Consumption Values).

Besides finding that the obvious does not seem to be true with Puerto Rican Hispanics and besides opening several avenues of future research possibilities, it is also important that this study is among the very few that shows empirical evidence in the form of an experiment, regarding the effectiveness of either language with respect to this segment of Hispanics. In other words, the study tested *directly* the assumption of several previous researchers that Spanish advertising is more effective with Hispanics. It would have been difficult to publish a study testing Communication Theory and that basically stated that Spanish advertising is more effective with Puerto Rican Hispanics (which live in a Spanish speaking country). However, the Theory of Consumption Values opened for study opposite hypotheses that now let us know so far that neither language is clearly superior to the other in terms of advertising effectiveness and that more research is needed.

The strong association of the English language with US Americans and the positive attitude that Puerto Ricans have toward US

Americans apparently added social value to the products advertised using English. This advantage can be of practical importance, especially when advertising luxury products to Puerto Rican Hispanics living in Puerto Rico.

References

- Alexis, Marcus (1962). Some Negro-White Differences in Consumption. *American Journal of Economics and Sociology*, 21 (January), 11-28.
- Álvarez-Rivera, Manuel J. (May 29, 2000). *Resumen Estadístico de las Elecciones Generales del 5 de noviembre de 1996* [Online]. Available: <http://eleccionespuertorico.org/1996/cuadros.html> [June 9, 2000].
- Bauer, R. A., S. M. Cunningham, and L. H. Wortzel (1970). The Marketing Dilemma of Negroes. *Journal of Marketing*, 29(July): 1-6.
- Bayrón Toro, Fernando (1989). *Elecciones y partidos políticos de Puerto Rico* (4th ed.), Mayagüez, Puerto Rico: Edición Isla.
- Bearden, William O., and Michael J. Etzel (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*, 9 (September): 183-194.
- Benedict, Ruth (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Blumberg, Paul (1974). The Decline and Fall of the Status Symbol: Some Thoughts on Status in a Post-Industrial Society. *Social Problems*, 21 (April), 480-498.
- Blumberg, Paul (1980). *Inequality in an Age of Decline*. New York: Oxford University Press.
- Bourne, Francis S. (1956). Group Influences in Marketing and Public Relations. In, *Some Applications of Behavioral Research*, ed. R. Likert and S.P. Hayes. Basel: Switzerland: UNESCO.
- Brislin, Richard W., W.J. Lonner, and R.M. Thorndike (1973). *Cross-cultural Research Methods*, New York: John Wiley.
- Caplovitz, David (1963). *The Poor Pay More: Consumer Practices of Low-Income Families*. New York: The Free Press.
- Coleman, Richard P., Lee Rainwater, and Kent A. McClelland (1978). *Social Standing in America: New Dimensions of Class*. New York: Basic Books.
- College Board (1998). *Informe sobre los estudiantes examinados mediante el Programa de Evaluación y Admisión Universitaria: Clase 1996*, Oficina de Puerto Rico y de Actividades Latinoamericanas, San Juan, Puerto Rico.
- Deshpandé, Rohit and Douglas M. Stayman (1994). A Tale of Two Cities: Distinctiveness Theory and Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (February): 57-64.
- Douglas, Mary, and Baron Isherwood (1979). *The World of Goods*. New York: Basic Books, 1979.

- Duesenberry, James. 1949. *Income, Savings and the Theory of Consumer Behavior*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- French, J.R.P. and Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies In Social Power*, ed. D. Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute For Social Research.
- Goffman, Erving (1951). Symbols of Social Status. *British Journal of Sociology*, 2 (December), 294-304.
- Guernica, Antonio, and Irene Kasperuk (1982). *Reaching the Hispanic Market Effectively*, New York: McGraw-Hill.
- Hall, Edward T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hechter, Michael (1978). Group Formation and the Cultural Division of Labor. *American Journal of Sociology*, 84 (September), 293-318.
- Hernández, Sigfredo A., and Carol J. Kaufman (1990). Marketing Research in Hispanic Barrios: A Guide to Survey Research. *Marketing Research*, (March): 11-27.
- Hernández, Sigfredo A., and Larry M. Newman (1992). Choice of English vs. Spanish Language in Advertising to Hispanics. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 14(No. 2, Fall): 1-11.
- Hyman, H. H. (1942). The Psychology of Status. *Archives of Psychology*, 269.
- Hyman, H. H., and E. Singer (Eds.) (1968). *Readings in Reference Group Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Jaffe, A. J., Ruth M. Cullen, and Thomas D. Boswell (1980). *The Changing Demography of Spanish Americans*, NY: Academic Press.
- Kelley, Harold H. (1966). Two Functions of Reference Groups. In *Basic Studies in Social Psychology*, edited by Harold Proshansky, and Bernard Seidenberg, 210-214. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Koslow, Scott, Prem N. Shamdasani, and Ellen E. Touchstone (1994). Exploring Language Effects in Ethnic Advertising: A Sociolinguistic Perspective. *Journal of Consumer Research*, 20 (March): 575-585.
- Lebrón, Carlos J. (1989). *Spanish Language Advertising and Hispanics*, unpublished paper.
- Levy, Sidney J. (1966). Social Class and Consumer Behavior. In *On Knowing the Consumer*, edited by Joseph W. Newman, 146-160. New York: John Wiley and Sons.
- Martineau, Pierre (1957). *Motivation in Advertising: Motives that Make People Buy*. New York: McGraw-Hill.
- Martineau, Pierre (1958). Social Classes and Spending Behavior. *Journal of Marketing*, 23 (October), 121-130.

- Marx, Karl (1966). "A note on Classes." In *Class, Status, and Power: Social Stratification in Comparative Perspective*. Second edition, edited by Reinhard Bendix, and Seymour Martin Lipset, 5-6. New York: The Free Press.
- McCracken, Grant (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13 (June), 71-84.
- McCracken, Grant (1988). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington: Indiana Univeristy Press.
- Minor, Michael (1992). Comparing the Hispanic and Non-Hispanic Markets: How Different Are They?. *The Journal of Services Marketing*, 6, No. 2 (spring): 29-32.
- Newton, Julia Gantt (1986). A Study of the Importance of Spanish vs. English-Language Radio Commercials—An Experiment. Ph.D. dissertation, The University of Texas at Austin.
- O'Guinn, Thomas C. and Timothy P. Meyer (1983). Segmenting the Hispanic Market: The Use of Spanish Language Radio. *Journal of Advertising Research*, 23 (i6): 9-16.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman, and Barbara L. Gross (1991a). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22: 159-170.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman, and Barbara L. Gross (1991b). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co..
- Singer, E. (1981). Reference Groups and Social Evaluations. In *Social Psychology: Sociological Perspectives*, ed. M. Rosenberg and R. H. Turner, 66-93. New York: Basic Books.
- Segal, Madhav N., and Lionel Sosa (1983). Marketing to the Hispanic Community. *California Management Review*, 26 (1): 120-134.
- Sturdivant, Frederick D. (1973). Subculture Theory: Poverty, Minorities, and Marketing. In *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, ed. Scott Ward and Thomas S. Robertson. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Tabachnick, Barbara G., and Linda S. Fidell (1989). *Using Multivariate Statistics* (second edition). NY: Harper & Row.
- Tan, Chin Tiong, and John U. Farley (1987). The Impact of Cultural Patterns on Cognition and Intention in Singapore. *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 540-544.
- Thibaut, John W. and Harold H. Kelley (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Sons.

EXPERIMENTAL STUDY OF THE EFFECT OF LANGUAGE

- U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States: 1999*, (119th edition.), Washington, DC, 1999.
- U.S. Department of Commerce – Economics and Statistics Administration, Bureau of the Census (1990). *1990 Census of Population: Social and Economic Characteristics – Puerto Rico*.
- Veblen, Thorstein (1899). *The Theory of the Leisure Class*. New York: The Macmillan Co.
- Warner, W. Lloyd, and Paul S. Lunt (1941). *The Social Life of a Modern Community*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Weber, Max (1966). Class Status and Party. In *Class, Status, and Power: Social Stratification in Comparative Perspective* (second edition). Edited by Reinhard Bendix and Seymour Martin Lipset, 21-28. New York: The Free Press.
- Williams, Margaret Aasterud (1970). Reference Groups: A Review and Commentary. *Sociological Quarterly*, 11 (Fall), 545-554.
- Woods, Walter A. (1960). Psychological Dimensions of Consumer Decision. *Journal of Marketing*, 24 (January), 15-19.



Resumen

La visión estratégica de directivos innovadores con la mirada puesta en el tercer milenio, ha dado pie para el estudio de los modelos mentales. Es por ello que realizamos esta investigación con el propósito de comparar las características del *liderazgo* y las *capacidades de aprendizaje* de los estudiantes de empresariales de distintos países. Los resultados sugieren que los estudiantes de empresariales de la Universidad de Talca en Chile poseen atributos de liderazgo más autoritario y aprendizaje conceptual y abstracto, en tanto que los estudiantes de la Universidad de Göttingen en Alemania muestran características de aprendizaje más orientadas a la aplicación y la experiencia práctica y un estilo de liderazgo más participativo.

Miguel A. Bustamante / Ángela Bravo Palma
Andrea Sánchez Peñailillo

Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania

Introducción

Es cada vez más evidente que las empresas operan en un entorno altamente competitivo, caracterizado por cambios económicos, tecnológicos y de procesos, de manera que una comprensión eficaz de los comportamientos humanos es vital en la perspectiva del escenario competitivo que vivimos en la actualidad. Este enfoque analítico e innovador de gestión de personas y de talentos humanos¹ ha de considerar la *Perspectiva Sistémica* y la *Supervisión Tecnificada*² teniendo presente que las empresas de hoy se están incorporando al complejo campo de la llamada *Alta Tecnología* en procesos productivos y de gestión cada vez más internacionalizados.

Esta investigación ha permitido profundizar en las características de *liderazgo y aprendizaje*³ de estudiantes de las Universidades de Talca, y Göttingen, provenientes de formaciones profesionales similares, pero de culturas diferentes. Nuestra investigación surgió a partir de las eventuales aplicaciones que pudiera tener el concepto de *los modelos mentales*, en particular en lo relacionado con el aprendizaje

y los estilos de liderazgo, considerados dos factores claves de gestión y de capacidad de decisión de los profesionales del área de los negocios.

Además, esta investigación permitió vislumbrar una cierta interacción entre la Teoría X e Y de McGregor⁴ (1960), y la Teoría de las necesidades de Maslow⁵ (1970). Según éstas, el individuo está permanentemente en estado de motivación. Con la Teoría X, las necesidades prioritarias son las de orden inferior que implican más bien simples recompensas financieras y, por consiguiente, los individuos tienen que ser estrechamente vigilados, controlados y obligados a realizar sus trabajos. En la Teoría Y en cambio, existe la creencia de que a los trabajadores los motiva el deseo de hacer un buen trabajo y la oportunidad de filiación con sus iguales, como una necesidad superior que se va convirtiendo en motivadora a medida que las necesidades de orden inferior se satisfacen.

Luego de determinar las muestras representativas de ambas realidades, tomando como base un estudio estadístico de conglomerados, pudimos formalizar los trabajos de campo en ambas universidades. El análisis de los datos fue de tipo descriptivo en una primera parte y luego de tipo concluyente de manera de extraer interpretaciones fundadas y efectivamente respaldadas. En esta investigación realizamos los análisis de correlación de Pearson y de Factores de Componentes Principales, los que permitieron determinar las características y los atributos que diferencian a los estudiantes chilenos de los alemanes.

Modelos Mentales

Según Peter Senge⁶ (1990) y otros autores como Goleman⁷ (1999), señalan que los cambios a corto plazo de los modelos mentales rutinarios y diarios se acumulan a lo largo del tiempo y se convierten en cambios en las creencias a largo plazo, profundamente arraigados.

De acuerdo con los planteamientos de Senge (1994) y Etkin (1978)⁸, los seres humanos vivimos en un mundo “real”, pero no operamos directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actuamos dentro de él usando “mapas”, “representaciones”, “modelos” o “inter-

pretaciones codificadas de esa realidad”, las cuales creamos o inventamos permanentemente mediante nuestros sistemas de procesamiento sensorial, nuestros órganos de los sentidos y nuestro cerebro. El conocimiento de la realidad, por tanto, no lo recibimos pasivamente, sino que lo construimos y organizamos de forma activa. Esto encierra la paradoja de que todo lo que percibimos y concebimos es necesariamente la consecuencia de nuestros propios modos y medios de percepción y concepción, o sea, que vemos el mundo conforme somos nosotros y no necesariamente como el mundo es.

Los modelos mentales son imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos que influyen en nuestro comportamiento y en el proceso de toma de decisiones, sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno. Éstos son como un cristal que distorsiona y determina lo que nosotros vemos. El hecho de que dos personas puedan observar un acontecimiento y describirlo de manera distinta, es porque han observado detalles diferentes. Peter Senge, en *La Quinta Disciplina* (1990), nos plantea el paradigma de la rana que nos define como preparados para detectar cambios repentinos en nuestro medio, pero no para percibir cambios lentos y graduales.

Todos tenemos una actividad mental que abordamos consciente o inconscientemente. Pensar es algo más que el proceso consciente, en realidad, el pensamiento comprende una gran variedad de modelos mentales, o conexiones con significados en nuestro cerebro, que dirigen nuestras opiniones, decisiones y acciones. Para mejorar nuestra capacidad de pensar necesitamos ser conscientes de estas operaciones mentales ocultas, para luego, aprender cómo generar mejores sistemas de pensamiento.

Teorías del aprendizaje

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly⁹ (1987) aprendizaje es el proceso por el cual, como resultado de la experiencia, se produce en la conducta un cambio relativamente duradero. El aprendizaje

lleva implícito el cambio en la conducta, de lo contrario, no es aprendizaje. Existen tres teorías que explican el estilo de aprendizaje: *Condicionamiento Clásico*; *Condicionamiento Operante* y *Aprendizaje Social*.

