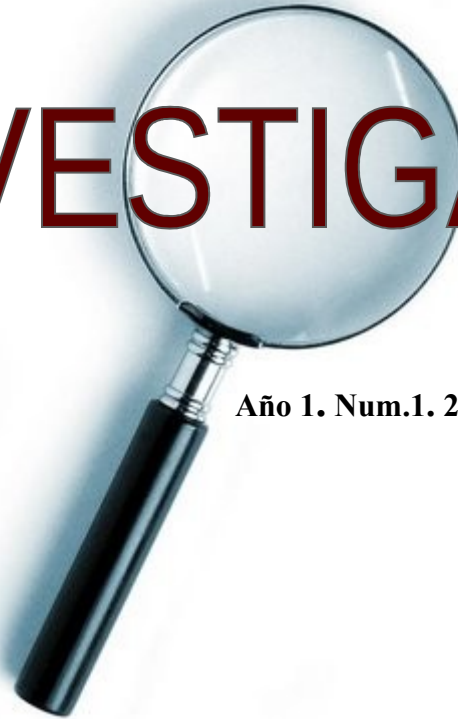


# ADEM INVESTIGA

Revista de Administración de Empresas  
Universidad de Puerto Rico en Humacao

Año 1. Num.1. 2010



2010

### ***Nota del Director/Editor de la Revista***

Esta revista anual está constituida por la síntesis de una serie de investigaciones basadas en temas relacionados al área de Administración de Empresas y la Tecnología. Las mismas son realizadas mayormente por estudiantes y profesores de la Universidad de Puerto Rico en Humacao. También se incluyen invitados de otras instituciones. El propósito es fomentar la investigación y la publicación de artículos. Además del impreso en papel será presentada por medios electrónicos a través de la página virtual de la Universidad de Puerto Rico en Humacao: [www.uprh.edu](http://www.uprh.edu). Le invitamos a que lean la revista y se animen a realizar trabajos investigación. Esperamos que esta publicación sea útil y contribuya en la creación de nuevas investigaciones.

*Dr. Walter López Moreno*

### ***Junta Editorial***

Director/Editor: Dr. Walter López Moreno

Edición y Diseño: José R. Solá Villalón, Nora A. Flores Martínez, Emmanuel Carrasquillo Castro, Adrianna E. Betancourt Massanet

***Objetivos:*** Identificar, producir, promocionar y difundir las investigaciones relacionadas con los estudios en Administración de Empresas y Tecnología en todas sus ramas. Auspiciar la difusión de las investigaciones realizadas por estudiantes y profesores universitarios. Promover la semana de la investigación. Crear un espacio virtual en español para difundir los resultados de las investigaciones en el campo de la Administración y el Empresarismo. Promover el intercambio y la cooperación entre los investigadores y sus colegas a nivel estudiantil y docente. Recuperar y difundir las investigaciones realizadas en Ciencias Administrativas en Puerto Rico.

***Misión:*** ADEM INVESTIGA ofrece un espacio en papel y virtual para dar a conocer los resultados de las investigaciones en el área de los Administración de Empresas y la tecnología siguiendo los cánones de las publicaciones científicas arbitradas.

***Áreas de interés de la revista:*** Los estudios en administración de empresas y la tecnología. De forma específica, las investigaciones comparativas nacionales e internacionales. Los estudios de las organizaciones, su relación con la tecnología, los grupos sociales vinculados a las actividades en ciencia y tecnología, las relaciones y vínculos con los espacios educativos, políticos, económicos, sociales y culturales. La comunicación de la ciencia administrativa y la tecnología a través de las publicaciones científicas y de los medios divulgativos. El estudio de personalidades relacionadas con la producción, el servicio y la tecnología. La inserción de los saberes populares en la estructura de conocimiento de las organizaciones. La creación, producción, implantación, transferencia y difusión de los servicios, productos y su relación con las nuevas tendencias tecnológicas dentro y fuera de Puerto Rico. El estudio histórico de las empresas y las funciones sociales del conocimiento y la tecnología.

**Historia de la revista:** Durante la Semana de la Investigación del Departamento de Administración de Empresas en Diciembre del 2009, en la Universidad de Puerto Rico en Humacao Puerto Rico, en el transcurso de las actividades y simposios, se presentó las investigaciones de estudiantes en Administración de Empresas y profesores de la Universidad de Puerto Rico en Humacao y la Universidad Católica de Ponce. Así mismo, se debatió la tendencia de la Industria en Puerto Rico, comparaciones en la economía global con varios países y la capacidad de la tecnología para mejorar la productividad en la empresas. Con el propósito de dar a conocer las investigaciones el Dr. Walter López Moreno organiza y dirige el equipo de trabajo de edición y diseño para lograr la publicación en formato papel y formato digital.

**Copyright y reproducción:** ADEM INVESTIGA no es responsable de las opiniones y enfoques vertidos por los autores de los materiales publicados en ella, respetando de esta forma la libertad de expresión de los autores. Para asegurar la mayor cobertura posible los artículos publicados, los mismos son propiedad intelectual de sus autores y de la revista, y pueden ser utilizados por ambos, citando siempre la publicación original. Los artículos pueden utilizarse libremente para usos educativos, siempre que se cite el autor y la publicación, con su dirección electrónica exacta. En todo caso deberá comunicarse el uso y pedirse autorización a los editores de la revista. No se permite la reproducción o copia del archivo y su posterior publicación en otro sitio Web, a menos que se disponga de la autorización expresa de la revista.

**Agradecimiento por el equipo de trabajo de Edición y Diseño:** Quisiéramos comenzar agradeciendo al Dr. Walter López Moreno por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos y destrezas en la realización de esta revista llamada **ADEM Investiga** y además, por el voto de confianza dado a nosotros para la elaboración de la Semana de Investigación. Profesor, gracias por esta experiencia tan gratificante e importante en el desarrollo de nuestras destrezas de liderazgo. Agradecemos enormemente a una maravillosa persona llena de entusiasmo y de grandes ideas, quien nos motivo y nos ofreció su apoyo incondicional en todo momento, la Prof. Sarita Rodríguez. Le exhortamos a que continúe fomentando la creación de grandes proyectos y le deseamos éxito en la realización de su investigación. Le damos las gracias a todos los estudiantes que aceptaron el reto de hacer un trabajo investigativo y de presentarlo frente a compañeros y profesores. También quisiéramos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores que asistieron a la Semana de Investigación entre ellos la Prof. Glorimar Pérez, el Prof. Julián Hernández, la Prof. Sonia Colón, el Prof. Pedro Silva, la Prof. Rosa Reyes Borges, entre otros. Sin olvidar, a las profesoras que nos sirvieron de recurso durante la Semana de Investigación a la Prof. Rosa Reyes Borges, Prof. Glorimar Pérez, Prof. Iliá Rosario, Prof. Legna Vargas y Prof. Sarita Rodríguez.  
*¡Gracias a todos por hacer de este proyecto un éxito!*

# Índice

El efecto de los incentivos contributivos y la integración de Puerto Rico con Estados Unidos en los comienzos de las Empresas manufactureras estadounidenses en la Isla: 1970 al 2004. Por: Rosa A. Reyes Borges, Ph.D	5
La aportación e impacto de la inversión en Capital Humano en el desarrollo económico de Puerto Rico: un enfoque usando modelo de insumo-producto: 1950 al 2004 Por: Glorimar Pérez Colón, Ph.D.	11
La inclusión de las Personas con Retardo Mental en el escenario laboral Por: Sarita Rodríguez, Ph.D	16
Estudio Sobre Estrategias de Distribución para Optimizar la Globalización Por: Jorge Claudio, Jason Díaz y Gary Méndez, Mentor: Walter López Moreno, DBA.	19
Dos modelos para el desarrollo económico de Puerto Rico Por: Carla D. Verdejo Roldán, Gipssy Valdes Timoneda, Mentor: Walter López Moreno, DBA	21
Relación entre liderazgo efectivo y motivación en el área de trabajo Por: Bersis M. Delgado Meléndez, Mentor: Walter López Moreno, DBA	23
Retos estratégicos gerenciales para el Siglo XXI Por: Sybil M. Rosado Rivera y Jorge L. Zavala Reyes Mentor: Walter López Moreno, DBA	27
Triángulo del Fraude, Por: Norimar Solís García, Yamil Calderón López, Johan M. Pagán Rojas Mentores: Dr. Walter López Moreno, DBA y José A. Sánchez Ríos	30

## **El efecto de los incentivos contributivos y la integración de Puerto Rico con Estados Unidos en los comienzos de las empresas manufactureras estadounidenses en la Isla: 1970 al 2004.**

**Por: Rosa A. Reyes Borges, Ph.D**

El objetivo de esta investigación fue estimar un modelo econométrico que explique cómo se relacionan los comienzos de las empresas multinacionales estadounidenses en el sector de la manufactura (MNC-US por sus siglas en inglés) en Puerto Rico con la tasa efectiva de impuesto corporativo local, la apertura comercial internacional de Estados Unidos, la tasa relativa de salarios reales de Puerto Rico a Estado Unidos (PR/EU) en la industria manufacturera, las promociones efectuadas por parte de la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico (PRIDCO por sus siglas en inglés) y eliminación de la Sección 936 del Código de Rentas Internas Federal. Específicamente, el modelo explica el efecto que tiene cada cambio de las variables independientes sobre el cambio en los comienzos de las empresa de manufactura estadounidenses en Puerto Rico (según contabilizados por PRIDCO) en la Isla (*Ver Figura 1*).

La investigación se fundamentó en la teoría de inversión, la cuál sostiene que la inversión depende directamente del ingreso esperado, y de manera inversa con la estructura de costos. También consideró estudios que investigan factores determinantes para la ubicación de empresas multinacionales. Algunos de éstos son las investigaciones de Grubert, 1998; Grubert y Slemrod, 1994; Morisset, 2003a; Morisset, 2003b; Morisset, & Andrews-Johnson, 2003 y Morisset, & Pirnia, 2001. Un factor de interés para la elección de las variables fue la relación política y económica de Puerto Rico con los EEUU y la visión constante en la disposición de incentivos fiscales para atraer MNC-US a la Isla. Otra razón para estudiar esta situación es lo poco alentador que han sido los indicadores macroeconómicos. El lento crecimiento económico desde la década del setenta ha imposibilitado lograr niveles aceptables de empleo y crecimientos adecuados en el nivel de vida. Estudios que discuten éstos temas son los de Collins, Bosworth y Soto- Class, 2006; Curet Cuevas, 2003; Dietz, 2003; Lefort 1997 y King 2005, entre otros. Una señal básica de preocupación es la creciente brecha entre el producto interno bruto (PIB) y el producto nacional bruto (PNB). Lo que significa que la transferencia de ganancias a los inversionistas del resto del mundo representa una proporción relativamente alta en comparación con la producción interna. Esto implica una correspondiente desatención a estimular la inversión de capital local y a promover la creación y ampliación de firmas por parte de empresarios puertorriqueños.

Actualmente las estrategias económicas en Puerto Rico se dirigen a continuar impulsando incentivos contributivos como mecanismos esenciales para atraer inversiones de las MNC-US. Algunos sectores en Puerto Rico apoyan incentivos que permitan un tratamiento diferente al que reciben las MNC-US en los Estados de la Unión Americana y en los países del extranjero. Mientras que otros sectores proponen incentivos similares a los que se reciben en los estados federados. Sin embargo, la gran interrogante a considerar, es si los incentivos contributivos especiales, como la Sección 936, han representado un factor significativo para la localización de las MNC-US en Puerto Rico.

