

# BOLETÍN DE INVESTIGACIÓN RESEARCH NEWSLETTER Nº 19

Agosto 2011 - Julio 2012  
August 2011 - July 2012



# EADA

Where business people grow



## Contribuciones Académicas

• Journals .....	3
• Conferencias y seminarios .....	15
• Libros y capítulos de libros .....	17

## Contribuciones de Management

• Artículos y revistas .....	22
• Conferencias y seminarios .....	24
• Libros y capítulos de libros .....	25
• Estudios e informes .....	26

## Desarrollo Pedagógico

• Casos .....	28
• Notas técnicas .....	30

## Noticias Institucionales .....

31

## Academic Contributions

• Journals .....	3
• Conferences and Seminars .....	15
• Books and Book Chapters .....	17

## Management Contributions

• Reviews and Magazines .....	22
• Conferences and Seminars .....	24
• Books and Book Chapters .....	25
• Studies and Reports .....	26

## Pedagogical Development

• Cases .....	28
• Technical Notes .....	30

## Institutional News .....

## Journals

### ■ GARRIGA, ELISABET. (2012)

Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. Special Issue, *Journal of Business Ethics*, in press.

Pese a los centenares de artículos existentes sobre teoría de los stakeholders, las investigaciones sobre la creación de valor tienen una historia más corta y un alcance menor. Tan solo unos pocos estudios han analizado desde el punto de vista del stakeholder qué es la creación de valor, cómo los stakeholders se apropian el valor, o los procesos o actividades mediante los cuales los stakeholders crean valor. Tanto es así que, hasta la fecha, sigue habiendo preguntas sin contestar sobre cómo las empresas deben tratar a los stakeholders para crear valor. Concretamente, desde el punto de vista de los stakeholders, surgen varias preguntas: ¿Qué significa el valor para los stakeholders? ¿Y qué significa para un grupo determinado de stakeholders? ¿Cómo las empresas crean estos distintos tipos de valor? ¿Cómo medir el valor creado por los stakeholders (más allá de los indicadores contables y financieros)? ¿Qué comportamiento tienen los stakeholders en el proceso de creación de valor? Este trabajo tiene como objetivo dar respuesta a estas preguntas desde el enfoque de las capacidades de Amartya Sen, identificando y midiendo las capacidades de los stakeholders en el proceso de creación de valor. Más que la función de utilidad, la capacidad de los stakeholders es el concepto adecuado para comprender el bienestar de los stakeholders. La evidencia empírica le proporciona un riguroso caso de estudio que analiza a la empresa The Grobo Group y sus stakeholders. Los resultados indican que las siguientes capacidades de los stakeholders son relevantes para la creación de valor: empleabilidad, autonomía, innovación, espíritu emprendedor, capacidad de respuesta, capacidades sociales y salud. La empleabilidad, la autonomía, la innovación y la capacidad de respuesta figuran entre las capacidades de mayor peso que nunca antes se han identificado en estudios de Amartya Sen.

### ■ GARRIGA, E; Melé, D. (2012)

Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. 30th anniversary *Journal of Business Ethics*, (Reprint)

El campo de la responsabilidad social corporativa (RSC) presenta no sólo un amplio abanico de teorías, sino también una proliferación de enfoques controvertidos, complejos y poco claros. Este trabajo intenta aclarar la situación mediante un “mapeado del territorio” que clasifica en cuatro grupos las principales teorías de la RSC y los enfoques relacionados: (1) teorías instrumentales, en las que la empresa se considera sólo un instrumento para la creación de valor, y sus actividades sociales son sólo un medio de obtener resultados económicos; (2) teorías políticas, que abordan el poder de las empresas en la sociedad y el uso responsable de este poder en el terreno político; (3) teorías integradoras, en las que la empresa se centra en satisfacer demandas sociales; y (4) teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas con la sociedad. En la práctica, cada teoría de la RSC presenta cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Las conclusiones sugieren la necesidad de desarrollar una nueva teoría sobre la empresa y su relación con la sociedad que integre estas cuatro dimensiones.

## Journals

### ■ GARRIGA, ELISABET. (2012)

Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. Special Issue, *Journal of Business Ethics*, in press.