- Condicionamiento Clásico

Este enfoque lo inicia el ruso Ivan Pavlov a principios del siglo pasado (1904). El *condicionamiento clásico* se refiere a los estímulos y las respuestas condicionadas o no condicionadas que producen un efecto. A través de un estímulo condicionado se produce una respuesta no condicionada, por ejemplo, si alguien siempre almuerza a la misma hora su cuerpo se acostumbra a recibir los alimentos a esa hora, por lo tanto más adelante empezará a sentir hambre cumplido el plazo aprendido por el cuerpo, estímulo condicionado: la hora; respuesta no condicionada: hambre.

- Condicionamiento Operante

El *condicionamiento operante* lo investigó B. F. Skinner (1950as) e indica que el comportamiento es una función de sus consecuencias¹⁰, las personas se comportan de acuerdo a lo que ellos quieren obtener (o que no quieren obtener) sean estos refuerzos o castigos.

- Aprendizaje Social

El *aprendizaje social* Robbins¹¹ (1996) se refiere a aprender por experiencia propia y también a través de la experiencia de otras personas (maestros, ídolos y familiares, entre otros). Los modelos de conducta son muy importantes para el desarrollo del aprendizaje social.

Existen cuatro procesos que determinan la importancia que tiene un modelo para una persona. El *proceso de atención* ocurre cuando encontramos un modelo interesante y lo observamos. El *proceso de retención* indica cómo recuerda el individuo el modelo conductual observado. El *proceso de reproducción motriz*, señala cuándo la actitud del individuo copia el modelo observado. Finalmente, el *proceso de*

refuerzo revela *que* sí su conducta ha tenido efectos positivos o si alguien se lo hace saber retroalimentándolo positivamente, entonces aumenta la probabilidad de que la persona se mantenga en dicha conducta.

Estilos de aprendizaje

El autor David Kolb¹² (1976) estudió los estilos de aprendizaje y clasificó un inventario con cuatro estilos, definió cuatro maneras de aprender para el individuo. A través de *experiencias concretas* es posible acceder al aprendizaje, este grupo refleja una tendencia a aprender basado en la experiencia y en juicios intuitivos. Son individuos orientados a las personas y ven cada caso como único, aprenden de personas iguales a ellos y les gusta la retroalimentación. Mediante la *conceptualización abstracta* se refleja una tendencia al análisis, a la abstracción, a una forma de aprender basada en el pensamiento lógico y en la evaluación racional. Estas personas tienden a orientarse más hacia los modelos y a los símbolos que hacia las otras personas, obtienen pocos beneficios de las experiencias poco estructuradas como ejercicios o simulaciones. Alternativamente el aprendizaje adquirido mediante la *experiencia activa* refleja una tendencia a aprender realizando tareas concretas y experimentando alternativas. Estas personas aprenden más en los trabajos de grupos o discusiones. Por el contrario la *observación reflexiva* refleja una tendencia a aprender probando en forma imparcial y reflexiva. A estas personas les motiva aprender en un rol de observadores imparciales. Estas maneras o formas de acceder al conocimiento dan origen a los cuatro estilos de aprendizaje siguientes:

1. Los *convergentes* poseen como punto más fuerte la aplicación práctica de sus ideas, sus conocimientos están organizados para que puedan aplicarlos en problemas específicos mediante el razonamiento hipotético deductivo.
2. Aquellos definidos como *divergentes*, se caracterizan por su capacidad imaginativa, y amplios intereses culturales.

3. El *asimilador* tiene su punto más fuerte en la capacidad para crear modelos teóricos, se destaca en el razonamiento inductivo y en la asimilación de observaciones dispares en una explicación integral.
4. Finalmente el *acomodador*, se orienta más bien hacia las obras concretas, lleva a cabo proyectos, experimentos y se involucra en experiencias nuevas. Se arriesga más que las personas de los otros estilos.

Liderazgo

En toda organización hay líderes, pero la mayoría de las personas que investigan sobre el liderazgo están de acuerdo en que, el hecho de ser administradores no implica necesariamente ser líderes, ni que todos los líderes sean administradores. Liderazgo es entonces la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas¹³.

En un estudio de las características del líder, Edwin Ghiselli¹⁴ investigó 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y logró identificar características comunes entre ellos. Estas características son: *inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel ocupacional auto-percibido*.

Liderazgo autoritario y democrático¹⁵

En la capacidad de liderazgo existe un trasfondo de poder, respecto del cual los autores reconocen, al menos, cinco formas que se perciben en el líder:

1. El *poder coercitivo* se basa en el temor; es decir, si alguien no acata lo que dice el líder, puede recibir un castigo.
2. El llamado *poder de recompensa* se traduce en un tipo de transacción en la cual, cuando se realizan acciones de acuerdo a lo que dice el líder se espera recibir algo positivo, algún elogio o gratificación entre otros.

3. *El poder legítimo* es derivado de la posición jerárquica de un individuo dentro de la organización. En una organización formal, por ejemplo, el jefe tiene más poder que sus subordinados.
4. Además, es natural que dentro de las organizaciones se presente el llamado *Poder Experto*, que está basado en los conocimientos que posee el líder sobre algo en particular y que para todos en la organización es importante.
5. Finalmente, al *Poder Referente* se le conoce también como *Carisma* y es el encanto que tiene una persona que hace que los demás lo sigan.

Teoría X - Teoría Y

Estas teorías propuestas por Douglas Mc Gregor (1960), racionalizan los estilos participativo y autoritario de liderazgo y nos muestran dos formas distintas de ver a las personas en relación con el trabajo, la forma negativa llamada *Teoría X* cuyo estilo de conducción es el autoritario y la forma positiva llamada *Teoría Y* más bien dirigida sobre la base de la autoridad democrática. En su estudio Mc Gregor observó a los administradores y finalmente identificó supuestos que tienden a modelar el comportamiento de los subordinados¹⁶. Esta teoría implica que las personas que apoyan la *Teoría X* piensan que los individuos tienen sólo necesidades de orden inferior y que las personas identificadas con la *Teoría Y* tienen necesidades de orden superior.

Objetivos

Nuestro objetivo general fue analizar y comparar los modelos mentales en los ámbitos de *aprendizaje* y *liderazgo* de los estudiantes de negocios de pregrado en dos culturas diferentes, Chile, Universidad de Talca y Alemania, Universidad de Göttingen. Para ello se decidió determinar similitudes y diferencias de los estudiantes chilenos y los alemanes de pregrado de ambas universidades.

Metodología

Realizamos dos encuestas, la primera diseñada por David Kolb, para medir el Estilo de Aprendizaje y la segunda diseñada por McGregor destinada a medir el Estilo de Liderazgo. El estudio de la variable *Liderazgo*, se llevó a cabo por medio de un cuestionario que caracteriza la orientación del Estilo de Liderazgo que poseen los alumnos. Dicho cuestionario fue elaborado por Chester Barnard (1938) y lo hemos interpretado de acuerdo con la Teoría X e Y de McGregor (1960). Este cuestionario se basa en 10 pares de afirmaciones en las cuales el alumno debe repartir 10 puntos entre ambas afirmaciones, colocando el número mayor a medida que esté más de acuerdo con cada afirmación.

El estudio de la variable Aprendizaje se llevó a cabo por medio de un segundo cuestionario en el cual se pide al entrevistado que asigne puntos a 4 palabras de acuerdo a la mejor forma de aprender que él ejerce. Este cuestionario tiene 9 grupos de 4 palabras cada uno, asignándole el entrevistado valor 1 a la palabra que menos caracteriza su estilo de aprendizaje y 4 la que más caracteriza su estilo de aprendizaje, totalizando finalmente 10 puntos.

En lo teórico y con respecto al aprendizaje, las hipótesis apuntan a describir las características del proceso de identificar estilos personales con el fin de determinar recursos cognitivos disponibles y establecer orientaciones para la enseñanza idónea y en lo que respecta al liderazgo, se identifican principalmente los estilos extremos X e Y. En lo práctico la investigación plantea las siguientes hipótesis de contratación:

Ho: El estilo de Liderazgo es independiente de la nacionalidad que poseen los estudiantes de pre-grado la Universidad de Talca-Chile y la Universidad de Göttingen-Alemania.

H1: El estilo de Liderazgo es dependiente de la nacionalidad que poseen los estudiantes de pre-grado de Universidad de Talca-Chile y la Universidad de Göttingen-Alemania.

Ho: El estilo de Aprendizaje es independiente de la nacionalidad que poseen los estudiantes de pre-grado de la Universidad de Talca-Chile y la Universidad de Göttingen-Alemania.

H1: El estilo de Aprendizaje es dependiente de la nacionalidad que poseen los estudiantes de pre-grado la Universidad de Talca-Chile y la Universidad de Göttingen-Alemania. Y por consiguiente las principales variables de la investigación seleccionadas son Aprendizaje y Liderazgo.

Muestra

Se seleccionó una muestra por conglomerados a la que se le administraron los cuestionarios. En la Universidad de Talca-Chile fueron considerados los estudiantes de pregrado matriculados en la carrera de Ingeniería Comercial en las facultades de Administración e Informática y se administró a un grupo aleatorio simple que se obtuvo de la lista de Ingenieros Comerciales matriculados en el segundo semestre de 1999. En tanto que en la Universidad de Göttingen - Alemania el universo se determinó de entre los estudiantes de nacionalidad alemana matriculados en empresariales o Ciencias Económicas excluyendo a los estudiantes extranjeros. Los cuestionarios se administraron en la misma fecha a través de los correos electrónicos de los estudiantes incluidos en la muestra. Estos correos electrónicos se obtuvieron de una lista oficial de la Universidad de Göttingen, la muestra se seleccionó aleatoriamente.

La población de la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Talca, Chile fue de 825 y la población de la carrera Ciencias Económicas en la Universidad de Göttingen, Alemania fue de 2.919 alumnos. Para calcular la muestra a encuestar, utilizamos el método de muestreo aleatorio simple considerando un error muestral de un 10% y la varianza máxima. Las muestras seleccionadas fueron de 86 estudiantes en el caso de la Universidad de Talca, Chile y de 96 estudiantes en el caso de la Universidad de Göttingen, Alemania. En definitiva, se realizaron 100 encuestas en ambas universidades, por lo tanto, el error muestral se redujo a 9.8%

Metodología para el análisis de los datos

Realizamos primero un análisis estadístico descriptivo en el cual se analizaron las similitudes y diferencias entre los estudiantes chilenos y alemanes. Este análisis fue básicamente de frecuencias y porcentajes. Luego se realizó un análisis inferencial, mediante el cual corroboramos los resultados que se obtuvieron en el análisis descriptivo. Primero de correlaciones, utilizando la correlación de *Pearson* lo que nos permitió establecer las relaciones existentes entre las varianzas de las distintas variables. En segundo lugar realizamos un análisis de *Factores de Componentes Principales* con el cual nos fue posible agrupar, en factores relevantes, las variables o componentes principales que los explican.

Resultados de la Investigación

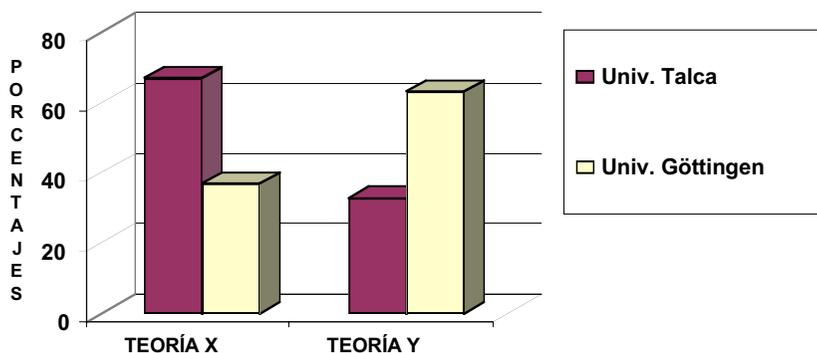
Se presentarán los resultados para cada una de las Universidades así como para el conjunto a fin de obtener tendencias, similitudes y diferencias.

Tendencia en los estilos de liderazgo de los estudiantes de pregrado de las escuelas de negocios de las Universidades de Talca y de Göttingen - Alemania

La mayoría (63%) de los estudiantes de pregrado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen - Alemania, poseen un Estilo de Liderazgo basado en la *Teoría Y*. Por el contrario, la mayoría (67%) de los estudiantes de pregrado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile, poseen un Estilo de Liderazgo basado en la *Teoría X* de McGregor.

Gráfica 1

Estilos de liderazgo de los estudiantes de pregrado de las Escuelas de Negocios de las Universidades de Talca - Chile y de Göttingen - Alemania

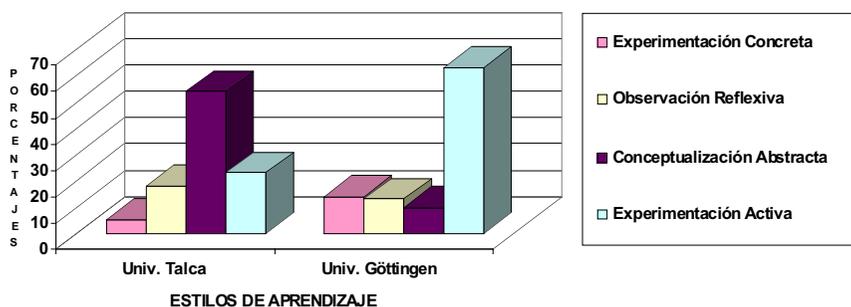


Del total de la muestra de los estudiantes de pre-grado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca, un 67% posee una tendencia al estilo de aprendizaje basado en la Teoría X del Estilo de Liderazgo de McGregor y un 33% posee una tendencia basada en la Teoría Y. Mientras que del total de la muestra tomada a los estudiantes de pre-grado de la escuela de negocios de la Universidad de Göttingen, un 37% posee una tendencia basada en la Teoría X y un 63% posee una tendencia basada en la Teoría Y. Esto significa que los estudiantes de la Universidad de Talca piensan que a las personas les satisface, principalmente, cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la teoría de Maslow, es decir, se orientan a satisfacer necesidades tales como: vivienda, alimentación, vestuario y biológicas. Por su parte los estudiantes de la Universidad de Göttingen piensan que, generalmente, a las personas les satisface cubrir las necesidades de estima, autorrealización y de aceptación orientándose a satisfacer necesidades tales como: ser aceptados y reconocidos, alcanzar puestos en el trabajo y confianza en sí mismos.