Para lograr el objetivo de esta investigación se realizó la estimación del modelo a través de un análisis de regresión múltiple con datos para un periodo de tiempo desde el 1970 hasta el 2004. Un resumen del modelo econométrico aparece en la *Figura 2*. La estimación de dicho modelo arrojó los siguientes resultados:

1. Los incentivos contributivos locales, medidos por el cambio en la tasa efectiva contributiva local que pagan las MNC-US, no tuvieron efecto significativo en los cambios ocurridos en los COMFACUS.
2. La variable D936 que midió la eliminación del incentivo federal de la Sección 936, obtuvo un signo positivo-opuesto a lo esperado-y significativo.
3. La apertura comercial internacional de EEUU y las promociones realizadas por PRIDCO para atraer MNC-US resultaron positivos y significativos en explicar los cambios ocurridos en los COMFACUS. Esto implica que las promociones juegan un rol determinante para aumentar los COMFACUS en la Isla.
4. La relación positiva y significativa entre los COMFACUS y OPEN US puede interpretarse como que la inversión en Puerto Rico es complementaria a la inversión extranjera de las MNC-US en lugar de un mercado sustituto.
5. La variable independiente que mide los cambios en la tasa relativa de salarios reales de Puerto Rico a Estado Unidos (PR/EU) en la industria manufacturera tuvo un efecto negativo y significativo en los cambios ocurridos en los COMFACUS.

El modelo estimado logró explicar aproximadamente el 72% de la variación en los COMFACUS. Esto muestra la significancia estadística del grupo de variables independientes en conjunto con los cambios en la variable dependiente.

Estos resultados apoyan la conclusión de que los incentivos no han jugado un papel fundamental en la presencia de los COMFACUS en Puerto Rico. Los hallazgos confirmaron que las variables representativas de incentivos fiscales en este estudio (eliminación 936 y tasa efectiva corporativa), no son lo suficientemente fuertes para promover, por si solo, la decisión de las MNC-US de ubicarse en la Isla.

Es notable que la Isla desarrollara un sector industrial fuerte, especialmente en el sector farmacéutico. Sin embargo, para comienzos de la década del sesenta había otros atributos que ya no están presentes, mientras que existen muchos otros países emergentes, así como estados de los EEUU, que entraron a competir en este mercado. Estas regiones compiten mediante el ofrecimiento de otras ventajas competitivas aparte de los incentivos fiscales. Es imperante desarrollar un modelo económico funcional para Puerto Rico, tomando en consideración la situación actual de la economía global, el dinamismo tecnológico de la época y los aspectos de ventaja comparativa en atraer inversiones. Todo esto requiere mecanismos innovadores que permitan desarrollar ventajas comparativas para Puerto Rico. El estudio realizado por la Dra. Vega Rosado (2004), analiza la competitividad de Puerto Rico a nivel internacional, a través de un análisis de las exportaciones de 1987 al 2002 y el uso de la metodología de Porter. El mismo reveló que el número de industrias competitivas de Puerto Rico ha ido disminuyendo vertiginosamente. El estudio determinó que en el 1987, Puerto Rico tenía 40 industrias competitivas en los mercados internacionales, mientras que en el 2002 tenía sólo catorce.

Indica que las industrias con mayor competitividad fueron aquellas que optaron por fortalecer sus propios mecanismos competitivos y que se apartaron de la dependencia en los incentivos contributivos.

### *Conclusiones*

Los resultados de la investigación sostienen las conclusiones que se presentan continuación:

1. Los incentivos rara vez son suficientes para contrarrestar otros factores y que éstos se consideran de una manera diferente por el Gobierno versus las empresas.
2. Las MNC-US conocían de la eliminación de la Sección 936 y aún cuando éste era un tratamiento contributivo diferente a los demás estados federados no hubo efectos significativos en los comienzos. Las empresas buscaban una ventaja comparativa aparte de los incentivos.
3. Si los incentivos locales no fueron relevantes para atraer MNC-US y la eliminación de la Sección 936 tuvo un impacto positivo y significativo entonces, los resultados sugieren; que las Corporaciones Foráneas Controladas (CFC) se perciben como un mecanismo contributivo más atractivo, probablemente en base a su mayor estabilidad y menor dependencia de leyes especiales
4. Las empresas analizan su estructura de costos en su totalidad y no en factores individuales como las reducciones de costos específicos como lo son los impuestos corporativos.
5. Un aumento en los costos salariales puede afectar la competitividad de Puerto Rico al competir como región complementaria de las inversiones extranjeras de las MNC-US.
6. La relación positiva de entre los COMFACUS y OPEN-US muestra que:
  - a. la inversión de las MNC-US en PR es complementaria a la inversión en el extranjero (o sea, que la inversión en el extranjero no es sustituto de la inversión en Puerto Rico).
  - b. la globalización contribuye a que las MNC-US se establezcan en otras regiones continentales; incluyendo la Isla.
  - c. las ventajas de invertir en el extranjero aumentan sin afectar de manera negativa las inversiones que hacen en Puerto Rico.
  - d. Puerto Rico es un buen competidor para capturar parte de la inversión doméstica de las MNC-US, si se toma en cuenta que generalmente la producción hecha en la Isla se exporta a países extranjeros, incluyendo sus filiales.
7. La disminución reflejada en los PROMFACUS debió haber afectado significativamente los COMFACUS dado la relación positiva y significativa entre dichas variables
8. La necesidad de investigar que mecanismos contributivos están ofreciendo los demás estados federados así como los costos operacionales de operar en ellos.

9. Aunque los incentivos contributivos, por sí solos, no muestran valor determinístico para los COMFACUS, el modelo tuvo un valor explicativo de 72%. Por lo tanto, cambios en las variables EFFECTAX, OPEN, WRATIO, PROMFACUS y (D936), en conjunto, explican gran parte de los cambios ocurridos en los COMFACUS de la Isla.
10. Al evaluar individualmente su grado de significancia con los COMFACUS se notó que
  - a. los incentivos contributivos no son suficientes para propiciar los mismos.
  - b. Las variables OPEN, PROMFACUS y WRATIO fueron significativas.

Al comparar los resultados de esta investigación con las estrategias que se están llevando a cabo en Puerto Rico, discutidas en la literatura de esta investigación, se resumen las siguientes divergencias:

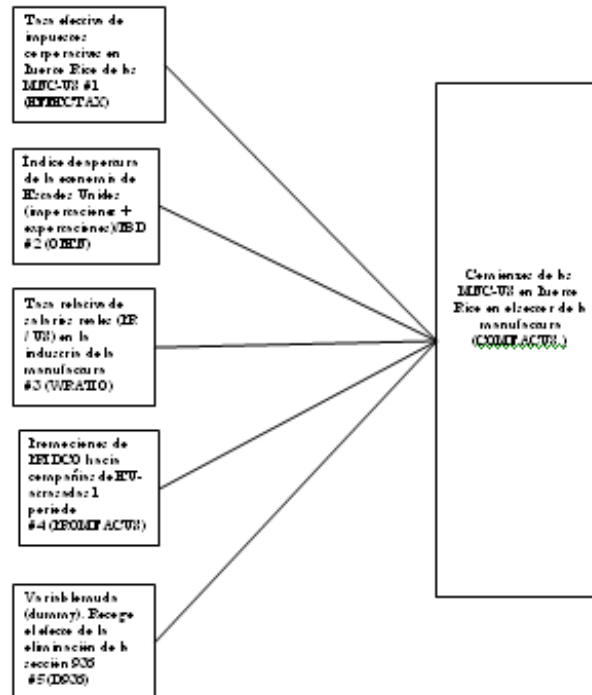
- La reducción en la tasa efectiva corporativa que pagan las MNC-US y la existencia de la Sección 936, en términos individuales, no demostraron influir en los comienzos de las MNC-US en la Isla (COMFACUS), sin embargo los modelos planteados insisten en la disposición de incentivos locales y federales como mecanismo principal para propiciar los mismos.
- El aumento en la apertura comercial de los EE UU presentó un impacto positivo y significativo a los COMFACUS, sin embargo no existe un modelo coherente de política pública en Puerto Rico para aumentar las exportaciones de las MNC-US en la Isla con el resto del mundo y mucho menos para vincular a la empresa local.
- La reducción en la brecha salarial entre Puerto Rico y EE UU impacta de manera negativa y significativa a los COMFACUS, sin embargo en la Isla no existe un plan para compensar por este aumento en costos salariales y otros costos operacionales o un énfasis en otras ventajas comparativas de producción.
- Las promociones mostraron tener un impacto positivo y significativo en los COMFACUS, sin embargo ha existido una tendencia a reducir dichas actividades

Esta investigación cuantificó por primera vez y de manera empírica que las variables representativas de asuntos fiscales no evidenciaron ser explicativas, por sí solas, para las decisiones de ubicación de las MNC-US en la Isla, desde 1970 hasta 2004. Esto significa reducir la dependencia de incentivos fiscales y federales y enfocar los esfuerzos en desarrollar otras ventajas competitivas. La investigación demostró que las empresas analizan el modelo de costos en su totalidad y no en costos específicos como son los incentivos. Por otra parte, contribuyó a demostrar que se debe enfatizar de manera agresiva y articulada en las actividades de promoción para atraer capital externo y tomar ventaja de la relación positiva y significativa que representan la apertura comercial internacional de los EEUU en los comienzos de las MNC-US en la Isla. En el caso de Puerto Rico la estrategia de promover inversión dirigida a la exportación es una acertada. Sin embargo, en este esfuerzo es urgente implementar una estrategia formal para insertar



la inversión local. Aunque este estudio se limitó al efecto en las empresas estadounidenses podríamos evaluar si una fuerte estrategia de promoción y exportación para el capital local tendría el mismo efecto, en cuyo caso se debería formalizar y articular la promoción de la empresa local y muy en especial aquellas dirigidas a las exportaciones de bienes y servicios. Esto contribuiría a reducir la susceptibilidad de la economía de Puerto Rico al capital externo y aumentar la posibilidad de utilizar la inversión externa como una complementaria. Stiglitz (2002) en su premio Nobel de Economía titulado “El Malestar de la Globalización”, recomendó que aquellos países que han logrado mantenerse en un crecimiento adecuado sean los que utilizan la inversión externa como una complementaria.

**Figura 1- Modelo del marco teórico de los comienzos de las MNC-US en la Isla.**



**Figura 2 - Modelo Empírico y Resultados**

Modelo Empírico:  $COMFACUS_t = a + b1(EFFECTAX)_t + b2(OPEN)_t + b3(WRATIO)_t + b4(PROMFACUS)_{t-1} + b5(D936) + e$

Variables Independientes	Resultado / coeficiente	Significancia	Análisis
D(EFFECTAX)	.08	NO	La tasa efectiva contributiva, por sí sola, no es estadísticamente significativa. La tendencia muestra una reducción en las tasas efectivas contributivas que pagan las MNC-US.
D(OPEN)	450	SI	Nótese que las unidades de D(OPEN) son tasas de cambios. Si la variable D(OPEN) cambia una unidad entonces el cambio en D(COMFACUS) es de 450 unidades. En un escenario real un cambio de .01 en D(OPEN) induciría un cambio de positivo de aproximadamente 4 a 5 unidades.
D(WRATIO)	-527.59	SI	Nótese que las unidades de D(OPEN) son tasas de cambios. Un cambio en la variable D(WRATIO) de .01 provoca un cambio negativo de 5.27 en los D(COMFACUS).
D (PROMFACUS (-1))	0.28	SI	Un aumento del cambio en promociones del año anterior de 10 causa un cambio de 3 comienzos. La tendencia decreciente con los PROMFACUS es consistente con la tendencia decreciente en los COMFACUS.
(D936)	4.49	SI	El coeficiente de D936 es positivo y significativo lo que implica que la eliminación de la sección está asociada con aproximadamente 4 a 5 COMFACUS.