In spite of the thousands of articles on stakeholder theory, research on value creation has had a shorter history and narrower breadth. Only a few studies have researched from a stakeholder lens what value creation is how stakeholders appropriate value, or the processes or activities by which stakeholders create value. To the extent that to date, some questions remain unanswered regarding how a firm should treat stakeholders in order to create value. Specifically from the stakeholder's side, several questions arise: What does value mean for stakeholders? What does “value” mean for a particular group of stakeholders and how do firms create these different types of value? How do we measure the value created by stakeholders (beyond the accounting and financial measures)? What is stakeholder behavior in the value creation process? The purpose of this paper is to answer these questions from Amartya Sen's Capability Approach, identifying and measuring stakeholders' capabilities in the value creation process. Stakeholder capability is the adequate concept to understand stakeholder welfare rather than the utility function concept. The empirical evidence is provided by an in-depth case study, of the company The Grobo Group and its stakeholders. The results indicate the following stakeholder capabilities which are relevant for value creation: employable, autonomous, innovative, entrepreneurial, responsive, social capabilities and healthy. The employable, autonomous, innovative and responsive stakeholder capabilities are those which have higher weight which have never been identified before in previous Amartya Sen Studies.

### ■ GARRIGA, E; Melé, D. (2012)

Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. 30th anniversary *Journal of Business Ethics*, (Reprint)

The Corporate Social Responsibility (CSR) field presents not only a landscape of theories but also a proliferation of approaches, which are controversial, complex and unclear. This article tries to clarify the situation, “mapping the territory” by classifying the main CSR theories and related approaches in four groups: (1) instrumental theories, in which the corporation is seen as only an instrument for wealth creation, and its social activities are only a means to achieve economic results; (2) political theories, which concern themselves with the power of corporations in society and a responsible use of this power in the political arena; (3) integrative theories, in which the corporation is focused on the satisfaction of social demands; and (4) ethical theories, based on ethical responsibilities of corporations to society. In practice, each CSR theory presents four dimensions related to profits, political performance, social demands and ethical values. The findings suggest the necessity to develop a new theory on the business and society relationship, which should integrate these four dimensions.

■ **BOADA-GRAU, J., COSTA, J, GIL-RIPOLL, C;** Vigil-Colet, A (2012)

Elaboración y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución de empleados (PRG-13 y PRE-21). *Psicothema*, in press.

El presente trabajo describe el proceso de desarrollo de dos escalas para la medida de las prácticas de retribución global y específica en las organizaciones. Históricamente, los aspectos retributivos han sido investigados por otras ciencias sociales como la Sociología y la Administración de Empresas. Desde la Psicología, y específicamente desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, apenas existen estudios y escalas que permitan evaluar las prácticas de retribución. Para conseguir los objetivos se ha utilizado una muestra de 237 empleados de los cuales el 42,6% son mujeres y el 57,4 % son hombres. Se ha realizado un análisis factorial exploratorio utilizando el método de extracción de ejes principales y la rotación oblimin para analizar las dos escalas. La primera tiene cuatro factores y la segunda es bifactorial. Los coeficientes de fiabilidad de las seis subescalas obtenidas oscila entre 0,72 y 0,89. La validez externa ha sido analizada con las correlaciones obtenidas entre las dos escalas y el Balanced Scorecard. Las dos herramientas, se configuran como dos escalas potencialmente útiles para la evaluación de las prácticas de retribución.

■ **BOADA-GRAU, J. Sánchez-García, J.C., PRIZMIC-KUZMICA, A-J. y Vigil-Colet, A. (2012)**

Work health and hygiene in the transport industry (TRANS-18): Factorial structure, reliability and validity. *The Spanish Journal of Psychology*. 15 (1), 357-366.

En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala breve (TRANS-18) creada con el objetivo de detectar las conductas de seguridad (personales y en el vehículo) y los trastornos psicofisiológicos. Los participantes de la presente investigación son 244 conductores de vehículos de mercancías (comunes, peligrosas y especiales), grúas, pasajeros (línea regular y discrecional), ambulancias y taxis. Los resultados obtenidos constatan, después de realizar un análisis factorial exploratorio de la escala, una estructura constituida por tres factores que hacen referencia a los trastornos psicofisiológicos, a las conductas de seguridad tanto personales como de seguridad en el vehículo. Además, los tres factores obtenidos tienen una fiabilidad adecuada e igualmente se constatan indicios de validez de los tres factores si se toman como referencia el burnout, la fatiga y la tensión laboral. En suma, la presente escala puede resultar idónea para identificar de manera apropiada las conductas seguras y los trastornos que tienen los transportistas. Futuras investigaciones podrían utilizar el TRANS-18 como una herramienta de screening en combinación con otros instrumentos.

■ **BOADA-GRAU, J., COSTA, J, GIL-RIPOLL, C;** Vigil-Colet, A (2012)

Elaboración y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución de empleados (PRG-13 y PRE-21). *Psicothema*, in press.

