

*f*





# FORUM EMPRESARIAL

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

ISSN 1541-8561



# FORUM EMPRESARIAL

Vol. 16. Núm. 1 • mayo 2011

## REVISTA FORUM EMPRESARIAL

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

Dr. Miguel A. Muñoz / Presidente  
Dra. Ana R. Guadalupe / Rectora  
Dr. Paul R. Latortue / Decano

Director CICIA  
Aníbal Báez Díaz, Ph.D.

Editora  
Camille Villafañe Rodríguez, Ph.D.

Oficial Administrativa  
Olga E. González Dieppa, MA

Diseño Gráfico  
Sr. Marcos Pastrana  
Comunicación Gráfica

Revisión de Estilo  
Dra. Zoraida Fajardo  
Dra. Aida Andino  
Prof. Ivelisse Hernández

Toda correspondencia debe dirigirse a:  
REVISTA *FORUM EMPRESARIAL*  
PO BOX 23332  
SAN JUAN, PR 00931-3332  
Correo electrónico: [forum.empresarial@upr.edu](mailto:forum.empresarial@upr.edu)

Forum Empresarial está indizada en:  
Red ALYC, Latindex, CONUCO, UFASTA, Vida digital y  
WorldCat.

Puede acceder este volumen en nuestro portal en la Internet  
<http://cicia.uprrp.edu/forum.html>.

ISSN 1541-8561  
*Forum Empresarial* ©, 2011

## REVISTA FORUM EMPRESARIAL

### JUNTA EDITORA

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

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

### ASESORES DE ESTE NÚMERO

Dra. Maritza Soto  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

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

Prof. Wilfredo Camacho  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

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

Dr. David Urbano  
Universitat Autònoma de Barcelona  
Barcelona, España

Dra. Carmen Fernández  
Universidad de León  
León, España

Prof. María Virginia Lasio  
ESPAAE-ESPOL  
Guayaquil, Ecuador

Dra. María Amador  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Mayagüez

Dr. Roberto Solano  
Universidad de Las Américas  
Puebla, México

Dra. Alma Acevedo  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

Prof. Andrés Rodríguez Rubio  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Bayamón

## **JUNTA ASESORA INTERNACIONAL**

### **África del Sur**

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

### **Argentina**

Dr. Eugenio Balaguer / Universidad de Córdoba / ebalaguer@argex.com

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

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

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

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

### **Brasil**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Chile**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dr. Miguel Bustamante / Director del Centro de Gestión de Instituciones de Salud de la Facultad de Ciencias Empresariales / mabu@otalca.cl

### **Colombia**

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

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

### **Costa Rica**

Prof. Enrique Ogliastri / INCAE / enrique.ogliastri@incae.edu

## Cuba

Dr. Omar E. Pérez / Centro de Estudios de la Economía Cubana / Everle@uh.cu  
Dr. Hiram Marquetti / Universidad de la Habana / marquetti@uh.cu

## Ecuador

Prof. María Virginia Lasio / ESPAE-ESPOL, Guayaquil / mlasio@espol.edu.ec  
Prof. Moisés Fernando Tacle Galárraga / ESPOL, Guayaquil / mtacle@goliat.espol.edu.ec

## España

Dr. Jorge Sainz González / Universidad Rey Juan Carlos, Madrid / jorge.sainz@urjc.es  
Dra. Amaia Arizkuren / Universidad de Deusto, San Sebastián / arizkur@ud-ss.deusto.es  
Prof. Enrique Barreneche / Universidad de Deusto / barreneche@fundesem.es  
Dr. Alfonso Cebrián Díaz / E.A.E., Escuela de Negocios / acebrian@eae.es / cdr@eae.es  
Prof. Laura Lamolla Kristiansen / ESADE / Laura.lamolla@esade.edu  
Dra. Carmen Fernández Cuesta / Universidad de León / cfdezcuesta@unileon.es  
Prof. José M. Méndez / Institute for Executive Development / josemariamendez@telefonica.net  
Prof. José Manuel Rodríguez Carrasco / Universidad Nacional de Educación a Distancia / rocar@upcomillas.es  
Prof. David Urbano / Campus UAB / david.urbano@uab.es

## Estados Unidos

Dr. Carlos M. Rodríguez / Delaware State University / crodriguez@desu.edu  
Dr. Bert Valencia / Thunderbird University, Glendale, Arizona / valencib@t-bird.edu  
Dr. Dennis López / University of Texas at San Antonio / dennis.lopez@utsa.edu  
Dr. José Pagán / University of Texas Pan American / jpagan@utpa.edu  
Dr. Debra Snyder / Mount Vermont Nazarene University / debra.snyder@mvnu.edu  
Dr. Alam Pervaiz / Kent State, Ohio / palam@kent.edu  
Dr. María T. Cabán / University of South Florida / caban@sar.usf.edu  
Dr. Cynthia J. Brown / University of Texas Pan American / cjbrown@utpa.edu  
Dr. José R. Goris / Andrews University, Berrien Springs, MI / goris@andrews.edu  
Dr. Juan M. Rivera / University of Notre Dame, Indiana / jrivera@nd.edu  
Dr. Khosrow Fatemi / Texas A & M International University, Laredo, Texas / fatemi@tamiu.edu

## México

Dr. Javier Reynoso / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / jreynoso@itesm.mx  
Lic. Marcela Villegas Silva / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / villegas@campus.cem.itesm.mx  
Prof. José A. Echenique García / Universidad Autónoma Metropolitana / jaechenique@prodigy.net.mx  
Prof. Martha A. Hermosillo / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México D.F. / hermosi@itesm.mx  
Prof. Raúl Delgado / Universidad de Occidente / rdelgado29@hotmail.com  
Dr. Javier Jasso / Universidad Nacional Autónoma de México / jasso.javier@gmail.com  
Dr. Roberto Solano / Universidad de Las Américas, Puebla / rsolano@mail.udlap.mx; rgordillo@mail.udlap.mx

## Paraguay

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

## Perú

Prof. David Fischman / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas / dfischma@upc.edu.pe  
Dr. Jorge Talavera Traverso / Rector / ESAN / jtalavera@esan.edu.pe  
Prof. Alejandro Indacochea / Universidad Católica del Perú / aindaco@pucp.edu.pe  
Prof. Estuardo Marrou / Universidad del Pacífico / marrou\_je@up.edu.pe  
Prof. Matilde Schwalb / Universidad del Pacífico / mschwalb@up.edu.pe  
Ing. Edmundo L. González Zavaleta / Universidad del Pacífico / gonzalez\_le@up.edu.pe





**República Dominicana**

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

**Taiwan**

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

**Venezuela**

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



# FORUM EMPRESARIAL

Vol. 16. Núm. 1 • mayo 2011

## Índice

- 1** MORAIMA DE HOYOS RUPERTO / CARMEN I. FIGUEROA MEDINA  
Entrepreneurial Education as a Strategy for Global Competitiveness: Entrepreneurship Challenge in Puerto Rico
- 25** FLORA MARÍA DÍAZ-PÉREZ / MARYSELA COROMOTO MORILLO-MORENO / MARÍA BETHENCOURT-CEJAS  
The User Gap (Perceptions-Expectations) in Tourism Accommodations Services in Mérida State, Venezuela
- 59** SILVIA LÓPEZ PALÁU / BEATRIZ RIVERA-CRUZ  
El razonamiento bioético y la orientación hacia responsabilidad social empresarial de los estudiantes de negocios
- 103** Anuncios



## Entrepreneurial Education as a Strategy for Global Competitiveness: Entrepreneurship Challenge in Puerto Rico

Moraima De Hoyos Ruperto / moraimad@yahoo.com  
University of Puerto Rico  
Mayagüez Campus

Carmen I. Figueroa Medina / carmen.figueroa11@upr.edu  
University of Puerto Rico  
Mayagüez Campus

### ■ ABSTRACT:

Entrepreneurial education is important as a diffusion mechanism to foster mind-sets, skills, and behaviors on the entrepreneurship context in Puerto Rico. Entrepreneurial challenges were denoted by interviewing governmental, private and civic sectors' leaders as well entrepreneurs. Qualitative analysis demonstrates a successful entrepreneurial strategy should be anchored in an inter-organizational process that could build up the adequate entrepreneurial mindset through a formal interdisciplinary educational curriculum. Results suggest the necessity of change from the traditional business education hub to an entrepreneurial education able to develop creative thoughts as a strategy for global competitiveness and sustainable entrepreneurial growth.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial education, entrepreneurial environment, entrepreneurialism

### ■ RESUMEN:

La educación empresarial es importante como mecanismo de difusión para promover mentalidades, aptitudes y conductas necesarias para el contexto empresarial en Puerto Rico. Los retos empresariales fueron señalados al entrevistar a líderes de sectores cívico, gubernamental y privado, en adición de empresarios. El análisis cualitativo demuestra que una estrategia empresarial exitosa debe basarse en un proceso integral organizativo que pudiera construir la mentalidad emprendedora mediante un currículo educativo formal interdisciplinario. Los resultados sugieren la necesidad de un cambio en la efigie tradicional de la educación de negocios hacia una educación empresarial que pueda desarrollar un pensamiento creativo como estrategia para la competitividad global y el crecimiento empresarial sostenible.

**Palabras clave:** empresarismo, educación, ambiente empresarial, espíritu emprendedor

## INTRODUCTION

Studies conducted over the last ten years illustrate the multiple challenges that country administrators face on designing a sustainable and competitive entrepreneurial environment in Puerto Rico. These challenges encompass a low rate of early-stage entrepreneurial activities (Bosma, Jones, Autio, & Levie, 2008) limited market structure (Cortés, 2006), structural problems (Aponte, 2002), in addition of excessive public debt, bureaucracy, and lack of independent trade, since Puerto Rico is subject to U.S. trade laws and restrictions (Collins, Bosworth, & Soto-Class, 2006; Davis & Rivera-Batiz, 2006). Since, a country's global competitiveness depends on native entrepreneurial factors (Casson, 2003) built within their political, social, and historical context (Reynolds, Hay, & Camp, 1999); entrepreneurs, institutions, and governments play strong and specific roles in fostering a nationwide entrepreneurial climate (Lundström & Stevenson, 2005). This explains why some national economies are stronger and grow more rapidly than others (Reynolds et al., 2002).

In 1994, the Puerto Rico government joined other private and civic sectors of the Island to propose an initiative to jumpstart native entrepreneurial development as part of the "New" National Economic Development Model (Economic Productivity Council, 1994). To accomplish this objective the private and public sectors are expected to provide external support to the "native" small business enterprises. In addition, the public sector must become more effective and efficient providing the private sector with policies and regulations that can enable the economic development of Puerto Rico (Economic Productivity Council, 1994).

Despite this attempt, reports from worldwide organizations such as the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), the World Economic Forum (WEF), and the World Bank (WB) confirm that entrepreneurialism has failed to flourish in Puerto Rico. For instance, the 2007 GEM report revealed that among high-income countries Puerto Rico, at 3.1%, has one of the lowest rates of early-stage entrepreneurial activity, compared to 9.6% in the United States, 10% in Hong Kong, and 26%, 23%, and 27%, respectively, for the low to medium income countries of Peru, Colombia, and

Thailand. Likewise, the 2007 GEM adult population perception survey indicates Puerto Rico is average or above average in terms of entrepreneurial potential, capabilities, and intention, but lower in opportunity than other high-income countries.

To better our understanding about the reasons for the low level of entrepreneurial activity in Puerto Rico, we performed a qualitative research study based on interviewees with local entrepreneurs and civic, private and governmental leaders throughout the Island. We theorize that the way in which leaders perceive entrepreneurial climate may influence decisions they make and subsequently affect new business start-ups. Our study seeks to identify the unique factors that may impact Puerto Rico entrepreneurial environment with the purpose of providing useful information to guide decision makers.

Our data suggests that Puerto Rico's low rate of entrepreneurship stems from the lack of adequate entrepreneurial education regarding the general educational curriculum and the linkages of the university with the outsiders. In addition, higher education programs follow the traditional business education programs, rather than a creative one. While, on the other hand, the limited linkages among the university and other business trade organizations, as well as with entrepreneurs, restricted the flow of valuable information.

A striking deficit of adequate entrepreneurial education and linkages between educational institutions and entrepreneurs has been well documented in the literature as vital to supporting venture creation and sustainability. In Puerto Rico this has been identified as a factor deteriorating entrepreneurship. Our findings call for strategic initiatives from educational institutions and entrepreneurial support organizations—public, private, and civic—and entrepreneurs themselves to foster educational network development and utilization.

## **THEORETICAL BACKGROUND**

Entrepreneurship is considered a key element for a sustainable economic growth (Levie & Autio, 2007; Audretsch & Thurik, 2001; Gartner et al., 2004; Kantis et al., 2002; Lundström & Stevenson, 2005). However, the literature is not entirely consistent about the factors that drive it. Thus, as Van de Ven (2007) suggests, we need

to continue evaluating the entrepreneurship process and its causal mechanisms to advance the understanding of its dynamics and development over time.

Entrepreneurship is not solely defined by entrepreneurs, but by the relationships between entrepreneurs, enterprises, and the environment (Lundström & Stevenson, 2005). Enterprise might be involved inside an innovative process within existing firms, new venture creation (Audretsch & Thurik, 2001), or through replication (Baumol et al., 2007); but all with the final purpose of generating economic activities for the development of a sustainable economy (Gartner et al., 2004; Kantis et al., 2002). Environmental factors may include the economic system, institutional arrangements such as the collaboration between university and business trade organization with entrepreneurs, and the role of government on legal, political, and social structures, among others (Saxenian, 1994; Lowrey, 2003; Lundström & Stevenson, 2005).

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a leading international research program intended to enhance understanding of the role of entrepreneurship in the national economic growth, created a conceptual model summarizing the major causal mechanisms affecting national economies – the general (GNFCs) and the entrepreneurial (EFCs) contextual factors. Among the GNFCs, the GEM model (2007) includes; external trade openness, the role of government, financial markets' efficiency, technology intensity, physical infrastructure, management skills, labor market structure, and institutional regulations. These factors are considered primarily on a macroeconomic level. The GEM model also recognizes ten different EFCs, that primarily work at a microeconomic level, which may affect the creation and development of new firms. They are: 1) financial support, 2) government policies, 3) government programs, 4) education and training, 5) research and development (R&D) transfer, 6) commercial and professional infrastructure, 7) international market openness, 8) access to physical infrastructure, 9) cultural and social norms, and 10) intellectual property rights protection.

Essentially, Todaro (1981) stated that the structure of the educational system is linked to the particular economic and social character of the society in which it is contained, as well as to its history.



Furthermore, he claimed that the educational system influences social development, thus the link between education and country development is a two-way process. In the case of entrepreneurship, the educational system is considered one of the principal influencing factors of the venture creation process since it is strongly related to the overall attitude of society (Levie & Autio, 2007; Aponte, 1999). However, the GEM 2010 expert survey report suggests that entrepreneurship education and training in school and outside of school are inadequate in most countries (Corduras-Martinez, Levie, Kelley, Saeundsson, & Schott, 2010). Moreover, Kirby (2003) affirmed that educational systems need to focus not simply on what is taught but how it is taught.

Therefore, as Varela (2003) argues, our function as a nation is to educate our citizens within the bounds of ethics and social responsibility to make human beings capable of acting independently, innovatively, and with the capacity for achieving goals and taking risks to create new sources of wealth and employment. This contrasts dramatically with the traditional “mass-production” educational system that has dominated for decades, even in the United States, that tends to “teach students how to become proficient employees instead of successful business person” (Solomon, 1989). Even when entrepreneurship in higher education has grown significantly over the past 5-10 years, and strong growth is expected to continue; researchers agreed that more needs to be done. Entrepreneurship in higher education needs to expand particularly in the areas of curriculum development, training and development of teachers, funding entrepreneurship, cross disciplinary research collaboration and facilitation of spin-outs from higher education institutions (Twaalfhoven & Wilson, 2004).

Moreover, Gavron et al. (1998) established that to promote an entrepreneurial culture, the nations need collaborative policies between public and private sectors that encourage educational systems and business support schemes. Recently, the WEF 2009 report expressed it in the following way: “While the contexts around the world vary dramatically, entrepreneurship education, in its various forms, can equip people to proactively, pursue those opportunities available to them based on their local environments and cultures” (p.12).

In that sense, Lundström & Stevenson (2005) recognized the importance of the role of government on the adequacy to set policies, joint with the role of universities and other educational organizations in the emergence of entrepreneurship culture. Hence, the connection between the educational organizations and outsiders is particularly important in order to build an overall understanding of the entrepreneurship domain through the society's education and build awareness about the value and support of entrepreneurship on the country's development (Gavron et al., 1998). Similarly, universities play a key role as entrepreneurial hub, connecting researchers, students, entrepreneurs, companies and other stakeholders (Saxenian, 1994; World Economic Forum, 2009). Furthermore, the connection between universities and the rest of the entrepreneurial stakeholders generally provides key players in the processes of invention, innovation and commercialization (Wright, 2007). The WEF (2009) highlighted the importance of entrepreneurship education and training on the development of entrepreneurial capabilities in the following way:

... while education is one of the most important foundations for economic development, entrepreneurship is a major driver of innovation and economic growth. Entrepreneurship education plays an essential role in shaping attitudes, skills and culture from the primary level up. We believe entrepreneurial skills, attitude and behaviors can be learned, and that exposure to entrepreneurship education throughout an individual's lifelong learning path, starting from youth and continuing through adulthood into higher education-as well as reaching out to those economically or socially excluded-is imperative. (p. 7-8)

Furthermore, Gibb & Hannon (2006) recognized the fundamental of training students in the skills they will need to develop the entrepreneurial ability of creating business ideas, identifying and recognizing opportunities, setting up a business and managing its growth. Typically, skill-building courses in entrepreneurship education are creativity, new venture creation, business planning, leadership, entrepreneurial marketing, entrepreneurial finance and growth management as well as soft skills such as negotiation. However, the GEM 2010 special report on education recommends the

evaluation and encouragement of creativity, self-sufficiency, and innovation as well as the study of entrepreneurship since primary and secondary schools.

## **RESEARCH OBJECTIVES**

Our study seeks to identify the unique factors that may impact Puerto Rico's entrepreneurial environment with the purpose of providing useful information to guide decision makers. Based on the prominent themes that emerged through the interviews, the entrepreneurship challenge under consideration is education. Also, this study aims to address the unexplained stagnant entrepreneurial environment in Puerto Rico, even when new venture creation is positively perceived (Aponte, 2002) and indicators points' to average or above conditions, in terms of entrepreneurial potential, capabilities and intentions, compared with other high income countries (GEM 2007). Entrepreneur's understandings of environmental barriers to and enablers of business creation may, we reasoned, affect how and to what extent they launch new firms. For a future project, others areas like individual networking and systemic networking will be included in order to obtain a better understanding of the entrepreneurship challenge in Puerto Rico.

## **METHODOLOGY**

While there are many qualitative methods available to researchers, a grounded theory approach was preferred for this study. This method intersects disciplines and subjects, providing the opportunity to develop an in-depth understanding of the Puerto Rico's entrepreneurial condition through governmental private and civic sectors leaders as well entrepreneurs. Semi-structural interview comprised of open-ended questions (as the Appendix A shows) were performed to maximize the opportunity for respondents for free expression while allowing the authors to guide the general direction of the interview.

Methodologies are "neither appropriate nor inappropriate until they are applied to a specific research problem" (Downey & Ireland,

1979). A researcher's choice of methodology should take into account the research objective, the research question, and the problem to be addressed. As Van Maanen (1979) points out, the choice of research methodology is situated "in the overall form, focus and emphasis of study." We believe the qualitative inquiry method was well suited to address the subject of this study: the unexplained failure of a sustainable entrepreneurial environment in Puerto Rico. We were interested in discerning how key figures in Puerto Rico—entrepreneurs as well as policy makers and influential leaders who may directly or indirectly affect entrepreneurial efforts—perceive the Island's current entrepreneurial movement or atmosphere. Our intent was to gather "rich" data from these individuals based on their personal experiences and backgrounds as well as their understanding of entrepreneurialism and what it means to them (Babbie, 2007; Maxwell, 2005).

Suddaby (2006) suggests that grounded theory is more appropriate when wanting to learn how individuals interpret reality—in our case how leaders and entrepreneurs perceive the entrepreneurial environment and its socio-economic role in Puerto Rico. Grounded theory emphasizes the observation of patterns in the data that help us to build theories directly from "the actual meanings and concepts used by social actors in a real setting" (Gephart, 2004: 457). Grounded theorists aim to remain "open" to the data by resisting commitment to a prior theory or assumption. The grounded theorist's commitment to "openness" is also reflected in the data collection process.

The conducted semi-structured interviews comprised of open-ended questions that maximized respondents' opportunities for free expression while allowing us to guide the general direction of the interviews. Considering the same way, trying to avoid implicit hypothesis-testing and instead allows for inductive reasoning to prevail. Nevertheless, this knowledge implies the possibility of a bias on the part of the author, since a theory-free individual, without expectations when collecting and analyzing data is unrealistic. Two important characteristics of grounded theory are constant comparison and theoretical sampling. Constant comparison refers to the researcher's continual examination and comparison of data or a simultaneously

collected and analyzed process. This implies immediate active immersion in the data rather than its post-collection management. Theoretical sampling also refers to the researcher's recognition that the data, rather than a prior design decision, dictates when the data collection terminates. Consequently, the size and composition of the sample may be suggested, but not dictated by prior design. Two main principles under the theoretical sampling are appropriateness and adequacy (Glaser, 1967). Appropriateness was achieved by carefully selecting participants who were knowledgeable about the area being explored, while adequacy was addressed by continuing the sampling and coding until theoretical saturation was reached.

## **SAMPLE**

Fifteen organizational leaders in Puerto Rico—five from each sector; the civil, governmental, and private sector—and fifteen entrepreneurs were selected to take part in this study. The civic, public, and private sector participants were selected through the following process. We identified key agencies and organizations from several available sources, including the Puerto Rico Official Government's Web site, which details the government agencies involved in business start-ups, and the Puerto Rico Industrial and Commercial Directory and its respective Web site. Then, relying on the researcher's personal network and experience and those of several business experts, the list was narrowed to twenty-five organizations chosen based on their public intervention in policy matters. From those twenty-five, fifteen initial representatives were identified. Criteria for selection were their business/industrial sector and the geographical area they cover. A careful selection was made to reflect a wide range of knowledge about Puerto Rico's entrepreneurial efforts. Since we were seeking to understand the entrepreneurial environment as perceived by those who have the ability to encourage change in Puerto Rico's entrepreneurial policies, the leaders selected for this study were in top management positions, such as presidents, directors, and executive directors of those organizations with public policy influence. If any one of the first fifteen selected was

unavailable, he or she was substituted by another similar and/or related organizational leader. In this manner the total of available organizational leaders that were interviewed was fourteen, including four from the private sector, five from the public sector and five from the civic sector.