## Referencias

- Collins, S. M., Bosworth, B. P. & Soto-Class, M. A. (2006). *Restoring Growth in Puerto Rico: Overview and Policy Options*: Washington, D.C: Center for the New Economy San Juan, Puerto Rico & The Brookings Institution Press.
- Curet Cuevas, E. (2003). *Economía Política de Puerto Rico: 1950-2000*. (1ra ed.). San Juan, Puerto Rico: Ediciones M.A.C.
- Dietz, James L. (2003). *Puerto Rico Negotiation and Change*. Río Piedras, Puerto Rico: Ediciones Huracán.
- Grubert, H. (1998). Taxes and the Division of Foreign Operating Income Among Royalties Interest, Dividends, and Retained Earnings. *Journal of Public Economics*, 68, N.2.
- Grubert, H. & Slemrod, J. (1994). The Effect of Taxes on Investment and Income Shifting to Puerto Rico. *The Review of Economics and Statistics*, 3, 8, 365-73.
- King, J. (2005). Business and Public Policy, *Course Manuscript, Universidad Interamericana, San Germán, Puerto Rico*.
- Lefort, F. (1997). Is Puerto Rico Converging to the United States? *Central Bank of Chile Working Paper disponible en, <http://bcentral.cl/esp/estpub/estudios/dtbc/009.htm>*.
- Morisset, J. (2003a). Does a Country Need A Promotion Agency to Attract Foreign Direct Investment? A small Analytical Model Applied to 58 Countries. Washington, D.C.: *World Bank Policy Research Working Paper Series 3028*.
- Morisset, J. (2003b). Tax Incentive: Using Tax Incentives to Attract Foreign Direct Investment. Washington, D.C.: *World Bank Private Sector and Infrastructure Network Viewpoint Note 253*.
- Morisset, J. & Andrews-Johnson K. (2003). The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment. Washington, D.C: *Foreign Investment Advisory Servis occasional Paper 16*.
- Morisset, J. & Pirnia, N. (2001). How Tax Policies and Incentives Affect Foreign Direct Invest. *The World Bank, Foreign, Investment Advisory Services*.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El Malestar en la Globalización*. (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Santillana Ediciones Generales, S.L.
- Vega Rosado, L. (2004). *La Competitividad de Puerto Rico a Nivel Internacional: Patrón de Exportaciones y la Metodología de Porter*. Disertación Doctoral, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

**La aportación e impacto de la inversión en Capital Humano en el desarrollo económico de Puerto Rico: un enfoque usando modelo de insumo-producto: 1950 al 2004**  
**Por: Glorimar Pérez Colón, Ph.D.**

**Antecedentes:**

Los modelos neoclásicos enfatizan que es el capital físico, el principal inductor del crecimiento económico, (en un sentido más amplio, el desarrollo económico). Además, presentan el progreso tecnológico como factor exógeno de la función producción, y al factor trabajo como homogéneo. Sin embargo, los modelos modernos de crecimiento económico incluyen el capital humano y la calidad del mismo como parte esencial de la función producción. El capital humano es el conocimiento y las destrezas adquiridas por la mano de obra a través de la educación o el adiestramiento que le permita aumentar su productividad e ingresos. El éxito de las políticas económicas, promoviendo la competitividad internacional y el desarrollo sostenido, depende de la existencia de una fuerza laboral bien educada (Verspoor, 1990). La habilidad para utilizar tecnología moderna depende de la educación que reciba la fuerza laboral (Gottheil, 1999). La educación es considerada como el contribuyente más importante del desarrollo económico a largo plazo de la sociedad. Actualmente, existe muy poca literatura que trate explícitamente el tema de la aportación e impacto de la inversión en capital humano en el desarrollo económico de Puerto Rico.

**Problemática y justificación:**

Las nuevas teorías de crecimiento endógeno enfatizan la importancia del recurso humano para el desarrollo económico, no sólo propiciando el mejoramiento del factor trabajo sino también induciendo a un mayor cambio tecnológico. La ausencia de estudios longitudinales que analicen el impacto de los gastos educación del sector público y privado sobre el empleo, producción e ingreso intersectorial (de forma directa, indirecta e inducida) en Puerto Rico, provoca la utilización del modelo de Insumo-Producto de W. Leontief para realizar ese análisis.

**Propósito de la investigación:**

Medir la aportación e impacto de la inversión en capital humano (en el área de la educación) pública y privada en el desarrollo económico de Puerto Rico (durante el periodo de 1950 al 2004) utilizando el modelo de Insumo-Producto.

**Objetivos Generales y Específicos:**

- 1-Conocer la aportación del Capital Físico y Humano, la mano de obra y del cambio Tecnológico al desarrollo económico de Puerto Rico.
- 2-Estimar impactos (directos, indirectos e inducidos) de la demanda por servicios educativos (públicos y privados) en variables como producción, empleo e ingresos.

**Hipótesis:**

- 1-La aportación del capital, del recurso humano y de la tecnología ha sido altamente significativa para el desarrollo económico.
- 2-La demanda por Servicios Educativos ha impactado positivamente a la economía creando mayor número de empleos directos e indirectos a través de los eslabonamientos que tiene el sector educación con los demás sectores industriales del sistema.

Revisión de literatura:

Enfatiza aspectos relacionados a los conceptos de: inversión en capital humano, desarrollo económico, crecimiento económico, cambio tecnológico, educación, ingreso, productividad, investigaciones empíricas previas, entre otros aspectos. Además, literatura de diversos autores, pioneros y modernos, sobre el tema analizado. Por ejemplo: Adam Smith, Theodore Schultz, Gary S. Becker, Jacob Mincer, Edward Denison, entre otros.

Metodología:

Diversas fuentes fueron utilizadas para obtener los datos estadísticos necesarios para realizar la investigación. De la Junta de Planificación se obtuvo datos sobre: Ingreso Interno Bruto, Producto Bruto Interno, Matrices de Insumo-Producto, Gastos privados en educación, índices de precios para deflacionar el PBI por industria y los Datos de la inversión bruta y sus deflatores. Los datos de empleo fueron obtenidos del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. De la Oficina de Gerencia y Presupuesto se obtuvo la Cantidad de fondos asignados al Departamento Educación. Los datos de empleos por ocupación fueron obtenidos de los Censos Federales desde 1950 al 2004. Del Informe Krepps (1979) se obtuvo el Acervo de capital hasta 1977 (actualizados hasta 2003 con el método de inventario perpetuo) y otras Fuentes.

Modelo de Insumo-Producto:

Se tomaron los datos de gastos (públicos y privados) en servicios educativos para los años 1977, 1982, 1987, 1992, 2000 y 2004 y se convirtieron en vectores columnas colocando el valor histórico del consumo en la celda correspondiente a las industrias de: Servicios Educativos Privados y del Gobierno; y ceros en las demás celdas del vector. Cada vector se multiplicó por la correspondiente inversa de Leontief. La solución ofrecida por el modelo se define como la producción necesaria en los diferentes sectores económicos para satisfacer la demanda por servicios educativos públicos y privados.

Se presenta la siguiente fórmula  $XSE = FSE$  donde los símbolos XSE y FSE corresponden a los vectores de producción generada por la demanda por servicios educativos (SE) y demanda final por servicios educativos, respectivamente. Esta producción se multiplica por los vectores de coeficientes de empleo (empleo por millón de dólares de producción) y el coeficientes de ingresos (salarios y jornales divididos por la producción) para estimar el impacto directo e indirecto en estas variables.

Coefficiente de empleo:

$$\frac{N}{X} = E_c$$

N = empleo de la encuesta de vivienda  
X = la producción generada  
Ec = coeficiente directo de empleo (empleo por millón de dólares de producción)

Yc = coeficiente directo de ingresos

Coefficiente de ingreso:

$$\frac{W}{X} = Y_c$$

W = compensación a empleados

Entonces el empleo directo e indirecto generado por la demanda por servicios educativos se determina usando la siguiente ecuación:  $XSE = FSE$

De igual forma los ingresos directos e indirectos que genera la demanda por servicios educativos se estima usando la siguiente ecuación:  $XSE = FSE$

Luego de esta operación matemática se procede al análisis histórico de los impactos. El análisis se lleva a cabo por sector económico.

Hallazgos: Enfoque Modelo Insumo- Producto

El propósito era analizar la aportación directa e indirecta que hacen los gastos en educación tanto públicos como privados a la economía de Puerto Rico. Las variables analizadas fueron: producción, empleo e ingresos directos e indirectos intersectoriales. Los vectores exógenos fueron: gastos en familias y gastos en educación por el Gobierno, incluyendo en este último las aportaciones federales. Se estimaron modelos para los años 1977, 1982, 1987 y 1992. Para los años 2000 y 2004 se supuso estructura tecnológica inter industrial del 1992 pero con datos de gastos en educación del 2000 y 2004 expresados a precios del 1992. Los datos se presentan resumidos a 20 sectores aunque el modelo se soluciona para 93 sectores industriales.

**TABLA I**  
**TADEE (ECONOMÍA DE PUERTO RICO) EN EL CENSO DE EDUCACIÓN**  
**CSSE (SISTEMA DE CUENTAS SECTORIALES) 2004 (precios y cantidades expresados a 1992=10)**

	Gastos en Educación	Efecto Gubern		Efecto Guab		Efecto Guab	
		Directo Indirecto	Indirecto Indirecto	Directo Indirecto	Indirecto Indirecto	Directo Indirecto	Indirecto Indirecto
<b>INDUSTRIAS</b>							
Agricultura	00	201	108	68	346	47	276
Mining y Construcción	00	471	1144	85	2307	89	230
Manufactura	00	2894	11849	136	668	36	184
Transportación	00	31	283	36	244	72	54
Comunicaciones	00	61	200	31	121	01	20
Servicios Públicos	00	683	285	66	248	25	152
Comercio	00	1594	1207	269	231	37	269
Finanzas	00	885	324	125	898	54	523
Seguros	00	288	153	87	70	46	10
Energía	00	206	820	29	129	71	276
Servicios Sociales	00	10	73	28	184	32	189
Servicios Gubernales	00	154	319	347	648	33	78
Servicios de Reparación y Mantenimiento	00	69	102	41	115	83	221
Servicios de Reparación y Diseño	00	13	29	12	39	20	81
Servicios Profesionales	00	71	386	120	740	23	148
Educación Privada	928	1024	1126	437	4525	491	572
Otros Servicios Profesionales	00	33	130	67	200	90	38
Instituciones sin fines de lucro	00	77	57	32	294	65	525
Servicios Domésticos	00	00	117	0	28	00	136
Gobierno	2780	2860	2920	998	9824	1819	2008
<b>Total</b>	<b>3748</b>	<b>5176</b>	<b>9881</b>	<b>1896</b>	<b>2365</b>	<b>2576</b>	<b>3787</b>

# Producción total gr

	1977	1982	1987	1992
Agricultura	100	100	100	100
Mining y Construcción	100	100	100	100
Manufactura	100	100	100	100
Transportación	100	100	100	100
Comunicaciones	100	100	100	100
Servicios Públicos	100	100	100	100
Comercio	100	100	100	100
Finanzas	100	100	100	100
Seguros	100	100	100	100
Energía	100	100	100	100
Servicios Sociales	100	100	100	100
Servicios Gubernales	100	100	100	100
Servicios de Reparación y Mantenimiento	100	100	100	100
Servicios de Reparación y Diseño	100	100	100	100
Servicios Profesionales	100	100	100	100
Educación Privada	100	100	100	100
Otros Servicios Profesionales	100	100	100	100
Instituciones sin fines de lucro	100	100	100	100
Servicios Domésticos	100	100	100	100
Gobierno	100	100	100	100
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