Tendencias de los estilos de aprendizaje de los estudiantes de las Escuelas de Negocios de las Universidades de Talca-Chile y Göttingen - Alemania

La mayoría (54%) de los estudiantes de pregrado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca, poseen un Método de Aprendizaje de Conceptualización Abstracta, lo cual sugiere que los estudiantes reflejan una tendencia al análisis y a la conceptualización y una forma de aprender basada en el pensamiento lógico y la evaluación racional. Este tipo de personas se orienta más hacia los símbolos y los resultados concretos que hacia las personas, obtienen poco beneficio de experiencias poco estructuradas como, por ejemplo, los ejercicios y la simulación.

Gráfica 2
Estilos de aprendizaje de los estudiantes de las Escuelas de Negocios de las Universidades de Talca - Chile y Göttingen - Alemania



Un 63% de los estudiantes de pre-grado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen-Alemania, poseen un Método de Aprendizaje de Experimentación Activa, lo cual significa que los estudiantes reflejan una tendencia a aprender haciendo y experimentando alternativas. Estas personas aprenden más participando en proyectos, trabajos, o discusión de grupo. No se sienten atraídos por clases expositivas y situaciones de aprendizaje pasivo. Con lo cual se puede interpretar que poseen un estilo de aprendizaje acomodador, esto significa que su punto más fuerte reside en llevar a

cabo proyectos, experimentos y experiencias nuevas. Se suelen arriesgar más que las personas de los otros estilos de aprendizaje. Se les llama *acomodador* porque este tipo de personas tiende a destacarse en las situaciones en las que deben adaptarse a circunstancias inmediatas. Éstos se sienten cómodos con las personas, aunque se les vea impacientes. En las organizaciones este tipo de personas se encuentra a menudo en mercadotecnia y venta.

Por otra parte, los estudiantes chilenos poseen un *estilo de aprendizaje asimilador*, lo cual significa que su punto fuerte se encuentra en la capacidad para crear modelos teóricos, se interesan más por los conceptos abstractos que por las personas. Este estilo de aprendizaje es más característico en las ciencias básicas que en las aplicadas. En las organizaciones estos estilos se encuentran más en los departamentos de investigación y planificación.

Análisis inferencial de la variable Aprendizaje Universidad de Talca - Chile y Göttingen - Alemania¹⁷

A fin de profundizar el análisis y la interpretación de los datos consideramos necesario realizar tres análisis paralelos, primero un *Análisis Estadístico de Medias Estandarizadas*, luego uno de *Correlaciones de Pearson* y finalmente otro de *Factores de Componentes principales*.

Análisis de medias estandarizadas de Aprendizaje y Liderazgo

En general, la obtención de valores de tendencia central como los promedios llevan implícito grados de dispersión o varianza que tienden a alterar la significación de los datos, por esta razón, se procedió a aplicar un procedimiento que considera estos dos indicadores. En esta búsqueda se optó finalmente por la estandarización¹⁸ de los datos, es decir, traducir los valores promedios originales obtenidos en una escala de puntuación¹⁹ de 4 puntos a una escala estándar cuyas distancias fuesen homogéneas. Esto permite, además, que los resultados de ambas muestras puedan ser comparadas dado que las distancias han sido estandarizadas en una escala única.

La estandarización de las medias de los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca se encuentra entre los números -0.589 y 1.383 . La variable de Aprendizaje con más baja estandarización es la de *Sintiendo* en tanto que la que tiene la más alta estandarización es *Analíticamente*. En consecuencia, se puede observar que la tendencia de los estudiantes de la Universidad de Talca es a aprender de forma analítica. En relación con el estilo de aprendizaje de estos estudiantes, se identifica la característica del estilo de aprendizaje *Asimilador* con una media de -2.387 y el estilo *Acomodador* con -2.624 , por lo tanto, se puede decir que los estudiantes poseen un estilo de aprendizaje que tiende más hacia el *asimilador*.

Las formas de aprender que tienen los alumnos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen-Alemania muestran medias estandarizadas que se encuentran entre -0.739 y 1.312 , la variable *observando* muestra baja estandarización en tanto que tiene la más alta estandarización la variable *experimentación*. Por lo tanto, se confirma que los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen - Alemania aprenden experimentando.

En relación con el Estilo de Aprendizaje, el correspondiente al *Acomodador*, tiene una estandarización de la media de -2.404 y por otro lado el estilo *Asimilador* muestra una media estandarizada de -2.897 . Se puede decir en consecuencia que los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen - Alemania poseen un estilo de aprendizaje más cercano al estilo de aprendizaje *Acomodador*.

La estandarización de las medias que presentan los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile, se ubica entre -1.645 y 1.327 , la variable con más baja estandarización es la frase "Si se permite a las personas fijar sus propias metas y normas de desempeño, éstas tienden a fijarlas más bajas de lo que lo haría el jefe" que corresponde al *Control*. La que tiene la más alta estandarización es la frase "Las personas tienden a superar su nivel de eficiencia si son responsables de su conducta y de la enmienda de sus errores" que corresponde a la variable *Responsabilidad*. Es decir, la variable de *Responsabilidad* es 0.8% más cercana a la media que la variable *Control*.

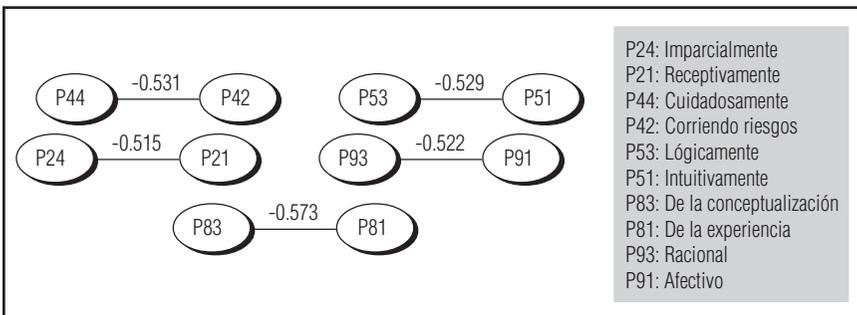
Por lo tanto, se puede interpretar que los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile, poseen un Estilo de Liderazgo que refleja la percepción de que no se controla demasia-

do a los empleados porque se supone que ellos son responsables. Para los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen - Alemania las medias estandarizadas se encuentran entre -1.511 y 1.513 . La variable con más baja estandarización fue la frase “Como el supervisor tiene derecho a más, respecto de aquellos que están por debajo de él en la organización, admitir que un inferior tiene la razón y él estaba equivocado disminuye su prestigio” que corresponde a *Comunicación*. La que tiene la más alta estandarización es la frase “Como las personas tienen derecho al mismo respeto, el prestigio del supervisor aumenta cuando apoya este principio, admitiendo sus errores y que el subordinado tiene la razón” que corresponde también a la *Comunicación*, pero visto desde una perspectiva positiva. Es decir, la variable *Existe Comunicación* es 1% más cercana a la media que la variable *Mala Comunicación*. Se puede inferir entonces que los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen-Alemania se orientan más a que el subordinado tenga confianza para expresar sus ideas, es decir, que exista una buena comunicación.

Análisis de Correlación Pearson

El Análisis de Correlación Pearson para los datos de los estudiantes de la Universidad de Talca nos indica que la variable *Aprendizaje* posee pocas correlaciones, mayores a 0.5 en valor absoluto, entre las distintas variables de Aprendizaje.

Esquema 1
Árbol de Correlaciones, variables de aprendizaje estudiantes de la Universidad de Talca, Chile



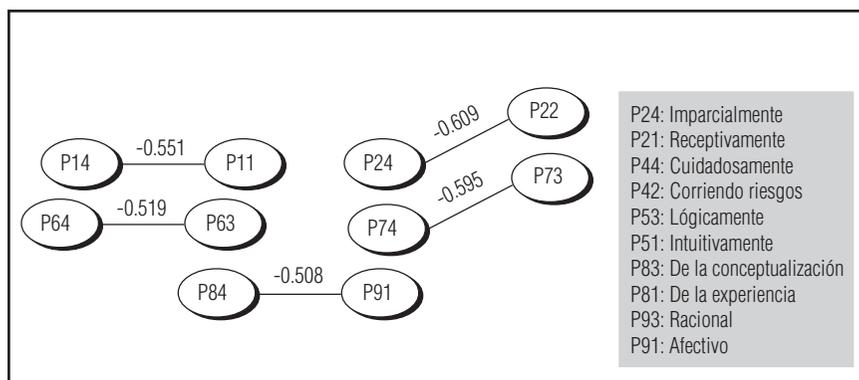
El árbol de correlaciones presenta de forma gráfica las secuencias y vinculaciones de las variables de aprendizaje, objeto de la investigación. Pone de manifiesto las asociaciones e implicaciones estadísticas de las variables de forma tal que es posible explicar cómo dichas variables se influyen mutuamente, al tiempo que permite analizar los futuros trabajos secuenciales que sea posible realizar sobre las variables más relevantes que influyan sobre agentes analizados, en este caso, estudiantes de pregrado de la Universidad de Talca, Chile.

La correlación negativa entre P24 (Imparcialmente) y P21 (Receptivamente), quiere decir que los alumnos que aprenden de forma *Imparcial* no lo hacen de forma *Receptiva*, es decir, ellos no discriminan lo que aprenden. No es así con los de forma *Receptiva*, ya que éstos aprenden discriminando. Las demás correlaciones presentan la misma relación negativa, por lo tanto, se puede decir, que los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile, cuando aprenden de forma racional no experimentan.

Las correlaciones de las otras variables de *Aprendizaje* son menores a 0.5, por lo tanto, no fue posible establecer relaciones entre las distintas varianzas de las opciones de esta variable. Esto nos indica que las otras variables de aprendizaje son autónomas e importantes por sí mismas.

Por otra parte, determinadas las relaciones para los datos de los estudiantes alemanes de Göttingen, se encontró que la variable *Apre-*

Esquema 1
Árbol de correlaciones, variables de aprendizaje
estudiantes de la Universidad de Göttingen, Alemania



dizaje posee pocas correlaciones, mayores a 0.5 en valor absoluto, entre las distintas variables de *Aprendizaje*. El árbol de correlaciones anterior pone de manifiesto lo indicado.

La correlación negativa que existe entre P14 (Discriminando) y P11 (Practicando), quiere decir que los alumnos que aprenden *Discriminando* no lo hacen *Practicando*, es decir, que lo hacen a través de la práctica. Entre las otras correlaciones existe la misma relación negativa que en la correlación explicada, por lo tanto es la misma relación inversa para las otras correlaciones.

Análisis de Factores, estudiantes de empresariales de las universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania.

En este análisis se examinaron los valores de cada uno de las variables o componentes principales que definen el factor, eligiendo los componentes principales que más se relacionaban con cada factor. Aquí exponemos sólo tres factores, los que mejor explican el sentido de los factores, para luego asignarle un nombre representativo a cada uno de ellos.

Cuadro 1

Análisis de factores de componentes principales del aprendizaje de estudiantes de empresariales de las universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania

Universidad de Talca, Chile		Universidad de Göttingen, Alemania	
Factores	Varianza Explicada	Factores	Varianza Explicada
Factor 1: Aprendizaje empírico	10.76%	Factor 1: Aprendizaje Racional	9.271%
Factor 2: Aprendizaje Reflexivo	8.797%	Factor 2: Aprendizaje Activo	8.273%
Factor 3: Aprendizaje Pasivo	6.201%	Factor 3: Aprendizaje experimental	7.317%
Varianza Total Explicada	25.274%	Varianza total explicada	24.861%

Mediante la interpretación de estos tres factores podemos decir que los alumnos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile, poseen un Método de Aprendizaje basado en la evaluación racional y la conceptualización abstracta, en tanto que los alumnos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Göttingen - Alemania, aprenden experimentando, es decir, poseen un Método de Aprendizaje basado en la Experimentación Activa y Racional.

En síntesis, los tres análisis inferenciales presentados confirman sucesivamente los estilos de aprendizaje de los estudiantes de empresariales de ambas universidades, podemos decir entonces que los alumnos de la Universidad de Talca-Chile tienen un método de aprendizaje orientado a la *Conceptualización Abstracta* y un Estilo de Aprendizaje *Asimilador*, lo cual corrobora el análisis descriptivo realizado anteriormente. Por otra parte, los estudiantes de la Universidad de Göttingen - Alemania, poseen un método de aprendizaje orientado a la *Experimentación Activa* con base en un pensamiento racional y un Estilo de *Aprendizaje Acomodador* basado en un razonamiento deductivo, esto también corrobora los resultados del análisis descriptivo.

Al interpretar en forma conjunta los análisis de Liderazgo con los de Aprendizaje, se puede decir que las características de liderazgo de los estudiantes de la Universidad de Göttingen-Alemania están relacionadas con la forma de aprender, es decir, el estilo de liderazgo *Participativo* de la *Teoría Y* se expresa en un método de aprendizaje basado en la *Experimentación* conformando un estilo de aprendizaje *Acomodador*. Para los estudiantes de la Universidad de Talca, se concluye que poseen un estilo de liderazgo basado en la *Teoría X* de liderazgo más *Autoritario* y aprenden de forma racional y analítica con un estilo de aprendizaje *Asimilador* reflejando un método de conceptualización abstracta y observación reflexiva.