Entrepreneurs were chosen from among those mentioned in interviews with the above-mentioned leaders and based on their availability; eleven entrepreneurs were interviewed. The list included both newly established and experienced entrepreneurs. Since these entrepreneurs were named during conversations with the organizational leaders, factors such as industry diversity and the type and/or business size were not controlled. In accordance with the principles of theoretical sampling, which permits decisions about sample size and composition to change during the process of data collection, a decision was made to extend the sample to Puerto Rican entrepreneurs doing business outside the Island. These entrepreneurs were selected from the Hispanic Chamber of Commerce directory and, because of the information at our disposal and the access to it, all were from the state of Ohio. We later decided not to include those four Ohio interviews in the analysis because the conversations did not fit the study's purpose.

## **DATA COLLECTION**

The primary data collecting method was semi-structured interviews that lasted about one hour and were conducted between June and August 2009. Respondents were contacted via phone or e-mail to determine if they were willing to be interviewed. Twenty one face-to-face interviews and four telephone interviews were conducted. All were audio recorded with the permission of the interviewee. The recorded interviews were electronically stored and professionally transcribed. An interview protocol was used to ensure consistency even when the semi-structured methods followed intuitive leads during the interview process (Spradley, 1979).

The interview questions were broad and open-ended to allow respondents to narrate experiences and understandings rather than be questioned solely on specific details (Maxwell, 2005). The ques-

tions were aimed toward individual experiences and sought to avoid theoretical or hypothetical assessments. They also encouraged substantial responses from interviewees and allowed them to emphasize ideas and issues most relevant to the events they described.

We began by asking respondents to describe their personal and professional background. This gave us the opportunity to understand how their academic fields, years of experience, and their specializations, for example, influenced each one's perspective and the various issues they discussed during the interview. Second, we asked respondents to talk about the organization or business they represent. This question gave us a broader understanding of the organization's purpose or agenda and the business environment to which each is related. Next we asked participants to describe a successful entrepreneurial venture they witnessed or experienced firsthand in Puerto Rico during the last five years. The purpose of this question was to identify what the informant saw as the most relevant factors to entrepreneurial success. Thereafter, we asked the participants to describe an unsuccessful venture they directly experienced or witnessed in Puerto Rico during the last five years, with the same purpose, and to help identify the factors they consider detrimental to the entrepreneurial environment. Finally, we gave each interviewee an opportunity to discuss what he or she thinks are the most important factors driving entrepreneurship, negatively as well as positively, in Puerto Rico. This question was meant to provide the interviewees the opportunity to freely express what he or she would do to change the environment in Puerto Rico without limitations, as if with a "magic wand." One question was added for those Puerto Ricans doing business abroad to explore why they decided to leave instead of remaining on the Island.

## **DATA ANALYSIS**

Qualitative data analysis often involves a coding process during which raw data is raised to a conceptual level. We used techniques recommended by Corbin and Strauss conducted open, axial, and selective coding that allowed us to make comparisons between data and, in doing so, derive ideas to stand for the data and develop

properties and dimensions of the concepts (Corbin & Strauss, 2008). This kind of analysis involves a process of generating, developing, and verifying impressions by continual comparison of similarities and differences against the next set of data and/or revising previous concepts.

Recordings of the interviews were listened to multiple times and the transcripts read repeatedly in an attempt to develop tentative ideas about categories and relationships (Emerson, Fretz, & Shaw, 1995). The coding process was conducted as soon as the transcribed interviews were available and was accomplished through the use of manual techniques. Using the inductive process followed by the theoretical sampling approach helped us identify relevant concepts, patterns, and themes. Under the theoretical sampling approach we were able to gather follow-up data based on those relevant concepts and to be more sensitive during subsequent interviews with regard to questions, observations, and listening. We began by conducting open-coding, a line by line analysis of every transcript to identify “codable moments” (Boyatsis, 1998) or fragments of text with potential significance. We captured 2,352 such “moments” in the twenty-one interviews. These were compared and assigned to 122 labeled categories. Next we considered the categories independently for each of the two subsets of our sample—leaders and entrepreneurs—nothing first level similarities and differences between them. During the second phase of coding (axial coding), re-examination of our codes and the text they represented resulted in refining and combining related themes and concepts emerging from the data (Corbin and Strauss, 2008) and moving back and forth between the data and the literature. This process reduced the substantive codes earlier generated from 2,352 to 210 and into 10 labeled categories (Boyatsis, 1998).

Our third phase of analysis involved selective coding such is a process in which the integration of categories and conceptualization moved us from substantive to formal theory. The theory building process allowed us to derive an explanatory framework to describe the phenomenon the participants were explaining and, more importantly, look at the implications and relevance of this theory in more than one substantive area (Glaser & Strauss, 1967). As part of



the above data analysis process, several memos, interview outlines, and notes were written. These memos and notes were constantly reviewed, revised, and organized as data collection and analysis continued.

## **FINDINGS**

The finding suggests that two major challenges related to education should be addressed in order to be competitive in the global arena. First, the requirement of a transformation on entrepreneurial education that might promote the creative thought as a strategy for a sustainable entrepreneurial growth in Puerto Rico. Second, the urgency of collaboration agreements among several institutions, such as the university and other private, public, and civic organizations, in order to expand entrepreneurial opportunities.

**FINDING 1:** Entrepreneurial education is recognize as strategy for global competitiveness

1.1. Changes in educational curriculum is one of the most urgent requirements for the flourishing of entrepreneurial environment

Twenty out of twenty-one respondents are aware that the country's lack of formal entrepreneurial education is a limitation for entrepreneurship in Puerto Rico. An entrepreneur expressed it in the following way:

Look at education. For example, in my MBA, they never talked about entrepreneurship. From 1993 to 1997, they taught me about business, but more about how to work within a company and rise up as a manager in the company. But the fact was [I was educated] to be a worker, not an entrepreneur. There wasn't [entrepreneurial] preparation or an ecosystem.

Even when members of all groups recognized the necessity to make changes on the educational curriculum, private and public leaders were the groups who suggested this was the most urgent requirement for the entrepreneurial environment change.

## 1.2. Successful entrepreneurs recognize their entrepreneurial education experience as a key factor for their success

Successful entrepreneurs recognize their entrepreneurial education experience as a key factor in their success. Moreover, four of them narrated the process of self-education on business and entrepreneurial issues as a key step for their business starting process. These four entrepreneurs mention that even when they had their respective field of education, the absence of entrepreneurial education was a deficiency recognized by them during the start-up process. Four out of five civic leaders point out the great amount of short term entrepreneurial educational programs available that include seminars, individual consulting service for starting a business, as well as other matters like financing options and business requirements on the island. The aforementioned issue suggests that the acknowledgment of the importance of entrepreneurial education by entrepreneurs might be a key element for the venture success.

## 1.3. The limited formal entrepreneurial education linkages among institutions restrict the development of a competitive entrepreneurial environment in Puerto Rico

Members of all groups recognize the limited formal linkages among university, government, private and civic organization as a barrier for the local entrepreneurial to flourish as the following quotes exemplify:

What we need to do is strategize with the universities and the private sector to work toward entrepreneurial development. To do that we must break the kiosk mentality in which each one wants control and are looking to grab the other's prestige and respect.

Three civic leaders and seven entrepreneurs' affirm the importance of the university as a source of information, knowledge and experience that can rebound in opportunities for entrepreneurs as the following interviewee said: "An opportunity was provided to utilize technological knowledge along with education, and I took advantage of it."

#### 1.4. Entrepreneurial education helps to develop the creative thought among other competencies required for venture success

Some of the benefits mentioned by interviewees regarding entrepreneurial education were; the development of an open mind to attempt new things, the assistance in increasing the level of self-confidence, and the tools provided for innovative thoughts' development. For example one entrepreneur reported how having taken a course in entrepreneurship during his college years at the university helped him to take affirmative actions to start a business. Today, this entrepreneur is the owner of a successful company.

I was studying engineering but I took an entrepreneurship course... That course really helped me expand my vision and understand that the sky was the limit... I started selling baskets of candy, cookies and coffee at the University... today I have a successful international manufacturing company...

#### 1.5. Traditional business “mass-production” education, limited the development of the entrepreneurial mindset

Four entrepreneurs, two private leaders and three public and civic leaders mentioned the employee mindset created by the rapid industrialization process with Foreign Direct Investment (FDI) was a barrier for the development of an entrepreneurial mindset. Almost every respondent agreed that the educational approach given during the era of industrialization was to prepare good employees and that it remains to this day. Respondents agree that we need to give a “360” turnaround to education in order to provide space for creativity, critical thinking and sharing experience, among others things. One of the entrepreneurs articulated it this way:

...most important business lessons I've had come from shared experiences with other entrepreneurs, not from my business degree... At the university, they taught me accounting, finance... but, did not teach me how to deal with the challenges you face as an entrepreneur every day... They definitely taught me to be a good follower-employee... not a visionary-an entrepreneur.

Table 1 shows some additional quotes on the aforementioned conditions expressed by responders.

**Table 1: Necessity of Changes on P.R. Entrepreneurial Education**

Interviewee	Quotes
Entrepreneur (15), pages 10-11	“We need to do as they do in Israel. They took private equity to create an entrepreneurship center...almost like a university of entrepreneurship...I'm sure if we create that academy, we will get entrepreneurs to create businesses with 50 or 60 employees each. Then, that would be much more productive than leaving things to chance.”
Civic Org Leader (3), page 11	“Thinking in long-term, government and educational institutions should establish collaborative linkages in a way that could provide formal entrepreneurial education for everyone since primary grades....needs to show the importance of entrepreneurship.”
Private Org. Leader (5), page 16	“They teach us a lot in schools ...but what is not being taught is that you can study to create a business and you are going to work for yourself...those areas of entrepreneurship are not cultivated. We should dedicate more time early in the school process in creating that business culture...it's planting the seed.”
Governmental Org. Leader (10), page 6-8	“To work in the future, we have to educate those that are in the system now...the way of teaching should engage the imagination and the problem solving. This is extremely important for entrepreneurs...thus; education has to be restructured at all levels.”
Entrepreneur (15), pages 6-12	“The most important factor of entrepreneurship is education. It's what gives you the confidence that you can do it... But the fact is that they are preparing 8:00AM to 5:00PM employees not entrepreneurs...I think that universities should change to an entrepreneurial focus.”

## DISCUSSIONS AND CONCLUSION

Puerto Rico, which has long fostered an employee mindset, faces a challenge to move to an entrepreneurial one. During the past decade a number of universities and business trade organizations have created educational programs to promote a new entrepreneurship culture.

However, our interviewees still emphasized the necessity of change from a traditional environment to an entrepreneurial education. Those changes should be focus on educational curriculum, exposure to entrepreneurial experiences, inter-organizational relationships, entrepreneurial competencies and mindset.

The findings of this study support Guiso, Sapienza, & Zingales (2006) argument that prior beliefs, values and preferences will directly impact economic outcomes. Cultural capital, or the mindset such as attitudes, values, aspirations and sense of self-efficacy, may influence the individual behavior and the decision-making process over time. Therefore, our research suggests the building of a strong entrepreneurial environment which encourages a change on a cultural mindset through formal education might be a key piece to the puzzle. According to the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD) (2010, p.3) focusing on entrepreneurship education policies facilitates the creation of an entrepreneurial culture and supports the entrepreneurs' development in pursuing the identification of opportunities.

Moreover, this research reveals the necessity of collaboration among private, civic and governmental business trade organizations to accelerate the entrepreneurship education in order to spur an entrepreneurial environment. The development of entrepreneurial networks across sectors will provoke partnerships, share of experiences, information and knowledge which is vital to develop a sustainable education system. Gibb (2005) highlighted about the existence of a broad consensus that universities have become more entrepreneurial. Hence, universities, institutions, and entrepreneurs as well, need to be actively involved to play a key role to promote a formal curriculum transformation. These changes might be address to emphasize the necessity of interdisciplinary knowledge, social competence and the creative thought.

## **LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH**

Our sample size was small, but ample and consistent with similar qualitative inquiries using a grounded-theory approach. While the sample included successful and unsuccessful entrepreneurs, they

were not pre-selected purposefully to represent specific types of business or industry sectors. The strong patterns revealed across our sample cannot, therefore, be strictly interpreted as representative of all or a particular industry set of firms. Moreover, since the sample was limited to small-and-medium sized businesses in Puerto Rico, our findings may not be generalizable to large companies.

We relied on each entrepreneur and leader's memory and interpretation of past and current decisions and experiences, which may have been influenced by the effect of time on memory (Park, Hertzog, Kidder, Morrell, & Mayhorn, 1997). To minimize this risk, we asked for very specific examples and encouraged rich detail in their telling. However, we recognize that respondents are apt to consider and report their activities in a manner that reflects well upon their own view of themselves (Pasupathi, 2001).

Our findings are most certainly not a comprehensive explanation of the lack of entrepreneurship in Puerto Rico; rather, they offer a perspective about potentially critical factors that may affect it. Also, the results points to additional research opportunities, both qualitative and quantitative, that would further our understanding of Puerto Rican educational institutions, business trade leaders and entrepreneurs and the effects of them on entrepreneurial performance. Our provision of evidence about the necessity of an educational restructuring in Puerto Rico should be followed by more targeted research on educational institutions to determine if the problem is cognitive, structural or relational. Case studies of entrepreneurial educational programs that have overcome the old structures and that are helping flourish the entrepreneurial environment would provide practical guidance for a new entrepreneurial paradigm.

## REFERENCES

- Aponte, M. (2002). Start-Ups in Puerto Rico: Poor entrepreneurial spirit or structural problem? Paper presented at the International Council for Small Business, Puerto Rico, June 16-19.
- Aponte, M. (1999). Entrepreneurship education: An institution for development University of Puerto Rico's model. Paper presented at the 44th World Conference of the International Council Small Business, Naples, Italy, June 20-23.
- Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2001). *Linking entrepreneurship to growth*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/2, OECD Publishing. doi:10.1787/736170038056.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* (11th Edition). Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Baumol, W., Litan, R., & Schramm, C. (2007). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. Michigan: Yale University Press.
- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levie, J. (2008). *Global entrepreneurship monitor: 2007 executive report*. Babson Park, MA and London: Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Casson, M. (2003). Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm. In Z. Acs & D. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 223-246). Great Britain: Kluwer Academic Publishers.
- Collins, S. M., Bosworth, B. P., & Soto-Class, M. A. (2006). *Restoring growth in Puerto Rico: Overview and policy options*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3rd Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Corduras-Martinez, A., Levie, J., Kelley, D. J., Saemundsson, R. J., & Schott, T. (2010). *Global entrepreneurship monitor special report: A global perspective on entrepreneurship education and training*. GERA.

- Cortés, F. (2006). The development of entrepreneurial networks in Puerto Rico: A global perspective. *Inter Metro Business Journal*, 2, 16-38.
- Davis, S. J., & Rivera-Batiz, L. A. (2006). The climate for business development and employment growth. In S. M. Collins, B. Bosworth & M. A. Soto-Class (Eds.), *The economy of Puerto Rico: Restoring growth* (pp. 255-318). Washington, DC: Brooking Institution Press.
- Downey, H., & Ireland, R. (1979). Quantitative versus qualitative: Environmental assessment in organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 630-637.
- Economic Productivity Council. (1994). *New economic development model*. San Juan, P.R.: Commonwealth of Puerto Rico, Governor's Office.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995). *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*. California: Sage Publications, Inc.
- Gavron, R., Cowling, M., Holtham, G., & Westall, A. (1998). *The entrepreneurial society*. London: The Institute for Public Policy Research.
- Gephart, R. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454-462.
- Gibb, A. (2005). *Towards the entrepreneurial university: Entrepreneurship education as a lever for change*. NCGE Policy paper on their website [www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk).
- Gibb, A., & Hannon, P. (2006). *Towards the entrepreneurial university?* Durham, Birmingham: National Council for Graduate Entrepreneurship.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does the culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23-48.



- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Kirby, D.A. (2003). Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge? In E. Genesca, D. Urbano, J. Capellera, C. Guallarte & J. Vergés, *Creación de empresas: Entrepreneurship: Homenaje al profesor José María Veciana Vergés* (pp. 359-375). Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Levie, J., & Autio, E. (2007). Entrepreneurial framework conditions and national-level entrepreneurial activity: Seven- year panel study. Paper presented at the Third International Global Entrepreneurship Conference, Washington, D.C., October 1-3.
- Lowrey, Y. (2003). The entrepreneur and entrepreneurship: A neoclassical approach. Paper presented at the ASSA Annual Meeting, Washington, D.C: Office of Advocacy, Small Business Administration, January 5.
- Lundström, A., & Stevenson, L. A. (2005). *Entrepreneurship policy: Theory and practice*. New York: Springer Science + Business Media, Inc.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd Edition, Vol. 42). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Park, D., Hertzog, C., Kidder, D., Morrell, R., & Mayhorn, C. (1997). Effect of age on event-based and time-based prospective memory. *Psychology and Aging*, 18, 314-327.
- Pasupathi, M. (2001). The social construction of the personal past and its implications for adult development. *Psychological Bulletin*, 127(5), 661-672.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship report: 2001 executive report*. Babson Park, MA and London, UK: Babson College and London Business School.
- Reynolds, P., Hay, M., & Camp, M. (1999). *Global entrepreneurship monitor: 1999 executive report*. Babson Park, MA and London: Babson College and London Business School.

- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Solomon, G. (1989). Youth: Tomorrow's entrepreneurs. *ICSB Bulletin*, XXVI, 5, 1-2.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Belmont, CA: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management*, 49(4), 633-642.
- Todaro, M. (1981). *Economic development in the Third World*. New York: Longman.
- Twaalfhoven, B., & Wilson, K. (2004). *Breeding more gazelles: The role of European universities*. Hilversum: European Foundation for Entrepreneurship Research.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries*. New York and Geneva: UN Trade and Development Board.
- Van de Ven, A. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Maanen, J. (Ed.). (1979). *Reclaiming qualitative methods for organizational research: Qualitative methodology*. Newbury Park: Sage Publications.
- Varela, R. (2003). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina. In E. Genesca, D. Urbano, J. Capelleras, C. Guallarte & J. Verges, *Creación de empresas: Entrepreneurship: Homenaje al profesor José María Veciana Vergés* (pp. 471-489). Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- World Economic Forum. (2009). *Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century: A report of the Global Education Initiative*. Switzerland: World Economic Forum.
- Wright, M. (2007). University-industry links: Regional policies and initiatives in the United Kingdom. In S. Yusuf & K. Nabeshima, *How universities promote economic growth* (pp. 151-162). Washington: World Bank.

## **APPENDIX A**

### **Interview Protocol**

1. What is your background?
2. Can you describe your organization?
3. Can you tell me about successful entrepreneurial events that you remember from the last five years? Explain what happened and how it came about.
4. Can you tell me about any unsuccessful entrepreneurial events that occurred in the last five years? Tell me what happened and how they came about.
5. If you were given a magic wand that would allow you to add or change something in regard to the entrepreneurial or business environment in Puerto Rico, what would you wish for?



## The User Gap (Perceptions-Expectations) in Tourism Accommodation Services in Mérida State, Venezuela<sup>1</sup>

Flora María Díaz-Pérez / fdiazp@ull.es  
University of La Laguna  
Tenerife, Spain

Marysela Coromoto Morillo-Moreno / marysela.morillo@gmail.com  
University of Los Andes  
Mérida, Venezuela

María Yolanda Bethencourt-Cejas / mbethen@ull.es  
University of La Laguna  
Tenerife, Spain

### ■ ABSTRACT:

The present research focuses on service quality in tourism accommodation, measured using a combination of the Servqual model, which measures quality from the user's/turist's perspective, and the 5-gaps model, in an attempt to account for the discrepancy between client expectations and perceptions. The measurement allows us to infer a service quality shortfall given that expectations exceed perceptions. A quality shortfall was noted in both seasons. Moreover, differences in average Servqual scores were found to exist only among the user groups defined by their level of education and earnings.

**Keywords:** service quality, tourism, Servqual model, five gaps model

### ■ RESUMEN:

La presente investigación sobre la calidad del servicio turístico, utilizando una combinación del modelo de Servqual, que mide la calidad de la perspectiva del usuario/turista, y el modelo 5 brechas, en un intento de explicar la discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. La medición permite que deduzcamos un déficit de calidad del servicio dado que las expectativas sobrepasan las percepciones. Un déficit de calidad fue notado en ambas temporadas de turismo. Además, las diferencias en los resultados promedios del modelo Servqual sólo se encontraron entre los grupos de usuarios definidos por su nivel de educación e ingresos.

**Palabras clave:** calidad del servicio, turismo, modelo de Servqual, modelo de las cinco brechas.

---

<sup>1</sup> This paper is part of M.C. Morillo-Moreno Doctoral Dissertation (July, 2010); affiliation: University of Los Andes, Mérida, Venezuela. M. Díaz-Pérez and M<sup>a</sup> Bethencourt-Cejas served as advisors of M.C. Morillo-Moreno Doctoral Dissertation; affiliation: University of la Laguna.

## INTRODUCTION

In the context of the current Venezuelan (Mérida State) development strategies, many advocate strengthening tourism to complement the country's existing economic structure, particularly given tourism's employment and growth potential.

In order to be competitive in the tourism sector and to put in place actions and strategies to improve service quality, one first needs is to obtain information using models for measuring service quality in tourist accommodation. To that end, research was carried out to analyse the quality of tourism accommodation services in Mérida, using the Servqual model for measuring service quality and the service quality gap model, for the purpose of formulating strategies to help raise, maintain and monitor quality during and after service delivery.

This work is organised as followed: first, literature about quality conceptualization and its measurement is presented; second, methodology that includes objectives and hypotheses, data collection procedure and statistic analysis is applied; third, results; and finally, it ends with some conclusions and recommendations.