INGRESO DIRECTO E INDIRECTO Y DIRECTO, INDIRECTO E INDUCIDO  
GENERADO POR LOS GASTOS PUBLICOS Y PRIVADOS EN EDUCACION, 2004

TABLA 9

(en miles de \$, 1992=100)

Sector Industrial	Directo e	Directo	Diferencia
	Indirecto	Inducido	Absoluta
Agricultura	4,739.63	27,364.77	22,825.14
Minería y Construcción	8,918.41	23,005.91	14,087.50
Manufactura	30,460.22	198,360.76	167,900.54
Transportación	7,201.86	52,406.88	45,205.02
Comunicaciones	10,126.06	27,036.90	16,910.84
Servicios Públicos	24,537.20	125,236.64	100,699.44
Comercio	31,705.17	246,861.11	215,155.94
Finanzas	15,371.30	59,286.24	43,914.93
Seguros	4,627.76	19,001.18	14,373.42
Bienes Raíces	7,054.45	27,636.44	20,581.99
Servicios Personales	3,233.35	18,901.53	15,668.18
Servicios Comerciales	38,349.19	75,769.92	37,420.73
Servicios de Reparación y Mantenimiento	8,326.43	22,102.34	13,775.90
Servicios de Recreación y Diversión	2,038.06	8,086.48	6,048.42
Servicios Médicos	29,269.56	141,796.62	112,527.05
Educación Privada	494,128.35	577,218.34	83,090.00
Otros Servicios Profesionales	9,025.77	38,602.84	29,577.07
Instituciones sin Fines de Lucro	6,541.55	52,500.36	45,958.81
Servicios Domésticos	0.00	13,560.05	13,560.05
Gobierno	1,821,939.74	2,030,814.04	208,874.30
<b>Total</b>	<b>2,557,594.06</b>	<b>3,785,749.35</b>	<b>1,228,155.29</b>

TABLA  
CONTRIBUCIONES A LA INVERSIÓN EN EDUCACIÓN  
EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA (en miles de \$, 1992=100)

	VirGual inGasto Inversión	Vir tál deInversión	Contribución Inversión deGasto deInversión
<b>INVERSIÓN</b>			
Rotativo	3569	32384	09%
Ingreso personal (I)	4970	33835	07%
Ingreso personal (I) (I)	4689	33823	07%
Gasto de consumo personal	4660	35430	07%
Rotativo interno	5217	53843	06%
Inversión interna bruta de capital fijo	1033	10391	07%

### Conclusiones:

La inversión en educación mejora la calidad del recurso humano y aporta a la economía en términos de incrementos en producción, empleo e ingresos. La industria de servicios educativos a pesar de no gozar de altos eslabonamientos inter industriales genera un alto nivel de empleo e ingresos inducidos por su orientación hacia la demanda final. Los gastos en educación generan un 11% del Producto Bruto, 13% del ingreso personal, 13% del consumo, 11% del Producto Bruto Interno y 10% de inversión interna bruta del capital fijo. Debemos continuar invirtiendo en los procesos educativos aumentando la inversión en el capital humano porque estos van a ser los gestores del desarrollo económico de Puerto Rico

### Contribuciones:

Medición y análisis de la aportación que hace la inversión en recursos humanos al desarrollo económico. Uso de modelo de Insumo-Producto para estimar impactos de la inversión en capital humano (pública y privada) en la producción, empleo e ingresos intersectoriales. A través del modelo de Insumo-Producto, se estableció la importancia de invertir en capital humano en el área de educación, ya que por ejemplo los resultados indican que para el 2004, este gasto generó: 17.3% del empleo total de la isla (213,614 de 1,234,000), 19% del ingreso total en forma de sueldos y jornales recibidos por el individuo a precios del 1992, 11% del Producto Bruto Interno, 13% del Ingreso Personal, 13% del Consumo y 10% de la Inversión Interna Bruta de Capital Fijo.

#### Limitaciones:

En cuanto al modelo Insumo-Producto, las matrices que muestran el sector de servicios educativos parten del año 1977. Antes de esa fecha, se incluía esta industria como parte de “Otros Servicios”. Por lo tanto, esto nos limita a usar sólo las matrices publicadas después del 1977. Sobre el modelo de Insumo-Producto, se estimaron modelos para los años 1977, 1982, 1987 y 1992. Para los años 2000 y 2004 se supuso estructura tecnológica inter industrial del 1992 pero con datos de gastos en educación del 2000 y 2004 expresados a precios del 1992. Es decir, que los impactos para esos años se deben tomar como primeras aproximaciones ya que no existe una matriz de insumo-producto para los mismos.

#### Recomendaciones:

En otras investigaciones, es recomendable investigar el impacto de la inversión en capital humano pero en términos de otros componentes del Desarrollo Económico, por ejemplo: la desigualdad y pobreza, la población y la fertilidad, y la Migración. La actualización de las matrices de insumo-producto y la construcción de bancos de datos relacionados a la educación. Incrementar la Investigación y Desarrollo en la isla para de esta forma poder incrementar el cambio tecnológico y aumentar la competitividad del país en los mercados mundiales. Realizar Planificación de Recursos Humanos que permita mejorar el pareo de oferta y demanda de graduados. Desarrollar medidas que permita mantener el contacto con el mercado. Realizar estudio que considere las variables: grado adquirido por el estudiante, su lugar de trabajo y la función que desempeña. Para analizar la relación de oferta y demanda del mercado laboral.

#### Referencias:

- Becker, Gary Stanley. (1992). “The Adam Smith address: Education, labor force quality, and the economy”. Business Economic, 27 (1), January: pp. 7-13.
- Becker, Gary Stanley. (1975). Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. (2<sup>nd</sup> ed.). National Bureau of Economic Research. New York, NY: Columbia University Press
- Chenery, Hollis B. and Paul G. Clark. (1963). Interindustry Economics Input-Output and Linear Programming, J. Wiley and Sons, Inc., New York
- Gottheil, Fred M. (1999). Principles of Microeconomics. South Western College Publishing- An International Thompson Publishing Company.

## **La inclusión de las Personas con Retardo Mental en el escenario laboral**

**Por: Profesora Sarita Rodríguez, Ph.D**

Todos los seres humanos tienen derecho a trabajar y a llevar una vida plena que le permita desarrollarse en los aspectos que quieran destacarse. Para esto el ser humano debe poder funcionar adecuadamente en su vida diaria. Sin embargo, existen personas en las cuales su capacidad de funcionamiento está limitada, ya que sufren de lo que se conoce como el retardo mental.

El retardo mental es una condición, que dependiendo del grado de severidad va a ser el grado de funcionalidad de la persona. Generalmente no afecta a la persona totalmente en sus funciones, si no sólo en parte de ellas. Según el Manual para Diagnóstico de Desórdenes Mentales (DSM IV, 2005), la característica esencial del retardo mental es una capacidad intelectual general significativamente inferior al promedio, que se acompaña de limitaciones significativas de la actividad adaptativa propia de por lo menos dos de las siguientes áreas de habilidades: comunicación, cuidado de sí mismo, vida doméstica, habilidades sociales interpersonales, utilización de recursos comunitarios, autocontrol, habilidades académicas funcionales, trabajo, ocio, salud y seguridad; y estas manifestaciones deben ser antes de los 18 años de edad.

La AAMR (2002), conceptualiza la retardación mental no como enfermedad, si no como una condición. Las personas con retardación mental aprenden con dificultad, ya que existen limitaciones intelectuales y de adaptación que afectan la capacidad del individuo para enfrentar los desafíos de la vida diaria. Sin embargo, tienen la capacidad de aprender, desarrollarse, crecer y pueden lograr la productividad en la sociedad (Suárez, 2003).

Es importante señalar que la Constitución de Puerto Rico establece una igualdad de derechos, que garantiza a todos los ciudadanos el disfrute pleno de sus actividades del diario vivir y el poder tener un trabajo digno que les ayude a llevar una vida plena. Con el paso del tiempo el Gobierno ha desarrollado otras leyes que ayudan a proteger los derechos de las personas con discapacidades. Entre estas se encuentra la Ley “American with Disabilities Act” (Ley ADA) del 1990, que protege a las personas con limitaciones y prohíbe su discriminación. Por otro lado, también se creó la Ley num. 408 del año 2000, conocida como Ley de Salud Mental de Puerto Rico, que cubre todos los trastornos mentales existentes tal como lo es el retardo mental.

Hasta mitad del siglo XX las personas con esta enfermedad eran tratadas como inútiles y generalmente se aislaban. Sin embargo, actualmente, se les reconoce como personas diferentes pero no carentes de potencialidades. Se ha demostrado que el poseer esta condición de retraso mental no quiere decir que la persona no pueda llegar a ser útil a la sociedad o al mundo laboral, si no que se tienen algunas limitaciones. De hecho, La Asociación Americana de Retardo Mental, (AAMR, 2000) no conceptualiza la retardación mental como enfermedad.

En la actualidad el trato hacia personas que tengan la condición de retraso mental ha evolucionado. Muestra de esto son algunas de las investigaciones que se presentaron a continuación que fueron tomadas en cuenta en el artículo original.

En Madrid, España, Besteiro, Cabo, Chervinsky, Gómez, López y Olavarrieta (2008), realizaron una investigación que consistía en la generación de nuevos puestos de trabajo para personas con discapacidad intelectual, con una función específica dentro de



la estructura del organigrama municipal. Las fases de este proyecto llamado Urbanita son valoración formación, trabajo, tutelado y trabajo autónomo. Con este proyecto se pretendió integrar a estas personas al ambiente laboral según las capacidades que poseían.

Para ayudar a las personas con retardo mental a desarrollarse, Cabezas y Pérez en el (2007) aplicaron un programa de entrenamiento en solución de problemas prácticos aplicado a personas con discapacidad intelectual. Los resultados obtenidos aportaron evidencia positiva a la inclusión de estos programas en las vidas de estas personas.

Cruz, Miranda y Rivera (2002), quisieron conocer la percepción de los patronos de personas con impedimento mental sobre sus empleados. El reportaje obtenido fue que el 90% de los supervisores tuvieron un alto grado de satisfacción sobre sus empleados con retraso mental.

En el estudio de Hernández, Pérez, Raimundi, Rivera y Santana (1992) Allí se investigó la relación entre la percepción de los patronos acerca de la empleabilidad de las personas con retardo mental y se pretendió determinar si existía alguna relación entre la percepción del patrono hacia la empleabilidad de las personas con retardo mental y la experiencia de haber tenido algún tipo de contacto con personas de dicha condición. Los hallazgos fueron de una actitud negativa; ya que la mayoría de los patronos tenían una percepción desfavorable acerca de la empleabilidad de las personas con retardo mental al igual que acerca de las destrezas sociales y hábitos de trabajo de esa población.

Luego de presentar un abstracto de los datos históricos presentados y de varios de los estudios recopilados en el artículo original. Puede llegarse a la conclusión de que ha sido extensa la trayectoria. Este camino recorrido muestra que con el paso del tiempo ha mejorado la aceptación de las personas con retraso mental. Ya que se les dan oportunidades que antes no se les ofrecía. Aunque todavía se les limita en algunos aspectos el acceso laboral y en algunas ocasiones no se les ofrece igualdad de empleo. Por esto puede ser que las empresas no muestran un alto grado de aceptación a las personas con discapacidad, en ocasiones motivados por temores o por percepción errónea de la condición, que puede ser ocasionada por una falta de educación apropiada sobre la condición.