Conclusiones

Se contrastaron las hipótesis de liderazgo y de los estilos de aprendizaje entre los alumnos de pregrado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca, y los de Göttingen. Como el jic cuadrado es

mayor que el valor crítico se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa, es decir, que *el estilo de Liderazgo depende de la nacionalidad que tienen los estudiantes de la Escuela de Negocios, de Chile y Alemania.*

Por otra parte, dado que el jic cuadrado es mayor que el valor crítico se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa, es decir, que *la nacionalidad influye en el estilo de aprendizaje que tienen los estudiantes de las Escuelas de Negocios, en este caso de Chile y Alemania.*

En relación con el objetivo general propuesto de “Analizar y comparar las variables de Aprendizaje y Liderazgo de los Modelos Mentales de los estudiantes de las Escuelas de Negocios de pre-grado de las Universidades de Talca, Chile y de Göttingen, Alemania”, se concluye que los estudiantes de estas dos Universidades poseen distintos y opuestos estilos de Liderazgos y de Aprendizaje.

Respecto de las similitudes y diferencias en relación con la variable Liderazgo podemos concluir que existen diferencias, ya que quedó demostrado que los estudiantes de pregrado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Talca-Chile poseen un Estilo de Liderazgo basado en una combinación de la *Teoría X* de McGregor y los estudiantes de la Universidad de Göttingen-Alemania un Estilo de Liderazgo Basado en la *Teoría Y*. En relación con la variable Aprendizaje podemos concluir que existen diferencias, ya que los estudiantes poseen distintos estilos de aprendizaje. Los estudiantes de la Universidad de Talca muestran un estilo de aprendizaje Asimilador, puesto que sus características los representan esencialmente teóricos y abstractos en tanto que los estudiantes de la Universidad de Göttingen presentan un estilo de aprendizaje Acomodador, es decir son representados por un método de aprendizaje que los caracteriza más bien como prácticos y experimentadores.

Como corolario de las conclusiones mencionadas, es posible inferir algunas implicaciones para los profesores de las universidades en relación con el desarrollo de las habilidades de aprendizaje de sus alumnos. En este caso, la situación de los estudiantes de empresariales de la Universidad de Göttingen, Alemania indica la necesidad de acentuar las metodologías de docencia destinadas a desarrollar conceptos y modelos abstractos y de observación reflexiva de la realidad, en tanto que para los estudiantes de la Universidad de Talca,

Chile, dadas sus características de aprendizaje, al parecer requieren del desarrollo de las competencias adecuadas para acceder al conocimiento desde una perspectiva más práctica y concreta.

Poca duda cabe de que los estudiantes de Talca, caracterizados por un aprendizaje abstracto y conceptual deben desarrollar habilidades para un aprendizaje práctico y experimental, posible de ser desarrollado en la academia mediante la incorporación de métodos activos de enseñanza como la utilización de casos y simulaciones de negocios. Del mismo modo, los estudiantes de Göttingen, caracterizados por un método de aprendizaje práctico y experimental deben agregar a sus talentos la capacidad de la abstracción conceptual como complemento factible de ser desarrollado mediante el estudio sistemático de textos así como del análisis profundo de teorías y modelos.

Por último, una breve implicación general de los hallazgos encontrados y teniendo en consideración que ambos grupos de estudiantes se habrán de enfrentar a un mercado nacional e internacional cada vez más global e interdependiente, es preciso entonces reconocer que las Universidades deben contar con métodos adecuados de enseñanza que en definitiva les permitan alcanzar niveles estándares de formación. Los talentos directivos y las competencias de cada profesional habrán de ser dinámicos y adaptados a la realidad de manera que sean efectivamente la base del éxito de las organizaciones. En el futuro, ya no será posible decir que se sabe sobre los temas de gestión, sino que también será preciso demostrar que se es capaz de lograr resultados concretos con el aprendizaje obtenido. Y en consecuencia los logros en el plano de la realidad de los negocios, habrán de ir acompañados de una profunda comprensión de las variables involucradas en los procesos de aprendizaje profesional.

Finalmente, estimo que la importancia de este tipo de investigaciones radica en que se puede lograr un primer acercamiento a los modelos mentales que rigen a estudiantes de pregrado de formaciones similares pero de distintos países y alcanzar un nivel de comprensión superior de la realidad y estar un poco más preparados para competir en el ámbito internacional en el mundo de los negocios cada vez más globalizado.

Bibliografía

- Aaker, David y George Day. *Investigación de Mercados*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill 1996.
- Bustamante, Miguel A., “Modelos Mentales: Una Superposición de Estudiantes de Empresariales Chile-Francia y Chile-Colombia”. *Panorama Socioeconómico* N° 20, Talca, Chile, Abril de 2000.
- Dessler, Gary. “Organización y Administración: Enfoque Situacional”. México: Editorial Prentice Hall Latinoamericana 1979.
- Genaudy, Estele y Díaz, Álvaro. Tesis: “Modelos Mentales: Superposición cultural Empresarial Chile-Francia”. Departamento de Administración Universidad de Talca, 1998.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. “Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso”. México: Editorial Interamericana 1987.
- Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
- Gutiérrez, María Alejandra y Peñalosa, María Isabel. Tesis: “Modelos Mentales: Ejecutivos Sector Privado-Público en las Ciudades de Talca-Chile y Lujan Argentina” Departamento Administración Universidad de Talca, Chile, 2000.
- Hanke, John y Reitsch, Arthur. *Estadística para Negocios*. Madrid: Editorial McGraw-Hill 1997.
- Herreros de las Cuevas, Carlos. *La Rana Hervida y los Modelos Mentales Empresariales*. HFCConsultores, S.L Barcelona., PáginaWeb www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/rana.htm.
- Keith, David y W. Newstrom, John. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill 1991.
- Kinney, Thomas y Taylor, James. *Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado* Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill 1993.
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y Mcintyre, James M. *Psicología de las Organizaciones: Experiencias*. Madrid, España: Editorial Prentice-Hall Internacional 1977.
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y Mcintyre, James M., *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. España: Editorial Prentice-Hall Internacional 1976.
- Koontz; O'Donnell; Weihrich. *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Internacional, 1985.
- Núñez Mendoza, Alberto. “La Quinta Disciplina. Las Organizaciones en Aprendizaje”. Página web: www.geocities.com/Eureka/Office/4595/quintadis.html.

- Naisbitt, John y Patricia Aburdene. *Megatendencias 2000: Diez nuevos Rumbos para los años 90*. Barcelona, España: Editorial Norma, 1990.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. 2da. Edición, New York, Estados Unidos: Editorial Harper and Row 1970.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York, Editorial McGraw-Hill, 1960.
- Morris, E. “Técnicas de la visión estratégica”, *Journal of Business Strategy*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press, 1990.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Conceptos Controversias y Aplicaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Hispanoamericana, 1993.
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica”. México: Editorial Prentice Hall 1986.
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Editorial Vergara Gránica. S.A 1990.
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina en la Practica*. Barcelona, España: Editorial Vergara Gránica S.A., 1995.
- Valdés, Guillermo y Valenzuela Hernán. Tesis: “Modelos Mentales: Análisis comparativos Universidad de Talca-Chile y Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia” Departamento de Administración Universidad de Talca, Chile, 1999.

Notas

¹ Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

² E. Morris. "Técnicas de la Visión Estratégica". Journal of business Strategy. Chicago, Estados Unidos, , University of Chicago, 1990, y John Naisbitt, Patricia Aburdene, "Megatendencias 2000: Diez Nuevos Rumbos para los Años 90". Barcelona, España: Chicago Press, 1990. "Supervisión Tecnificada que Puede Consistir en Respaldo Informáticamente los Procesos de Toma de Decisiones de Gerentes, Jefaturas y Profesionales".

³ David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James M. Mcintyre. *Psicología de las Organizaciones: Experiencias*. Madrid: Editorial Prentice -Hall 1977; Pág. 15.

⁴ Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York: Editorial McGraw -Hall, 1960.

⁵ Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*, 2da. Edición, New York: Editorial Harper and Row 1970.

⁶ Peter M. Senge. "La Quinta Disciplina". Editorial Vergara Granica. S.A., Barcelona, 1990.

⁷ Daniel Coleman. "La Inteligencia Emocional en la Empresa". Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

⁸ Peter M. Senge. "The First Discipline Fielbook: Strategies and Tools For Building a Learning Organization". Ediciones Nicholas Bready, London, 1994; Jorge R. Etkin, "Sistemas y Estructuras de Organización". Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1978.

⁹ Gibson, Ivancevich, Donnelly. "Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso". Editorial Interamericana, México, 1987.

¹⁰ Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica"; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996; pág. 107.

¹¹ Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional: Teoría y practica"; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996; pág. 107.

¹² David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James M. Mcintyre. "Psicología de las Organizaciones: Experiencias". Editorial Prentice-Hall Internacional, Madrid, 1977

¹³ Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica"; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996; pág. 413.

¹⁴ Gary Dessler, "Organización y Administración: Enfoque Situacional" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1979; Donde se describe el Modelo Conceptual de Edwin Ghiselli, Pág. 151

¹⁵ Gary Dessler, "Organización y Administración: Enfoque Situacional"; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1979; pág. 159.

¹⁶ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica"; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1986; pág. 215.

¹⁷ La estandarización de las medias es un procedimiento estadístico que permite calcular las desviaciones de las medias observadas respecto de la media total, el cálculo matemático permite descontar las desviaciones o varianza determinada para la serie de datos de cada una de los datos estandarizados.

¹⁸ Los valores de los distintos datos fueron estandarizados a fin de hacer comparables los resultados de ambas universidades.

¹⁹ Los datos originales consideran una escala de 4 puntos mostrando las preferencias y percepciones de cada una de las muestras y en consecuencia, los promedios, contienen un cierto grado de dispersión propio de las medidas de tendencia central.



Resumen

Las empresas contemporáneas se enfrentan a condiciones muy cambiantes, lo cual les exige implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando.

La razón de ello no es un capricho, sino una necesidad urgente de este tipo de organizaciones, que representan un alto porcentaje de las empresas del país, alrededor de un 70%, que se estructuran como Pequeñas y Medianas Empresas y que tienen dificultades para planificar sus operaciones formalmente y así desarrollarse a corto y largo plazo.

*Víctor Hugo Jaramillo Salgado**

Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión

Introducción

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión. Estos paradigmas nuevos, no sólo surgen por una variable tecnológica predominante, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno. Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas.

En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, los que

*Contador Auditor y MBA. Director de la Escuela de Contadores Públicos y Auditores de la Universidad Mayor – Chile y Director Ejecutivo del Centro de Asistencia Empresarial de la Universidad Mayor – Sede Temuco.

por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar *Sistemas de Control de Gestión* de tipo estratégicos. La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países.

Por otro lado, la mayoría de estas empresas son Pequeñas y Medianas (denominadas PYMES) y la mayor parte de ellas centra su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera.

En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control de gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización. Es en este contexto que este trabajo pretende ofrecer una breve visión de la empresa familiar frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión.

Los factores que intervienen en las empresas, su evolución y dónde se centra el control de gestión

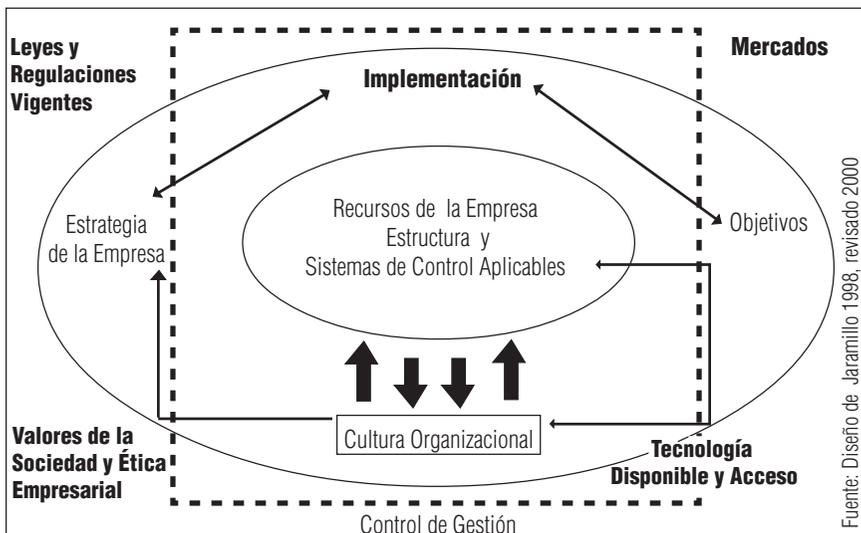
Cuando las empresas actúan en los mercados, que son altamente competitivos, se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, los que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos.

Al plantear el *Diseño Organizacional de cualquier empresa*, se debe reconocer la influencia directa de algunos agentes externos que ayudan a moldear una forma de acción para el logro de los objetivos empresariales. Entre éstos se cuentan: los mercados en que participamos y el grado de competitividad; *la legislación vigente* y algunas regulaciones especiales; *los valores sociales y la ética empresarial* y, por último, *la tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella*.

Estos agentes, no siempre es posible reconocerlos con claridad, en especial lo concerniente a las relaciones y los elementos que intervienen en el funcionamiento de toda organización (ver diagrama 1). Ello permite verificar que una coordinación correcta de los recursos de la empresa, además de una adecuada estructura organizacional, acorde con una estrategia que responda a la cultura empresarial, va a permitir que los sistemas de control de gestión que se implementen, sean capaces de facilitar las actividades internas. De esta forma se mantiene la cohesión de los fines de la empresa con las exigencias del entorno. Con el resultado de definir una estructura adecuada, mejorar los procesos, revisar los métodos y procedimientos internos, para que, en definitiva, la empresa pueda cumplir con sus exigencias y lograr sus objetivos. En síntesis, estos elementos ayudarán a centrar el *Sistema de Control de Gestión* a implementarse en cada empresa.