## BACKGROUND

Given that service quality is conceptualized from the customer perspective, so too must its measurement. While acknowledging, as Cantú (2006) does, that the intangible aspects of service cannot be quantified readily or fully, it is equally true that client expectations are commonly misinterpreted. Nevertheless, this situation should not serve as a pretext to avoid measuring expectations. On the contrary, as Denton (1991) and Pride and Ferrell (1997) argue, measurement is essential for service providers since it helps them know how they are evaluated by clients and why clients prefer some providers ahead of others. For Albercht (1990) and Denton (1991), evaluating service means closing the circle with a comprehensive feedback system that reinforces service quality, helping managers and employees take remedial action and constantly aim to increase the levels of quality. Otto and Ritchie (1996), for their part, argue

that measuring service quality contributes to an understanding of tourist satisfaction.

Certain characteristics of services can, according to Deming (1986), be measured easily (time taken to deal with a customer enquiry, number of complaints and employees, spaciousness of facilities), as can aspects or characteristics of basic manufactured goods: tangible aspects, to use Cantú's term (2006). One advantage of measuring service quality in the opinion of Deming (1986) is that customers react immediately to what they perceive to be good or bad service, whereas with tangible products this reaction comes with a delay, given the delivery and storage processes involved. However, service's unique characteristics (intangibility, heterogeneity, simultaneity of consumption and production, and perish ability) necessitate different customer evaluation processes to those used to evaluate goods.

For Lovelock and Wirtz (2008) and Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985), the pioneers of service quality evaluation, customer-oriented performance measurements offer several advantages, although the same authors warn that the process is complex and multidimensional given that clients' judgement (perceptions) incorporates aspects associated with the service outcome and the delivery process. Accordingly, the inclusion of client expectations in the measurement has its risks because, if a client has low expectations of a service, any perception of the service will surpass his expectations even though this does not necessarily mean the service is of high quality. Moreover, evaluations of services which offer high credibility for clients may never succeed in knowing or evaluating whether the work was performed well due to the complex nature of the service. For this reason, clients use other dimensions (functional quality) which are easily measured but can differ greatly from the real outcome (technical quality).

Despite the above caveats, Lovelock (1997) notes that it is impossible to control something that cannot be measured. Without measurement, managers cannot identify the current position of their company, which is why Cantú (2006) and Denton (1991) view measurement as the basis for improvement.

For experts such as Cantú (2006), Díaz, F. et al. (2006), Gutiérrez (2001), Hoffman and Bateson (2002), service quality analysis

comprises a series of conceptual models and instruments that allow these models to be implemented for the purpose of evaluating service quality, including in tourist accommodation.

The present research focuses on service quality in tourism accommodation, measured using a combination of the Servqual model, which measures quality from the user/tourist perspective, and the 5-gaps model, in an attempt to account for the discrepancy between client expectations and perceptions. In effect, these discrepancies are statistically evaluated by a factorial analysis of variance (ANOVA), which allows measure not only individual but also combined effect of two or more factors (independent variables) over a quantitative variable (dependent) characterized by the difference between customer expectations and perceptions.

### ***EXPECTATIONS-PERCEPTIONS GAP MODEL***

Service quality can be measured by considering the difference or gap between the value the client expects and that which he perceives, as conceptualized by Santomá (2004) in his study of hotel quality in a number of European cities<sup>2</sup>. Following Díaz, F. et al. (2006), service quality can be measured quantitatively using the coefficient shown in Figure 1 below:

**Figure 1: Service quality coefficient**

$$Q = \text{Quality perceived} / \text{Quality expected}$$

Source: From Díaz, F. et al. (2006, p. 289)

In this approach Díaz, F. et al. (2006) and Santomá (2004) indicate that the quality coefficient can produce three possible outcomes: quality is optimal when perceptions match expectations, giving a coefficient of 1. A coefficient below 1 indicates a quality shortfall: in the mind of the client the services are not quality services and he is

<sup>2</sup> As a general rule, the following equation is used: Quality = Perception – Expectations (Santomá, 2004).



unhappy because he has not received what he expected, that is, his service expectations exceeded his perceptions. Conversely, a coefficient above 1 indicates an excess of quality, which is not expected or requested by the user.

### ***FIVE DIMENSIONS/CRITERIA MODEL***

Based on their extensive research, Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985) identified 10 service-quality criteria or dimensions (credibility, courtesy, communications, access, tangibles, security, responsiveness, competence, reliability and understanding/knowing the client). A high degree of correlation was discovered between these variables, which were subsequently condensed into five more practical dimensions (tangibles, empathy, assurance, responsiveness and reliability) for use by tourist organizations.

Tangibles cover the aspects and physical appearance of all the elements involved in service delivery. These elements are extremely important given intangibility or lack of a physical product in the client transactions.

Empathy is the capacity to put oneself in the customer's shoes, to experience the feelings of another person (client) as if they were our own; it means 'not forgetting how the customer feels' through personalized attention, the accessibility of the services for the client and good communication with the latter.

Assurance reflects the knowledge and skills required to provide the service, as well as the courtesy, credibility, honesty and integrity of the service provider, along with security in the transactions, expressed in the form of the absence of risk or danger.

Responsiveness refers to a responsive attitude, punctuality, promptness and service vocation, as well as the capacity to respond to queries and deliver service, demonstrating a preparedness to do so.

Reliability refers to the ability or capacity to provide the promised service dependably and accurately, with consistency of performance.

## **GAP MODEL OF SERVICE QUALITY**

Quality has been studied conceptually in terms of the gaps between the expectations and perceptions not just of clients but of service employees and managers also. This is the concept of service quality put forward by Parasuraman, Zeithaml and Berry in their 1985 work *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research* and, later, in *Delivering Quality Service* (1990). The model has been studied and considered since then by a broad range of experts in tourism, marketing and services, including Hoffman and Bateson (2002), Kotler et al. (2005), Lovelock (1997), and Zeithaml and Bitner (2002).

According to Santomá (2004), even when a client's expectations are fully known and the service is designed to meet said expectations, service quality can often fall short due to the difference between expectations and perceptions, a situation known as the *client gap*, in which diverse factors play a part.

The second gap arises as a result of the failure to select the correct service design and standards. The third gap exists where the expectations of the clients have been understood clearly and the required design and standards have been put in place, but the systems, processes and individuals do not guarantee service implementation equal to (or above) the standards (Zeithaml and Bitner, 2002). The fourth gap arises when the service delivered fails to match what has been promised to the client.

## **METHODOLOGY**

### **OBJECTIVES AND HYPOTHESES**

Objective 1: To establish the discrepancies which exist between user expectations and perceptions (user gap), when using the dimensions that determine quality in tourism accommodation services in Mérida State, in order to assess the quality of the services.

Specific objective 2: To determine the role of user income level, education, age and sex, when assessing discrepancies between expectations and perceptions, during high and low tourism seasons.

Hypothesis 1: User expectations with respect to tourism accommodation services in Mérida State are surpassed by the perceptions of the service received, and hence these can be considered quality services.

Hypothesis 2: Independent variables: income level, education, sex, and age of users affect the value reached by those discrepancies between customer expectations and perceptions during high and low tourism seasons.

### ***DATA COLLECTION***

In line with the objectives and hypotheses of the research, and the background, which is strictly linked to the variables contained in the objectives and hypotheses, the section which follows will outline the methodological aspects aimed at identifying, collecting and processing the information required to verify the aforementioned objectives and hypotheses.

### ***TARGET POPULATION***

For the purpose of collecting the required data to study the reality outlined above and to achieve the objectives of the research and test the stated hypotheses, two target populations were defined: tourist accommodation and users.

As a prior step to the study of the target populations (accommodation and users), personal interviews were carried out with experts in the tourist sector. The information obtained assisted with the preparation of the definitive questionnaires. It should be noted that the content of questionnaires used are based on the Servqual scale, together with a section of user-demographic data. Although Cronin & Taylor (1992 and 1994), question how long and recurring Servqual is, besides that expectations are worthless, it is also considered that perceptions do not report the customer goals and values, or priority-service areas; therefore the use of Servqual responded to the need of knowing quantitatively the user expectations, and of studying comprehensively the service process.

### ***TOURIST ACCOMMODATION***

To determine the sample size for the first target population to be studied (tourist accommodation), the minimum number of units of analysis needed for a sample (n) was calculated to ensure a standard deviation, at worst, of 5% or less. For a total population of 346 accommodation establishments, the sample size selected was 186.

Having established the sample size, the next step was to determine the sampling procedure, bearing in mind that the studied population comprises various sub-groups of establishments, each with their own characteristics (different categories of tourist hotel, inns, motels, special establishments and others). For each of these levels, sub-levels (geographical location) were identified to ensure full representation of establishments throughout the State of Mérida. Simple random probability sampling was used for the final selection of sampling elements within each layer.

### ***USERS***

The following criteria were followed as regards the size and selection of the sample of tourist accommodation users: first, two time periods were considered for the data collection (high and low season), and, second, the visitor numbers in each season were considered.

Bearing in mind that the tourist population in Mérida State during high season (Carnival, Easter, school holidays and Christmas) exceeds 100,000 visitors (Infinite population size), the maximum variance criterion (Hernández et al., 2006; Scheaffer et al., 1997) was used to calculate the sample and a sample size of 400 subjects was established.

To determine the size of the low-season user sample it was considered that the number of tourists visiting Mérida State in the season is below 100,000 (Table 1) (Finite population size). Accordingly, it was established that the minimum number of units of analysis required for a sample (n) guaranteeing a standard error of 5% or less was 397 users.

Table 1: Average number of visitors to Mérida State according to season

SEASONS /Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Arithmetic average
January - February	53,643	38,925	41,679	33,539	42,947	53,395	29,351	*	44021.30
Carnival	80,668	85,409	93,529	60,794	101,555	111,067	128,188	136,870	
March - April	45,522	20,469	55,409	59,097	64,041	20,560	*	*	44183
Easter	238,473	231,903	243,540	234,890	237,424	190,064	233,217	234,039	
April - May	51,857	36,655	54,256	88,128	89,328	90,137	*	*	68393.50
June - July	37,316	38,824	32,621	56,808	36,254	71,438	*	*	45543.50
School Holidays	170,461	223,664	184,946	236,610	244,268	259,798	270,230	*	
16 Sept. - October	52,618	49,321	28,788	50,933	50,957	48,778	*	*	46899.16
November - 14 Dec.	22,861	26,233	25,871	94,212	95,717	115,852	*	*	63457.66
Christmas	108,446	149,461	39,096	195,310	213,070	222,763	226,117	*	
<b>TOTALS</b>	<b>861,865</b>	<b>900,864</b>	<b>799,735</b>	<b>1,110,321</b>	<b>1,175,561</b>	<b>1,163,292</b>	*	*	<b>52083.02</b>

Source: Compiled from Cormetur data (2005, 2006, 2007a). \* Figure not available.

The high season (400) and low season (397) user samples were distributed across the selected accommodation establishments in proportion to the number of beds in each randomly selected establishment.

The Systematic Random Probability technique (every Kth person) was used to select users from the establishment's guest register. In other words, once in the establishment, the surveyor, assisted by the staff, systematically chose at random the users to be questioned. The selection interval level was set as each K guest (N/n) registered in the establishment and the user was fully identified by the surveyor with a view to being questioned on their experiences at the end of their stay.

As far as the results, in order to test Hypothesis 1, several bilateral contrasts of the average value for each of the 22 statements of the Servqual scale were performed, as well as for expectations and perceptions level average (T-test related samples), and also a unilateral contrast of the average Servqual total score (single sample T-test). For comparing hypothesis 2, a factorial ANOVA was performed, taking into account the Servqual scores reported by users as the dependent variable, and as independent variables the income level, education, age and sex of users. Through this analysis, significant differences in Servqual scores could be measured among the diverse user groups classified according to age, sex, income, and education.

## **ANALYSIS AND RESULTS**

The following section describes the differences found between expectations and perceptions (the client gap), for the purpose of testing the hypotheses, followed by the results obtained according to the independent variables for the 22 expectations and perceptions statements/items.

Hypothesis 1: User expectations with respect to tourism accommodation services in Mérida State are surpassed by the perceptions of the service received, and hence these can be considered quality services.

This hypothesis comprises the variables client expectations and client perceptions, which were measured and compared using the Servqual scale. To test the hypothesis we attempted to find globally a level of expectations and level of perceptions that would allow comparison of the two variables. This was carried out in three ways. First by considering each of the 22 Servqual scale items; second, by analysing the scale as a Likert scale; third, by using the total Servqual scale score, as suggested by its creators and published in Zeithaml et al. (1993).

As Table 2 shows, the descriptive analysis of all 22 Servqual scale items found that the median levels of expectations were slightly higher than for perceptions, particularly during the high tourist season. The trend is illustrated in Figure 2, which also shows that in high season the one that splits the distribution into two halves (median) lies well below the high expectations level manifested by users, thus pointing to a shortfall in service quality, as reflected in many of the Servqual scale items.

The average level of service quality perception was found to be lower than the expectations level in the reliability and empathy dimensions in both the high and low seasons. Conversely, perceptions were found to closely match expectations in the assurance, responsiveness and tangibles dimensions (Figure 2). A calculation of the average level of expectations and perceptions of each Servqual scale item highlights differences in statements 1 and 4 concerning service reliability (fulfilment of promises and on-time service), in statement 6 concerning responsiveness (timely and sincere information), in statements 10 and 12, associated with assurance (employee trust and politeness), and in items 14 and 17 associated with empathy (individualized attention, awareness of needs and having customers' best interests at heart).

**Table 2: Descriptive Statistics for Level of Expectations and Perceptions**

Servqual Scale Items	Expectations						Perceptions								
	Tourism seasons			High			Low			High			Low		
	N	Valid	Md	N	Valid	Md	N	Valid	Md	N	Valid	Md	N	Valid	Md
<b>Reliability:</b>															
1 When the firm promises to do something by a certain time, they should do so	399		4	397		5	400		2	397		4			
2 When customers have a problem, the firm should show sincere interest in resolving it	398		4	397		5	400		5	397		5			
3 The firm should perform the service well habitually	399		5	397		5	399		5	397		5			
4 The firm should perform the service at the agreed time	400		5	395		5	399		3	397		5			
5 The firm should keep their records accurately	400		5	397		5	398		5	395		5			
<b>Responsiveness:</b>															
6 They should not be expected to provide prompt and sincere information on all conditions of the service*	397		5	397		5	400		4	397		4			
7 It is not realistic for all guests to expect prompt service from the firm's employees *	400		5	395		5	400		5	394		5			
8 Hotel employees do not always need to be willing to help customers *	400		5	396		5	400		5	397		5			
9 It is not important if they are too busy to respond to customer requests promptly*	400		4	397		5	400		4	397		5			
<b>Assurance:</b>															
10 Customers should be able to trust employees of the firm	400		4	396		4	399		5	397		5			
11 Customers should be able to feel safe in their transactions with the firm's employees	400		5	396		5	398		5	397		5			
12 The employees should always be polite	399		5	395		5	400		5	397		5			
13 The employees should get adequate support from the firm to do their jobs well	400		5	397		5	400		5	397		5			

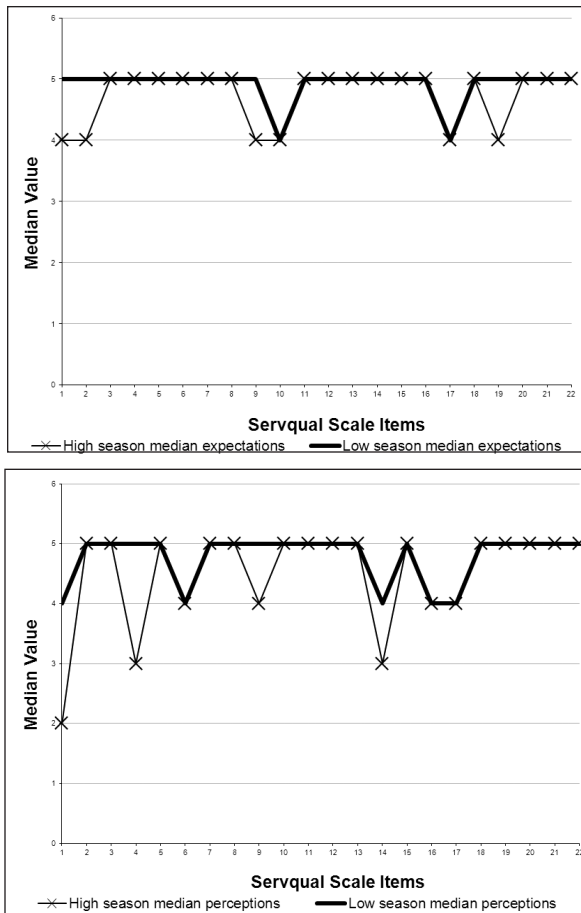


<b>Empathy:</b>									
14	The firm should not be expected to give customers individualized attention*	400	5	397	5	400	3	397	4
15	Employees of the firm should not be expected to give customers personal attention *	400	5	397	5	399	5	397	5
16	It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are *	400	5	397	5	400	4	397	4
17	It is unrealistic to expect the employees of the firm to have the customers' best interests at heart *	400	4	397	4	400	4	397	4
18	The firm should not be expected to have operating hours convenient to the different types of customer *	399	5	397	5	399	5	397	5
<b>Tangibles:</b>									
19	The firms should have up-to-date equipment and new technologies	400	4	397	5	399	5	397	5
20	The firm's physical facilities should be comfortable and visually appealing	399	5	395	5	399	5	394	5
21	The employees should be well dressed and appear neat	400	5	397	5	400	5	395	5
22	The material elements and documentation associated with the service offered should be visually appealing	399	5	397	5	399	5	392	5

Source: Compiled using data collected by the author. Md: Median. 5: Entirely agree. 4: Moderately agree. 3: Neither agree nor disagree. 2: Moderately disagree. 1: Disagree entirely.

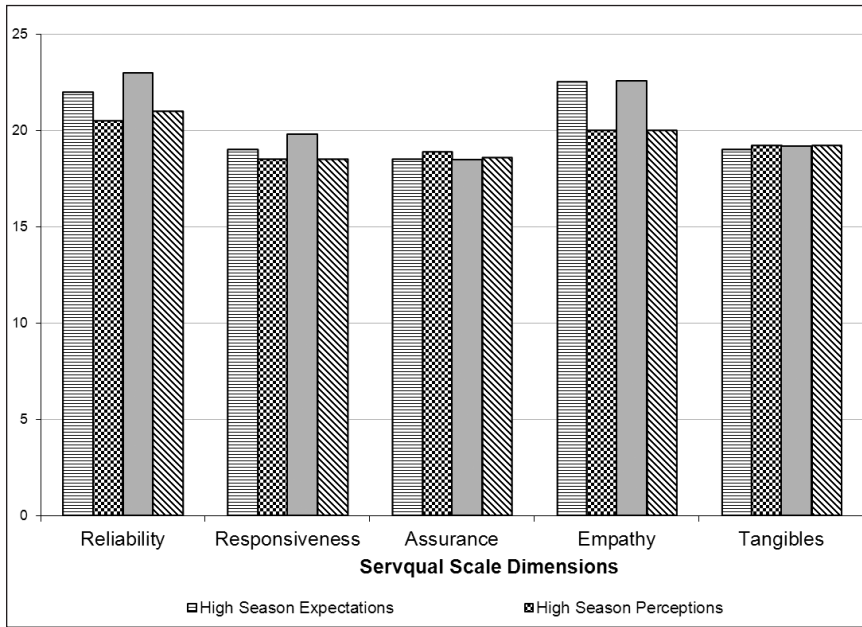
In order to infer the differences between service quality expectations and perception levels among users of Mérida State’s tourist accommodation establishments and to identify the statements in which perceptions exceed expectations (and vice versa), a two-way contrast of the average value of each of the 22 Servqual scale items was carried out (T test of related or dependent variables). A critical level or probability associated with the contrast statistic below 0.05 ( $p \leq 0.05$ ) allows us to infer with 95% confidence that, in all responses except items 11 and 19 in high season and 2, 3, 11 and 22 in low season, the average value of service expectations differs from that of perceptions.

**Figure 2: Median of the Level of User Expectations and Perceptions according to Tourism Season**



Source: Based on data collected by author.

**Figure 3: Average expectations/perceptions level`**



Source: Based on data collected by author.

Based on the confidence interval constructed for the difference in means, the T test also showed that, for the majority of the Servqual scale items (1, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16 and 17), expectations exceed perceptions in high season, indicating a shortfall in service quality. In the other items (2, 3, 5, 10, 13, 18, 20, 21 and 22) expectations are surpassed by perceptions. Similarly, in low season we can infer that excellent levels of service quality are observed in a large number of Servqual scale items (1, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 16, 17, 19 and 20), whereas a quality shortfall is detected in the others (4, 5, 9, 10, 18 and 21). Most of the shortfalls are noted in the areas of responsiveness and empathy.

When the Servqual scale is analysed as a Likert scale (Table 3), designed to measure the level of users' expectations and perceptions concerning service delivery in their accommodation, we can see descriptively that the average expectations score obtained for all the establishments surveyed exceeds the average perceptions score in both high and low seasons, thus indicating a shortfall in service quality.

**Table 3: Likert Scale for Measuring User Service Expectations and Perceptions**

Total Likert Scale Score	(110- 88) Very high expectations and perceptions	(88 – 66) Moderately high expectations and perceptions	(66- 44) Indifferent	(44 – 22) Moderately low expectations and perceptions	(22 – 0) Very low expectations and perceptions
Season	<b>High</b>			<b>Low</b>	
Likert Score, Average Expectations	100.21			102.49	
Likerts Score, Average Perceptions	96.41			99.96	

Source: Based on data from Hernandez et al. (2006) and data collected by the author.

In order to further confirm the above and test Hypothesis 1, a T test was performed for dependent samples (two-way hypothesis contrast) in each of the two tourism seasons to infer differences between the average expectations and perceptions of Table 2. As the results given in Table 4 show, it can be stated with 95% confidence that significant differences exist between the average scores for expectations and perceptions, given that the critical value of the test is below 0.05 ( $p \leq 0.05$ ) and the null hypothesis that assumes equal averages can therefore be rejected. The confidence interval values for the inferred difference show with 95% confidence that the expectations score is higher than the perceptions score (quality shortfall).