Es sorprendente como, aun hoy, en muchos lugares se mantiene la errada concepción de que las personas con limitaciones o discapacitadas son individuos con defectos, y que por tal razón, necesitan ayuda para superarse. A pesar de poseer estas limitaciones, estas no son un obstáculo para realizar ciertas actividades. Es por esto que puede decirse que la discapacidad no quiere decir incapacidad (Portafolio, 2005).

Con el paso del tiempo, la percepción y el trato a las personas con la condición de retardo mental ha evolucionado, de esta manera se les han abierto algunos caminos. En el presente se les ha dado la oportunidad de participar en distintos papeles en la sociedad. Los patronos forman parte del grupo responsable de estar al tanto de los avances que ayudan a estas personas y de las leyes que les protegen. Para de esta manera garantizar una igualdad de trato y oportunidades en el trabajo. Existen varias leyes para tratar de garantizar esa igualdad de oportunidades en el empleo, pero a pesar de esto no se encontraron leyes que se aplicaran a la condición del retardo mental.

En cuanto a las agencias que prestan ayuda se encontraron varias agencias que ofrecen ayuda a personas con impedimento a nivel general, pero en cuanto a agencias que dan servicios a las personas con retardo mental fue muy poca la información encontrada. Es muy lamentable el que al tratar de conseguir información a través del Departamento

de Salud no se encontrara a nadie disponible para ofrecer la misma.

Se entiende que con el paso del tiempo y gracias a los avances que se han dado tanto en la ciencia, como en la industria del trabajo las personas con retardo mental han tenido una mayor aceptación en el campo laboral. Sin embargo, se ha encontrado una limitación basada en la carencia de estudios que vinculen esta condición mental de retraso con el área laboral. Por esto se entiende que debería haber más estudios dirigidos hacia las necesidades de empleo y de educación de las personas con esta condición. Ya que estos seres son personas que merecen una mejor calidad de vida que les permita no solo educarse, si no que les de la oportunidad de destacarse en el mundo laboral y de sentirse útiles a esta sociedad.

Por otro lado, se llegó a la conclusión de que las industrias han adoptado prácticas que garantizan buenas condiciones laborales para estas personas, pero que aún pueden hacer más, que limitarse a trabajar con unas leyes. A las industrias se les recomienda el que trabajen mano a mano junto a diferentes profesionales de la salud mental para tratar de educar y ayudar a los supervisores que trabajan con estas personas. De esta manera podrán conocer mejor sobre la condición; Ya que se entiende que la mayoría de estos supervisores provienen del ambiente laboral y no poseen el conocimiento, ni la sensibilidad para trabajar con personas con necesidades especiales. Se recomienda también el trabajar con el resto del personal que trabaja en la empresa sobre la retardación mental para que se les eduque sobre el trabajar con una diversidad laboral que incluye personas con diferentes necesidades.

Se expone que parte de la limitación de propiciar un ambiente laboral idóneo para las personas con discapacidades como lo es el retardo mental (que es la discapacidad estudiada), proviene del desconocimiento de una definición y comprensión del concepto discapacidad. En este escrito propone una reconceptualización de o que es la incapacidad mismo tomando como base las investigaciones mencionadas en el escrito. Discapacidad es definido por la presente autora como la limitación de algunas capacidades y destrezas, que no le permiten realizar algunas tareas; Pero debe quedar claro que discapacidad no es lo mismo que incapacidad, por que muchas veces estas personas pueden desarrollarse de otra forma o con asistencia de algún equipo especial, que los ayude a desarrollar las tareas o trabajo. Si los supervisores tienen claro el concepto y lo que concierne a una persona con discapacidad, entonces cabe la posibilidad de que su percepción ante dichas personas no responda a su deseabilidad social sino a su conocimiento. Hay que recordar que cada condición es diferente es por esto que se propone el que estos supervisores se eduquen y tengan conocimiento de las condiciones que las personas que supervisan tienen, para que puedan lidiar con la condición

Emerge entonces la necesidad de que otros investigadores desde su área de peritaje realicen una aportación hacia este campo, para lograr una mejor calidad de vida para las personas discapacitadas y que estas formen libremente parte de nuestra fuerza laboral. Dicha aportación pudiera contribuir a leyes actuales (como la Ley ADA) dirigidas a proveer un ambiente laboral equitativo para dicha población y facilitar información a los patronos.

**Estudio Sobre Estrategias de Distribución para Optimizar la Globalización**  
**Por: Jorge Claudio, Jason Díaz, Gary Méndez**  
**Mentor: Dr. Walter López Moreno**

La globalización abarca un sinnúmero de aspectos sobre los cuales las empresas deben mantenerse en continuo seguimiento para llegar a consolidarse con gran éxito en el mercado y destacar su nivel de competitividad global. Esta investigación pretende analizar y describir las estrategias más utilizadas por las empresas de distribución para optimizar su expansión global. Ya que la globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial, el estudio tiene como tarea introducirse en el campo de la distribución en empresas consolidadas en el mercado y presentar de una manera concisa, pero con detalles substanciales pruebas de las estrategias que implementan estas empresas hoy día. Cada empresa tiene sus metas y sus objetivos bien trazados, lo cual define hacia donde van a ir dirigidos los esfuerzos empresariales para alcanzar esas metas y llegar a los mercados que se quieren impactar. Debido a la naturaleza de competencia que existe continuamente en el mercado y a la diversidad de productos y servicios que son distribuidos por estas empresas, cada una persigue desarrollar diferentes estrategias de crecimiento que mejor se adapten a sus necesidades, pero sin duda, la forma de entrar a un mercado y mantenerse en él se basa en un proceso lento y de continua investigación de ese mercado por parte de la empresa. Barber, José Pla y Darder, Fidel León en su artículo, “La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional”, definen la estrategia global como el diseño del producto que va acompañado con la localización de la empresa, la tecnología y las estrategias de competencia. Todas estas características se complementan para agilizar el proceso de llevar el producto a otro mercado e introducirlo de forma exitosa. Luego se concentra la estrategia global en la casa matriz y esta se divide en unidades alrededor del mundo para trabajar integradas en la distribución del producto. De esta manera vemos como estos autores definen lo que debe ser una estrategia de internacionalización exitosa para una empresa. Todo este proceso descrito anteriormente es uno evolutivo y gradual que requiere un compromiso de los recursos y capacidades de la empresa con el entorno internacional y que implica un conocimiento aumentativo que provoca que la empresa pueda superar las barreras culturales.

Para este estudio, el proceso de obtención de datos se hizo posible por medio del método de la entrevista, para lo cual se utilizó un nivel de confianza de 95%, un intervalo de confianza de 20 y una población de 3. Se realizaron 3 entrevistas a empresas descritas por el investigador como exitosas que han logrado una internacionalización plena de sus productos y/o servicios. La entrevista, la cual contó con 11 preguntas fue realizada en primer término a la empresa Provisiones Legrand, subsidiaria de V. Suárez & Co. y encargada de la distribución de alimentos, específicamente carnes, a comedores escolares, cafeterías gubernamentales y universitarias. En segundo plano se entrevistó a Red Bull, compañía dedicada a la distribución de la bebida energizante con el mismo nombre por el Caribe, Sur América y Estados Unidos y por último se hizo lo propio con la compañía Delux Art, dedicada a la creación de publicidad impresa y conceptos de

discos por todo Latino América y Estados Unidos. Luego de obtener los datos necesarios el entrevistador los tabuló, analizó y comparó para llegar a unas conclusiones.

Por medio de las interrogantes hechas a los ejecutivos de estas empresas se encontró que para llegar a una internacionalización hay que hacerlo por medio del Internet, los cambios tecnológicos, la participación en mercados no tradicionales y medios de comunicación de mas audiencia y que a su vez, para vencer las barreras culturales de un mercado determinado hay que realizar investigaciones en el mercado y medir las inclinaciones de compra y poder adquisitivo de los clientes por medio de métodos de psicología. También se pudo determinar que para mantenerse en un mercado hay que modificar la publicidad o el producto, solidificar las relaciones con los clientes y mantener la venta del producto. Para lograr que la empresa se expanda a su mayor capacidad hay que buscar clientes de mayor envergadura y presupuesto, expandir su imagen y área geográfica y producir a grandes niveles. Los entrevistados concuerdan que para vencer las barreras culturales es necesario estudiar mediante investigaciones de mercado y estudios de viabilidad de negocios. Esto valida la teoría del autor Arístides Olivares Mesa cuando este indica que el aumento progresivo del conocimiento, experiencia y de la confianza internacional provoca que la empresa pueda superar las barreras culturales y reducir los riesgos asociados a una internacionalización mas profunda. Con la información recopilada se puede afirmar que es imperativo que la empresa busque la forma que los consumidores se sientan atraídos e identificados con el producto. Una campaña de publicidad motivadora que capte la atención de su público es indispensable para que la empresa se dé a conocer y llegue con más fuerza a los consumidores.

**Dos modelos para el desarrollo económico de Puerto Rico**  
**Por: Carla D. Verdejo Roldán, Gipssy Valdes Timoneda**  
**Mentor: Dr. Walter López Moreno**

Con el pasar de los años se han realizado numerosos estudios sobre el modelo económico de Puerto Rico. Uno de estos se describe claramente en el libro "Soberanías Exitosas: seis modelos para el desarrollo económico de Puerto Rico" por Ángel Collado Schwarz. En el cual se basa la investigación. En dicho libro, se analizan seis modelos económicos de países soberanos y se hace énfasis en los métodos que han utilizado, de manera tal que han logrado un crecimiento económico. Economistas como Ángel Collado y el Dr. Juan Lara argumentan acerca de las diferencias que existen con respecto al sistema económico puertorriqueño, donde no se ha logrado una economía altamente expandida a pesar de que existe la capacidad necesaria para hacerlo.

La intención de esta investigación es evaluar los modelos económicos de Eslovenia y Nueva Zelanda con el fin de lograr identificar los problemas que impiden que la economía de Puerto Rico evolucione. Basándose en la comparación de los aspectos geográficos, sociales, políticos y en las decisiones económicas que se han tomado en estos países a lo largo de su historia. A diferencia de los estudios que se han realizado anteriormente, el enfoque está dirigido a dos modelos económicos en específico. Ya que se han analizado modelos en general con respecto a Puerto Rico, pero no se ha considerado el resultado de tomar la decisión de adaptarlos realmente.

Durante el transcurso del estudio las investigadoras confirmaron que el problema principal que ha tenido Puerto Rico es el quedarse con el mismo modelo económico. Donde no se ven intenciones de evolucionar a un nuevo sistema en el que la clase trabajadora no se perjudique, o recurrir al desarrollo de la agricultura, área donde la Isla posee potencial para desarrollarse. Otra sugerencia también mencionada por las investigadoras es que se promuevan y se les de prioridad a las empresas locales. De este modo se podría reducir la inversión extranjera que tanto influye en el sistema económico puertorriqueño.

Como antes mencionado, el objetivo principal de la investigación es tomar ambos modelos económicos y analizarlos detalladamente con respecto a Puerto Rico, para así descubrir cual es el mayor obstáculo que impide el desarrollo económico de la Isla. Además de descubrir por que Puerto Rico aún no ha adaptado dichos modelos, la intención es; identificar aquellos aspectos de las decisiones económicas de Nueva Zelanda y Eslovenia que se puedan adaptar al modelo económico de Puerto Rico. Por otro lado, las investigadoras exponen el hecho que sería más que conveniente para la Isla desarrollar un nuevo modelo económico. Tomando como ejemplo las características de ambos sistemas económicos; Eslovenia con un régimen comunista de economía abierta y Nueva Zelanda con una democracia parlamentaria de economía abierta.