En este ámbito, se entenderá como *Sistema de Control de Gestión* al proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que puedan influir en el comportamiento de las personas de una organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial.

Diagrama 1
Factores en los que se centra el Control de Gestión



Fuente: Diseño de Jaramillo 1998, revisado 2000

La organización de las empresas y el proceso de control

La dirección de una empresa estará abocada a orientar el comportamiento individual y de la organización hacia los fines y objetivos de la misma, será necesaria la utilización de diversos mecanismos que permitan que la empresa se estructure internamente y se adapte al entorno. Estos mecanismos pueden ser de carácter formal como: la planificación estratégica, el diseño adecuado de una estructura organizacional y un sistema de información de gestión. Además, surgen mecanismos no formales que pueden tener, incluso, un carácter espontáneo, pero que igualmente, pueden generar comportamientos válidos para la organización y ser consecuentes con los objetivos y con la cultura empresarial. La aplicación de estos elementos o mecanismos y el énfasis que se les dé a cada uno, va a depender, en primer lugar, de la evolución que tenga cada organización, y cómo estos elementos se integran en las etapas que sigue la empresa, muy diferenciadas unas de otras, de acuerdo a la orientación que sigue cada una y a los objetivos finales que persiguen (Drucker, 1995).

Cada una de las etapas de desarrollo de la empresa tendrá características particulares, que comienzan con la preocupación inicial de generar un “producto o servicio” para obtener mayores utilidades. En las etapas siguientes, se reconoce la importancia de *los mercados*, necesarios para crecer y sobrevivir ante la creciente competencia. Por último, llega la etapa que implica concentrarse en el *desarrollo futuro* de la empresa, con énfasis en el largo plazo, lo que hará necesario plantear directrices, formular objetivos, analizar las estructuras, los procedimientos y el retorno sobre los recursos invertidos (Plaza, 1994).

El control en las empresas

La necesidad de control en las empresas, está ligada a los recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de

las organizaciones. Es fundamental que exista el control, ya sea informal o formalizado, desde una perspectiva limitada o amplia, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales (Jaramillo, 1998).

El concepto de Proceso de Control de Gestión

Desde el punto de vista de una perspectiva amplia, el control no debe ser realizado a posteriori, sino en forma permanente y sin limitarse a aspectos puramente técnicos. Esto conlleva que un buen sistema de control de gestión debe realizarse en forma flexible, integrado a la planificación y a las estrategias de la empresa. El mismo debe constituir un proceso ex - ante, que retroalimiente permanentemente la fase de implementación de estrategias en un contexto de planificación o dirección estratégica.

Es común observar que en empresas pequeñas y aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa, dado que al directivo le interesa ver, oír y sentir, las relaciones que se están dando en su organización. Estas relaciones pueden ser de tipo material (recurso consumido versus producto) y de tipo personal, en las que se controla la conducta de sus empleados (Nicolás, 1999). En aquellas organizaciones de mayor tamaño, se registran los datos que nacen de cada actividad, para compararlos con los objetivos de la empresa. Este registro de actividades y su comparación con los objetivos de la empresa, va a ayudar a mejorar la eficacia de la organización y sirve además, para mejorar la coordinación de las actividades en las distintas áreas de la empresa y con esto, mejorar el comportamiento de los individuos que allí participan.

Si relacionamos los mecanismos anteriormente descritos con el concepto de control de gestión, independientemente del tamaño de las empresas; la primera tarea será redefinir la concepción de *control de gestión típica*, es necesario reconocer que éste debe entenderse como *un sistema de información que proporciona parte de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de las empresas* (Sagües, 1998). Por otra parte, se entiende como

un sistema de dirección que induce a comportamientos individuales y a cumplir con los fines de la organización, en función de cada una de las actividades que los individuos desarrollan en una empresa.

La característica y el objetivo central de un *Sistema de Control de Gestión* serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un *sistema de dirección eficiente*, debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:

- Indicadores de control.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa.
- Un modelo predictivo.
- Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.
- Un proceso de evaluación continua de cada persona y/o departamento.

Los sistemas de control que son aplicables en las empresas

En función de la combinación de mecanismos de control formales o informales que se utilicen en una empresa, ya sea para adaptarse al entorno o para facilitar su control interno, se pueden considerar, al menos, cuatro tipos de sistemas de control. Dependiendo de las situaciones y de las empresas que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- **Control ejecutado por la familia:** Son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades

rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario (Amat, 2000).

- **Control burocrático:** Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- **Controles por resultado:** El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultado.
- **Control ad-hoc:** Este sistema suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Posteriormente, en cada empresa, debe considerarse que la efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique. Además, debe considerarse el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles, el grado de centralización de las decisiones y, por último, las características personales de quienes dirigen la organización.

Las empresas familiares ante la implementación del control de gestión

Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). A partir de esta definición, es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia

de las necesidades propias de la familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse. Lograr este objetivo es la responsabilidad del jefe de la familia o en su defecto de otro líder de ésta. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece, algunos miembros no trabajan en la empresa (Jaramillo, 1998).

La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de los gestores de la misma, son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Se trata, en todo caso, de lazos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad familiar, no solamente relaciones comerciales o económicas. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas. Tienen, además, características de mayor impersonalidad entre los dueños del capital, lo que provoca consecuencias sociales, económicas y, sobre todo, administrativas para la actividad empresarial (De Carlos, 1988).

Importancia de las empresas familiares

Según la Organización Internacional del Trabajo, a mediados de la década del 80, más del 50% de las empresas europeas podían ser consideradas “familiares” y más del 50% del personal empleado en empresas de Europa Occidental trabajaba en “empresas familiares”. En la década de los noventa la situación no varió mucho, es relevante la base industrial en algunas zonas europeas, que estaban en manos de familias. En Chile, por ejemplo, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, son de tipo familiar, en especial las constituidas como Sociedades Colectivas con o sin responsabilidad limitada, en las que el propietario o los fundadores, emprenden actividades comerciales lucrativas de distinta naturaleza, con sus parientes, cónyuge o descendientes directos.

La familia buscará obtener algún beneficio económico para satisfacer sus propias necesidades individuales e incrementar el patrimonio invertido. La maximización del beneficio, como objetivo

fundamental, también estará presente en las empresas familiares, pero con matices muy diferentes al resto de empresas “no familiares” (por lo general, sociedades de capital abiertas). Así, la búsqueda constante de la maximización de los beneficios, será suavizada, porque la perspectiva de inversión de una empresa familiar, por lo general, será de más extensión y se mantendrá por generaciones (Jaramillo, 1994).

Si miramos al resto del mundo, incluyendo a los Estados Unidos y a otros países desarrollados, la mayoría de las empresas están controladas y administradas por una familia y la gestión no se limita en absoluto a pequeños negocios (Drucker, 1995), sino a grandes corporaciones como Levi Strauss, DuPont, Rothschild, Benetton de Italia y la Ford Motor Company que aún tiene el 40% de la propiedad en manos de la familia Ford, entre otros ejemplos.

Algunas reglas a cumplir en la gestión de empresas familiares

La administración de una empresa familiar no debe ser diferente de la de empresas que son administradas por profesionales “no familiares” en lo que se refiere a aspectos operativos. No es así en aspectos de gestión, dado que el concepto de empresa familiar considera la esencia del negocio, su dirección y los objetivos familiares, en los cuales se basa la cultura o filosofía organizacional. En lo que se refiere a la gestión de ellas, es necesario tomar en consideración ciertas reglas básicas que deben observarse estrictamente, de lo contrario, el negocio familiar no prosperará ni al menos sobrevivirá por mucho tiempo (Jaramillo, 1994). Estas reglas, en términos sencillos, son las siguientes:

- Deben trabajar en la empresa, sólo aquellos miembros de la familia que sean igual o más competentes que cualquier empleado no familiar y además, que su trabajo sea igual en término de horas y productividad que aquellos no familiares.
- La segunda regla se relaciona con algunos de los puestos de la alta dirección que requieren calificación académica y técnica.

Estos puestos los deben ocupar “ejecutivos no familiares”, sin importar cuántos miembros familiares competentes y eficaces estén trabajando en la empresa. En otras palabras, en la empresa familiar se necesita a una persona que goce de mucho respeto y que ocupe un cargo alto, que no sea de la familia y que “nunca mezcle la empresa, su trabajo y la familia que lo contrató” (Jaramillo, 1998).

- Es cada vez más necesario cubrir puestos claves con profesionales ajenos a la familia. Esto no significa vetar a un miembro familiar competente para dirigir la empresa, sino que debe demostrar y acreditar los conocimientos y experiencia necesarios, sean en manufactura o en mercadeo, en finanzas, en investigación o en recursos humanos.

Cumplir con las reglas anteriormente descritas no asegura el éxito de la administración de las empresas familiares, tampoco quedar al margen de problemas, ni menos evitar que se vendan las empresas a terceros ajenos a la familia. Es necesario tener presente, hoy, el problema que inevitablemente aparecerá tarde o temprano, la “sucesión en la dirección general”. Es conveniente preguntarnos constantemente: ¿Qué pasa si el Director General se enferma gravemente o muere? ¿Quién es el más capacitado para dirigir la empresa? Si esto ocurre, no queda otra solución que *confiar la decisión de la sucesión a un extraño que no forme parte de la familia e idealmente, que tampoco tenga intereses en la empresa* (Jaramillo, 1998).

Si se mantienen presentes las reglas antes descritas y los gestores de este tipo de empresas las internalizan, ayudará a que ésta sobreviva hasta la tercera generación. A pesar de que muy pocos empresarios aceptan la existencia de estas reglas básicas, porque regularmente piensan “que la familia y la empresa sobrevivirán y prosperarán, sólo si la familia sirve a la empresa”. Según De Carlos (1998), Drucker (1995) y Amat (2000) coinciden en que ninguna de las reglas funcionará si la empresa se dirige y gobierna para que sirva a la familia. Drucker (1995, p. 50), plantea tajantemente que la palabra determinante en “empresa familiar” no es “familiar”, tiene que ser “empresa”.

Fortalezas, debilidades y conflictos en las empresas familiares

A menudo las interrogantes que se plantean respecto de las empresas familiares son muy variadas: ¿Son empresas eficientes? ¿Existen regularmente conflictos de interés entre sus miembros familiares? ¿Existe poca capacidad de gestión en la familia? ¿Los cargos directivos están reservados para miembros familiares? ¿Existe identidad y lealtad con la empresa o sólo con la familia?

Fortalezas

Generalmente las fortalezas de las empresas familiares están relacionadas con el interés de la familia, de acuerdo con los objetivos de la organización, los cuales se igualan en un contexto de largo plazo, dándose una armonía entre los valores de cada miembro, por separado, con los intereses de la organización (Seminario PUC Chile, 1997). Algunas fortalezas son:

- **La disponibilidad de recursos financieros y de gerencia.** Muchas veces se obtienen con el sacrificio de la familia.
- **Reputación familiar:** Son los típicos elementos que hacen que la “reputación de la familia” pueda impactar directamente en las relaciones con la comunidad, pero también incidirá en las operaciones de la empresa. Esto se aprecia claramente cuando se quiere acceder al sistema financiero.
- **Lealtad de los empleados:** En especial cuando son parte de su ventaja competitiva.
- **Unidad de los ejecutivos y accionistas (o dueños del capital):** Surge cuando una familia identifica sus propios intereses con los de la empresa, es un vínculo muy significativo y utilizable como argumento principal al momento de diseñar y exigir el desarrollo de actividades a los empleados “familiares”. Esto es importante, porque los miembros de la familia son reticentes a la venta de su participación en la empresa a “extraños a la familia”, trayendo consigo que los ejecutivos de la familia pueden ser menos sensibles a críticas en el comportamiento a cor-

to plazo, tienen así mayor libertad para enfocar sus decisiones en la empresa con una perspectiva de largo plazo (Cea, 1996).

- **Orgullo e identificación de la familia con la empresa:** Esto trae consigo una mayor responsabilidad social, lo cual puede contribuir a la permanencia de la empresa en el largo plazo (Yunis, 1997).
- **Continuidad y profundidad en la cultura organizacional y el sentido de sus propósitos corporativos:** La organización tiene ciertas tradiciones comunes que necesariamente se mezclan con los objetivos y capacidades especiales, los cuales pueden, incluso, estar presentes desde la fundación de la empresa. Este eslabón es un elemento de carácter totalmente intangible y difícil de medir, pero que puede permitir que la empresa absorba cambios sin afectar sus “valores” importantes o la unidad del grupo.

Debilidades

Generalmente se plantean algunas preguntas referentes a la efectividad de la administración familiar como una manera de aproximarse a la identificación de las debilidades que este tipo de empresas generalmente presentan. Surgen las siguientes interrogantes: ¿Es la administración familiar una contradicción a la idea fundamental de la libre competencia, igualdad en las oportunidades y la libre selección del mejor candidato para un trabajo? ¿Es la tradición de la administración familiar un concepto ilusorio, producto del razonamiento interesado de las familias involucradas? ¿Contradice tal vez, la influencia familiar, todos los preceptos de la administración profesional? ¿Sería aventurado, quizás, tratar de perpetuar la influencia familiar en una compañía, dadas las complejidades y dinamismo del entorno actual de los negocios? A partir de estas interrogantes se pueden identificar las siguientes debilidades, que se repiten en una y otra empresa (Jaramillo, 1998):

- **Conflictos de interés:** En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o la dirección para

perseguir y alcanzar sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los objetivos de la empresa (Yunis, 1997).