**Table 4: Independent Samples T Test**

Related sample statistics		Mean	N	Standard deviation	Mean standard error				
Pair 1	Total Likert scale user expectation score	100.2100	400	5.3743	.2687				
High Season	Total Likert scale user perception score	96.4050	400	7.8972	.3948				
Pair 1	Total Likert scale user expectation score	102.4912	397	4.8879	.2453				
Low Season	Total Likert scale user perception score	99.9597	397	6.5113	.3267				
<b>Related sample correlations</b>									
			N	Corr.	Sig.				
Pair 1 High Season	Total Likert user expectation score and Total Likert user perception score		400	-.006	.904				
Pair 1 Low Season	Total Likert user expectation score and Total Likert user perception score		397	-.057	.258				
<b>Related Samples test</b>									
		Related differences		t	df	Sig. (2-way)			
		Mean	Standard deviation	Mean standard error	95% confidence interval of the difference Upper Lower				
Pair 1 High Season	Total user expectations score – Total user perceptions score	3.805	9.579	.4789	2.8634	4.7466	7.94	399	.000
Pair 1 Low Season	Total user expectations score – Total user perceptions score	2.531	8.361	.4196	1.7064	3.3564	6.03	396	.000

Source: Based on data collected by the author and processed with SPS statistics suite, version 15.

The second way to measure overall service quality is through the total Servqual score, obtained from the equation given in Table 5. According to the methodology proposed by Zeithaml et al. (1993), the arithmetic average of the scores per attribute should be calculated to find an overall measure of quality. Despite the negative Servqual scores obtained in some attributes (empathy, responsiveness, tangibles and reliability), the overall service quality score is close to 0 (Table 6), due largely to the high quality levels noted for assurance and tangibles in high season and for reliability and assurance in low season, which mathematically compensated the negative levels of the other attributes.

**Table 5: Servqual Score**

<b>Servqual score:</b> Service perceptions - Service expectations	
<b>Servqual score = 0</b>	Quality service
<b>Servqual score &gt; 1</b>	Excellent or extraordinary level of quality
<b>Servqual score &lt; 1</b>	Shortfall or lack of quality (deficient quality)

Source: From Zeithaml et al. (1993)

**Table 6: Servqual Scores by Tourist Season**

Season:	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy	Tangibles	Global Measure of Service Quality:
<b>High</b>	- 0.343	- 0.240	0.109	- 0.541	0.159	- 0.171
<b>Low</b>	0.002	- 0.202	0.139	- 0.469	- 0.085	-0.123

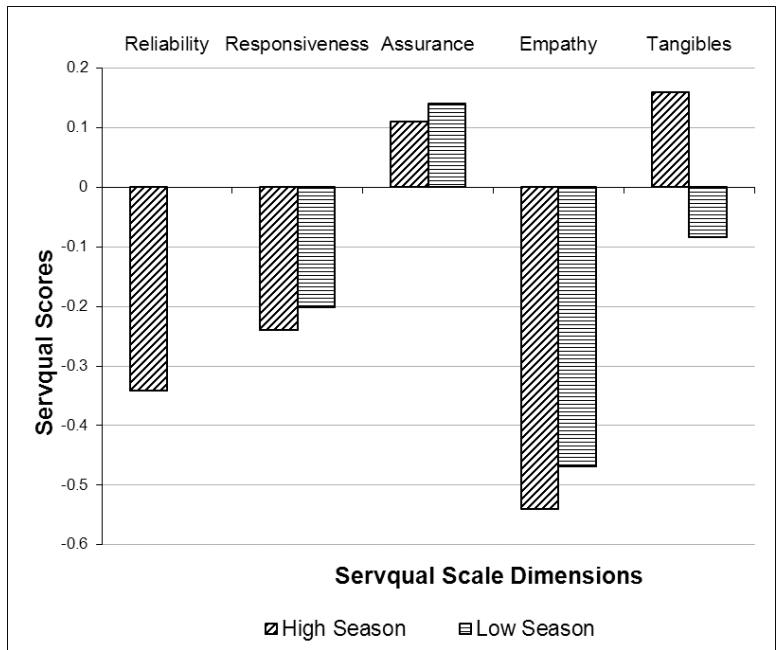
Source: Based on data collected by the author.

Having highlighted the differences between the two scores, the average Servqual score for each criterion is then calculated. Descriptively, the average total Servqual scores for the high and low seasons are -0.17 and -0.12 respectively (Table 6) and since these are not equal to 0 they indicate that expectations exceed perceptions. Figure 4 shows that in the reliability, responsiveness and empathy dimensions users have higher expectations than perceptions of the service in high season, which accounts for the negative Servqual scores. In other words, the services delivered by the accommodation establishments in these dimensions did not meet user expectations and a service shortfall occurs, a situation seen also in low season in the responsiveness, empathy and tangibles dimensions. Conversely,

scores in the assurance dimension were positive in both seasons, indicating an excellent or unexpected level of service (expectations surpassed by perceptions), as occurs also in the tangibles dimension in high season.

To infer the above results to all the population elements in order to test hypothesis 1, a one-sample T test was performed to check whether the average value of the total Servqual scale score is equal to zero (one-way contrast). As Table 7 shows, the critical level or probability associated with the contrast statistic (less than 0.05,  $p <= 0.05$ ) leads us to reject with 95% confidence the null hypothesis that the average score equals zero. From the confidence interval limits constructed in the test for the value of the sample mean difference, the sample mean is found to be below the proposed value (0) and the total Servqual score is therefore negative. These results are similar for both the high and low seasons.

**Figure 4: Servqual Scores for High and Low Season**



Source: Based on data collected by the author.

The same T test for one sample (one-way contrast) was repeated in order to ascertain whether the average Servqual score for each of the dimensions of service quality equals zero in each of the two seasons studied. The test results indicate (Table 7) that, based on the critical level or probability associated with the contrast statistic (below 0.05,  $p \leq 0.05$ ), the null hypothesis that the average score is zero has to be rejected. In other words, in all the service quality dimensions the Servqual scores in both high and low seasons are different to the proposed value (0), except for the reliability dimension in low season.

From the confidence interval limits constructed in the test (Table 7) it can be seen that the sample mean for all the service quality dimensions in both seasons is lower than the proposed value (0), that is, the score obtained in the majority of the dimensions is negative, except for assurance in both seasons and tangibles in high season, which are positive. These results are similar to those observed descriptively in Figure 4.



Table 7: T test for one Sample

One sample statistics		N	Mean	Stand. Dev.	Standard Error Mean	
High Season	Total Servqual score	400	-.1700	.4450	.0220	
Low Season	Total Servqual score	397	-.1200	.3770	.019	
High Season	Servqual score for the Reliability Dimension	395	-.4330	.7257	.0365	
	Servqual score for the Responsiveness Dimension	397	-.2399	.4580	.0229	
	Servqual score for the Assurance Dimension	396	.1086	.5438	.0273	
	Servqual score for the Empathy Dimension	398	-.5408	.6195	.0310	
	Servqual score for the Tangibles Dimension	397	.1587	.5000	.0250	
Low Season	Servqual score for the Reliability Dimension	393	.0015	.6556	.0330	
	Servqual score for the Responsiveness Dimension	392	-.2022	.3417	.0172	
	Servqual score for the Assurance Dimension	394	.1390	.4245	.0213	
	Servqual score for the Empathy Dimension	397	-.4691	.5428	.0272	
	Servqual score for the Tangibles Dimension	386	-.0848	.5220	.0265	
<b>One sample test</b>						
Test value = 0						
		T	df	Sig. (2-way)	Means difference	95% confidence interval for difference
High Season	Total Servqual score	-7.640	399	.000	-.7000	Lower -2.100 Upper -.1300
Low Season	Total Servqual score	-6.473	396	.000	-.1220	Lower -.1600 Upper -.0900
High Season	Servqual score for the Reliability Dimension	-9.401	394	.000	-.3432	Lower -.4151 Upper -.2715
	Servqual score for the Responsiveness Dimension	-10.437	396	.000	-.2399	Lower -.2851 Upper -.1947
	<b>Servqual score for the Assurance Dimension</b>	<b>3.973</b>	<b>395</b>	<b>.000</b>	<b>.1085</b>	<b>.0549</b> <b>.1623</b>
	Servqual score for the Empathy Dimension	-17.414	397	.000	-.5408	Lower -.6019 Upper -.4798
	<b>Servqual score for the Tangibles Dimension</b>	<b>6.324</b>	<b>396</b>	<b>.000</b>	<b>.1586</b>	<b>.1094</b> <b>.2080</b>
Low Season	Servqual score for the Reliability Dimension	.046	392	.963	.0015	Lower -.0635 Upper .0666
	Servqual score for the Responsiveness Dimension	-11.713	391	.000	-.2021	Lower -.2361 Upper -.1682
	<b>Servqual score for the Assurance Dimension</b>	<b>6.497</b>	<b>393</b>	<b>.000</b>	<b>.1389</b>	<b>.0969</b> <b>.1810</b>
	Servqual score for the Empathy Dimension	-17.220	396	.000	-.4691	Lower -.5227 Upper -.4156
	Servqual score for the Tangibles Dimension	-3.193	385	.002	-.0848	Lower -.1371 Upper -.0326

Source: Based on data collected by the author.

**Table 8: Total and percentage distribution of users by Servqual Score According to Tourism Season and Servqual Scale Dimension**

Dimensions and tourism season		High Season	Low Season	Total
Servqual score for the Reliability Dimension (grouped)	less than -2.00	8	1	9
		2.0%	.3%	1.1%
	from -2.00 to -1.20	37	20	57
		9.4%	5.1%	7.2%
	from -1.20 to -0.40	132	84	216
		33.4%	21.4%	27.4%
	from -0.40 to 0.40	160	175	335
		40.5%	44.5%	42.5%
	greater than 0.40	58	113	171
		14.7%	28.8%	21.7%
<b>Total</b>		<b>395</b>	<b>393</b>	<b>788</b>
		100.0%	100.0%	100.0%
Servqual score for the Responsiveness Dimension (grouped)	from -2.00 to -1.31	8	0	8
		2.0%	0%	1.0%
	from -1.31 to -0.62	57	43	100
		14.4%	11.0%	12.7%
	from -0.62 to 0.6	254	305	559
	64.0%	77.8%	70.8%	
	greater than 0.6	78	44	122
		19.6%	11.2%	15.5%
<b>Total</b>		<b>397</b>	<b>392</b>	<b>789</b>
		100.0%	100.0%	100.0%
Servqual score for the Assurance Dimension (grouped)	from -2.00 to -1.19	12	1	13
		3.0%	.3%	1.6%
	from -1.19 to -0.37	56	45	101
		14.1%	11.4%	12.8%
	from -0.37 to 0.44	181	210	391
	45.7%	53.3%	49.5%	
	greater than 0.044	147	138	285
		37.1%	35.0%	36.1%
<b>Total</b>		<b>396</b>	<b>394</b>	<b>790</b>
		100.0%	100.0%	100.0%
Servqual score for the Tangibles Dimension (grouped)	less than -2.00	0	1	1
		0%	.3%	.1%
	from -2.00 to -1.19	5	11	16
		1.3%	2.8%	2.0%
	from -1.19 to -0.37	42	76	118
		10.6%	19.7%	15.1%
	from -0.37 to 0.44	238	257	495
		59.9%	66.6%	63.2%
	Greater than 0.44	112	41	153
		28.2%	10.6%	19.5%
<b>Total</b>		<b>397</b>	<b>386</b>	<b>783</b>
		100.0%	100.0%	100.0%

Source: Based on data collected by the author.

The statistical tests performed, which reveal differences between expectations and perceptions, allow us to reject Hypothesis 1, concerning equality of expectations and perceptions. The test results point to acceptance of the alternate hypothesis, namely, that differences exist between users' expectations and perceptions with respect to service quality and that their expectations are higher than their perceptions. As a result, a shortfall in service quality is deemed to exist.

In order to establish which tourism season produced the highest Servqual scores (Table 8), the confidence intervals which estimate the level of score differences (Table 7) were examined closely. The examination allows us to infer that, with 95% confidence, the reliability dimension in high season produces more negative or least favourable scores, i.e. the Servqual score in low season is higher than in high season. On the other hand, the tangibles dimension in high season presents a more positive Servqual score than in low season.

Hypothesis 2: Independent variables: income level, education, sex, and age of users affect the value reached by those discrepancies between customer expectations and perceptions during high and low tourism seasons.

*Factorial Analysis of Variance for Servqual Scores.* In order to detect discrepancies in the Servqual scores between different user groups (Table 9), a factorial ANOVA<sup>3</sup> was carried out for each of the two tourism seasons.

As the ANOVA shows, the critical level of statistic F ( $p = 0 < 0.05$ ) indicates that the model explains a significant portion of the variation seen in the Servqual scores (independent variable), for both the high and low seasons. Specifically, the model indicates that a discrepancy exists only between the average Servqual score in user groups with different levels of earnings and education, and the average of that score is similar among those users grouped according to their age and sex. It indicates also that there is no interaction effect between the independent variables, given that the critical value of the test statistic is greater than 0.05 (Table 10).

<sup>3</sup> According to Pardo and Ruiz (2002), factorial ANOVAs evaluate the individual and combined effect of two or more factors (categorical independent variables) on a quantitative dependent variable.

In order to identify which group of independent variables (user education and earnings) produced the highest scores, an ad hoc comparison was performed as part of the ANOVA and a profile chart generated. This revealed that, in order of importance, users with a university or higher technical education level presented the highest Servqual scores, followed by those with basic or secondary education and, thirdly, users with postgraduate studies (Table 11).

**Table 9: Categorized Independent Variables of the ANOVA**

	Value Label
Gender	Male
	Female
Age (grouped)	35 or below
	Over 35
Level of education (grouped)	Basic or secondary education
	University or higher technical education
	Postgraduate university education
Level of monthly earnings (grouped)	Less than Bs. 2000.00
	More than Bs. 2000,00

Source: Based on data collected by the author. Bs: Bolivar, Venezuelan currency.

**Table 10: Factorial ANOVA for Mean Servqual Scores**  
**Inter-subject effect tests. Dependent variable: Total Servqual Score**

High Season / Source	Type III sum of squares	df	Quadratic mean	F	Sig.
Adjusted model	20.630(a)	23	.897	5.821	.000
Intersection	4.366	1	4.366	28.335	.000
Gender	.062	1	.062	.402	.527
Agegrouped	.209	1	.209	1.359	.244
<b>Educgrouped</b>	<b>10.929</b>	<b>2</b>	<b>5.464</b>	<b>35.464</b>	<b>.000</b>
<b>Earningsgrouped</b>	<b>5.779</b>	<b>1</b>	<b>5.779</b>	<b>37.503</b>	<b>.000</b>
gender * agegrouped	.145	1	.145	.943	.332
gender * educgrouped	.015	2	.008	.050	.951
agegrouped * educgrouped	.224	2	.112	.728	.483
gender * agegrouped * educgrouped	.087	2	.044	.284	.753
gender * earningsgrouped	.024	1	.024	.155	.694
agegrouped * earningsgrouped	.070	1	.070	.453	.501
gender * agegrouped * earningsgrouped	.065	1	.065	.420	.517
educgrouped * earningsgrouped	.469	2	.235	1.522	.220
gender * educgrouped * earningsgrouped	.890	2	.445	2.888	.057
agegrouped * educgrouped * earningsgrouped	.119	2	.059	.386	.680
gender * agegrouped * educgrouped * earningsgrouped	.284	2	.142	.921	.399
Error	56.087	364	.154		
Total	87.211	388			
Adjusted total	76.717	387			
a R squared = .269 (Adjusted R squared = .223)					
<b>Low Season / Source:</b>					
Adjusted model	19.163(a)	16	1.198	12.199	.000
Intersection	.097	1	.097	.993	.320
Gender	.009	1	.009	.090	.764
Agegrouped	.001	1	.001	.007	.932
<b>Educgrouped</b>	<b>1.284</b>	<b>2</b>	<b>.642</b>	<b>6.541</b>	<b>.002</b>
<b>Earningsgrouped</b>	<b>.387</b>	<b>1</b>	<b>.387</b>	<b>3.942</b>	<b>.048</b>
gender * agegrouped	.055	1	.055	.564	.453
gender * educgrouped	.065	2	.033	.333	.717
agegrouped * educgrouped	.098	1	.098	1.002	.318
gender * agegrouped * educgrouped	.001	1	.001	.015	.902
gender * earningsgrouped	.039	1	.039	.394	.530
agegrouped * earningsgrouped	.136	1	.136	1.385	.240
gender * agegrouped * earningsgrouped	.000	1	.000	.003	.956
educgrouped * earningsgrouped	.070	1	.070	.713	.399
gender * educgrouped * earningsgrouped	.014	1	.014	.147	.701
agegrouped * educgrouped * earningsgrouped	.016	1	.016	.165	.685
gender * agegrouped * educgrouped * earningsgrouped	.000	0	.	.	.
Error	37.015	377	.098		
Total	62.067	394			
Adjusted total	56.177	393			
a R squared = .341 (Adjusted R squared = .313)					

Source: Compiled by author.

Regarding the behaviour of the Servqual scores among users with different earnings levels, the average scores in both seasons are seen to be lower for the group earning less than Bs. 2,000.00 compared to that earning more than Bs. 2,000.00. This behaviour is similar in the user groups regardless of their educational backgrounds, as indicated by the lack of interaction between the variables (Figure 5).

Thus, it can be inferred that hypothesis 2 concerning the influence of the variables (tourists' earnings and education) on the discrepancies observed between expectations and perceptions is fulfilled.

### **CONCLUSIONS AND RECOMENDATIONS**

In the first part of the analysis presented here, the Servqual scale methodology was used to measure service quality in terms of the discrepancies between the expectations and perceptions of users (user gap) with respect to tourism accommodation in Mérida State (specific objective 1). The measurement allows us to infer a service quality shortfall given that expectations exceed perceptions.

**Table 11: Post Hoc Test. Multiple comparisons. Dependent variable: Total Servqual score**

High Season:	(I) Education (grouped)	(J) Education (grouped)	Difference between means (I-J)		Standard dev.	Significance	95% Confidence Interval	
			Lower limit	Upper limit			Lower limit	Upper limit
Tukey HSD	Basic or secondary education	University or higher technical education	-.1024	.0538	.140	.2292	.0244	
		Postgraduate university education	.2886(*)	.0492	.000	.1728	.4044	
	University or higher technical education	Basic or secondary education	.1024	.0538	.140	-.0244	.2292	
		Postgraduate university education	.3911(*)	.0473	.000	.2796	.5025	
	Postgraduate university education	Basic or secondary education	-.2886(*)	.0492	.000	-.4044	-.1728	
		University or higher technical education	-.3911(*)	.0473	.000	-.5025	-.2796	
	Games-Howell	Basic or secondary education	-.1024	.0574	.178	-.2380	.0332	
		Postgraduate university education	.2886(*)	.0534	.000	.1625	.4148	
		University or higher technical education	.1024	.0574	.178	-.0332	.2380	
		Postgraduate university education	.3911(*)	.0480	.000	.2777	.5044	
	Basic or secondary education	-.2886(*)	.0534	.000	-.4148	-.1625		
	University or higher technical education	-.3911(*)	.0480	.000	-.5044	-.2777		
Low Season	(I) Education (grouped)	(J) Education (grouped)	Difference between means (I-J)		Standard dev.	Significance	95% Confidence Interval	
Tukey HSD	Basic or secondary education	University or higher technical education	-.0093	.1074	.996	-.2621	.2434	
		Postgraduate university education	.3811(*)	.1064	.001	.1306	.6316	
	University or higher technical education	Basic or secondary education	.0093	.1074	.996	-.2434	.2821	
		Postgraduate university education	.3904(*)	.0325	.000	.3139	.4670	
	Postgraduate university education	Basic or secondary education	-.3811(*)	.1064	.001	-.6316	-.1306	
		University or higher technical education	-.3904(*)	.0325	.000	-.4670	-.3139	
	Games-Howell	Basic or secondary education	-.0093	.0548	.984	-.1545	.1359	
		Postgraduate university education	.3811(*)	.0536	.000	.2376	.5246	
		University or higher technical education	.0093	.0548	.984	-.1359	.1545	
		Postgraduate university education	.3904(*)	.0337	.000	.3111	.4697	
	Basic or secondary education	-.3811(*)	.0536	.000	-.5246	-.2376		
	University or higher technical education	-.3904(*)	.0337	.000	-.4697	-.3111		

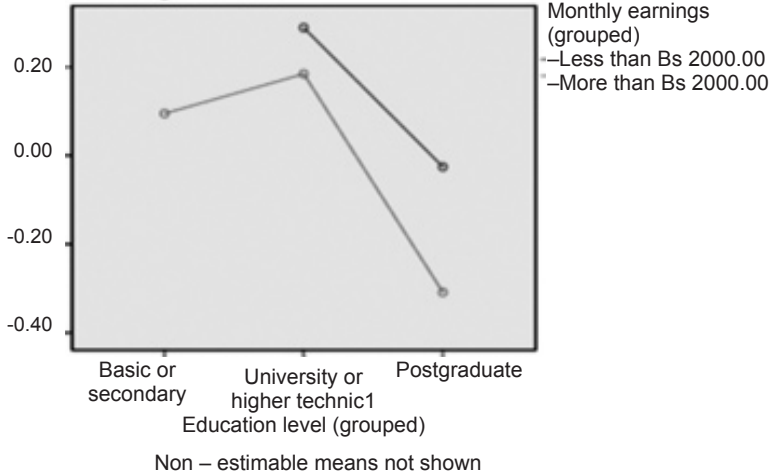
Note. Compiled by author. (\*) Significant for  $p = 0 \leq 0.05$ .