En la investigación se menciona como Eslovenia y Nueva Zelanda lograron su soberanía, sus cambios de gobierno, sus cambios en economía, sus cambios en la sociedad, entre otros puntos. Pero la pregunta que se plantearon las investigadoras fue, ¿Qué hicieron estos países para lograr cambiar su economía y tener el éxito que Puerto Rico no ha podido conseguir? Dentro de la economía existen varios aspectos para analizar como lo son: diversificación de mercado y su capital de inversión. Eslovenia ha logrado obtener una diversificación de mercado. Al igual que Nueva Zelanda que a pesar

de que, por razones obvias Australia es su mercado principal, pero aún así solo constituye un 20% de sus exportaciones. En otras palabras, Eslovenia no tiene como punto fijo un mercado al que exportar o importar. Exporta un 70% a países específicos; Alemania un 18.7% y la Unión Italia 11.7%, Croacia 8.3%, Austria 7.5%, Francia 5.7% y a Rusia un 4.8% de su economía total. Al igual que en el caso de Nueva Zelanda que exporta un 23.1% a Australia, un 10.1% a Estados Unidos, un 8.4% Japón y un 5.8% a China. Claramente ambos país lograron diversificar sus mercados exitosamente. La importancia de tener diversificación de mercado, es que de surgir alguna situación en la economía del país al que se exporta no afecta directamente. Por que no existe una dependencia de ese mercado. Lamentablemente no se puede decir que este es el caso de Puerto Rico ya que exporta más del 90% de su mercancía al mercado estadounidense. Además de que la inversión extranjera es tanta que vemos se hace difícil a la hora de contabilizar el producto interno bruto. Como consecuente a esto, de surgir situaciones en la economía norteamericana, la isla se verá afectada en gran proporción. Como lo vemos reflejado en la actual crisis económica de la isla.

A la hora de analizar la economía de un país es muy importante tomar en cuenta la inversión extranjera de este. Por ejemplo, si un país importa mucho capital las ganancias que van a recibir se irán del país nuevamente, lo cual reduciría los ingresos que podrían obtenerse. Vemos que Eslovenia y Nueva Zelanda tienen un capital de inversión nacional; o sea, que lo que ellos trabajan dentro de su país con capital local. Un punto interesante es que Eslovenia es donante del Banco Mundial, lo que nos puede indicar que su capital interno se mueve muy bien y que beneficia no solo a los eslovenos sino a otras partes. Esto no quiere decir que no importen capital, sino que lo que importan es lo mínimo y se enfocan en trabajar su economía local. Cuando lo comparamos con Puerto Rico, la isla importa demasiado capital extranjero. Lo que se puede ver como algo negativo, ya que de seguir incrementando la crisis mundial y no se puede importar más capital, la isla no ha trabajado en crear capital local. Otro ejemplo planteado por las investigadoras fue en cuanto a la cosecha de café en Puerto Rico. Este no se trabaja de la forma en que se debería y las empresas locales no se fomentan, sino que se traen empresas del extranjero para que tengan mayores ganancias aquí y, en teoría, se pasen esas ganancias al capital puertorriqueño, cosa que no sucede. Nueva Zelanda y Eslovenia promueven las empresas locales y son dirigidas por los mismos nacionales.

En fin, las investigadoras concluyen que ambos países son excelentes modelos a seguir para fomentar la economía puertorriqueña, ya que incentivan el crecimiento local, pero sin dejar de buscar el capital del exterior. Otro punto resaltado fue la voluntad del pueblo hacia una soberanía, ya que la gran mayoría, por consenso estaba de acuerdo con que su país fuera soberano. Puerto Rico debe cambiar su mentalidad de la cultura colonialista y de no esforzarse en echar la economía hacia adelante.

## **Relación entre liderazgo efectivo y motivación en el área de trabajo**

**Por: Bersis M. Delgado Meléndez, Mentor: Dr. Walter López Moreno**

### **Introducción**

El liderazgo efectivo y la motivación son dos conceptos muy necesarios en la actualidad. Esta investigación presenta, como ambos conceptos se relacionan y la importancia que representan en el ámbito laboral. De aquí surge una definición para el líder motivador efectivo y recomendaciones para un mejor liderazgo.

Las preguntas que se trató de contestar en esta investigación fueron: ¿Qué relación existe, positiva o negativa, entre motivación y liderazgo efectivo?, ¿El líder efectivo afecta de forma positiva en la motivación de los empleados en el área de trabajo? ¿Qué efectos puede tener la relación de liderazgo y motivación en la empresa y en el desarrollo de los empleados?, ¿Qué causa la motivación dentro del ámbito laboral?

Las conclusiones de este trabajo darán las herramientas necesarias para poder ser un buen facilitador y un agente de cambio organizacionalmente hablando. En la práctica, se podrá ver cuales son los errores más comunes que cometen los “líderes” con sus empleados y entender que cambios son necesarios hacer para lograr equipos motivados y metas establecidas en las organizaciones. De esta investigación se podría esperar un nuevo modelo o técnicas de motivación las cuales podrían ser muy efectivas dentro de cualquier compañía. Podría aportar a generar cambios en cuanto al liderato efectivo y a la motivación en el área de trabajo. Los tiempos cambian y cada día las necesidades cambian y más en el tiempo en que vivimos donde constantemente el mundo empresarial está cambiando. Este trabajo podría aportar a la nueva generación que se levanta y al desarrollo de técnicas para la nueva tendencia.

El impacto social que puede tener esta investigación, es que aumenten los esfuerzos hacia el individuo (como se siente, cuan satisfecho está y que necesita), para así mantener un balance real en la compañía. Muchas empresas solo se dedican a la producción constante de un producto dejando a un lado la sensibilidad humana en las áreas de trabajo. Hoy día, existe mayor conciencia en las organizaciones relacionado a los valores sociales de los trabajadores y el impacto positivo que tiene la imagen de dicha organización en un país.

### **Marco Teórico**

El líder, según Robbins y Coulter (2005), “es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial”. Aunque poseen esta característica, estos dos autores no los definen como “lo mismo”. Para ellos los gerentes se asignan, y su habilidad depende de una autoridad formal propia. Mientras que los líderes son elegidos o simplemente nacen en un grupo de trabajo los cuales tienen la capacidad de influir en los demás de una forma más allá de la autoridad formal propia.

Según Evans (2009), la falta de liderazgo en las organizaciones se debe a las ausencias ocasionadas por el estrés, la falta de reconocimiento, el no conocer la mejor manera para aumentar el rendimiento y la falta de compromiso hacia la empresa. El liderazgo es mucho más que las relaciones personales, lograr obtener un mayor número de amistades o el poder influenciar en las personas; significa llevar la visión de los mismos a otro nivel y aumentar el rendimiento laboral a un estándar más alto.

El término, “Motivación” es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de éste. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social” (Palmero, 1997). Otra definición del concepto motivación, es la fuerza energética, intensidad y persistencia en el comportamiento del empleado. Esta fuerza es la que ayuda a cumplir metas establecidas y la dedicación hacia lo que hacen (Fitch, B. 2008).

Luego de haber visto ambos conceptos, podemos observar como hacen referencia al buen desempeño de los equipo de trabajo. No podemos olvidar que dentro de una empresa, el equipo de trabajo es esencial para el desempeño de la misma. Esto quiere decir, que dentro de un equipo de trabajo el líder efectivo es muy importante ya que éste es el que ayuda a que las metas sean cumplidas y a la misma vez es el motivador para que el equipo sea uno que fomente la creación de nuevos líderes. Por otro lado, la motivación es uno de los elementos principales para el éxito de estos equipos.

Felix Hompanera (2002), habla en su artículo, Algunas reflexiones sobre liderazgo y motivación y dice, “Nadie duda que estos aspectos son medulares en el desarrollo de nuestras organizaciones y negocios; no obstante, ¿estamos desempeñándolo de manera correcta o todo lo contrario?” El hace una crítica directa a los líderes que buscan, sin obtener éxito, el buen desempeño sin una motivación en lo empleados.

#### Metodología

La comparación entre el liderato efectivo y motivación en el área de trabajo es una investigación de tipo cualitativa. El método cualitativo es aquel que busca dar un enfoque más profundo acerca de lo que piensan, sienten las personas y sus respuestas. Como parte de la investigación, se estuvo buscando la forma de entender y llegar a unas conclusiones precisas que ayuden de forma positiva en el mejoramiento de las empresas. La muestra utilizada en esta investigación fue de un total de once empleados de diferentes compañías del área de Humacao. La encuesta estuvo formada por preguntas cerradas y abiertas para así poder tener más precisión en sus contestaciones. La escala utilizada fue una de cinco niveles de evaluación que ayudaron a realizar una comparación entres éstas. La entrevista constó con varias preguntas relacionadas a la motivación y liderazgo.

#### Hallazgos

Luego de haber entrevistado y encuestado a un total de once personas de Humacao, entre 21 y 40 años, se llegó a la conclusión de que para el 100% de esta población encuestada, el liderato es parte esencial dentro de un equipo de trabajo. Para ellos la motivación es un aspecto muy importante para el empleado ya que lo ayuda a tener un mejor desempeño. Sin embargo, cuando definen lo que para ellos es la motivación actual de los lideres, la definen como ineficiente, mala, media, que no ofrecen ningún tipo de motivación, ya sea porque no la reciben o por que están cargados de trabajo. Hacen la comparación con el tiempo pasado y comentan que actualmente la motivación no es igual. Antes se le motivaba al empleado cuando hacia un mal trabajo para que mejorara, y al que hacia un buen trabajo, para que continuara de igual forma. Según ellos en la actualidad ya no se practican de esta forma, solo se señala lo que está mal. Para otros, los líderes motivadores



actuales deben ser perseverantes, tener pasión, entrega y compromiso. Expresan que la motivación de los líderes es aceptable y que es responsabilidad de la organización mantener ambientes saludables y motivadores para sus empleados, también deben conocer las necesidades de los empleados, lo que crea una cercanía y conocimiento con éstos. Según la encuesta, el responsable de que hoy día no hallan unos líderes motivadores es la educación, el exceso de trabajo, o la pérdida de perspectiva sobre lo que es la verdadera motivación.

Para la población encuestada, es de suma importancia conocer y entender las necesidades de los empleados y los que sienten. Según ellos en las compañías hacen falta líderes motivadores y esta motivación aplica tanto a nivel individual como grupal. Están en acuerdo que es de suma importancia crear nuevas técnicas de motivación que estén de acuerdo al tiempo en que están viviendo las compañías.

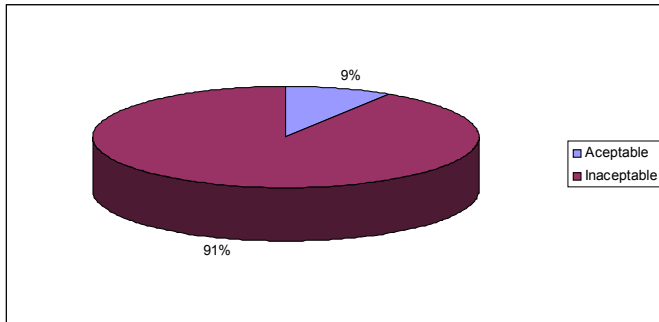
Para poder llevar a cabo un liderato efectivo, es necesario conocer lo que significa ser un líder y los factores que influyen en el mismo. Piensan que la mejor forma de que los líderes mejoren la motivación es a través de palabras alentadoras, por medio del reconocimiento de las necesidades de los empleados, trato de igualdad entre los empleados a la hora de la motivación y que el líder debe ubicarse en la posición del empleado para poder llegar a sentir y pensar como ellos. Para que los líderes sean unos de efectividad y motivadores, es necesario que se les ofrezcan unos talleres relacionados al tema, también es importante el desarrollo de nuevos líderes con metas hacia una mejor productividad y que sean de ayuda y apoyo a los empleados y la compañía. Estos nuevos líderes también pueden alivianar la carga de los líderes ya existentes, lo que provocaría que éstos tengan la oportunidad de poder estar más cerca de sus empleados y que la motivación aumente porque el estrés es reducido. Según los encuestados, los líderes efectivos deben de poseer unos valores y una moral que les ayuden a tener una mejor visión de lo que es el trato hacia las personas y su reconocimiento.