- **Pobre administración de utilidades:** Una segunda debilidad de las empresas familiares (pero que también se da en las Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, pequeñas o medianas), es la carencia de métodos para administrar utilidades. Esta deficiencia, puede conducir a sistemas deficientes de control financieros y de costos y a otros procedimientos contables débiles o a una falta de interés de la gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos están fuera de línea.
- **Esfuerzos y estrategias de mercadeo sin movilidad o poco creativas:** Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos del mercado o de mejores oportunidades de crecimiento. Pero también, cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una estrategia de productos, se puede suscitar otro problema: *la Compañía puede ser muy vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado.*
- **Nepotismo excesivo:** Es más frecuente que en las empresas restantes que los parientes progresen debido a los lazos familiares más que al *mérito y la capacidad profesional*. Este nepotismo inevitablemente conduce a la existencia de “feudos sangrientos”, los cuales surgen como uno de los problemas más serios de las empresas familiares y se agudizan cuando a través del mecanismo legal de herencia, se puede llegar a crear fuertes intereses de competencia minoritaria y desavenencias que involucran emociones en un grado excepcionalmente alto (Jaramillo, 1994).

Conflictos más frecuentes

Las Empresas Familiares, al igual que el resto de las organizaciones, están compuestas por los factores típicos de una organización empresarial: *Trabajo, Tecnología, Medios de Trabajo, Financiamiento y Administración* (CEDE, 1997). Al combinar estos factores, se

producirán una serie de conflictos en las empresas, pero que en las de tipo familiar se pueden resumir en los siguientes: *Conflictos de Estructura Directiva*, *Conflictos de Iniciativa* y *de Estructura Organizacional* y *de Sucesión*.

- **Conflictos de estructura directiva:** Es habitual que las empresas familiares traten de propender al empleo y reclutamiento de familiares para los cargos directivos. Esto hace que se produzcan ciertas situaciones que tienen su efecto sobre la estructura directiva, en especial cuando se contratan ejecutivos no familiares, los cuales no tienen capacidad de decisión, porque las decisiones las toma la familia. Además, la dirección de la empresa está garantizada para el fundador o para quien él designe, lo cual no garantiza que tenga las capacidades necesarias para dirigir la empresa. Otro fenómeno se relaciona con la marcada preferencia por los familiares en aquellos puestos de información y control, lo que a la postre es negativo porque es especialmente en estos cargos donde debe primar la capacidad técnica. Por último, los familiares realizan saltos jerárquicos en forma frecuente y no se respeta la estructura formal definida y la autoridad.
- **Conflictos de iniciativa:** A menudo estos conflictos se relacionan con un escaso o menor desarrollo de funciones comerciales, financieras y de recursos humanos; incluso de inversión en áreas relacionadas y complementarias (diversificación), para no apartarse del producto principal. Esto provoca una escasa diversificación y especialización muy concentrada, rechazando, a menudo, mejoras de tipo administrativas, comerciales y financieras, que permitirían mejor manejo de los costos, precios, la distribución, expansión a nuevos mercados y otras actividades de carácter técnico, relacionadas con la producción más eficiente. Es frecuente ver que se traslada excesivamente la estructura familiar a la estructura interna del negocio. Se confunden a menudo las reuniones de la familia (del domingo, en casa) con las reuniones de directorio formal.

- **Conflictos de estructura organizacional y de sucesión:** Por lo general, estos conflictos se pueden evitar, pero está detrás el “peso” de la familia en la empresa y las necesidades de subsistencia de la misma: la empresa pasa a ser una fuente obligada de ingresos. En este sentido (Jaramillo, 1998), es frecuente que exista una excesiva intromisión interdepartamental de familiares y la persistencia en la adjudicación de funciones, “por años”, a distintas ramas de la familia: Son los feudos de poder. También se refleja una estructura sobredimensionada, con el único fin de dar cabida a todos los miembros de la familia que necesiten, independiente de su calificación y capacidad de gestión. Además, en general, las remuneraciones de los directivos familiares, no son equitativas con la capacidad de cada miembro familiar, en muchas ocasiones es una forma de repartirse anticipadamente el producto que genera la empresa. Es frecuente que se tienda a evaluar la gestión de los empleados y directivos en forma diferente, dependiendo cuando se trata de “familiares” y “no familiares”. Por último, la planificación de la sucesión en la dirección de la empresa, no se trata como un problema real, en especial cuando la empresa está acostumbrada a un líder. Al momento de este líder enfermar o morir, la empresa se transforma en presa fácil de los poderes internos y se torna vulnerable, perdiendo sólo la familia.

La implementación de sistemas de control de gestión en las empresas familiares

Antes de analizar cómo las empresas familiares deben enfrentar la implementación de sistemas de control de gestión, se debe tener claridad respecto a su significado y a los mecanismos formales e informales que utiliza. Éstos influyen en el comportamiento de las personas que integran la organización para que se cumplan los objetivos empresariales en función de las estrategias definidas por la empresa. Es necesario aclarar que el antiguo concepto de control de gestión –*que era concebido por la mayoría de las personas como un control operativo*– se restringe a una función de inspección, de comprobación y de intervención. En otras palabras, el concepto “control”

indicaba, en cierto modo, que esta actividad estaba referida a una evaluación a posteriori de un determinado conjunto de procesos, para verificarlos y corregir el curso, si éste no era el adecuado (Amat, 2000). Se debe establecer que existen diferencias notables entre los conceptos de control operativo, estratégico y de gestión:

- **Control operativo:** Se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día. Es un control a posteriori. Se enfoca en las acciones.
- **Control estratégico:** Se basa, fundamentalmente, en la planificación estratégica, se enfoca en el largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación de la empresa con su entorno (productos que comercializa la empresa, mercados en los que actúa) y recursos productivos que utiliza (materias primas, grado de subcontratación de los procesos operativos, tecnología y recursos financieros).
- **Control de gestión:** Se basa, fundamentalmente, en la realización e implementación de distintas acciones para verificar cómo se unen la estrategia de la empresa y las actividades que ella desarrolla, sea a través de evaluaciones de desempeño de las personas, del control de la planificación presupuestaria o del manejo de algunos índices de cumplimiento, entre otros. Según Lorino (1993), el control debe tener una doble orientación. Primero, debe enfocarse a largo plazo para validar las estrategias. Segundo, la orientación debe ser a corto plazo para asegurar que la empresa en su conjunto y, en particular, cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El sistema de *control de gestión* que se diseñe, debe suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica) y cómo adecuarla, para posteriormente diseñar las estructuras y procedimientos (control estratégico), de acuerdo a las acciones que se desarrollan en las empresas (Ballvé, 2000).

De acuerdo a lo que plantea Amat (op.cit), el diseño del sistema de control debe realizarse en función de la (s) estrategias a la que se orienta la empresa. Si se analiza la forma que adopta un sistema de

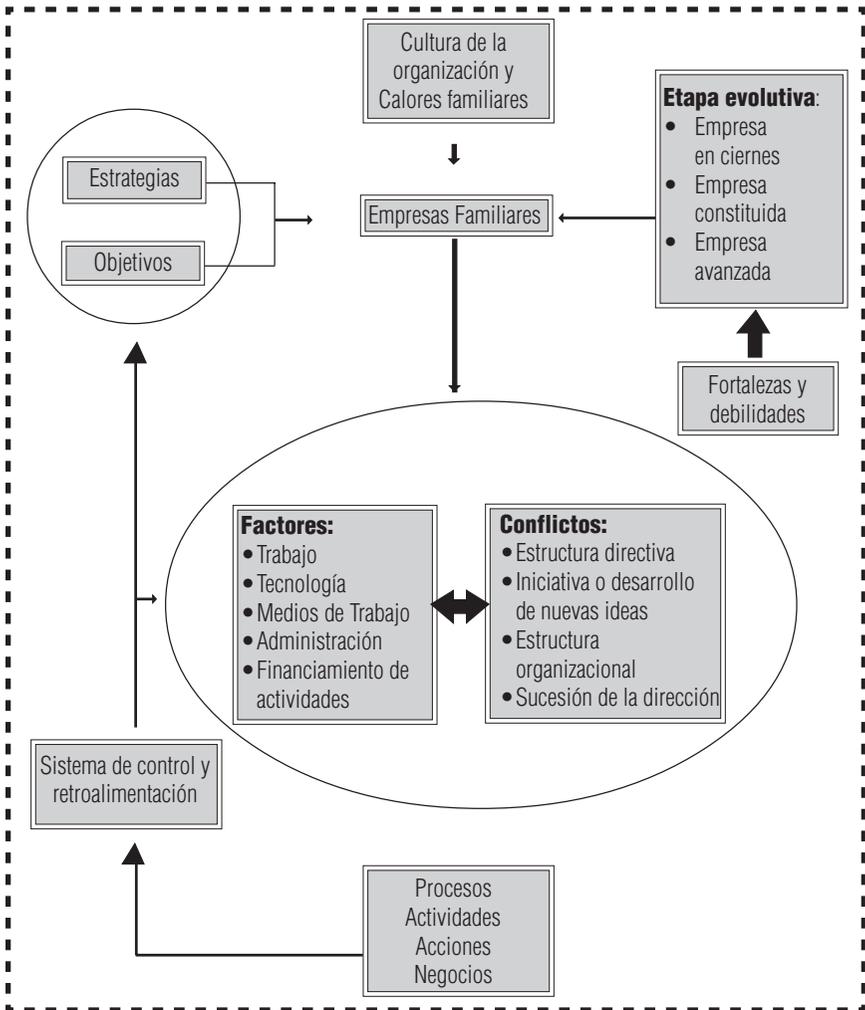
Control de Gestión en las empresas familiares, se debe tener presente no sólo que es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, sino que la empresa también penetra e influye en la vida familiar, es necesario reconocer que:

- Las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas.
- Los integrantes de la familia que no trabajan en ella, tienden a sentir un menor reconocimiento por no estar vinculados a la empresa, o bien, el resentimiento de no haberse incorporado a la empresa a pesar de las expectativas que tenían de haberlo hecho, o si estuvieron incorporados en algún momento se resienten por el hecho de haberse retirado tras algún conflicto con sus padres, hermanos u otro familiar.
- Conflictos entre familiares que son directivos y los que no, especialmente entre padre e hijo cuando este último se incorpora a la empresa, o bien rivalidades entre hermanos por el liderazgo o por la defensa de sus intereses respectivos, cuando tienen su propia familia.
- Cuando la familia controla una empresa familiar, en ésta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia. La convivencia entre familiares no siempre es armoniosa, muchas veces rige el dicho “cuanto más lejos te encuentres más te quiero” (CEDE, 1997).

A pesar de estas situaciones, podemos decir, que las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. De hecho las familias y empresas exitosas son aquellas que pueden generar un producto positivo de estas tensiones. Se pueden establecer estructuras espontáneas para enfrentarse constructivamente a estas situaciones conflictivas. Un ejemplo es utilizar políticas de recursos humanos que sean adecuadas al nivel de operaciones de la empresa, establecer reglas de juego que clarifiquen las relaciones entre la familia y la empresa, la formalización de un protocolo familiar (como documento que resuma por escrito estas reglas del juego), además de estimular procesos de comunicación fluida, espontánea y frecuente.

En el diagrama 2, se presenta el sistema de control de gestión de una empresa familiar. Este sistema debe considerar la cultura y los valores familiares que se respetan en la organización, la evolución que ella tiene, los factores que intervienen en este tipo de empresas, sus conflictos y sus acciones, que dependerán en gran medida de sus estrategias y de sus objetivos.

Diagrama 2
Ámbito que cubre el control de Gestión en una empresa familiar



Fuente: Elaboración Jaramillo, 2000.

Razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión en las empresas familiares

Las razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión son muy variadas, pero la mayoría se relaciona con las causas de crisis que se dan en las empresas familiares. Las principales crisis que se dan en la mayoría de las empresas, son, entre otras, las siguientes:

- Se cree y justifica el concepto el *Creador o Fundador es irremplazable*. Esto atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos, si es que éstos existen formalmente.
- Se insiste en utilizar criterios de administración, que se mantienen invariables por años, que produce una rigidez innecesaria, en especial porque no están innovando e incorporando nuevas técnicas de gestión y administración. Ello conlleva que la velocidad de respuesta de la organización, es diferente frente a situaciones que nacen de las acciones y actividades propias de la empresa, es muy alta en aquellas actividades de tipo operativas, que representan el día a día, y muy baja en aquellas actividades de tipo estratégicas.
- Existe una carencia de Sistemas de Información y Control de Calidad. No hay una inversión real para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
- Se exhibe debilidad competitiva, que se manifiesta por el exceso de concentración en tareas operativas del día a día. Como también se presenta la desorientación frente a cambios externos, los que al no ser percibidos a tiempo, muestran un futuro turbulento para los empresarios.
- Generalmente se tiende a considerar la diversificación como “solución”, la cual puede tornarse excesiva y más allá de las posibilidades de control de la propia empresa.
- Es posible la mala calidad de la venta, especialmente por la carencia de políticas claras y adecuadas al nivel de la actividad

que ha adquirido la empresa, lo que trae consigo: *Créditos excesivos* por vender a como de lugar, lenta rotación de las cuentas por cobrar y mala calidad de los clientes, entre otros.

- Puede darse una estructura de financiamiento deficiente, especialmente por falta de planificación financiera y proyecciones adecuadas de caja, que permitan elaborar un plan de financiamiento a Corto y Largo Plazo, dependiendo de las operaciones que ejecute la empresa.
- Puede ocurrir la excesiva infraestructura productiva, lo que trae consigo que el rendimiento sea menor que la inversión e ineficiencia técnica.
- La organización se convierte en rígida, paternalista y unipersonal, lo cual se agudiza por la tendencia del empresario de “querer hacerlo todo”. Se manifiesta, además, en que los proyectos, a menudo, se analizan deficientemente y su ejecución no es la adecuada, dado que predomina un sistema unipersonal de decisiones. Además, la toma de decisiones se realiza emocionalmente y no en forma técnica y objetiva.
- La orientación típica de la empresa pequeña y mediana es “hacia adentro” y no hacia el mercado o clientes. Hay un enfoque operativo, no hay estrategias.
- La inexistencia de señales de peligro que sirven como índices de control de la gestión y permitan corregir desviaciones respecto a los planes originalmente trazados.
- Los inventarios son mal administrados, lo cual se relaciona directamente con una deficiente programación de la producción.
- Los conflictos familiares se llevan a la empresa y se confunden con las tareas cotidianas y se “pierde” tiempo de la empresa en solucionar conflictos externos a ella.
- La sucesión del poder, la que se agudiza más cuando los gestores fundadores o el fundador se encuentra en una edad avanzada y la empresa está a las puertas de una “nueva generación”. La Planificación de la sucesión debe tratarse de igual forma que la planificación del resto de las actividades de la empresa y destinarse el tiempo que sea necesario, para no producir trastornos ni luchas de poder al interior de la organización.