**Figure 5. Average Servqual scores by Education and Earnings for High and Low Seasons.**

**Low Season**

Estimated marginal means of total Servqual score

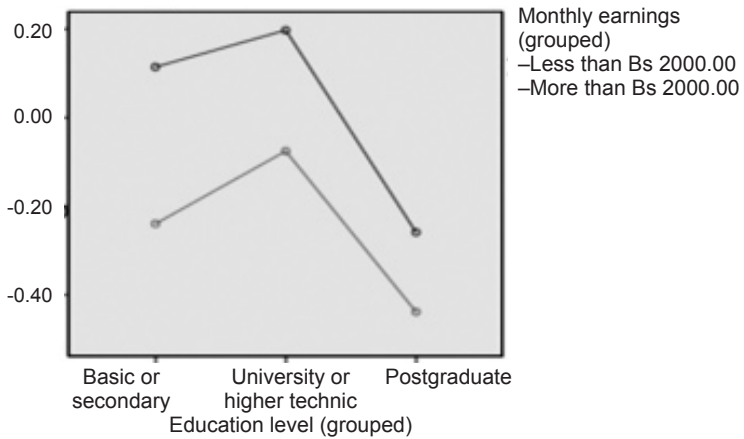
Estimated marginal means



**High Season**

Estimated marginal means of total Servqual score

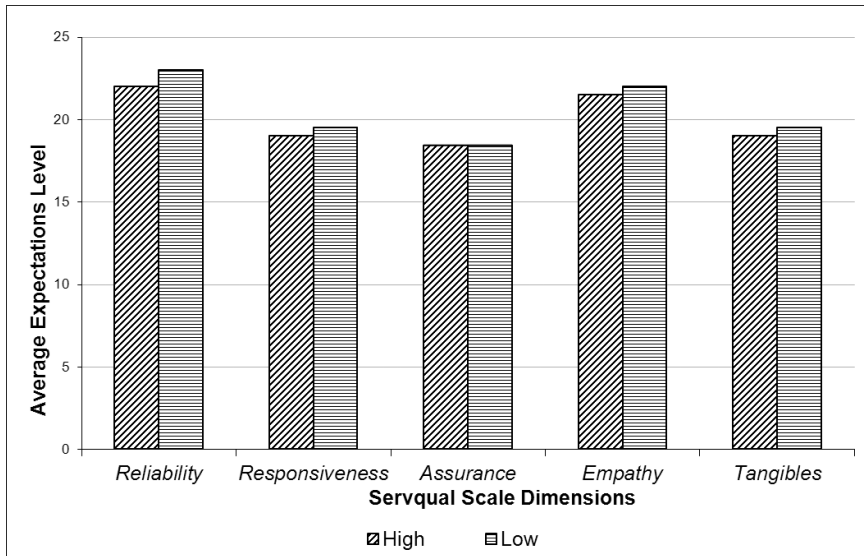
Estimated marginal means



Source: Based on data collected by author.



**Figure 6. Average Expectations in High and Low Tourism Seasons.**



Source: Based on data collected by author.

Measurement was carried out in several ways: using the Servqual scale as a Likert scale; calculating the total Servqual score; and the Servqual score for the service dimensions. Hypothesis tests (based on the Student t-statistic test) show that users' expectations exceed their perceptions in both tourist seasons.

A factorial ANOVA was used to study the behaviour of the Servqual scores in conjunction with other factors (independent variables) such as the characteristics of the service users. In addition, as part of the factorial ANOVA, inter-subject effects tests and future comparisons (post hoc) were performed. This analysis allowed analyzing the impact of variables such as income level, education, sex and age of users (independent variables) at the expectations and perceptions level of the same or Servqual scores (dependent variable). Specifically, it was demonstrated that different age and sex users have similar levels of Servqual scores; differences in average Servqual scores were found to exist only among the user groups defined by their level of education and earnings (objective 2): the most highly educated (postgraduate university studies) and highest-earning users present the lowest Servqual scores, given that their expectations are higher

than their perceptions of the service received. In brief, education and income level of users do have an effect on the service quality levels evaluated by users.

With a view to the recommendations, and according to the stated-hypotheses testing, a shortfall in the service quality in tourist accommodation was found, especially as for responsibility and reliability during high seasons, thus it is suggested: the courtesy, promptness, concern, clarity, honesty, flexibility and adaptation to user requirements and a willingness to explain, inform and to compensate failure fairly through a combination of forms.

These practices should be applied effectively, especially towards those users with a higher income and education level, since these variables influence quality levels experienced by users.

In order to improve empathy (individualized attention, awareness of needs and having customers' best interests at heart), it is essential to have some knowledge about the customer expectations and needs, through marketing research, service recovery, upward communication, and user retention.

In terms of recommendations for better knowledge of *user expectations and perceptions*, the following are suggested:

- Market research should be carried out through brief user surveys such as comment cards and post-transaction questionnaires (by telephone or by post) to identify the most important service characteristics for users, to gauge their satisfaction with the service and their intentions to return, and to obtain information on what the user thinks can and should be done to remedy failures and with respect to employee performance. Other ways of conducting market research include the critical incident and mystery user methods, user observation, recording user information (place of origin, reason for travel, services requested, length of stay, activities undertaken and other habits observed).
- Recover service by encouraging user complaints, through customer satisfaction questionnaires, the critical incident technique and suggestion boxes (market research strategy techniques).

- A further and inexpensive way to recover service is to detect failures before they arise, by keeping and analysing claims or complaints, classifying failures, identifying key points in the service delivery process in order to reformulate processes and policies, and plan alternatives, compensation and staff training. These strategies should be implemented even in establishments where failure is rare.

## REFERENCES

- Albercht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis Editores.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad* (3ra. ed). México: McGraw Hill.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). Servpref versus Servqual: Reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Cambridge University Press.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, F., Álvarez, J., González, O., Jiménez, V., Bethencourt, M., Vera, J., Fernández, C., Clivaz, C., & Matos-Wasem, R. (2006). *Política turística: La competitividad y sostenibilidad de los destinos*. España: Ed. Tirant Lo Blanch.
- Gutiérrez, D. (2001). La medición de la calidad: un instrumento para la gestión del entorno de un destino turístico. In M. Merchior (Ed.), *El turismo en Canarias* (pp. 141-154). España: Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE).
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed). México: McGraw Hill.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (2ª. ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Kotler, F., Bowen, J., & Makens, J. (2005). *Marketing para hotelería y turismo* (3ra. ed.). México: Prentice -Hall.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios* (3ra. ed.). México: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios* (6ta. ed.). México: Pearson Educación.

- Otto, J., & Ritchie, J.R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Pride, W., & Ferrell. (1997). *Marketing: Conceptos y estrategias* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Santomà, R. (2004, 21-24 April). Comparación en el uso del e-mail y el equipamiento en TIC entre hoteles de Barcelona, París, Londres, Berlín y Roma. Paper presented at the 13° International Leisure and Tourism Symposium ESADE-FIRA, Barcelona. Retrieved October 12, 2007, from [http://www.esade.es/credit2004/cas/est\\_papers.php](http://www.esade.es/credit2004/cas/est_papers.php)
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Otto, L. (1997). *Elementos de muestreo*. España: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Zeithaml, V., & Bitner, L. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(9), 41-50.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140-147.



## El razonamiento bioético y la orientación hacia responsabilidad social empresarial de los estudiantes de negocios

Silvia López Paláu / slopez@coqui.net  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

Beatriz Rivera-Cruz / acreditacionfae@yahoo.com  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

### RESUMEN:

Los conflictos éticos de la actualidad tienen una complejidad nunca antes vista que requieren la reflexión interdisciplinaria para su posible solución. El razonamiento bioético puede aportar al entendimiento y la solución de muchos conflictos éticos en el ámbito de los negocios. Este estudio examina si existe una relación entre la responsabilidad social empresarial y el razonamiento bioético utilizando como marco conceptual el modelo multidimensional de las empresas propuesto por Carroll (1979) y los principios bioéticos propuestos por Beauchamp y Childress (1979) y desarrolla instrumentos de medición confiables para ambos constructos. Los resultados obtenidos proveen información valiosa para diseñar nuevos enfoques en el adiestramiento ético de los individuos.

**Palabras clave:** bioética, responsabilidad social empresarial, género

### ABSTRACT:

Ethical conflicts are ever more complex and require more interdisciplinary reflection to attain a solution. Bioethical reasoning can contribute to the understanding and eventual solution of many ethical conflicts in business. This study seeks to determine if a relationship exist among the social responsibility of business and the bioethical reasoning. A conceptual model using the multidimensional enterprise model proposed by Carroll (1979) and the bioethical principles proposed by Beauchamp and Childress (1979) is presented. A measurement instrument reliable for both constructs is developed. The results provide invaluable information that can help design new approaches for the ethical education of students.

**Keywords:** bioethics, corporate social responsibility, gender

## INTRODUCCIÓN

Los escándalos del mundo empresarial con los que se estrenó este siglo han traído una gran preocupación a las escuelas de negocios encargadas de educar a los gerentes y empresarios sobre la formación ética de los mismos. El debate sobre el rol de los negocios en la sociedad ha tomado un mayor auge cambiando la percepción tradicional que se tenía de las empresas como entes estrictamente económicos hacia ser vistas como organizaciones con obligaciones sociales. De igual forma, los desarrollos científicos (ej. genoma humano) y tecnológicos (ej. nanotecnología y biotecnología) plantean nuevos y diversos conflictos éticos impensables para las generaciones del pasado siglo. Además, la ideología neoliberal de las últimas décadas ha traído la tendencia de privatizar los servicios públicos. Por consiguiente, se ha reestructurado tanto de los gobiernos, que han cedido parte de sus funciones históricas, como la empresa privada, que ha incursionado en nuevos negocios, como son los servicios de salud. Servicios que antes eran prestados a la ciudadanía amparados por el sentido de justicia social de los Estados, hoy son prestados por organizaciones movidas por el lucro. También, las actividades humanas insensatas en la tierra han ido haciendo estragos en la salud ecológica del planeta llegando a amenazar la supervivencia misma de la especie. Todo esto plantea nuevos conflictos éticos de una complejidad nunca antes vista que requiere la reflexión interdisciplinaria para su posible solución.

La bioética comenzó estudiando las implicaciones morales y sociales de las tecnologías que resultaban de los avances de las ciencias biológicas. La ética empresarial ha dirigido sus esfuerzos a examinar los principios y problemas éticos que surgen en el mundo de los negocios, incluyendo la conducta de los individuos y de las organizaciones empresariales. La responsabilidad social empresarial es un movimiento que cobró mucho interés en los noventas. Es un modelo de gestión empresarial que incorpora las dimensiones económica, social y ambiental en sus operaciones en beneficio de los diferentes grupos con los que se relaciona, así como también atiende el a



cuidado y preservación del entorno, mediante el cumplimiento de sus obligaciones legales y éticas. Si bien, en un principio, los temas de interés de estas tres áreas del conocimiento parecían no tener mucha vinculación, los conflictos éticos de hoy (tales como la contaminación ambiental, la pobreza, la inequidad, el acceso a servicios médicos, etc.) parecen ser una invitación a su integración. De hecho, en muchas escuelas de negocios los temas de ética empresarial y de responsabilidad social empresarial ya son parte del currículo, no tanto así la bioética que sigue mayoritariamente en las escuelas de medicina.

Algunos autores han hecho el ejercicio teórico de demostrar la utilidad de los principios bioéticos (autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia) en el análisis de situaciones empresariales (Wicks, 1995; Okada, 2008; Fisher, 2001), pero no se han desarrollado instrumentos de medición del razonamiento bioético ni de su posible vinculación con la responsabilidad social empresarial. Otros han desarrollado instrumentos de medición de la percepción de los estudiantes y administradores sobre el vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la efectividad de las empresas (Sleeper, 2006; Singhapakdi, 1996; Aupperle, 1985), pero ninguno ha establecido un vínculo teórico entre la responsabilidad social empresarial y el razonamiento bioético. La mayor parte de los estudios se han basado en el modelo propuesto por Carroll (1979) que establece que las empresas funcionan en cuatro dimensiones (económica, legal, ética y de libre discreción).

El género ha sido una de las variables personales más estudiadas en las investigaciones éticas (Luthar et al., 2005; Gump et al., 2000; Roxas et al., 2004; Cohen et al., 1998; McGee et al., 2008; Patterson, 1994). La evidencia empírica acumulada al momento es contradictoria y no concluyente. En los pocos estudios sobre responsabilidad social empresarial que han realizado comparaciones de género se ha encontrado que las mujeres están ligeramente más inclinadas a considerar el modelo de grupos de interés, siendo más susceptibles a las necesidades de otros que los hombres (Arlow, 1991; Lämsä, 2008).

En resumen, es importante proveer a los estudiantes de las escuelas de negocios herramientas nuevas y relevantes que les permitan afrontar los diversos y complejos conflictos éticos con los que

se enfrentarán en su carrera profesional. El razonamiento bioético puede aportar al entendimiento y a la solución de muchos conflictos éticos en el ámbito de los negocios. De igual forma, es necesario que los estudiantes adquieran conciencia de la responsabilidad social de las empresas. Por lo tanto, existe la necesidad de reconocer el espacio común a nivel teórico entre la responsabilidad social empresarial y la bioética y su incorporación al currículo de administración de empresas. De igual forma, hay la necesidad de crear instrumentos de medición confiables que determinen la orientación hacia la responsabilidad social empresarial y el razonamiento bioético de los estudiantes de administración de empresas, que permita atemperar el currículo a la realidad histórica actual.

## OBJETIVOS

En esa dirección, el propósito principal de este estudio es examinar si existe una relación entre la responsabilidad social empresarial y el razonamiento bioético utilizando como marco conceptual el modelo multidimensional de las empresas propuesto por Carroll (1979) y los principios bioéticos propuestos por Beauchamp y Childress (1979), y desarrollar instrumentos de medición confiables para ambos constructos. Los objetivos específicos son:

1. Determinar la importancia de los principios bioéticos en la definición de lo que constituye una empresa.
2. Determinar la validez de las cuatro dimensiones del modelo de Carroll (1979) y su importancia relativa.
3. Calcular índices para medir la orientación hacia la responsabilidad social empresarial y cada una de las cuatro dimensiones teóricas.
4. Calcular índices de razonamiento bioético y determinar su efecto en los índices de las cuatro dimensiones de la empresa.
5. Determinar las características que deben tener las empresas para ser consideradas exitosas, socialmente responsables y el efecto de los principios bioéticos para lograrlo.
6. Identificar posibles diferencias en las respuestas debido al género o nivel educativo.

## IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este estudio contribuye a la investigación de la ética de varias maneras. Si bien no es el primero en plantear la utilidad de los principios bioéticos para examinar situaciones propias de los negocios, sí es el primero en establecer de forma cuantitativa la relación entre los principios bioéticos y la responsabilidad social empresarial. Este estudio es el primero en desarrollar un instrumento de medición capaz de medir de forma confiable un índice de orientación hacia la responsabilidad social empresarial y de sus cuatro dimensiones teóricas, identificando a su vez los factores que explican dicha orientación. Además, es el primero en desarrollar un instrumento de medición para medir el razonamiento bioético de los individuos y cómo éste afecta su orientación hacia la responsabilidad social empresarial. Por último, aporta nueva evidencia sobre las diferencias en el razonamiento ético debido al género y el nivel educativo.

Los resultados obtenidos en este estudio tienen implicaciones prácticas importantes. Por ejemplo, proveen un nuevo enfoque para el diseño de programas de adiestramiento ético en las instituciones educativas, las empresas y las agencias gubernamentales. Los mismos plantean la importancia de desarrollar y fortalecer la capacidad de los estudiantes (futuros contadores, administradores y profesionales) para lidiar con las presiones del entorno. Este estudio identifica la deseabilidad de incluir el razonamiento bioético y la responsabilidad social empresarial, en la enseñanza e integración de la ética en el currículo de las escuelas de negocio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### **BIOÉTICA**

Van Rensselaer Potter utilizó el término por primera vez en 1970 en un artículo y en el 1971 publica el libro *Bioética: Puente hacia el futuro* en el cual se recogen varios de sus artículos. Desde entonces, muchos estudiosos han aportado nuevas concepciones, métodos y justificaciones (Santos y Vargas, 2006). No hay consenso en cuanto al dominio apropiado para la aplicación de la ética en temas biológicos. Algunos autores lo reducen a lo rela-

cionado con el tratamiento médico y los avances tecnológicos, mientras que otros le otorgan un sentido más amplio, incluyendo todo aquello que afecte a los organismos. El criterio ético fundamental que regula esta disciplina es el respeto al ser humano y su dignidad.

El descubrimiento de los experimentos médicos con los prisioneros en los campos de concentración de la Alemania nazi y otras investigaciones con procedimientos poco o dudosamente éticos, como las prácticas del Hospital Judío de Enfermedades Crónicas (Brooklyn, 1963) o la Escuela de Willowbrook (Nueva York, 1963) y el Estudio de Sífilis de la Universidad de Tuskegee (1972), van creando la necesidad de regulación, o al menos, declaraciones a favor de las víctimas de estos experimentos. Las primeras declaraciones de bioética surgen de los esfuerzos para regular la investigación y la experimentación médica, tales como, el Código de Nuremberg (1947), la Declaración de Helsinki (1964) y el Informe Belmont (1979).

En 1979, los bioeticistas T. L. Beauchamp y J.F. Childress definieron los cuatro principios de la bioética —autonomía, no maleficencia, beneficencia y justicia— en el libro *Principles of bioethical ethics* del cual fue publicada la quinta edición en el 2001. Beauchamp (2007) explica que el principio de autonomía tiene sus raíces en la moral liberal y la tradición política en las cuales es importante la libertad y el derecho de elegir de los individuos. El autor argumenta que la autonomía es cuando la persona tiene un entendimiento adecuado que le permite gobernarse a sí misma libre de restricciones externas o limitaciones personales que se lo impidan, lo que le permite actuar de acuerdo al plan personal que elija. Por lo tanto, respetar la autonomía de las personas implica reconocer y valorar las capacidades y posturas de los individuos, incluyendo su derecho a tener sus propias opiniones, tomar sus propias decisiones y actuar de acuerdo a sus valores y creencias (Beauchamp, 2007). Este principio supone que los individuos autónomos tienen derecho a tomar sus propias decisiones sin restricciones de otros, pero a su vez los otros están obligados a propiciar y facilitar el que los individuos tomen sus propias decisiones. En el ámbito médico, el consentimiento es la máxima expresión de este principio, constituyendo un derecho del paciente y un deber del médico.

El principio de no maleficencia se refiere a abstenerse de realizar acciones que puedan causar daño o perjudicar a otros. Este es un imperativo ético válido no sólo en el ámbito biomédico, sino en el que se basan muchas reglas básicas de la moral común, como no matar, no causar dolor, no romper promesas, etcétera (Beauchamp, 2007). En el ámbito de la salud, sin embargo, este principio debe encontrar una interpretación adecuada, pues a veces las acciones médicas dañan para obtener un bien. Entonces, sería más propio decir que de lo que se trata es de no perjudicar innecesariamente a otros. El análisis de este principio está íntimamente relacionado con el de beneficencia, de forma tal que prevalezca el beneficio sobre el perjuicio.

La beneficencia es la obligación de actuar en beneficio de otros, promoviendo sus legítimos intereses y suprimiendo perjuicios. Este principio requiere que se maximicen los beneficios y se minimicen los posibles daños, y que se balanceen los beneficios contra los riesgos. Una de las motivaciones para separar la no maleficencia de la beneficencia es que estos principios pueden entrar en conflicto, requiriendo que se sopesen según la situación no habiendo una forma mecánica de establecer la importancia de los mismos (Beauchamp, 2007). El autor destaca que es difícil determinar que se requiere o no se requiere para cumplir con el principio sin ponerlo en el contexto particular, pero sí existe la obligación de actuar en beneficio de otros.

El principio de la justicia destaca que se debe tratar a cada uno como corresponda, con la finalidad de disminuir las situaciones de desigualdad (ideológica, social, cultural, económica, etcétera). El mismo puede dividirse en dos: un principio formal (tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales) y un principio material (determinar las características relevantes para la distribución de los recursos y las cargas). Por ejemplo, en la investigación médica es importante determinar cómo distribuir justamente los riesgos y los beneficios que puedan resultar de la misma, tratando de proteger a las poblaciones más vulnerables.

Beauchamp (2007) argumenta que este marco conceptual de cuatro principios provee una guía general para resolver los conflictos éticos que puedan surgir en el campo de la medicina. No obstante, eso no implica que los mismos sean absolutos. Todos los principios generales tienen excepciones y tanto las conclusiones morales que

de ellos se derivan como los propios principios siempre están sujetos a modificaciones y reformulaciones. Mediante este proceso los principios adquieren valor práctico.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La Unión Europea define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Di Biase De Lillo (2005) argumenta que los principales ámbitos que se trabajan sobre la RSE en las empresas, son los principios éticos, calidad de vida laboral, medio ambiente, compromiso con la comunidad y marketing responsable. Kliskberg (2010) reclama que la agenda de RSE para América Latina debe enfocarse en la transparencia del gobierno corporativo, buenas políticas de personal, juego limpio con el consumidor, políticas “pro-verde” en cuestiones ambientales, códigos de ética aplicables de igual forma en países desarrollados y no desarrollados y compromiso social. En Porter y Kramer (2006) los autores resaltan la importancia estratégica de la RSE para hacer a las empresas más competitivas, pero en Porter y Kramer (2011) proponen que la RSE debe ser reemplazada por un nuevo concepto: creación de valor compartido (Creating Shared Value), planteando que el objetivo de las empresas debe ser crear valor compartido con la sociedad. Vives (2011) plantea en respuesta a esta nueva propuesta que lo que proponen los autores es el concepto estratégico de las prácticas responsables propulsado por la RSE, lo cual no es innovador y, por el contrario, añade más confusión de términos.

A pesar de que la responsabilidad social empresarial ha generado una extensa bibliografía en los círculos empresariales y académicos, en los últimos años sigue habiendo mucha confusión conceptual y terminológica. La RSE se ha convertido en una especie de sombrilla gigante en la que tienen cabida multiplicidad de conceptos y estrategias. No obstante, más allá de la cuestión terminológica y de las diversas teorizaciones que van asociadas a la RSE, todas las partes coinciden en que es un nuevo paradigma de comportamiento de las grandes corporaciones, resultado de una adaptación empresarial a

los cambios sociales surgidos en el marco de la globalización económica (Ramiro y Pulido, 2009).