## Conclusiones

Según los hallazgos encontrados la motivación y el liderazgo efectivo guardan una relación muy estrecha pero en la actualidad más que de una forma positiva se está viendo de forma negativa. Hoy lo que se encuentra liderando equipos de trabajo no son líderes motivadores impulsores del buen desempeño. Solo el 9% de los encuestados dijo tener un líder motivador. Muchas personas sienten que sus líderes están tan estresados y tan cargados de trabajo que no tienen la oportunidad de detenerse a motivar a sus empleados y lo que hacen es que descargan su estrés con los empleados. Se considera que hoy día se debe de reestructurar de una mejor forma el trabajo de los líderes para que éstos puedan tener un mejor desempeño y puedan tener una relación mas estrecha con sus empleados. La relación de líder y empleado es muy importante, ya que conocer las necesidades de los empleados lleva a que el líder pueda satisfacer las misma de una mejor forma. El líder ideal es aquel que siempre esta pendiente de sus empleados y el que busca lo mejor de ellos y para ellos. Un buen líder motivador es aquel que en buenos o malos momentos se toma su tiempo para animar y motivar a su empleado.

Los hallazgos sugieren que los líderes sean enseñados y capacitados para estar frente a un equipo. Sin duda alguna un buen líder efectivo afecta de forma positiva a sus empleados ya que los anima y lleva a que realicen un mejor desempeño. Los empleados con un buen líder motivador se ven mas contentos y animados a realizar el trabajo porque saben que al

final den o no un buen resultado, se verán motivados a continuar su labor y no serán juzgados ni señalados por sus líderes. Por otro lado afecta también a la empresa ya que un líder motivador siempre va a tratar de que sus empleados estén contentos y se mantengan productivos, lo que significa ganancia para la compañía. Unos empleados contentos es sinónimo de un buen ambiente de trabajo. El mantener buenas relaciones líderes con empleados y empleados con empleados crea ambientes saludables de trabajo. Cuando a los encuestados se les pregunto cómo definían la motivación de los líderes, el 9% la definieron como aceptable y el 91% no aceptable, como se presenta en la Figura 1.



*Figura 1. Motivación actual de los líderes.*

Un líder motivador efectivo es aquel que motiva y fomenta el buen desempeño y bienestar de los empleados de su compañía. El buen líder buscar conocer y satisfacer las necesidades de su equipo, los apoya y anima a realizar un trabajo de excelencia y calidad. Según los hallazgos encontrados las personas desean tener buenos líderes que los motiven, que estén al pendiente de ellos y que conozcan sus necesidades y las cubran de la mejor forma posible. Buscan líderes que no estén cargados de trabajo para que puedan conocerlos y así fomentar una relación estrecha entre líder y empleado llena de confianza y compromiso.

Como recomendación, es importante que tanto en las empresas, la educación, en grupos de trabajo y en equipos, la motivación y el liderato estén presentes. Se debe de tomar en cuenta las recomendaciones aquí presentadas para que futuras investigaciones surjan. De igual forma, el ponerlas en práctica fomenta la buena relación en los ambientes de trabajo, aumenta el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados. En el área de estudio, abre camino a una investigación más profunda y directa en cuanto a la motivación de los empleados. En las escuelas debe crearse estrategias que apoyen la motivación y el buen liderazgo, ya que ayuda para la formación profesional de la generación que se levanta. Las empresas deben de ser buenos impulsores del desempeño y de la creación de líderes motivadores efectivos. Para esto, esta investigación sugiere algunas técnicas que han de ayudar a la formación de dichos líderes efectivos.

**Retos Estratégicos Gerenciales Para El Siglo XXI**  
**Por: Sybil M. Rosado Rivera, Jorge L. Zavala Reyes**  
**Mentor: Dr. Walter López Moreno**

**CAPITULO I INTRODUCCION**

Planteamiento del problema

Hoy día, la gerencia enfrenta una gran variedad de retos. Entre ellos se encuentran la globalización y la diversidad laboral. En este trabajo nos dedicaremos a investigar como poco a poco han ido evolucionando. A través del tiempo las características necesarias para lograr ser un buen gerente han ido cambiando y tomando fuerza. Veremos como la tecnología y la capacidad para relacionarse con otras personas se han vuelto aspectos esenciales para el éxito gerencial. Entrevistaremos a gerentes para así conocer sus planes futuros y ver como se están preparando para estos nuevos cambios en el ámbito gerencial.

Justificación

El estudio de estos retos gerenciales nos ayudará a expandir nuestros conocimientos y prepararnos para el mundo laboral que nos espera. Es sumamente importante conocer los retos a los que nos vamos a enfrentar para así saber cómo desenvolvemos. Este conocimiento nos dará la guía para desarrollar una mejor productividad en nuestra empresa. Como resultado de este estudio tendremos a la mano un aporte práctico a la hora de relacionarnos con nuestros empleados y así lograr una mejor colaboración entre todos. Con este estudio lograremos llenar el vacío de quienes no tienen el conocimiento de cómo poco a poco han ido evolucionando las estrategias gerenciales y como debemos de ir adaptándonos a ellas para que vallan formando parte de nuestro diario vivir. El conocer los resultados e implantarlos da pie a nuevos estudios ya que la gente conocerá la importancia de estos nuevos retos y querrán mantenerse al tanto de cómo estos seguirán avanzando.

Este estudio nos dará a conocer las novedades en el ámbito gerencial. Nos proveerá la información necesaria para saber cómo trabajaban los gerentes en los últimos 10 años y como deberán trabajar en la próxima década. Las necesidades reales de esta investigación están basadas en que cada vez son más las personas que se hacen gerentes y estos son los que guían la empresa o compañía y deben tener a la mano las estrategias más novedosas y eficientes.

**CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL, MARCO TEORICO**

Durante gran parte del siglo XX las empresas se desarrollaron en un contexto de cambios muy lentos y graduales, tanto en lo que hace a la dinámica competitiva, como a la evolución de las tecnologías. Existe un amplio consenso acerca de dos fenómenos que impulsan el cambio en el mundo de hoy: la científico-tecnológica y la globalización. (Flores, 1998) A continuación se describen algunos rasgos de estos fenómenos. El cambio tecnológico de hoy responde a tres olas principales, la infotecnología, la biotecnología y la nanotecnología, que sugieren que el cambio producido en el mundo durante el siglo XX parecerá insignificante dado el desarrollo exponencial que se prevé durante el siglo XXI.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Morera Cruz, 2002).

Uno de los retos que enfrenta la gerencia actualmente es el responder a la globalización. Según Robbins y Judge (2009), el trabajo del gerente está cambiando. Entre estos cambios se encuentra el trabajar en el extranjero lo cual implica que es probable que se vea frecuentemente viajando al extranjero por cuestiones de trabajo, que se transfiera a la división de operación de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Por otra parte, el gerente también se atiene a trabajar con personas de diferentes culturas, aun en su propio país, va a encontrarse trabajando con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Sobre esto, los autores aconsejan que para trabajar con eficacia con personas de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por su cultura, geografía y religión, y como adaptar su estilo de administración a sus diferencias. Las prácticas administrativas necesitan modificarse a fin de que reflejen los valores de los distintos países en los que opera la organización.

La gerencia enfrenta otro reto, el mejorar el servicio al cliente. Al tratar de mejorar el servicio al cliente se intenta innovar el producto o servicio de manera tal que cree valor hacia el cliente. Según D'Alvano y Giménez (2007), "A medida que las organizaciones de servicios enfrentan las exigencias crecientes de sus clientes, los competidores mejoran su oferta y la tecnología brinda nuevas herramientas, el esfuerzo para mantener y mejorar la posición de mercado impone a las empresas asegurar un estándar operacional superior y emprender un proceso constante de innovación." Al innovar un producto puede producir un servicio nuevo o consideradamente mejor con respecto a sus rasgos básicos, especificaciones, finalidades deseadas o prestaciones. Tal y como nos concluye Matos (2002) el cambio de milenio es una buena oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Las características que hoy conocemos son útiles, pero cada vez se tornaran mas inseparables; deberá ser estratega, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar necesita saber hacia dónde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada época de la historia, aunque a lo largo de la existencia del hombre en la tierra el líder siempre ha sido característico sobre los demás. Deberá pues saber de todo lo bueno un poco, pero también conocer de las cosas malas que pueden afectar una organización, y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también puntos negros que opacan el panorama.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, y generales; "la idea es concebir una máquina perfecta para la

dirección con todos los conocimientos en cuanto a la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas.

### CAPITULO III METODO

En la siguiente investigación se llevarán a cabo 10 entrevistas en las cuales todos los entrevistados serán gerentes de distintas áreas y/o departamentos en el mundo laboral. Los investigadores desearon hacerlo así ya que les interesa conocer como los gerentes de cada departamento se están preparando para enfrentar estos nuevos retos que enfrentarán en el siglo XXI. A cada uno de ellos se le harán 10 preguntas referentes a distintos campos de la gerencia de los cuales ellos tienen un control o al menos algún tipo de conocimiento.

Con estas entrevistas los investigadores recopilarán una serie de datos que los ayudarán a ubicarse sobre lo que conoce y no conoce la gerencia de hoy día acerca de los retos del futuro. Entre los entrevistados habrá profesionales de distintos campos. Entre estos podrán encontrar gerentes del área de contabilidad, manufactura, Bienes Raíces entre otros. Para llevar a cabo esta entrevista se utilizará una Forma preparada específicamente con las preguntas necesarias para conocer lo suficiente sobre nuestros gerentes. Esta forma consta de varias preguntas personales demostradas en forma de intervalos para conocer su edad, departamento y años de experiencia. Luego de esto le siguen las preguntas investigativas.

### CAPITULO IV HALLAZGOS

En la siguiente investigación se entrevistaron 10 gerentes de distintas áreas como lo fueron en los departamentos de Bienes Raíces, Administración, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Manufactura, Ventas, Servicio al cliente y Contabilidad. Se hizo de esta manera ya que los investigadores deseaban conocer como en estas distintas áreas los gerentes se están preparando para los nuevos retos y cuan informados están sobre los mismos.

### CAPITULO V CONCLUSIONES

Estos gerentes saben que deben ser líderes, motivadores, organizados, comunicarse constantemente, ser flexibles al cambio, tener iniciativa, ser responsables, dinamismo, y determinación. Los gerentes saben que deben prepararse porque la competencia esta fuerte y se están manteniendo informados de todos los acontecimiento y cambios en sus respectivas profesiones. Esto lo están logrando a través de educación continua, talleres, búsqueda de información y tomando iniciativa de nuevos cambios que los posicionen en un lugar más privilegiado. Ya que todo ha cambiado tanto y este mundo se está globalizando todos estuvieron de acuerdo en trabajar en el extranjero lo que les dice a los investigadores que estos gerentes están dispuestos a trasladarse de un país a otro para aumentar su conocimiento y experiencia en su ámbito laboral.