Como se aprecia, son bastantes las razones que limitan la implementación de sistemas de control de gestión en las empresas familiares, pero no hay que perder de vista que estas razones son referenciales y a su vez existen empresas familiares constituidas y estructuradas, que han pasado a una etapa de desarrollo y se han profesionalizado lo suficiente para plantear un modelo de Dirección Estratégica, que ayude a tener un sistema de control que se integre a la estrategia y sirva como un mecanismo de retroalimentación permanente para corregir desviaciones. En otras palabras, debe existir un *control de tipo flexible y ex-ante*.

Conclusiones

Para concluir, se debe recordar que las *empresas familiares* tienen una esencia muy particular, en especial porque muy pocas de ellas tienen sistemas formales de planificación y control, lo que implica que no todas las empresas familiares tienen claridad respecto de su misión y de los objetivos que pretenden alcanzar. Esto se convierte en una dificultad para planificar formalmente y plantear algunas estrategias de desarrollo de corto y largo plazo.

La sucesión es otro problema que debe enfrentarse al momento de trabajar con estas empresas, la mayoría tiene problemas serios para superar la transición entre la primera y segunda generación. Es importante destacar, además, que al no existir un sistema formal de control de gestión que permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa. De acuerdo a experiencias personales, resalta que predomina más el beneficio familiar, que el beneficio empresarial. Lo anterior conlleva deficiencia al momento de definir sistemas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión. Esto es así, básicamente porque existe poca claridad respecto de la jerarquía, la definición de cargos y la designación de responsabilidades, muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa, sin dejar que surjan ideas nuevas e innovadoras al ambiente de la organización.

En este marco referencial y al determinar que las empresas familiares no tienen, en su mayoría, definidos los sistemas de gestión en términos formales, se puede concluir que un sistema de control inserto en el proceso de planificación estratégica es fundamental. Mediante el diseño de este sistema de control que sea coherente respecto a la estrategia, se puede lograr con mayor probabilidad, que el funcionamiento empresarial y los resultados que se obtienen sean coherentes con los objetivos de la empresa, además de ayudar a la evaluación de las diferentes unidades que existan en esta empresa familiar. Además, es necesario que se adapten los sistemas formales de información en la empresa. Entre éstos el sistema contable, para que facilite la toma de decisiones, al permitir cuantificar y seleccionar las alternativas estratégicas.

Asimismo, debe estipularse que las ventajas de las empresas familiares se pueden convertir en importantes inconvenientes cuando se pierde la armonía familiar y la perspectiva empresarial, lo que se produce cuando los criterios familiares dominan excesivamente o contradicen a los empresariales. Así, las empresas familiares, en especial las de carácter PYME, parecen tener serias dificultades para construir el tipo de organizaciones profesionalizadas orientadas al cambio permanente que exige el entorno actual. Las razones pueden ser múltiples, pero principalmente se enfrentan a barreras estructurales, que impiden su accionar y no permiten mantener una estructura organizacional despersonalizada, que no esté centrada en la persona del propietario, a veces con una mínima formación en el área de los negocios, lo cual se hace extensivo al resto de los familiares y al equipo directivo. Ello redundaría en que los profesionales que trabajan en la empresa sean mínimos y esto conlleva la imposibilidad de construir una empresa flexible y a la vez competitiva.

Se debe recordar que cuando se habla de empresa familiar, la palabra determinante no debe ser familiar, sino que debe prevalecer el concepto de empresa. Por otro lado, el objetivo principal de los programas para medir la gestión de la empresa debe ser conseguir herramientas para mejorar la administración del negocio, intentando no sólo considerar la medición del valor de los activos e inversiones corrientes de las empresas, sino también medir otros aspectos

importantes que ayuden a aumentar la capacidad de los mismos para generar utilidades en el futuro.

Al momento de diseñar e implementar un sistema de control de gestión en las empresas familiares, se recomienda proceder con cautela para no verse comprometidos con los aspectos de la familia y ser lo suficientemente flexibles y consecuentes para cambiar las mediciones al producirse transformaciones en el clima empresarial. En efecto, al unir las mediciones de factores claves a la visión estratégica de la empresa de manera interactiva, se garantiza la sincronización de estos elementos. Es necesario que antes de pretender sincronizar los elementos, exista la visión y formalización de las estrategias y objetivos de la empresa familiar.

Ahora bien, si decide implementar un Sistema de Control de Gestión en una empresa familiar se debe tener en consideración las siguientes características:

- Guardar relación con los requisitos propios de la actividad involucrada, en especial considerar las características de las empresas familiares.
- Describir anticipadamente las desviaciones que exigen corrección, en especial debido a que la familia no reacciona con la rapidez que exige realizar los cambios necesarios en las empresas.
- Los controles deben valer lo que cuestan. Esto es esencial porque los beneficios son relativos y la familia no quiere gastar más de lo justo.
- Deben unirse a la estructura de la organización, facilitando la asignación de responsabilidades.
- Un buen sistema debe indicar el camino a la acción correctiva, incluso determinar dónde es necesario emprender la acción, quién es el responsable y en qué consistirá.
- Debe ayudar a descubrir los problemas gerenciales. Debe ser concebido como una herramienta de gestión. Debe insertarse en la fase de implementación del modelo de gestión estratégico y ser entendido como un *Sistema de Dirección*, capaz de retroalimentar a la organización.

Por último, debemos recordar que trabajar en una empresa familiar significa una elevada carga emocional que promueve las tensiones. Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes, pero no se expresan hasta que fallecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativas, pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizacional de la empresa.

Bibliografía

- Amat, Joan M. 2000. *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona, España. 2da. Edición: Editorial. Gestión 2000.
- Ballvé, Alberto. *Tablero de Control 2000*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi. Cea, Constanza. 1996. La Familia S.A.. Diario El Mercurio. Cuerpo D del 8 de Agosto de 1996. Santiago, Chile.
- Centro de Estudios para el Desarrollo de la Empresa CEDE. 1997. Apuntes del Seminario "Modernización y Rejuvenecimiento de empresas familiares". Equity Consultores. Santiago, Chile.
- De Carlos, Carlos. 1988. *La empresa familiar en Chile*. Trabajo no publicado. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
- Drucker, Peter. 1995. *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. 1994. *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Santiago, Chile: Ediciones Dolmen, Colección Economía y Gestión.
- Jaramillo, Víctor. 1994. *Las Empresas familiares*. Trabajo no publicado. Magister en Administración de Empresas. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Jaramillo, Víctor. 1998. Reorganización y Gestión del Cambio en las empresas familiares: Caso M. Maritano S.A. Tesis de postgrado, trabajo no publicado. M.B.A. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Pére, Nicolás. 1999. Elaboración y Control de Presupuestos. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Philippe, Lorino. 1995. *El control de Gestión Estratégico*. Ciudad de México, México: Editorial Alfa Omega.
- Plaza, Álvaro. 1994. *Seminario-Curso de Control de Gestión*. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. 1997. *Curso de Dirección de Empresas familiares*. Apuntes. Santiago, Chile.
- Strebel, Paul. 1996. IMD. La Gestión de cambio y elección del proceso adecuado. Serie Management Empresarial, *El Diario-Financial Times*, Nº 14.
- Uribe, Francisco. 1991. *Desarrollo de la Pequeña Industria*. Ginebra. ILPES-ONU.
- Yunis, Jorge. 1997. Curso de Dirección de Empresas Familiares (Apuntes). Programa de Consultoría en Dirección. Equity Consultores. III Etapa. Santiago, Chile.

Reseñas

***Beyond Greed and Fear* (2000) Hersh Shefrin, Harvard Business School Press**

Reviewed by Javier Rodríguez

Behavioral finance is a relative new area that brings together psychology and finance. There are few books that present the theory and applications of behavioral finance in an easy to follow language as *Beyond Greed and Fear* do. Although written with a practitioner audience in mind, this book could serve as an excellent textbook. The author, Hersh Shefrin, from Santa Clara University, is an expert on the subject and has published many academic and popular press articles.

The first four chapters of the book give the reader a good introduction to behavioral finance and three of its core themes: heuristic bias, frame dependence and market efficiency. The author first explains that heuristic bias is the action of substituting a rational decision making process for a “mental-shortcut” or “rule of thumb”. The second central theme of the book is frame dependence or how people might react differently to the same problem or situation when presented in different contexts or frames. Then the author makes a good argument on how market inefficiency could be the result of mixing the first two topics of the book and the overall stock market. Market efficiency is a sensitive subject in the finance community that, in my opinion, serves as an invisible border between those who give behavioral finance at least the benefit of the doubt and those

who don't. The reaction from the finance community to what behavioral finance proposes is also presented.

From chapter five on the material of the book is presented in a case fashion. Each chapter considers an event, a particular market sector or a specific market participant. Then the author presents the view from a behavioral finance perspective. These almost self-contained chapters are built on the information contained on the first four chapters and supported by academic research, by direct quotes from important people from the industry as well as citations from the popular press. This format allows the reader to, not only learn about behavioral finance and its roots from psychology, but to see first hand its real world applications.

I believe this is an excellent book for those interested in a finance theory that allows for human error during the investment process as well as other financial decisions. The book is easy to read and do not require, as others books in this area do, a deep understanding of mathematics and statistics.

Schlosser, Eric. (2001). *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal*. New York: Houghton Mifflin Company, 339 páginas.

Reseñado por Elizabeth Robles, Ph.D. Catedrática Auxiliar, Universidad de Puerto Rico

El autor de este libro, Eric Schlosser, es un periodista investigador que tardó dos años en estudiar la industria de los “fast foods,” o negocios de comida servida al instante. En 1998, Schlosser publicó su primer artículo de “fast foods” en la revista *Rolling Stone* que generó miles de cartas. Ha escrito para el *New Yorker*, y desde 1996 es corresponsal de la revista mensual *Atlantic*. Éste ha ganado varios

premios de periodismo por artículos sobre la legalización de la marihuana y los campos del cultivo de la fresa, entre otros.

El propósito de *Fast Food Nation* es plasmar la preocupación del autor por el impacto que tiene esta industria en los niños de la nación estadounidense. El libro consta de una introducción del propio autor, diez capítulos divididos en dos partes: la manera americana (The American way), carne y papas (meat and potatoes) y un epílogo. En la primera parte, Eric Schlosser traza el crecimiento de las cadenas de comida rápida después de la Segunda Guerra Mundial y condena la industria por dar origen a males culturales como la obesidad, el clasismo, el imperialismo global de Estados Unidos de Norteamérica y la devastación ambiental. En la segunda parte expone el desarrollo de la industria de los sabores describiendo cómo se desarrollan en los laboratorios y, por tanto, no son nada “naturales.” Además de describir con lujo de detalles las condiciones de trabajo de los mataderos de ganado, la falta de seguridad en los mismos y la falta de leyes que protejan a estos trabajadores, quienes son mayormente inmigrantes ilegales de México y de Guatemala que viven con miedo de que los deporten a sus países.

Dos puntos importantes sobresalen en el libro: la preocupación del autor por lo que comemos, cómo eso afecta la salud de los consumidores y cómo la industria de la carne crea salarios más bajos y condiciones poco favorables a los trabajadores en los mataderos de ganado. De forma sutil, pero firme, muestra la cruda realidad de los trabajadores ilegales. La industria de comida rápida aunque genera millones de empleos anualmente, los mismos son de naturaleza parcial y con la rotación de empleados más alta en toda la nación estadounidense y con el mínimo de adiestramiento.

Schlosser comienza comparando en detalle cómo los creadores de Disney (Walt Disney) y de McDonald's (Ray Kroc) desarrollaron sus imperios de forma similar, cambiando los valores de la sociedad Estadounidense, dirigiéndose a un mismo consumidor, los niños. El capítulo dos muestra cómo las grandes compañías (Ej. McDonalds, Coca Cola) se anuncian en las escuelas públicas de algunos estados. Revela cómo, con la excusa de donar materiales para la escuela, apelan a un mercado cautivo (los niños) y cómo éstos desarrollan lealtad a sus marcas desde pequeños. El capítulo tres plantea los

subsidios federales que reciben estas cadenas de comida rápida por cada trabajador que emplean durante solo 400 horas de trabajo y el subsidio que pueden obtener tan pronto se va este trabajador y viene otro. El resto de los capítulos comenta sobre el desarrollo de los sabores artificiales en las papitas fritas, las hamburguesas, en las batidas de fresa y en el pollo; de las enfermedades que acarrear los mataderos de carne ocasionando el envenenamiento de miles de niños y de adultos en Estados Unidos; y del poder económico que tiene la industria de la carne que impide la regulación de la misma.

El libro es una fuente de información útil, tanto para las clases de mercadeo como para el público en general. Es un libro periodístico, donde el autor narra en detalle de forma simple y con pruebas sus investigaciones. Este libro sirve de base para realizar cualquier investigación teórica sobre el consumo de bienes, mercadeo, teorías de consumo del trabajo y de la producción de bienes y sus consecuencias en la vida social. El autor logra su propósito: crear conciencia de lo que somos y hacia dónde vamos al tiempo que provee alternativas en su epílogo, porque no todo está perdido.