Con esta nueva perspectiva, se pretende cambiar el esquema tradicional del negocio orientado exclusivamente hacia la maximización del valor de la empresa y dirigido únicamente a los accionistas (*shareholders*), por un modelo que toma en consideración a otras partes de la sociedad. La visión centrada en los accionistas plantea que la función de las empresas es proporcionar bienes y servicios que lleven a la maximización de los beneficios a corto plazo y no reconoce ninguna responsabilidad social más allá de la obligación de maximizar el valor para el accionista (Friedman, 1970; Heath y Norman, 2004). En contraste, la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) plantea que las empresas no pueden ignorar el contexto en el que operan puesto que están interconectadas a una red de relaciones con un gran número de individuos e instituciones denominadas grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Clarkson, 1995). Se rechaza la idea de que una corporación sólo es responsable ante sus accionistas, argumentando que los intereses de otros grupos son también válidos y merecen ser atendidos

Freeman (1984) define a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las actividades de las empresas. En las investigaciones sobre los *stakeholders* se siguen identificando aquellos individuos o entidades que deben ser considerados como grupos de interés, los cuales han ido en aumento, y examinando las relaciones entre ellos. También, los investigadores han dedicado un considerable esfuerzo en determinar las ventajas que supone para las empresas adoptar la RSE. Por ejemplo, Post, Preston y Sachs (2002) afirman que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible y, por tanto, valor a largo plazo, está determinada por sus relaciones con los *stakeholders* claves. De acuerdo con Freeman y Velamuri (2006), la supervivencia y rentabilidad a largo plazo de las empresas dependen del mantenimiento de una cooperación efectiva con los grupos de interés de forma continua.

A finales de los años 70, Carroll (1979) definió la responsabilidad social corporativa como las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre la organización, lo que

implícitamente recoge la responsabilidad de las empresas hacia diversos actores sociales, afín con la teoría de los grupos de interés. Las responsabilidades económicas se refieren a la obligación de las empresas de ser productivas y lucrativas para satisfacer las demandas de consumo de la sociedad. Las obligaciones legales destacan que las responsabilidades económicas tienen que cumplirse dentro del marco jurídico y legal vigente. Las responsabilidades éticas se refieren a aquellas normas, códigos y normas sociales no escritas que las empresas deben acatar. La dimensión discrecional se refiere a aquellas obligaciones, particularmente filantrópicas, que las empresas asumen voluntariamente. Carroll (1991) argumenta que estos cuatro componentes atienden el espectro completo de obligaciones que los negocios tienen con la sociedad. Este modelo se enfoca en el tipo de obligaciones que las empresas adquieren, a diferencia de la teoría de los grupos de interés, la cual se enfoca en identificar las necesidades y reclamos de los grupos implicados.

No obstante, ambos marcos teóricos son afines para definir el rol de las empresas en la sociedad. Ambos modelos reconocen la dimensión económica de las empresas y el interés de los accionistas; pero, a diferencia de la ideología tradicional, argumentan que esa no es la única dimensión o función de las empresas. Carroll (1979) argumenta que las empresas adquieren, además, obligaciones legales, éticas y de libre discreción. Este argumento es cónsono con la premisa de la teoría de los grupos de interés de que las empresas tienen que satisfacer las demandas de los diversos grupos con los que interaccionan. Los reclamos de estos grupos pueden ser de carácter legal, ético o social.

Aupperle y otros (1985) desarrollaron un instrumento de respuesta forzada para medir los grados de orientación hacia la responsabilidad social empresarial basado en el marco teórico provisto por Carroll (1979). Los resultados de los estudios que han utilizado esta escala tienden a confirmar las cuatro dimensiones teóricas y su jerarquía; la más importante corresponde a la dimensión económica, seguida de la legal, la ética y la de libre discreción (Aupperle y Simmons, 1989; Ibrahim y Angeldis, 1995; O'Neill, 1989; Pinkston y Carroll, 1996; Burton, 2000). No obstante, Aupperle y otros (1985) encontraron una relación inversa entre la dimensión económica y ética, implicando que ambas son mutuamente excluyentes.



Otros estudios han encontrado diferencias entre grupos. Burton y Hegarty (1999) encontraron que los gerentes practicantes tenían estándares éticos ligeramente más altos y más conciencia sobre la responsabilidad social corporativa que los estudiantes de negocios. En contraposición, Ibrahim y Angeldis (1993) encontraron que los estudiantes de negocios están más orientados a las dimensiones éticas y discrecionales y menos a la económica, que los ejecutivos. Resultados similares fueron obtenidos comparando estudiantes de contabilidad y contadores practicantes (Ibrahim, 2006). Angeldis e Ibrahim (2004) e Ibrahim y Angeldis (2008) encontraron que estudiantes de negocios religiosos estaban más orientados al aspecto ético y menos al desempeño económico que los estudiantes menos religiosos.

### ***RELACIÓN ENTRE LA BIOÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL***

Si bien los principios bioéticos están dirigidos a personas, los mismos pueden ser aplicados a las empresas teniendo en cuenta que éstas son personas organizadas en sistemas orgánicos y que las mismas, al igual que los humanos, son responsables por lo que hacen, dejan de hacer o dejan hacer. El eje principal de la bioética clínica es la relación médico-paciente dirigida a proteger a la parte más vulnerable, que normalmente es el paciente. En la arena de los negocios hay múltiples actores unidos por variadas relaciones siendo unos más vulnerables que otros. No obstante, el reto es el mismo: lograr que las relaciones entre dos entes sean éticas.

En el ámbito de los negocios, es necesario ampliar el concepto de autonomía a las organizaciones. Las empresas, como entes jurídicos, tienen entonces el derecho de perseguir sus propios intereses, pero de igual forma están obligadas a respetar los intereses de aquellos grupos a los que puedan afectar con sus actividades, sean personas naturales o entes jurídicos. Por ejemplo, en la relación de productor y consumidor, el primero debe proveer toda la información relevante para que el segundo tome una decisión informada respecto a comprar o no el producto (Fisher, 2001). Argumentos similares podrían presentarse en los casos de las relaciones entre patronos y empleados, compradores y suplidores y hasta en las relaciones con la competencia. No obstante, es importante notar que el ejercicio de

la autonomía se hace en un contexto social, por lo que la autonomía de unos está restringida por la autonomía de los otros. Por lo tanto, es igualmente importante ejercer la autonomía propia y respetar la de los demás, así como propiciar el que los otros ejerzan la propia. Es importante destacar que la mayoría de las transacciones comerciales deben ser precisamente contratos entre entes autónomos en los que se supone que ambas partes persiguen sus propios intereses, respetando los ajenos.

El principio de no maleficencia aplica en el campo de la medicina porque en la relación médico-paciente hay una parte con la capacidad de infringir daño, aun cuando no sea intencional, y hay otra parte propensa a sufrir daño con menos capacidad para defenderse del mismo. En las actividades médicas, normalmente, el posible daño está limitado a una persona y sus allegados o, en el peor de los casos, a un grupo limitado de individuos, como en el caso de investigaciones de dudosa justificación ética. En las actividades comerciales, una empresa tiene la capacidad potencial de causarle daños a miles de individuos, simultáneamente. Los daños pueden ser desde económicos, como sucedió con los grandes escándalos de principios de siglo, hasta causar la muerte sea por productos defectuosos, condiciones laborales inadecuadas o contaminación ambiental. Los daños podrían ser tan devastadores que podrían afectar a generaciones aún no nacidas, como podría ser el caso de la contaminación de cuerpos de agua o de terrenos. Por lo tanto, teniendo las empresas la capacidad de causar daños tan diversos a tan diversos grupos, y siendo estos vulnerables a sufrirlos, resulta clara la obligación de las empresas de no causar daños. De hecho, muchas de estas obligaciones hacia diversos grupos están codificadas legalmente, tales como las leyes de protección al consumidor, seguridad e higiene en el trabajo, o protección ambiental (De la Cruz y Cabrera, 2007).

De la misma forma que una empresa puede causar daños a muchos individuos, también tiene la capacidad de beneficiarlos y de tal capacidad surge su obligación. Posiblemente, la obligación de beneficencia más clara, por su larga tradición, es la que tienen los directivos de las empresas como agentes fiduciarios con los accionistas. No obstante, dado que las empresas no operan en el vacío y son parte integral de la sociedad, tienen la misma obligación de hacerles

el bien a otros que tienen todos los ciudadanos en su carácter individual. Estas obligaciones van desde producir productos seguros hasta cumplir con las obligaciones contractuales que contraigan. Las mismas incluyen, además, involucrarse en actividades que promuevan una mejor calidad de vida de la comunidad circundante y de la sociedad en general.

Uno de los grandes retos de la humanidad es distribuir los beneficios y las cargas entre todos sus constituyentes. La justicia exige mínimamente que los iguales sean tratados igual y los desiguales, desigual de acuerdo con el criterio de diferenciación que se elija. Las empresas poseen y manejan recursos diversos, por lo que su distribución debe ser justa. En las relaciones laborales no debería haber discriminación en el reclutamiento o en la promoción del personal contra diversos grupos como históricamente ha ocurrido contra las mujeres y los homosexuales, pero sí debería haber discriminación para proteger a los menores. La paga por igual trabajo debería ser la misma en cualquier lugar, porque de otro modo se están beneficiando los consumidores de un país a expensas de la imposición de cargas mayores a los empleados de otro país. El lucro desmedido, la contaminación ambiental y la competencia desleal son algunos conflictos éticos en el área de los negocios que podrían ser analizados a la luz del principio de justicia.

## **METODOLOGÍA**

### ***INSTRUMENTO***

El cuestionario consta de ocho partes. El mismo está basado en el instrumento desarrollado por Aupperle (1985), pero con distinta metodología. En vez de utilizar el formato de opción forzada, se optó por utilizar una escala numérica continua en la que los participantes expresan su respuesta en términos porcentuales. Esta escala captura la importancia que los participantes le adscriben a cada premisa en términos absolutos en vez de relativos.

La primera sección incluye 25 premisas de objetivos, prácticas y políticas para que los participantes indiquen si las mismas son importantes para que la empresa cumpla con su razón de ser. Siguiendo el

modelo de Carroll (1979), se incluyeron premisas de cada una de las cuatro dimensiones de las empresas: cinco de la función económica, seis premisas de la función legal, cinco de la ética, cinco de la de libre discreción y cuatro del razonamiento bioético. Las premisas de libre discreción se enfocaron en actividades sociales diversas, en vez de estrictamente filantrópicas. La segunda sección incluye 10 premisas para que los participantes indiquen la importancia de diversas funciones de los directivos. Al igual que en la pregunta anterior, se incluyen premisas relacionadas con las cuatro dimensiones de las empresas y otras del razonamiento bioético.

Desde la sección III hasta la VI se presentan varias premisas de cada una de las dimensiones teóricas de las empresas en las que los participantes indican su acuerdo. Estas cuatro secciones permiten capturar la importancia que los participantes les otorgan a cada una de las dimensiones y las razones para así hacerlo, lo cual representa un avance respecto a los estudios previos. La sección VII incluye 15 premisas de características de cada una de las dimensiones de la empresa y del razonamiento bioético para que los participantes indiquen cuáles y cuánto son necesarias las mismas para ser una empresa exitosa y para ser una empresa socialmente responsable. Esta pregunta permite capturar la opinión de los participantes sobre si la responsabilidad social empresarial tiene algún impacto en el éxito de la empresa. La última sección incluye seis preguntas de información demográfica.

### ***PRUEBAS ESTADÍSTICAS***

Se realizó un análisis factorial para determinar la existencia de las cuatro dimensiones teóricas de las empresas y si el razonamiento bioético es una dimensión relacionada. Además, se determinó un índice de orientación hacia la responsabilidad social empresarial y el razonamiento bioético calculando el promedio de las respuestas a la primera pregunta y a las premisas específicas de los principios bioéticos. Desde la pregunta III hasta la VI se determinaron índices de orientación hacia cada una de las dimensiones teóricas examinadas y un índice de orientación bioética sumando las respuestas a las premisas que indicaban una mayor orientación hacia la dimensión exa-

minada y restándole las respuestas a las premisas que la disminuían. Luego, se convirtieron a una escala porcentual para comparar y simplificar su análisis. En la última pregunta se compararon los promedios de las respuestas mediante pruebas *paired t-test* para identificar diferencias significativas. Se calcularon coeficientes Chronbach's Alpha para determinar la confiabilidad del instrumento. Además, se realizaron pruebas Whitney U para identificar diferencias significativas en las respuestas debido al género y al nivel educativo de los participantes.

## RESULTADOS

### COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

La muestra total consistió de 175 estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas. Poco más de una tercera parte (38%) son hombres, mayoritariamente de nivel subgraduado (77%) y menor de 25 años (82%). Más de la mitad de ellos (64%) estudian Contabilidad (34%), Finanzas (20%) o Mercadeo (10%). Más de la mitad de este grupo ha tomado un curso de Ética Empresarial (30%) o lo estaba tomando en el momento en que contestó la encuesta (31%).

### ÍNDICE DE ORIENTACIÓN HACIA LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

La Tabla 1 presenta el promedio obtenido en las premisas que se utilizaron para definir las dimensiones de la empresa, según el modelo de Carroll (1979) y el razonamiento bioético. Se presentan, además, los coeficientes Cronbach's Alpha de cada una de las dimensiones teóricas. Los coeficientes resultaron en valores entre .62 y .91. Esto refleja una confiabilidad aceptable para un estudio exploratorio, y la mayoría de ellos exceden el límite de .70 generalmente aceptado y defendido por Nunally and Bernstein (1994) como el mínimo deseable. El coeficiente de la dimensión ética resultó originalmente en .63, pero aumentaba a .75 si se eliminaba la premisa *operar de forma ética sin sacrificar las metas económicas*, lo que en efecto se hizo de los análisis subsiguientes. Ninguno de los otros coeficientes mejoraba significativamente con la eliminación de alguna premisa.

**Tabla 1 – Dimensiones Teóricas de las Empresas**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Chronbach Alpha
<b>Dimensión Económica</b>	<b>85.60</b>	<b>13.53</b>	<b>.69</b>
Operar eficientemente.	96.91	9.31	
Ser competitivas.	89.10	18.25	
Producir riqueza.	82.19	22.37	
Ser lucrativas.	81.16	23.93	
Maximizar la ganancia de los accionistas.	78.61	23.48	
<b>Dimensión Legal</b>	<b>93.59</b>	<b>10.24</b>	<b>.79</b>
Cumplir con las leyes ambientales.	95.66	12.73	
Cumplir con los contratos según las normas legales vigentes.	95.44	11.68	
Contratar y compensar al personal según la ley.	94.92	14.24	
Pagar impuestos según la ley.	94.31	14.36	
Producir bienes y servicios según los estándares requeridos por ley.	93.64	14.56	
Acatar las leyes que regulan la libre competencia.	87.80	18.69	
<b>Dimensión Ética</b>	<b>90.30</b>	<b>12.97</b>	<b>.75</b>
Fomentar conductas éticas entre sus constituyentes.	95.17	10.49	
Actuar de acuerdo a las normas éticas de la sociedad.	92.00	15.30	
Ser reconocida como una empresa ética.	91.83	18.53	
Operar de forma ética sin sacrificar las metas económicas.	83.50	28.33	Eliminada
Operar de forma ética, aunque se sacrifiquen las metas económicas.	82.30	22.32	
<b>Dimensión de Libre Discreción</b>	<b>84.72</b>	<b>16.70</b>	<b>.86</b>
Ser reconocida como una empresa socialmente responsable.	93.07	15.53	
Mejorar la calidad de vida de la sociedad.	86.50	19.98	
Mejorar la calidad de vida de su comunidad circundante.	85.78	21.44	
Ayudar a resolver problemas sociales.	85.69	18.21	
Destinar parte de las ganancias a actividades benéficas.	72.83	26.84	
<b>Índice Razonamiento Bioético General</b>	<b>88.50</b>	<b>12.93</b>	<b>.62</b>
Evitar que sus operaciones causen cualquier tipo de daños a otros.	95.84	11.82	
Actuar de forma justa en sus operaciones y actividades.	94.74	13.70	
Establecer relaciones con entidades basadas en el respeto mutuo.	86.98	19.33	
Beneficiar con sus operaciones y actividades a diversos grupos.	83.24	21.72	
<b>Promedio Índice Orientación RSE</b>	<b>88.66</b>	<b>10.34</b>	<b>.91</b>

Los promedios más altos se obtuvieron mayoritariamente en la dimensión legal y en la dimensión ética; esto implica que los participantes le otorgan mucha importancia al cumplimiento de la ley y de las normas éticas. Los participantes le otorgaron menos importancia a la dimensión de libre discreción y a la económica, y mayor importancia a la legal y a la ética. No obstante, es importante notar que los promedios de todas las dimensiones, el de la dimensión de razonamiento bioético y el índice de orientación hacia la responsabilidad social empresarial sobrepasan el 80% de importancia. Este hallazgo es indicativo de que los participantes entienden que las empresas son organizaciones con múltiples funciones, todas importantes, y no un mero ente económico.

### **ANÁLISIS FACTORIAL**

Antes de proceder al análisis factorial se determinó la adecuación del procedimiento mediante las pruebas *Kaiser-Myer-Olkin* y *Bartlett's Test of Sphericity*. La primera prueba arrojó un resultado de .875 y la segunda resultó con un nivel de significancia de .000, por lo que se concluyó que la muestra es muy adecuada para realizar el procedimiento. Se estableció el valor de .50 para incluir un elemento en un factor y un *eigenvalue* de 1.00 para retener el factor. Todos los coeficientes resultaron estar asociados significativamente a un solo factor y todos los factores tienen *eigenvalues* mayores de uno.

El procedimiento resultó en una solución de 5 factores, ligeramente diferente a los cinco identificados teóricamente. Los factores explican casi un 65% del fenómeno, lo cual es muy bueno en este tipo de estudios. Los coeficientes de confiabilidad de cada factor fluctuaron entre .71 y .91 los cuales reflejan una gran confiabilidad. El primer factor está compuesto por todas las premisas de la dimensión de libre discreción, dos bioéticas y dos éticas, y explica casi un 40% del fenómeno. Esto implica que los participantes reconocen la función social de las empresas como una dimensión separada y, además, la más importante. Las premisas bioéticas incluidas en este factor le añaden mayor sentido a la dimensión social, al tratarse de una que beneficia a diversos grupos con los que la empresa debe es-

tablecer relaciones, lo que las lleva a ser reconocidas como empresas socialmente responsables y éticas.

El segundo factor es el más híbrido. Incluye dos premisas legales, una ética, una bioética y otra económica. Tomadas en conjunto, esta dimensión parece explicar una función de acoplamiento social, más que de cumplimiento legal. Las premisas más importantes se refieren a obligaciones legales con la competencia y con el personal, seguidas de actuar de acuerdo con las normas éticas de la sociedad y de forma justa, y operar eficientemente. Podría decirse que, a los ojos de los participantes, las empresas están obligadas a seguir “las reglas del juego” en términos generales en el contexto en el que operan, lo cual las hará eficientes. Los participantes parecen conferirle a la eficiencia una connotación más bien funcional o la confunden con la efectividad. No parece que la entiendan como un balance entre beneficios y costos.

**Tabla 2 – Resultados del Análisis Factorial**

Premisas	Coefficiente de Correlación	Varianza	Coefficiente Chronbach's Alpha
<b>Factor 1 – Dimensión Social</b>		<b>38.22</b>	<b>89.7</b>
Mejorar la calidad de vida de la sociedad.	.832		
Mejorar la calidad de vida de su comunidad circundante.	.797		
Destinar parte de las ganancias a actividades benéficas.	.776		
Ayudar a resolver problemas sociales.	.757		
Beneficiar con sus operaciones y actividades a diversos grupos.	.743		
Ser reconocida como una empresa socialmente responsable.	.707		
Ser reconocida como una empresa ética.	.573		
Establecer relaciones con entidades, basadas en el respeto mutuo.	.571		
Operar de forma ética, aunque se sacrifiquen las metas económicas.	.471		



<b>Factor 2 – Acoplamiento Social</b>		<b>10.03</b>	<b>81.9</b>
Acatar las leyes que regulan la libre competencia.	.741		
Contratar y compensar al personal según la ley.	.723		
Actuar de acuerdo a las normas éticas de la sociedad.	.671		
Actuar de forma justa en sus operaciones y actividades.	.663		
Operar eficientemente.	.545		
<b>Factor 3 – Dimensión Legal</b>		<b>7.03</b>	<b>83.2</b>
Cumplir con los contratos según las normas legales vigentes.	.794		
Evitar que sus operaciones causen cualquier tipo de daños a otros.	.674		
Fomentar conductas éticas entre sus constituyentes.	.631		
Pagar impuestos según la ley.	.593		
Cumplir con las leyes ambientales.	.590		
Producir bienes y servicios según los estándares requeridos por ley.	.554		
<b>Factor 4 – Dimensión Efectividad Económica</b>		<b>4.73</b>	<b>.705</b>
Ser lucrativas.	.848		
Producir riqueza.	.720		
Ser competitivas.	.682		
<b>Factor 5 – Dimensión Eficiencia Económica</b>		<b>4.50</b>	
Maximizar la ganancia de los accionistas.	.750		
<b>Total</b>		<b>64.50</b>	<b>91.11</b>

El tercer factor incluye mayoritariamente premisas de la dimensión legal junto a una ética y otra bioética. Las legales incluyen cumplir con los contratos y las leyes ambientales, pagar impuestos y producir los bienes y servicios de acuerdo a la ley. Parecería que los participantes visualizan el cumplimiento de la ley como una forma de evitar causarles daños a otros y a su vez entienden que dicho cumplimiento es ético, por lo que es importante que se fomente el que se cumplan.

El cuarto factor está compuesto de tres premisas estrictamente económicas relacionadas con ser efectivos en ese aspecto: ser lucrativos, producir riqueza y ser competitivos. El último factor incluye otra premisa económica sola: maximizar la ganancia de los accionistas. Resulta interesante la separación que realizaron de estos conceptos claramente económicos. Una posible explicación es que mientras las primeras tres premisas consisten en ser efectivos, la última, en tanto está relacionada con la maximización; implica lograr ser eficientes y los participantes se conforman con un nivel de ejecución inferior al máximo.

### ***FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS***

La Tabla 3 presenta el promedio obtenido en las premisas relacionadas con las funciones de los directivos. Todas las funciones presentadas obtuvieron promedios sobre 80%, excepto el resolver problemas sociales. Estos resultados reflejan varias contradicciones vinculadas a las respuestas de la pregunta anterior. Por un lado la dimensión social es la función más importante de las empresas, pero resolver problemas sociales es la función menos importante de los directivos, y las relaciones con los diversos grupos de interés son menos importantes.