En conclusión los investigadores lograron contestar todas sus preguntas sobre el tema lo cual los lleva a pensar que los gerentes de hoy día saben que están en un momento de mucho cambio pero están dispuestos a enfrentarlos y a ser flexibles conociendo así esas características que deben de mantener siempre presente al tratar con empleados y clientes.

## **Triángulo del Fraude**

**Por: Norimar Solís García, Yamil Calderón López, Johan M. Pagán Rojas**

**Mentores: Dr. Walter López Moreno, Dr. José Sánchez**

### Capítulo I: Introducción

El fraude no es una novedad de estos tiempos, a pesar de los adelantos tecnológicos y de las innovaciones del mundo de los negocios no se ha logrado reducir la posibilidad de cometer fraude. Cuando un empleado comete fraude es que siente la presión por alguna situación ya sea del trabajo o personal, percibe la oportunidad de que no será atrapado y de alguna manera justifica su comportamiento pensando que el fraude es aceptable. Estos 3 elementos son los que componen el Triángulo del Fraude: la presión/incentivo, la oportunidad y la racionalización.

La teoría del triángulo del fraude es un modelo que explica porque las “buenas” personas cometen fraude. De esta misma manera, con esta investigación podremos establecer un modelo predictivo de las características relacionadas a dicho triángulo para las posiciones de la alta gerencia. Este estudio beneficiará a los estudiantes de administración de empresas, futuros profesionales a ampliar su conocimiento sobre el fraude y la conducta de la alta gerencia dentro del contexto del triángulo del fraude.

Como parte de los objetivos de esta investigación están: determinar cuánto conocimiento tienen los profesionales en altos cargos sobre el triángulo del fraude, identificar las características de la alta gerencia relacionadas al triángulo del fraude, establecer un perfil predictivo de las características asociadas al triángulo del fraude en posiciones de alta gerencia de instituciones bancarias y conocer los controles que utilizan las instituciones bancarias para prevenir el triángulo del fraude. La pregunta de investigación es, ¿cuáles son las características del modelo predictivo asociadas al triángulo del fraude para las posiciones de la alta gerencia?

### Capítulo II: Marco Teórico

El Triángulo del Fraude se compone de tres elementos: presión/incentivo, oportunidad y racionalización, dichos elementos tienen que concurrir simultáneamente. El primer elemento es presión/incentivo se refiere a la motivación o razón que tiene el empleado o gerencial para cometer fraude. La presión puede dividirse en cuatro tipos:

- Presión Financiera: ésta se da cuando tienes la necesidad de pagar deudas, de conseguir algo material el cual te dará prestigio o de aparentar que eres exitosos. Por ejemplo, un carro de último modelo, una casa en un lugar exclusivo, ropa costosa, etc.
- Vicios: son adicciones que requieren dinero como las drogas, el juego y el alcohol.
- Presiones en el trabajo: se ocasiona cuando el empleado desea alcanzar las expectativas de ganancia de la organización, hacer la cuota de venta o conservar el empleo.

- Otros tipos de presión: enfermedades o querer retar al sistema (Colegio de Contadores Públicos de México, 2005).

Esto significa que la presión involucra a los empleados en diferentes situaciones que les crea una necesidad inmediata los cuales los lleva a participar de una conducta incorrecta. Además de la presión en este primer elemento está presente el incentivo que es otra manera de impulsar o estimular a la gerencia o empleado a cometer fraude.

El segundo elemento es la oportunidad es cuando el empleado busca la manera de usar o abusar de su posición de confianza, con la percepción de que el riesgo de ser sorprendido es baja (Quinteros, 2005). Está la oportunidad de cometer fraude cuando los controles internos de la organización no son efectivos, hay confianza excesiva entre los gerenciales y empleados, el ambiente laboral es un tanto permisivo o poco profesional (Fink, Gillett & Robinson, 2008). Esta oportunidad es percibida por quien va a cometer el fraude, sabe que tiene que actuar de manera secreta o discreta para no levantar sospechas (Lollett, 2007). En un boletín que el Colegio de Contadores Públicos de México publicó en el 2005, identificaron cinco factores que aumentan la oportunidad en las organizaciones: la falta de controles de prevención y detección, inhabilidad para juzgar la actuación, fallar en disciplinar a autores de fraude, falta de acceso a información y falta de evidencia auditable.

El tercer elemento del triángulo del fraude es racionalización es la auto explicación que tiene la persona que comete el fraude para justificar su comportamiento anti ético. El empleado cree que el haber cometido fraude no es un acto ilícito de esta manera justifica su acción (Lollett, 2007).

### Capítulo III: Método

El estudio de campo de esta investigación es de tipo exploratorio, descriptivo y que sigue el método hipotético deductivo. Los estudios exploratorios es cuando abordan un tema, en este caso el triángulo del fraude, desde una perspectiva diferente a lo que otros han hecho. Por otra parte, el propósito de los estudios descriptivos es especificar las cualidades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que haya sido sometido a análisis. El diseño de la investigación es uno no experimental, lo que significa que la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se observan los hechos tal y como son se dan en su contenido natural para después analizarlos. La muestra es no probabilística dado a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

### Capítulo IV: Hallazgos

Para el estudio de campo se suministro un cuestionario a 9 gerentes de las instituciones bancarias con sucursales en el pueblo de Humacao. La primera parte del cuestionario eran 7 preguntas de información general del encuestado y de conocimiento sobre el triángulo del fraude. Los hallazgos de esta parte son los siguientes:

- La mayoría de los encuestados tienen entre 6 a 20 años de experiencia.
- 6 de los encuestados tienen bachillerato y 3 tienen maestría.

- El 67% de los encuestados son mujeres y el 33% hombres.
- El 78% tienen conocimiento sobre el triángulo del fraude y solo el 22% no conocen sobre el triángulo del fraude.
- Según los gerentes encuestados los controles que utilizan en las instituciones bancarias para prevenir el triángulo del fraude son controles internos como: dobles controles, segregación de autorizaciones y controles, verificación de documentación y un sistema automático de monitoreo. Otro control que utilizan son las auditorías por personal externo a la compañía.

En los hallazgos encontramos que un 78% de los encuestados contestaron en las premisas que correspondían a presiones personales completamente de acuerdo y de acuerdo. Esto significa, que para los gerentes de las instituciones bancarias el poseer un estilo de vida diferente a los de un simple empleado y las adicciones son consecuencias económicas y de gran presión personal para ellos.

Para el elemento de oportunidad hallamos que el 70% de los encuestados contestaron entre completamente de acuerdo y de acuerdo, solo un 5% completamente en desacuerdo y el resto de los encuestados parcialmente de acuerdo. Con estos resultados podemos decir que los gerentes de las instituciones bancarias saben que tienen la capacidad para ejercer presión sobre los resultados y de tomar riesgos, esto se debe a la posición de confianza en que se encuentran dentro de la organización.

Al analizar varias premisas en conjunto se pudo observar que la alta gerencia está consciente de: sus objetivos como ejecutivos, que el actuar incorrectamente puede causar daño financiero a la organización, que su cargo implica autonomía lo que significa dejarse regir por sus propias leyes y que su imagen social es muy importante. Por lo tanto, el mantener una imagen social de la altura de un ejecutivo es un tipo de presión lo cual lo puede llevar a actuar incorrectamente; sería una forma de justificar lo cometido. En la aseveración número dieciocho, el 55% de los gerentes conocen los puntos vulnerables de la organización para la cual trabajan y un 45% parcialmente de acuerdo; todos conocen los puntos vulnerables unos más que otros, lo cual es un dato importante.

## Capítulo V: Conclusión y Recomendaciones

De acuerdo a la revisión de literatura los elementos del triángulo del fraude nos explican porque las personas “buenas” y respetuosas de la ley cometen fraude. El primer elemento presión nos aclara las razones que motiva a estos empleados a cometer fraude ya sean presiones personales, vicios, presiones en el trabajo, entre otras. El segundo elemento es la oportunidad que perciben los empleados de que no serán atrapados por su posición de confianza y poder, la cual le permite conocer detalles de la organización. El tercer elemento racionalización es la manera de justificar el cometer fraude.

Cuando analizamos los datos del estudio de campo descubrimos que para el elemento presión un 46% de los encuestados están de acuerdo, un 37% no están de acuerdo y un 17% están parcialmente de acuerdo. Así que analizamos los datos de presión más a fondo y hallamos que para los encuestados las necesidades personales son más importantes y de mayor presión que las presiones en el trabajo. Por lo tanto, para los gerentes de las instituciones bancarias son de gran influencia sus presiones personales al



momento de satisfacerlas que las presiones en el trabajo.

En cuanto al segundo elemento del triángulo del fraude encontramos que un 95% de los encuestados conocen que el estar en una posición de la alta gerencia donde existe confianza y poder tienen la oportunidad de acceso a más información, procesos, detalles y controles de la organización. En el último elemento racionalización un 59% están de acuerdo, un 19% no están de acuerdo y un 22% parcialmente de acuerdo; lo que significa que alrededor del 81%<sup>1</sup> están asociadas con la racionalización.

La investigación tuvo la limitación de que nuestra muestra eran ejecutivos de la alta gerencia los cuales son personas muy ocupadas y con un tiempo limitado para contestar las encuestas. Igualmente, una de las delimitaciones fue el tiempo disponible para realizar la investigación. Dado a esta limitación y delimitación es que presentaremos nuestra conclusión.

De acuerdo al estudio de campo que se llevo a cabo las características del modelo predictivo asociadas al triángulo del fraude para las posiciones de la alta gerencia son las siguientes: las presiones personales son más significativas que las presiones en el trabajo, los ejecutivos reconocen que tienen la oportunidad de cometer fraude ya que conocen los controles de su organización y tienen acceso a información que empleados normales no tienen. De igual manera, si los ejecutivos llegaran a cometer un acto ilegal lo justificarían con razones como: tengo la autonomía para tomar decisiones y utilizar los recursos, mi imagen social es muy importante o lo más importante es el éxito económico y social; dado a que fueron las contestaciones en la dimensión de racionalización que tuvieron los porcentajes más altos en el renglón completamente de acuerdo y de acuerdo. Por lo tanto, entre más alta sea la posición dentro de la organización más importante es su estilo de vida y su imagen social, más oportunidad tienen de cometer un acto ilícito porque conocen donde la empresa es más vulnerable y como hacer las cosas sin que lo atrapen y por último, pueden justificar su comportamiento no ético con excusas como las anteriormente expuestas.

#### Referencias

- Albrecht, S. (2004). *Fraud Examination and Prevention*. Thomson South- Western, p. 5.
- Badillo, J. (n.d). *Auditoría Forense*. Retrieved September 6, 2009, from <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/70766573/Auditoria.pdf>
- Bravo, I. (2007, July). *Contabilidad Forense*. Retrieved September 1, 2009, from
- Campoverde, F. (2008, February). *El Fraude y sus Elementos en la Administración de Riesgos*. Retrieved September 9, 2009, from <http://www.zonaeconomica.com/fraude-riesgos>
- Choo, F. & Tan, K. (2007, June). *An "American Dream" theory of corporate executive Fraud*. Accounting Forum, Volume 31, Issue 2, Pages 203-215. Retrieved August 29, 2009, from Science Direct.
- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C. & Stolowy, H. (1, July). *Managers' Behavior in Corporate Fraud: The Fraud Triangle and the Theory of Planned Behavior*. SSRN Working Paper Series. Retrieved September 3, 2009, from ProQuest Central.

---

<sup>1</sup>



*©Todos los derechos son reservados  
Impreso en Febrero del 2010*