LA CUMBRE EMPRESARIAL 2003

Dra. Marinés Aponte

La Cumbre Empresarial 2003 se llevará a cabo el viernes 2 de mayo de 2003 en la Universidad Metropolitana, en Cupey. El tema del foro será, **Empresarismo: Estrategia de desarrollo para el Caribe y América Latina**. Invitan la filial de Puerto Rico y el Caribe del Concilio Internacional para Pequeñas Empresas (ICSB por sus siglas en inglés) en conjunto con el Programa de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Administración Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras y el "International Entrepreneurship Institute".

El Dr. Rodrigo Varela, Director del Centro para el Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI en Colombia y experto en el tema de empresarismo y desarrollo económico, será el orador invitado.

El costo de la actividad, que durará todo el día e incluye almuerzo, será el siguiente:

- \$50 - asistentes regulares
- \$40 - miembros ICSB que paguen antes del 1ro de abril de 2003
- \$25- estudiantes regulares
- \$20 - estudiantes miembros ICSB

Para más información y hacer las reservaciones pueden comunicarse a las oficinas del Programa de Desarrollo Empresarial de la UPR: (787) 764-0000 extensiones 4043, 5752, Fax (787) 772-1433 ó a través del E-mail: m_aponte@rrpadm.rrp.upr.edu

Primera Reunión del “Institute of Mathematical Statistics” y de la “International Society for Bayesian Analysis”

Marta Álvarez, Ph. D.

El “Institute of Mathematical Statistics” (IMS) y la “International Society for Bayesian Analysis” (ISBA) celebrarán su primera reunión conjunta del 24 al 26 de julio de 2003 en Isla Verde, Puerto Rico. IMS, fundada en 1935, es una de las sociedades más importantes en el campo de la estadística y publica cuatro de las más prestigiosas revistas: “Annals of Statistics”, “Annals of Probability”, “Annals of Applied Probability” y “Statistical Science”, además de la serie de monografías: “IMS Lecture Notes-Monograph Series”. La ISBA fue fundada hace diez años, cuando la estadística *Bayesiana* empezó a crecer en forma espectacular debido, mayormente, al desarrollo de algoritmos computacionales.

Las Redes Gráficas y Modelos de Causalidad, La Estadística Espacial y Estadística de Eventos Extremos son temas de actualidad y rápido desarrollo científico a discutirse en esta primera reunión. El coordinador de la actividad en Puerto Rico es el Dr. Luis Raúl Pericchi, profesor del Departamento de Matemáticas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (787-764-0000, Ext. 4671). Para información más detallada, puede acceder la dirección de la página en la red de Internet: www.cnnnet.chu.edu/math/IMS-ISBA-PR2003.

Coloquio de Investigación en las Áreas de Finanzas y Economía

Marta Álvarez, Ph.D.

El Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, coordinó un *Coloquio de Investigación en las Áreas de Finanzas y Economía*. El mismo se celebró el 25 de octubre de 2002 en el anfiteatro de la Facultad y asistieron profesores y estudiantes graduados de toda la Isla.

En el Coloquio se discutieron temas de actualidad y pertinencia en las áreas de finanzas y economía; la actividad fue todo en éxito. Luego de cada ponencia, se generó un intercambio de ideas y de discusión sobre los tópicos expuestos. El programa fue el siguiente:

Título	Recurso
<i>Creación de empresas en Puerto Rico: ¿Falta de espíritu empresarial o problema estructural?</i>	Dra. Marinés Aponte Directora Programa de Desarrollo Empresarial Facultad de Administración de Empresas, UPR, RP
<i>Behavioral Finance: An alternative to traditional finance theory</i>	Dr. Javier Rodríguez Departamento de Finanzas Facultad de Administración de Empresas, UPR, RP
<i>The "Presidential –Election Cycle" in the Stock Market: Requiem for an anomaly?</i>	Dr. Carlos Colón de Armas Escuela Graduada Facultad de Administración de Empresas, UPR, RP
<i>The effect of openness on corruption</i>	Dr. Jimmy Torrez Departamento de Finanzas y Escuela Graduada Facultad de Administración de Empresas, UPR, RP
<i>Bloomberg: Una herramienta financiera</i>	Prof. Matías Ringel Departamento de Finanzas Facultad de Administración de Empresas, UPR, RP

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La Facultad de Administración de Empresas tiene un Programa de Desarrollo Empresarial. El mismo representa un esfuerzo interdepartamental. El Programa promueve el desarrollo de la educación empresarial a través de un enfoque multi e interdisciplinario. Las actividades educativas del Programa están dirigidas a difundir, ampliar y desarrollar el conocimiento y las destrezas empresariales entre los estudiantes, profesionales, la facultad y comunidad. El Programa tiene los siguientes objetivos:

- Colaborar y aportar al desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas a través de iniciativas académicas en el campo de la educación empresarial.
- Promover la educación empresarial como alternativa de desarrollo profesional entre los estudiantes, la facultad y comunidad.
- Fomentar y coordinar actividades académicas dirigidas al desarrollo del conocimiento y destrezas empresariales como medio de participar exitosamente en el campo empresarial.
- Coordinar y proveer apoyo a través de asesorías a iniciativas empresariales de los estudiantes.
- Fomentar y proveer actividades de desarrollo profesional y académico en el campo de la educación empresarial para la facultad y estudiantes.
- Promover y colaborar con otras unidades de la Facultad en el desarrollo de proyectos especiales y de investigación en el campo de la educación empresarial.

Para más información sobre las actividades del Programa de Desarrollo Empresarial, puede llamar al 764-0000, extensiones 4043 ó 4041 o visitar sus oficinas ubicadas en el primer piso del Edificio Osuna de la Facultad de Administración de Empresas.

CENTRO EDUCATIVO DE COMERCIO INTERNACIONAL

La Facultad de Administración de Empresas cuenta con un programa académico para el desarrollo del comercio internacional. Este programa, conocido como el Programa de Desarrollo de Comercio Internacional (International Business Development Program o IBDP), es la respuesta a la necesidad de la Universidad de fomentar el Comercio Internacional entre la Facultad, el estudiantado, la empresa privada y el público puertorriqueño en general. El Programa tiene cuatro objetivos primordiales que son:

1. Reenfocar y ampliar la participación de los miembros de la Facultad en el ámbito del Comercio Internacional junto a organizaciones orientadas a la exportación localizadas en Puerto Rico.
2. Desarrollar un programa de comercio internacional a nivel subgraduado en las áreas de Mercadeo y Gerencia.
3. Proveer oportunidades de desarrollo a estudiantes y ejecutivos, especialmente en áreas que contribuyan al fomento de la exportación en la Cuenca del Caribe.
4. Promover en nuestra sociedad una cultura orientada a la exportación.

Estos objetivos armonizan con el objetivo primordial de la Ley de Comercio y Educación Internacional del Departamento de Educación Federal. En esta ley se expone la necesidad de que las universidades amplíen su currículo para incluir el tema del Comercio Internacional y así participar en el proceso de globalización.

Este Programa ofrece orientación a los estudiantes sobre las oportunidades de estudio avanzado en Comercio Internacional, la llegada de visitantes distinguidos de diferentes países para hablar de temas de la actualidad y adiestramiento, entre otras actividades. También le ofrece al sector empresarial la oportunidad de ampliar sus conocimientos en Comercio Internacional a través del Taller de Desarrollo de Comercio Internacional que se ofrece dos veces al año. El Taller se lleva a cabo por once semanas consecutivas de 6:00 a 9:00 p.m. y los conferenciantes son peritos en los temas por discutirse.

Si desea información adicional, puede llamar al 764-0000, extensión 3904 y comunicarse con la Dra. Maritza Soto, Directora.

PROGRAMA ENLACE

Es una unidad de la Facultad de Administración de Empresas del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Promueve las relaciones de la Facultad con diferentes sectores del ambiente social y empresarial puertorriqueño e internacional y contribuye al desarrollo integral de los estudiantes.

El programa Enlace tiene disponible, para la comunidad empresarial, un banco de datos y resúmenes de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas. Con esta información se facilita la participación de los estudiantes en proyectos de práctica profesional, empleo, trabajo voluntario, investigación y otros.

REQUISITOS PARA PARTICIPAR DEL PROGRAMA

Todo estudiante del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico que esté clasificado en la Facultad de Administración de Empresas puede pertenecer al programa. La participación es libre de costo, y está limitada a lo siguiente:

1. El estudiante no debe estar en probatoria académica.
2. Cualifican hasta un año después de graduados, tanto de bachillerato como de maestría. El estudiante puede pertenecer con sólo entregar el Formulario Enlace con copia de su resumé.

Cualquier firma que provea algún tipo de oportunidad o experiencia profesional, personal, social o académicamente valiosa puede participar, libre de costo. Para unirse al programa sólo tiene que llenar y devolver el Formulario de Inscripción.

Toda información que provean los/as estudiantes y las firmas se utilizará únicamente para propósitos del Programa y con el consentimiento de los/as participantes.

PROCESO DE INSCRIPCIÓN

El estudiante puede pertenecer al Programa con sólo entregar el Formulario Enlace con copia de su resumé. En el caso de las firmas interesadas, para unirse al Programa sólo tienen que llenar y devolver el Formulario de Inscripción.

CONFIDENCIALIDAD

La información que proveen los estudiantes y las firmas se utilizará únicamente para los propósitos del programa y con el consentimiento de los participantes.

LOCALIZACIÓN

El Programa Enlace, adscrito al Decanato de la Facultad de Administración de Empresas, está ubicado en el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Edificio Ana María O'Neill, oficina número 203. Si desea información adicional puede comunicarse con la Prof. Grisselle E. Meléndez, coordinadora del programa a través de las extensiones 3935 y 3237 ó 759-1255, unidad 388-8309.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

El objetivo principal de la Revista es estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la comunidad universitaria y el comercio, la industria, la banca y el sector gubernamental en el ámbito internacional. La Revista acepta artículos de índole académica, práctica o profesional. En estas categorías se aceptan escritos de tipo informativo, ponencias, investigaciones, reseñas de libros y presentaciones a favor de alguna posición filosófica. Puede enviar las colaboraciones para su posible publicación a:

Revista Forum Empresarial
Centro de Investigaciones Comerciales e
Iniciativas Académicas
Apartado 21869, Estación Universidad
San Juan, Puerto Rico 00931-1869
Correo electrónico: *forum@rrpac.upr.clu.edu*

- Todos los artículos deben ser 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 o autora 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 o autora y que revise sus concepciones anteriores.
- Los artículos pueden ser escritos en español o en inglés.
- La portada deberá incluir el título del artículo, el nombre del autor o de la autora, puesto que ocupa, la dirección, los teléfonos del trabajo y de la casa y el número de 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).
- 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 o la autora deberá someter su artículo preferiblemente por correo electrónico o enviar un disquete y una copia en papel de maquina a espacio doble y en tamaño carta. Los artículos deberán presentarse en programas Word Perfect o Microsoft Word. Deberá rotular el disquete con su nombre y título del artículo e indicar además el programa que usó. Se sugiere conservar una copia del artículo y del disquete, ya que éstas no se devolverán a sus autores o autoras. Es necesario verificar que el disquete no tenga virus. Todo disquete con virus será devuelto al autor o autora para su reemplazo.
- Todas las gráficas, tablas y diagramas deben guardarse en *EPS* (save) para que sean más susceptibles a la resolución de colores.
- Todas las gráficas, tablas y diagramas deben enviarse por separado en disquetes individuales.
- 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.
- A los autores y a las autoras se les obsequiarán tres ejemplares de la Revista en la que aparece publicado su artículo.

GUIDES FOR THE PRESENTATION OF ARTICLES

- The main objective of the Journal is to promote an exchange of ideas among the university community, the commerce, the industry, the banking, and the governmental at the International level. The Journal accepts informative and research articles. It also accepts book reviews, conferences, and presentations defending a particular philosophical position. Please send articles for the consideration of the Editing Board to:

Revista Forum Empresarial
Centro de Investigaciones e Iniciativas Académicas
Apartado 21869, Estación Universidad
San Juan, Puerto Rico 00931-1869
e-mail forum@rrpac.upr.clu.edu

- All presentations should be unpublished articles. It is assumed that by submitting the article for consideration of the Journal Editing Board, the author compromises not to send it simultaneously to other periodic publications. The articles might be written in Spanish or English.
- The cover sheet should have the title of the article, the name of the author, his/her position, and the home and work address and phone number. The title should be written again at the top of the first page manuscript. The remaining pages should have no identification.
- The length of the articles should not exceed 20 pages (size 8.5 x 11) written in one side including tables and the bibliography.
- The articles must be preceded by an abstract of no more than a paragraph long (100 words maximum).
- It should be avoided to include in the text formulas and mathematical models. If the work requires their implementation, they should be included as an appendix.
- The notes should be brief (generally no more than three sentences) to marginal clarifications of the text. These brief notations may be used for others clarifications in addition to bibliographical references. The notes should be at the end of the article, under title NOTES and should be enumerated consecutively throughout the text.

- The citations must follow the below format:

for books: last name, name of the author or compiler, title of the literary work, place, publishing house, date, referring pages.

for articles: last name, name, titles, journal (underline), volume (in roman numbers), tome, editor, place and date of publication, number of referring page.

- The bibliography must follow the citation guides and should be in alphabetical order, based on the author(s) last name(s).
- The author must submit four type-written, double-space, and letter size copies. The information should be included in any of the following programs; Word Perfect, Microsoft Word. Label the diskette with your name, title of the article, and the computer program used. Keep a copy of the article and the diskette because the ones submitted would not be returned to the authors.
- If the author wants to verify the manuscript once it has been printed and is ready for publishing, he/she must contact the Editing Board for the necessary arrangement.
- Once the articles are accepted, the Journal reserves the publication rights during the period of three months following the publication.
- The authors will receive the issue of the Journal in which his/her article is published as a courtesy of the Journal Editing Board.