Sin embargo, dado la forma general en la que están redactadas las premisas en esta pregunta, las cuatro funciones primarias de los directivos guardan cierto parecido con el factor de la dimensión del acoplamiento social. La única premisa de razonamiento bioético incluida en las primeras cuatro funciones es tomar decisiones justas. Es importante notar que la justicia es una filosofía moral presente en muchas disciplinas, por lo que no se puede interpretar como un razonamiento estrictamente bioético. No obstante, todas las demás premisas resultaron con porcentajes relativamente altos, lo que señala una vez más que el razonamiento bioético tiene cabida en el escenario empresarial.

**Tabla 3 – Funciones de los Directivos**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar
Cumplir con todas las leyes y normativas vigentes.	96.33	10.18
Operar de forma ética.	96.12	12.12
Tomar decisiones justas.	94.63	15.55
Lograr las metas económicas de la organización.	93.89	13.66
Evitar daños a otros con sus acciones u omisiones.	93.24	15.72
Procurar el mejoramiento de los constituyentes de la empresa.	89.89	16.29
Respetar el derecho de diversos grupos a elegir y procurar sus intereses.	87.26	19.49
Defender derecho de la empresa a elegir y perseguir sus propios intereses.	85.45	21.25
Procurar el mejoramiento de grupos externos a la empresa.	80.52	23.77
Resolver problemas sociales.	78.10	25.73

## ÍNDICES DE ORIENTACIÓN HACIA CADA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

### ÍNDICE DE ORIENTACIÓN ECONÓMICA

La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos en la pregunta específica de la dimensión económica. Se les solicitó a los participantes que expresaran su acuerdo en términos porcentuales con la premisa: *las metas económicas de la empresa deben lograrse*, sujeto a 13 condiciones tales como cumpliendo con la ley, respetando los derechos de otros, etcétera.

**Tabla 4 – Índice de Orientación Económica**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar
Respetando los derechos de los otros.	95.09	15.60
Siendo justos.	94.87	13.67
Operando éticamente.	94.42	14.06
Sin hacerle daño a otros.	94.26	17.62
Cumpliendo con todas las leyes aplicables.	93.88	16.21
Haciendo algún bien social.	84.41	23.47
Sin importar los medios para lograrlo.	29.89	35.85
Aunque no se haga ningún bien social.	27.92	31.66
Aunque algunos salgan lastimados.	24.26	29.45
Aunque implique acciones no éticas.	14.93	25.22
Aunque se cometan injusticias.	12.49	23.26
Aunque se violen algunas leyes.	9.63	21.42
Aunque se violenten los derechos de algunos.	6.78	17.98
<b>Promedio Índice Económico</b>	<b>12.94</b>	<b>12.73</b>
<b>Promedio Índice Bioético</b>	<b>92.16</b>	<b>14.12</b>

Todas las condiciones positivas recibieron porcentajes altos de acuerdo, y las condiciones negativas porcentajes bajos. Se calculó un índice de orientación sumando las respuestas a las condiciones negativas y restando las de las condiciones positivas. El resultado se convirtió a una escala porcentual. Mientras más alto el índice, más orientados están los participantes a conseguir las metas económicas de la empresa aunque ello suponga acciones ilegales o no éticas. Un índice bajo como el obtenido en los resultados refleja que los participantes favorecen conseguir las metas económicas, pero sin violentar los derechos de otros, cometer injusticias o actos no éticos, etc.

También se calculó un índice bioético en esta dimensión que resultó en un índice alto indicativo de que respetar los derechos de los otros, ser justos, no hacerle daño a otros y hacer algún bien social condicionan la orientación hacia las metas económicas. Este resultado reafirma lo obtenido en el análisis factorial en el que las dimensiones económicas, aunque importantes, no son las principales. Además, provee evidencia de que los participantes, sin necesi-

riamente tener conocimientos bioéticos, aplican sus principios intuitivamente para razonar sobre situaciones empresariales.

### ***DIMENSIÓN LEGAL***

La Tabla 5 muestra los resultados obtenidos en la pregunta específica de la dimensión legal. Se les solicitó a los participantes que expresaran su acuerdo en términos porcentuales con la premisa: *las empresas deben cumplir con todas las leyes*, sujeto a 13 condiciones tales como: siempre, para evitar penalidades, para ser un buen ciudadano, etcétera. Al igual que en la pregunta anterior, las premisas relacionadas con condiciones un tanto negativas recibieron porcentajes bajos y las positivas, altos. Siguiendo el procedimiento anterior, se calculó el índice de orientación legal, el cual resultó relativamente alto y definitivamente más alto que el índice de orientación económica. La premisa que más acuerdo generó es que siempre se debe cumplir con la ley. Consistente con los resultados obtenidos en el análisis factorial, el cumplimiento de las leyes parece ser percibido como una forma de evitar daños.

**Tabla 5 – Índice de Orientación Legal**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar
Siempre	93.96	15.38
Para evitar causar daños a otros	93.93	14.98
Para respetar los derechos de los otros	93.66	15.90
Para evitar penalidades	93.58	15.67
Para defender los derechos de la empresa	93.43	14.60
Para hacerle bien a otros	90.79	19.82
Porque es lo justo	90.17	19.48
Porque es lo ético	88.88	21.19
Para ser un buen ciudadano	87.94	23.65
Y en algunos casos autoimponerse estándares más altos	85.63	23.68
Aunque se afecten las metas económicas	80.66	28.50
Porque resulta más económico que violarlas	66.27	37.20
Si no se afectan las metas económicas	46.46	41.35
<b>Promedio Índice Legal</b>	<b>77.20</b>	<b>10.02</b>
<b>Promedio Índice Bioético</b>	<b>92.44</b>	<b>13.27</b>

Resultó interesante que las tres premisas de menor acuerdo son las relacionadas con condiciones económicas. Por un lado, cumplir con las leyes, aun a expensas de no lograr las metas económicas, recibió un acuerdo moderadamente alto; pero cumplir con las leyes si no se afectan las metas económicas, recibió un muy débil desacuerdo. Esto refleja cierta duda en los participantes y una cierta propensión a violentar algunas leyes, si hubiera alguna consideración económica tal vez importante. Sin embargo, cumplir con las leyes porque es más económico cumplirlas que violarlas recibió un acuerdo débil lo cual sugiere que la consideración económica no es muy importante para los participantes a la hora de cumplir con las leyes. Estos resultados sugieren que pudiera haber unas leyes particulares asociadas a unos costos económicos lo suficientemente altos como para que los participantes consideren violentar la ley.

El índice bioético calculado en esta dimensión también resultó alto. Este resultado sugiere que los participantes utilizan el razonamiento bioético como base para el cumplimiento legal. Resultaron particularmente importantes las premisas de evitar daños y respetar los derechos de otros, los cuales están relacionados con los principios de no maleficencia y de autonomía. Este resultado es cónsono con los anteriores respecto a la utilidad del razonamiento bioético en el mundo de los negocios.

### **DIMENSIÓN ÉTICA**

La Tabla 6 muestra los resultados obtenidos en la pregunta específica de la dimensión ética. Se les solicitó a los participantes que expresaran su acuerdo en términos porcentuales con la premisa: *las empresas deben actuar de forma ética*, sujeto a 12 condiciones tales como: siempre, porque es lo justo, para mejorar la imagen de la empresa, etcétera.

Al igual que en la pregunta anterior, las premisas relacionadas con condiciones un tanto negativas recibieron porcentajes bajos y las positivas, altos, excepto la premisa de mejorar la imagen de la empresa, que recibió un acuerdo bastante elevado, a pesar de que a juicio de las autoras esa no debería ser una razón para actuar ética-

mente, aun cuando es un valor agregado deseable. Las tres premisas vinculadas a condiciones un tanto negativas, recibieron porcentajes de acuerdo desde moderadamente alto hasta un débil desacuerdo. La premisa vinculada a comportarse éticamente, porque es una forma de aumentar las ganancias, recibió un acuerdo moderadamente alto, también en contra del juicio de las autoras, por la misma razón antes expuesta. Actuar éticamente, pero no más de lo requerido por ley, recibió un débil apoyo, lo que nos da a entender que para muchos participantes su visión de la ética es estrictamente legalista. La última, comportarse éticamente sujeto a que no se afecten las metas económicas, recibió un débil desacuerdo sugiriendo que los participantes podrían actuar de forma no ética si las consecuencias económicas, a su juicio, lo ameritara.

**Tabla 6 – Índice de Orientación Ética**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar
Siempre	92.70	19.51
Para evitar causar daños a otros	92.39	17.26
Porque es lo justo	88.61	22.63
Para mejorar la imagen de la empresa	88.52	22.05
Para respetar la autonomía y dignidad de los otros	87.91	22.76
Para defender la autonomía de la empresa	87.44	21.17
Para hacerle bien a otros	87.03	24.15
Aunque implique más restricciones de las establecidas por ley	85.26	25.68
Aunque se afecten las metas económicas	78.44	27.46
Porque es una forma de aumentar las ganancias	70.77	34.92
Pero no más de lo que se le requiere por ley	52.67	38.69
Si no se afectan las metas económicas	45.10	39.62
<b>Promedio Índice Ético</b>	<b>70.17</b>	<b>11.66</b>
<b>Promedio Índice Bioético</b>	<b>88.63</b>	<b>17.82</b>

Siguiendo el procedimiento anterior, se calculó el índice de orientación ética, el cual resultó moderadamente alto, pero el segundo más bajo de las cuatro dimensiones. La premisa que más acuerdo generó es que se debe actuar de forma ética siempre. Al igual que

con el cumplimiento de las leyes, el comportamiento ético parece ser percibido como una forma de evitar causar daños. El índice bioético calculado en esta dimensión también resultó alto, aunque el más bajo de las cuatro dimensiones. Este resultado sugiere que los participantes utilizan el razonamiento bioético como complemento del razonamiento ético. Este resultado es cónsono con los anteriores respecto a la utilidad del razonamiento bioético en el mundo de los negocios.

### ***DIMENSIÓN DE LIBRE DISCRECIÓN***

La Tabla 7 muestra los resultados obtenidos en la pregunta específica de la dimensión de libre discreción o social. Se les solicitó a los participantes que expresaran su acuerdo en términos porcentuales con la premisa: *las empresas deben ser socialmente responsables*, sujeto a 13 condiciones tales como: siempre, porque es lo justo, para obtener mayores ganancias, etcétera. Las premisas relacionadas con condiciones un tanto negativas recibieron porcentajes más altos de los esperados. La premisa sobre mejorar la imagen obtuvo un acuerdo alto, la de obtener mayores ganancias, un acuerdo moderadamente alto y la de si no se afectan las metas económicas, un débil acuerdo. La premisa, *aunque se afecten las metas económicas*, recibió un acuerdo relativamente alto. Tomadas en conjunto, estos resultados sugieren que los participantes entienden que las empresas deben ser socialmente responsables, pero posiblemente por las razones incorrectas. Además, el elemento económico podría ser un factor importante para alejarse de tal objetivo.



**Tabla 7 – Índice de Orientación Social (Libre Discreción)**

Premisas	Promedio	Desviación Estándar
Para evitar causar daños a otros	92.67	17.30
Para respetar los derechos de los otros	92.14	17.42
Siempre	91.11	19.69
Porque es lo ético	90.86	19.57
Para mejorar su imagen	90.66	19.77
Porque es lo justo	90.06	20.55
Para hacerle bien a otros	88.91	23.50
Para ser un buen ciudadano	88.80	22.81
Para defender los derechos de la empresa	86.65	22.49
Porque es parte de sus funciones	81.91	27.04
Para obtener mayores ganancias	81.08	28.51
Aunque se afecten las metas económicas	74.67	31.67
Si no se afectan las metas económicas	53.64	39.56
<b>Promedio Índice de Orientación Social</b>	<b>73.38</b>	<b>12.36</b>
<b>Promedio Índice Bioético</b>	<b>90.09</b>	<b>16.29</b>

Se calculó el índice de orientación social, el cual resultó moderadamente alto. La premisa que más acuerdo generó es que las empresas deben ser socialmente responsables para evitar causarles daños a otros. El índice bioético calculado en esta dimensión también resultó alto. Este resultado sugiere que los participantes utilizan el razonamiento bioético como justificación para que las empresas sean socialmente responsables. Una vez más este resultado reafirma la utilidad del razonamiento bioético en el mundo de los negocios.

### **RELACIÓN DE LOS ÍNDICES**

La Tabla 8 muestra las correlaciones entre los índices calculados y los coeficientes de confiabilidad, en la línea diagonal. Todos los coeficientes de confiabilidad exceden el .70 aceptado y defendido por Nunally and Bernstein (1994) como el mínimo deseable, excepto uno, que excede el .60 aceptado para estudios exploratorios. Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza.

**Tabla 8 – Correlaciones y Coeficientes de Confiabilidad de los Índices\***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. RSE	<b>(.91)</b>									
2. Económico	-.357	<b>(.71)</b>								
3. Legal	.601	-.546	<b>(.76)</b>							
4. Ético	.462	-.572	.596	<b>(.88)</b>						
5. Social	.656	-.489	.625	.691	<b>(.87)</b>					
6. Bioético General	.784	-.335	.626	.430	.576	<b>(.62)</b>				
7. Bioético – Económico	.573	-.590	.597	.470	.526	.530	<b>(.79)</b>			
8. Bioético – Legal	.657	-.420	.817	.401	.568	.711	.599	<b>(.84)</b>		
9. Bioético – Ética	.646	-.441	.615	.623	.691	.637	.625	.696	<b>(.81)</b>	
10. Bioético – Social	.752	-.388	.625	.501	.852	.654	.561	.705	.763	<b>(.86)</b>

Todas las correlaciones son significativas a  $p < .010$

\* Los coeficientes de confiabilidad Chronbach's Alpha se muestran en la línea diagonal entre paréntesis

Todos los índices tienen una correlación inversa con el índice económico y positivo entre los demás. En términos generales, esto sugiere que cuanto más orientado se esté hacia las otras dimensiones de la empresa, o cuanto más presente esté el razonamiento bioético, menos orientado se estará hacia las metas económicas y viceversa. Las tres correlaciones más altas del índice económico fueron con los índices bioético – económico, ético y legal. Esto sugiere que cuanto más se consideren los principios bioéticos y las dimensiones éticas y legales de la empresa, menos orientado estará el individuo hacia las metas económicas. Dicho de otra forma, el razonamiento bioético, ético y legal ofrecen límites, o tal vez dirección, a la función económica de la empresa.

Las correlaciones positivas más altas, sobre .80, se dieron entre el índice social y el bioético social y entre el legal y el bioético legal. Esto sugiere que el razonamiento bioético sirve como justificación para la función social de la empresa y para el cumplimiento con las leyes y normativas vigentes. Otras correlaciones importantes (mayores de .75) se dieron entre el índice de responsabilidad social empresarial y el índice bioético general y el bioético social, y este último con el índice bioético-ético. Esto sugiere una fuerte relación entre el razonamiento bioético y la función social y ética de las empresas.

### COMPARACIÓN DE EMPRESAS EXITOSAS Y SOCIALMENTE RESPONSABLES

Se les solicitó a los participantes que, de un listado de 15 características, indicaran en términos porcentuales cuáles de estas eran necesarias para catalogar a una empresa como exitosa y como socialmente responsable. La Tabla 9 presenta los resultados a esta pregunta, incluyendo la diferencia en los promedios obtenidos y su nivel de significancia.

**Tabla 9 - Características de Empresas Exitosas y Socialmente Responsables**

Premisas	Empresa Exitosa		Empresa Socialmente Responsable		Diferencia	Significancia
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Es eficiente.	96.93	10.85	84.06	25.44	12.86	.000
Es competitiva.	96.43	11.72	75.63	30.63	20.79	.000
Maximiza ganancias de accionistas.	92.44	52.38	63.42	34.89	29.15	.000
Produce riqueza.	92.43	18.31	69.10	33.28	23.25	.000
Es lucrativa.	90.96	18.85	71.11	31.84	19.80	.000
Mejoramiento de sus internos.	90.50	18.22	85.53	24.87	5.03	.021
Cumple con todas las leyes.	88.60	21.50	92.35	19.09	-3.75	.013
Es justa en sus operaciones.	87.63	21.37	92.53	18.04	-4.98	.006
Derechos de los internos.	87.34	20.59	89.49	22.95	-2.30	.263
Opera de forma ética.	85.49	23.29	95.51	14.27	-10.02	.000
Estándares de excelencia.	85.08	27.03	89.76	23.20	-4.98	.026
Derechos de los externos.	83.03	26.10	93.89	15.52	-10.83	.000
No le causa daños a otros.	82.42	25.68	95.75	13.64	-13.31	.000
Mejoramiento de la sociedad.	79.64	26.61	94.55	15.13	-14.87	.000
Estándares éticos.	78.09	30.29	90.55	21.22	-12.56	.000
	Promedio	Desviación Estándar	Confiabilidad	Promedio	Desviación Estándar	Confiabilidad
Todas las Premisas	87.86	14.89	.863	85.32	14.29	.867
Premisas Bioéticas	84.94	18.85	.891	91.95	13.41	.808

Hubo diferencias significativas, al .010 de significancia en 11 premisas, al .050 en tres premisas y solo en una la diferencia no fue significativa. Esto sugiere que a los que, según los participantes, se requieren unas características para que la empresa sea exitosa y otras para ser socialmente responsable lo cual refleja que podrían ser metas mutuamente excluyentes. Lo más importante para que la empresa sea exitosa es que sea eficiente, competitiva, que maximice la ganancia de los accionistas, que produzca riqueza, que sea lucrativa y contribuya al mejoramiento de sus constituyentes internos. Todo parece indicar que los participantes definen el éxito de una empresa en términos económicos. Las características menos importantes para que la empresa sea exitosa son que contribuya al mejoramiento de los grupos externos y de la sociedad, y que se autoimponga estándares éticos más allá de los requeridos por ley. Esto reafirma que el éxito no se mide por la función social o el comportamiento ético de las empresas. Parece ser que basta con cumplir con la ley.

Las características más importantes para ser una empresa socialmente responsable son: no causarle daño a otros, operar en forma ética, contribuir al mejoramiento de los grupos externos y de la sociedad, respetar los derechos de los grupos de interés externos, ser justas en sus operaciones y actividades, cumplir con todas las leyes, y autoimponerse estándares éticos más allá de los requerido por ley. Cuatro de las cinco premisas de razonamiento bioético fueron seleccionadas como de las más necesarias para ser socialmente responsables y las dos premisas relativas al comportamiento ético. Los participantes entienden la responsabilidad social de las empresas como aquel comportamiento ético sensible a las necesidades de los grupos de interés y el bienestar de la sociedad. Las menos necesarias son maximizar la ganancia de los accionistas, producir riqueza, ser lucrativas y ser competitivas. Parecería que los participantes perciben a las empresas socialmente responsables como organizaciones sin fines de lucro, un tanto incapaces de ser lucrativas o producir riqueza.

La única característica que no fue identificada contundentemente con una alternativa o la otra fue el respetar los derechos de los constituyentes internos, la cual identificaron como bastante necesaria. Es decir, respetar a los empleados está por encima de otras conside-

raciones. Contribuir al mejoramiento de los constituyentes internos y autoimponerse estándares de excelencia fueron premisas bastante favorecidas que reflejan diferencias menos significativas. Esto sugiere nuevamente que los participantes entienden que la empresa está obligada a atender las necesidades de sus empleados y a perseguir la excelencia como meta deseable.

Al comparar los promedios obtenidos en todas las premisas y en las premisas de razonamiento bioético, se encontró que las premisas bioéticas se perciben más necesarias para que las empresas sean socialmente responsables que para que sean exitosas. Todos los coeficientes de confiabilidad sobrepasaron el valor de .80, lo cual demuestra una alta confiabilidad en la escala.

### **COMPARACIONES POR GÉNERO**

Se realizaron pruebas Whitney U para detectar diferencias en todas las respuestas debido al género. Sólo se encontraron cinco diferencias significativas al nivel .050 de significancia, las cuales se muestran en la Tabla 10. En términos generales, no parece haber mucha diferencia entre la percepción de los hombres y las mujeres respecto a los tópicos examinados.

Las mujeres dan más importancia a que se destinen parte de las ganancias de la empresa a actividades benéficas, lo cual refleja un mayor sentido filantrópico. Las mujeres le otorgan más importancia a la función de los directivos de evitar causar daños a otros. A su vez, esto refleja una inclinación a ser más cuidadosas en sus acciones que los hombres. Las mujeres están ligeramente más de acuerdo que los hombres con la premisa de que las metas económicas deben lograrse haciendo un bien social, lo cual muestra que el principio de beneficencia es favorecido más entre ellas. Las mujeres presentaron un acuerdo mayor con la premisa que establece que las empresas deben cumplir siempre con las leyes. Esto revela una inclinación más fuerte hacia el cumplimiento legal. Por último, las mujeres obtuvieron una puntuación más alta que los hombres en el índice bioético calculado en la dimensión económica, lo cual sugiere que el razonamiento bioético influye un tanto más en su orientación económica.

**Tabla 10 – Diferencias debido al Género**

Premisas	Hombres	Mujeres	Diferencia	Significancia
<b>Razón de ser de las Empresas</b>				
Destinar ganancias a actividades benéficas.	69.94	74.87	4.93	.045
<b>Funciones de los Directivos</b>				
Evitar daños a otros con sus acciones u omisiones.	88.99	96.00	7.01	.012
<b>Las metas económicas deben lograrse</b>				
Haciendo algún bien social.	82.03	85.76	3.73	.033
<b>Deben cumplir con todas las leyes</b>				
Siempre.	90.96	95.79	4.83	.030
<b>Índices</b>				
Índice Bioético – Económico.	90.91	92.87	1.96	.012

### **COMPARACIONES POR NIVEL EDUCATIVO**

Las pruebas conducidas para detectar diferencias debido al nivel educativo resultaron en 27 diferencias significativas al nivel .010 de significancia y 18 al nivel .050 para un total de 45, lo cual significa aproximadamente 40% de las variables examinadas. En la Tabla 11 se presentan estos resultados. En todos los casos el promedio de los estudiantes subgraduados fue mayor que el de los estudiantes graduados.

Los estudiantes subgraduados le otorgan alrededor de 10% más de importancia a todas las premisas que componen la dimensión social de las empresas que los estudiantes graduados, en consecuencia reconocen mejor la función social de las empresas. En la misma dirección, los estudiantes subgraduados le otorgan casi un 20% más de importancia a la responsabilidad de los directivos y la empresa con los grupos de interés externos; poco más de un 10% adicional a la responsabilidad con los grupos internos, y casi un 25% más a la responsabilidad de resolver problemas sociales, en comparación con los estudiantes graduados en torno a estas premisas.

**Tabla 11 – Diferencias debido al Nivel Educativo**

Premisas	Subgraduado	Graduado	Diferencia	Significancia
<b>Razón de ser de las Empresas</b>				
Ayudar a resolver problemas sociales	88.18	76.39	11.78	.007
Beneficiar a diversos grupos	85.62	74.29	11.33	.008
Destinar ganancias a actividades benéficas	76.31	61.05	15.26	.018
Mejorar la calidad de vida de la sociedad	89.46	75.66	13.81	.005
Mejorar la calidad de vida de su comunidad	88.85	74.84	14.00	.003
Ser reconocida como una empresa ética	94.24	83.42	10.81	.003
Ser reconocida como socialmente responsable	95.42	84.74	10.68	.000
<b>Funciones de los Directivos</b>				
Defender el derecho de la empresa a elegir	87.66	78.82	8.84	.038
Procurar el mejoramiento de grupos externos	84.53	65.66	18.87	.000
Procurar el mejoramiento de los internos	92.73	79.74	12.99	.002
Resolver problemas sociales	83.11	59.13	23.98	.000
<b>Las metas económicas deben lograrse</b>				
Haciendo algún bien social	87.15	74.21	12.94	.028
Sin importar los medios para lograrlo	32.93	17.50	15.43	.015
<b>Deben cumplir con todas las leyes</b>				
Para defender los derechos de la empresa	94.86	87.97	6.89	.047
Para hacerle bien a otros	94.36	77.76	16.60	.017
Porque es lo ético	91.39	79.61	11.78	.017
Si no se afectan las metas económicas	49.85	33.16	16.70	.019
<b>Las empresas deben actuar de forma ética</b>				
Para defender la autonomía de la empresa	90.15	77.76	12.38	.011
Para evitar causar daños a otros	94.01	86.58	7.44	.036
Para hacerle bien a otros	91.38	71.58	19.80	.001
Para respetar la autonomía de los otros	91.38	75.53	15.85	.008
Premisas	Subgraduado	Graduado	Diferencia	Significancia
<b>Deben ser socialmente responsables</b>				
Para defender los derechos de la empresa	89.65	75.92	13.73	.021
Para evitar causar daños a otros	94.27	86.95	7.32	.039
Para hacerle bien a otros	92.32	76.71	15.61	.004
Para mejorar su imagen	92.82	82.89	9.93	.005
Para obtener mayores ganancias	84.47	68.95	15.52	.029
Porque es parte de sus funciones	85.49	69.08	16.41	.002
Si no se afectan las metas económicas	57.71	39.08	18.63	.013

**Tabla 11 – Diferencias debido al Nivel Educativo - Continuación**

Premisas	Subgraduado	Graduado	Diferencia	Significancia
<b>Empresa Exitosa</b>				
Respetar los derechos de grupos externos	85.57	73.55	12.02	.006
Respetar los derechos de sus internos	89.70	78.55	11.15	.033
Se auto impone estándares éticos	82.29	62.50	19.79	.002
Se exige estándares de excelencia	89.68	68.11	21.58	.001
<b>Empresa Socialmente Responsable</b>				
Contribuye al mejoramiento de sus internos	89.04	72.76	16.27	.004
Es competitiva	78.54	64.61	13.93	.020
Es eficiente	89.20	65.26	23.94	.000
Es justa en sus operaciones y actividades	94.90	83.95	10.95	.009
Maximiza ganancias accionistas	67.34	48.24	19.09	.006
<b>Índices</b>				
Bioético	90.34	82.13	8.22	.001
Bioético - Legal	94.29	85.73	8.56	.036
Bioético - Ética	91.28	79.23	12.05	.004
Bioético - Social	92.30	82.18	10.12	.004
Empresa Exitosa	89.69	81.08	8.61	.023
Empresa Responsable	87.28	78.15	9.13	.004
Bioética - Responsable	93.36	86.83	6.52	.015
Responsabilidad Social Empresarial	89.69	84.84	4.85	.039

Si bien ambos grupos están en desacuerdo con que las metas económicas deben lograrse sin importar los medios para lograrlo, los estudiantes subgraduados presentan casi el doble de desacuerdo que los estudiantes graduados. De igual forma, ambos grupos están en desacuerdo con que se debe cumplir con todas las leyes, si no, se afectan las metas económicas, pero lo expresado por los estudiantes graduados es casi 20% mayor que el de los subgraduados que prácticamente reflejaron neutralidad en su respuesta. Los estudiantes subgraduados justifican las acciones éticas de las empresas sobre las bases de beneficencia, autonomía y no maleficencia más que los estudiantes graduados.



Aunque los estudiantes subgraduados parecen estar más en sintonía con la responsabilidad social de las empresas que los estudiantes graduados, esto podría ser por las razones equivocadas. Los resultados reflejan que los subgraduados están más de acuerdo que los graduados en cuanto a que las empresas deben ser socialmente responsables para mejorar sus imagen (10% más), obtener mayores ganancias (15% más) o si no se afectan las metas económicas (casi 20% más).

Los estudiantes subgraduados perciben como más necesario que las empresas respeten los derechos de sus grupos de interés y se autoimpongan estándares éticos y de excelencia superiores a los exigidos por ley que los estudiantes graduados. Entienden, también, más que los graduados, que es más necesario para las empresas ser eficientes, competitivas y maximizar la ganancia de los accionistas para ser socialmente responsables.

Dada las diferencias antes discutidas no es sorprendente que los subgraduados estén más orientados a la responsabilidad social de las empresas que los graduados. Los resultados reflejan, además, que los subgraduados utilizan más el razonamiento bioético para analizar las dimensiones empresariales que los graduados.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de este estudio validan parcialmente las cuatro dimensiones propuestas por Carroll (1979), pero no como las establece teóricamente. En todas las dimensiones, excepto en las económicas, están presentes el razonamiento bioético y las consideraciones éticas. Los resultados del análisis factorial sugieren que los participantes perciben como más importantes las obligaciones sociales de la empresa por encima de las obligaciones legales o económicas. Sin embargo, en los resultados de la importancia de las funciones de los directivos, la más importante es el cumplimiento legal, y luego operar de forma ética, cumplir con las metas económicas y resolver problemas sociales. Esto revela un claro desfase entre lo que los participantes perciben como los objetivos de las empresas y los objetivos de los ejecutivos que las dirigen.

Este estudio avanzó un paso más al medir la orientación de cada una de las dimensiones teóricas por separado. Según los índices calculados, los participantes están más orientados a la función legal, luego a la social, seguida de la dimensión ética y, por último, a la económica. En todas las dimensiones el razonamiento bioético está presente y los participantes le otorgan una gran importancia. Se puede concluir que los participantes reconocen las diversas obligaciones de la empresa ante diversos grupos en particular y con la sociedad en general. No obstante, ello no implica necesariamente que favorezcan contribuir al desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial en su futura carrera profesional. Tampoco están orientados a cumplir las metas económicas y alcanzar la maximización de las ganancias de los accionistas como plantea la visión tradicional de las empresas. Más bien, están enfocados prioritariamente al cumplimiento legal, seguido de los aspectos éticos y sociales y, por último, al desempeño económico.

Sin embargo, los participantes parecen definir el éxito de las empresas en términos primordialmente económicos, en contraposición a la sensibilidad ética y social con la que parecen definir las empresas socialmente responsables. Esto implica que si los participantes no están orientados hacia las metas económicas, tampoco están orientados hacia hacer exitosas las empresas que dirijan en un futuro. Una inferencia razonable de estos resultados es que los participantes parecen resolver la tensión que les causa el éxito económico, por un lado, y tener una conducta ética y sensible socialmente, por el otro, usando el marco legal como un referente para justificar sus acciones y las de las empresas.

Las diferencias significativas encontradas entre los estudiantes graduados y subgraduados sugieren que los estudiantes subgraduados reconocen la dimensión social de las empresas más que los graduados. Una posible explicación es que los estudiantes graduados, normalmente, han tenido experiencias laborales que los subgraduados aún no han tenido. Esto podría implicar que en “el mundo real” las empresas siguen teniendo como objetivo principal la maximización de ganancias y la función social ocupa un lugar menos importante, si acaso, por lo que los egresados ajustan su visión a la de la empresa en la que laboran. En la misma línea, los estudiantes subgraduados

utilizan más los principios bioéticos que los graduados para analizar las funciones y el comportamiento deseable de las empresas, al igual que sus responsabilidades como directivos. Presumiendo que ninguno de los grupos ha estado expuesto al estudio formal de la bioética y que su utilización es más bien intuitiva, se podría concluir que una vez en el ambiente laboral, los valores personales quedan supeditados a los valores corporativos.

Tomados en conjunto, los resultados sugieren que los futuros directivos de empresas no están comprometidos ni con las metas económicas de la organización ni con utilizar los recursos de la empresa para responder a las necesidades de los diversos actores sociales. Parecen utilizar el marco normativo como un referente neutral en el que se opera en un punto medio y todas las partes quedan satisfechas. Por lo tanto, los futuros directivos reflejan una visión en la que el mundo de los negocios es un juego, sin objetivos precisos, pero con reglas claras. En consecuencia, el único objetivo es permanecer en el juego simplemente siguiendo las reglas establecidas.

Ello implica un gran reto para las escuelas de negocios donde se supone que se formen los recursos humanos para ejercer sus profesiones. Parece ser que la exposición de los estudiantes al tema de la responsabilidad social empresarial es efectiva en la transmisión de conceptos teóricos. No obstante, las diferencias entre estudiantes subgraduados y graduados sugieren que tales conceptos no se convierten en valores personales lo suficientemente arraigados como para contrarrestar valores corporativos contrarios. Por tal razón, los egresados, en vez de ser líderes y agentes de cambio, se convierten, en su iniciación en el campo laboral, en seguidores del continuismo. Es necesario que las escuelas de negocios expongan a los estudiantes no sólo a todas las corrientes de pensamiento moral, sino que deben proveerles experiencias que les permitan apropiarse e internalizar tales justificaciones éticas. Aquí se ha demostrado que la inclusión del estudio de la bioética podría enriquecer el currículo de las escuelas de negocio, añadiendo una herramienta adicional para desarrollar la responsabilidad social empresarial de las empresas.

## CONCLUSIONES

Este estudio logró los seis objetivos propuestos. Primero, se determinó la importancia de los principios bioéticos en la definición de lo que constituye una empresa. Los resultados demostraron que todos los principios bioéticos fueron relevantes e importantes. Segundo, se confirmó parcialmente la validez de las cuatro dimensiones del modelo de Carroll (1979) y su importancia relativa. Tercero, se calcularon índices para medir la orientación hacia la responsabilidad social empresarial y cada una de las cuatro dimensiones teóricas, teniendo todos altos niveles de confiabilidad. Se calcularon índices de razonamiento bioético con un alto grado de confiabilidad y se identificó su relación con los índices de las cuatro dimensiones de la empresa, lo cual redundó en relaciones positivas, excepto con la dimensión económica, y significativas en todas las instancias. Se identificaron las características que deben tener las empresas para ser consideradas exitosas, socialmente responsables, y el efecto de los principios bioéticos para lograrlo. Se encontró que el éxito de las empresas se define principalmente por variables económicas y las socialmente responsables, por su sensibilidad social y ética. Los principios bioéticos resultaron más importantes para definir las empresas socialmente responsables que las exitosas. Sexto, se identificaron cinco diferencias significativas debido al género, en las que los promedios de las mujeres siempre fueron más altos, lo cual refleja una sensibilidad mayor de ellas respecto a los hombres. También, se identificaron 45 diferencias significativas debido al nivel educativo, en las que los estudiantes subgraduados revelaron mayor sensibilidad social y razonamiento bioético en todas las instancias.

Todo estudio confronta ciertas limitaciones que deben ser informadas. Dado que la muestra no fue seleccionada aleatoriamente, los resultados no pueden, y no han sido, generalizados a la población. Como en todo cuestionario autocumplimentado, es posible que las respuestas ofrecidas por los participantes no necesariamente reflejen su sentir completamente.

Independientemente de los avances logrados en la investigación de la responsabilidad social empresarial, aún quedan muchas preguntas por responder. Sigue siendo necesario elaborar instrumentos

de medición válidos y confiables. Dado la complejidad de los conflictos éticos de estos tiempos, es necesario continuar haciendo estudios multidisciplinarios que provean nuevas y variadas perspectivas que permitan mejorar la formación de los futuros directivos y empresarios. Este estudio pretende ser un pequeño paso en esa dirección.

## REFERENCIAS

- Angelidis, J., & Ibrahim, N. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 119-128.
- Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 63.
- Aupperle, K. E. (1991). The use of forced-choice survey procedures in assessing corporate social orientation. En L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 12, pp. 269-279). Greenwich, CT: JAI Press.
- Aupperle, K. E., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.
- Aupperle, K., & Simmons, F. (1989). Have CEO's of large US firms changed their CSR orientation during the Reagan presidency? Trabajo presentado en el Academy of Management Meetings, Washington D.C.
- Beauchamp, T. (2007). The 'four principles' approach to health care ethics. En R. E. Ashcroft, A. Dawson, H. Draper, & J. R. McMillan (Eds.), *Principles of health care ethics* (2da ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9780470510544.ch1
- Beauchamp, T., & Childress, J. (1979). *Principles of biomedical ethics* (1st-5th eds.). New York: Oxford University Press.
- Burton, B., & Harvey Hegarty, W. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188-205.
- Burton, B., Jiing-LihFarh, K., & Harvey Hegarty, W. (2000). A cross-cultural comparison of corporate social responsibility orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics*, 4(2), 151.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-506.
- Carroll, A. B. (1991). Corporate social performance measurement: A commentary on methods for evaluating an elusive construct. En L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 12, pp. 385-401). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cohen, J., Pant, L., & Sharp, D. (1998). The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical evaluations, ethical intentions and ethical orientation of potential public accounting recruits. *Accounting Horizons*, 12, 250-270.
- De la Cruz, M., & Cabrera, M. (8-9 de junio de 2007). *El desarrollo de la ética y la responsabilidad social a través del gobierno corporativo*. Trabajo presentado en el XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones. El Buen Gobierno de las Organizaciones. IESE Business School, Barcelona, España.
- Di Biase De Lillo. (2005). Responsabilidad social empresarial. Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_rse\\_franco.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_rse_franco.pdf)
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fisher, J. (2001). Lessons for business ethics from bioethics. *Journal of Business Ethics*, 34, 15-25.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).
- Freeman, R., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. En A. Kakabadse, & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility reconciling aspiration with application* (pp. 9-23). Great Britain: Palgrave Mcmillan.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, 122-126.

- Gump, L., & Baker, R. (2000). Cultural and gender differences in moral judgment: A study of Mexican Americans and Anglo-Americans. *Hispanic Journal of Behavioral Science*, 22, 78–94.
- Heath, J., & Norman, W. (2004). Stakeholder theory, corporate governance and public management: What can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era? *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.
- Ibrahim, N., & Angelidis, J. (1993). Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of top executives and business students. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 29(3), 303-315.
- Ibrahim, N., & Angelidis, J. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics*, 14, 405-410.
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Howard, D. (2006). Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 157-167.
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Howard, D. (2008). The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students? *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 165-174.
- Kliskberg, B. (2010). *RSE: Una mirada desde América Latina*. Recuperado de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/cuadernograbar.asp?idarticulo=5&rev=79.htm>.
- Lämsä, A. M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58.
- Luthar, H., & Ranjan, K. (2005). Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of Business Ethics*, 61, 353-368.



- McGee, R., & López-Paláu, S. (2008). Tax evasion and ethics: A comparative study of the USA and four Latin American countries. *In Taxation and public finance in transition and developing economies*. Estados Unidos: Springer.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Okada, Y., & Watanabe, K. (2008). Social responsibility for the use of genes, genomes, and biotechnology in biotechnology companies: A commentary from the bioethical viewpoint. *Journal of Commercial Biotechnology*, 14(2), 149-168.
- O'Neill, H. M., Saunders, C., & McCarthy, A. (1989). Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary? *Journal of Business Ethics*, 8, 353-357.
- Patterson, D. (1994). *A model of ethical/unethical decision-making by auditors in the big six accounting firms*. (Disertación doctoral no publicada). Georgia State University, Atlanta, EU.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15, 199-206.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: El nexo entre la estrategia competitiva y la responsabilidad social de la empresa. *Harvard Business Review*.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Ramiro, P., & Pulido, A. (2009). Análisis de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales en Colombia. *OMAL - Asociación Paz con Dignidad*. Recuperado en enero de 2010, de <http://alainet.org/active/34275&lang=es>
- Roxas, M., & Stoneback, J. (2004). The importance of gender across cultures in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 50, 149-165.

- Santos y Vargas, L. (2006). *Bioética crítica*. Puerto Rico: Instituto Hostosiano de Bioética.
- Singhapakdi, A., Vitell, S., Rallapalli, K., & Kraft, K. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140.
- Sleeper, B., Kenneth, C., Schneider, P., & Weber, J. (2006). Scale and study of student attitudes toward business education's role in addressing social issues. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 381-391.
- Vives, A. (2011). *Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE*. Recuperado de ExPok News: <http://www.expoknews.com>
- Wicks, A. (1995). The business ethics movement: Where are we headed and what we can learn from our colleagues in bioethics. *Business Ethics Quarterly*, 5, 603-621.

## **PUBLICACIONES ANTERIORES**

### **Vol. 15, Núm. 2 • diciembre 2010**

Edgar J. Maíz Vázquez

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

Densil A. Williams / Beverly Morgan

*Benchmarking for International Competitiveness: Lessons for Public Policy*

Eileen Ortiz Rivera

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

### **Vol. 15, Núm. 1 • mayo 2010**

Luis Santiago / Emilio Pantojas

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

Ángel I. Rivera Aponte / Carmen I. Figueroa Medina

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

Edson Crescitelli / Tomislav Mandakovic

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

Manuel A. Garzón / André Luis Fischer

*El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert*

### **Reseña**

Víctor Quiñones

*Negocios que han hecho historia en Puerto Rico*

EDITORA  
Camille Villafañe

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

Forum Empresarial  
está disponible  
en línea en

RedALYC,  
Latindex,  
UFASTA,  
Vida Digital y  
WorldCat.

ISSN 1541-8561

CENTRO DE INVESTIGACIONES COMERCIALES E INICIATIVAS ACADÉMICAS

WWW.CICIA.UPRRP.EDU

## CONVOCATORIA para FORUM EMPRESARIAL

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

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

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

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

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



EDITOR IN CHIEF  
Camille Villafañe

EDITORIAL  
COMMITTEE

Aníbal Báez  
Carlos Colón  
José Julián Cao  
Marisela Santiago  
Javier Pagán  
Javier Rodríguez  
Illa E. López  
Marta Álvarez

Forum Empresarial  
is available on

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

ISSN 1541-8561

## OPEN CALL FOR PAPERS for FORUM EMPRESARIAL

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

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

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

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

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



## NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

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

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

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

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

---

### **POLÍTICA DE REVISIÓN**

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

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

## SUBMISSION GUIDELINES

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

### *FORUM EMPRESARIAL JOURNAL*

Center for Business Research and Academic Initiatives

Box 23332, University Station

San Juan, PR 00931-3332

E-mail: [forum.empresarial@upr.edu](mailto:forum.empresarial@upr.edu)

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



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

---

### **REVISION POLICY**

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

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

## **GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE RESEÑAS CRÍTICAS DE LIBROS**

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

## **GUIDELINES FOR BOOK REVIEWS**

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

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



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

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección Postal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_\_\_

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

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



## 8th Quest for Global Competitiveness Conference

Sheraton Old San Juan Hotel & Casino

San Juan, Puerto Rico

March 15-16, 2012

---

Dual translation service in Spanish and English will be provided.

Se proporcionará servicio de traducción en español e inglés.

---

### Call for Papers

Academicians, practitioners and doctoral students are invited to participate in the **8th Quest for Global Competitiveness Conference** organized and sponsored by the School of Business Administration's Center for Business Research and Academic Initiatives of the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus

---

#### Theme of the Conference:

The changing face of global competitiveness: Academia making the connection.

---

#### Conference Research Topics:

Papers and panels may encompass **any topical area of business** (management, economics, human resource management, accounting and finance, operations management, information technology, business law, marketing, business communications) and may be theoretical or practice-oriented. The following topics are suggested but are not exclusive:

- Strategic planning
- Enterprises go Green: implications
- Conflict negotiation: a panacea for times of crisis?
- Global logistics
- Entrepreneurship for the XXI Century
- Ethics in times of economic distress.
- Global trade agreements and their impact for International Business
- The promise of competitiveness in times of discontinuity through new forms of organization
- IT: New realities of E-Commerce
- Capacity decisions in a global scenario
- Non-for Profit organizations
- Emerging business opportunities in the virtual worlds (ex. Second Life)

A special session will be organized around the theme "**Sustainability in Times of Lean Profits**".

---

#### Submissions:

The program will be structured around the best submissions.

All manuscripts submitted will be double-blind reviewed. We will email result of the review process to the corresponding author in about 3 months after the submission. All recommended manuscripts will be scheduled for presentation at the conference and for publication in the Quest Proceedings on CD. Based on the reviewers' recommendations and subject area, highly competitive papers will be considered for publication in the academic Journal FORUM EMPRESARIAL of FAE.

Completed submissions should be received in electronic form no later than **September 23, 2011**. All submissions must be sent electronically using the link found on the Conference Website: <http://quest.uprrp.edu/>.

#### To submit:

1. If you are submitting a paper:
  - Prepare one document with your manuscript (maximum 25 pages), double-spaced, in English or Spanish.
  - Do not include any author name(s) or contact information in the manuscript(s).
  - All correspondence pertaining to the manuscript will be sent to the corresponding author.

Authors of completed papers may choose whether to publish an abstract, or the paper and abstract, in the meeting proceedings by selecting the appropriate option in the submission form's "Quest License Agreement."

Papers may also have been submitted to other conferences, but should not have been published elsewhere before the 8th Quest for Global Competitiveness Conference.

---