The present study outlines the development process of two scales that measure general and specific retribution practices in organisations. Historically, retribution has been the subject of research of other social sciences such as Sociology and Business Administration. In Psychology and more specifically in Work and Organisational Psychology, there are hardly any studies or inventories designed to evaluate retribution practices. In order to accomplish the objectives, a sample was selected of 237 employees, 42.6% of whom were women and 57.4% were men. We performed an exploratory factorial analysis using principal axis factoring as extraction method and an oblique rotation (oblimin) to analyse the two scales. The former is made up of four factors and the latter is a two factor scale. The reliability coefficients of the six subscales we obtained ranged between .72 and .89. External validity was analysed using the correlations obtained between the two inventories and the Balanced Scorecard. The two tools were found to be two potentially useful scales to evaluate retribution practices.

■ **BOADA-GRAU, J. Sánchez-García, J.C., PRIZMIC-KUZMICA, A-J. y Vigil-Colet, A. (2012)**

Work health and hygiene in the transport industry (TRANS-18): Factorial structure, reliability and validity. *The Spanish Journal of Psychology*. 15 (1), 357-366.

In this article, we study the psychometric properties of a short scale (TRANS-18) which was designed to detect safe behaviors (personal and vehicle-related) and psychophysiological disorders. 244 drivers participated in the study, including drivers of freight transport vehicles (regular, dangerous and special), cranes, and passenger transport (regular transport and chartered coaches), ambulances and taxis. After carrying out an exploratory factor analysis of the scale, the findings show a structure comprised of three factors related to psychophysiological disorders, and to both personal and vehicle-related safety behaviors. Furthermore, these three factors had adequate reliability and all three also showed validity with regard to burnout, fatigue and job tension. In short, this scale may be ideally suited for adequately identifying the safety behaviors and safety problems of transport drivers. Future research could use the TRANS-18 as a screening tool in combination with other instruments.

■ **BOADA-GRAU, J., Robert-Sentís, L., GIL-RIPOLL, C.** y Vigil-Colet, A. (2012)

RL-14: Desarrollo, consistencia interna, fiabilidad y validez de una escala de riesgos laborales. *Anales de Psicología*, in press.

En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala breve (RL-14) creada con el objetivo de detectar la información / formación recibida por los empleados, así como las patologías psicofisiológicas. Los participantes de la presente investigación son 1.489 empleados de diversos sectores como la formación, la construcción, el transporte, la sanidad, la industria, el comercio y la hostelería. Los resultados obtenidos demuestran, después de realizar análisis factorial tanto exploratorio como confirmatorio, una estructura constituida por dos factores: "(F1) Información y Formación" y "(F2) Patologías Psicofisiológicas". Además, los dos factores obtenidos tienen una fiabilidad adecuada e igualmente se constatan indicios de validez de los dos factores si se toman como referencia algunas variables sociodemográficas, la fatiga, el burnout y la tensión laboral. En suma, la presente escala puede resultar idónea para identificar de manera apropiada los riesgos laborales. Futuras investigaciones podrían utilizar el RL-14 como una herramienta de screening en combinación con otros instrumentos.

■ **BOADA-GRAU, J., Macip-Simó, S., GIL-RIPOLL, C.** y Vigil-Colet, A., Agulló-Tomás, E. y Medina Centeno, R. (2012)

CAdT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala de absentismo laboral. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, in press.

En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala (CAdT-30) creada con el objetivo de detectar la disminución del esfuerzo, los retrasos y las ausencias en el trabajo. Con este propósito se administró un pool inicial de 74 ítems relacionados con las conductas de abandono del trabajo a 356 trabajadores pertenecientes a distintas empresas, incluyendo tanto a trabajadores cualificados como a no cualificados. El análisis factorial exploratorio de dichos ítems mostró una estructura constituida por cuatro factores que implican el enmascaramiento de situaciones personales, el disfrute de permisos y licencias legales, la dilación en el tiempo, y los distractivos y el uso de recursos de la organización. Con el propósito de obtener una escala de menor longitud se seleccionaron los 30 ítems con saturaciones más elevadas en los factores mencionados. Las cuatro escalas así obtenidas mostraron unas fiabilidades apropiadas. A partir de estos resultados, la presente escala puede convertirse en un instrumento de gran utilidad para evaluar de manera apropiada las conductas de abandono del trabajo.

■ **BOADA-GRAU, J., Robert-Sentís, L., GIL-RIPOLL, C.** y Vigil-Colet, A. (2012)

RL-14: Desarrollo, consistencia interna, fiabilidad y validez de una escala de riesgos laborales. *Anales de Psicología*, in press.

In this article, we study the psychometric properties of a short scale (RL-14) created in order to ascertain the information / training received by employees and their psychophysiological disorders. The participants of this study were 1.489 employees in various sectors including education, construction, transport, health, industry, trade and hospitality. The results of an exploratory and confirmatory factor analysis show a structure consisting of two factors: "(F1) Information and Training" and "(F2) Psychophysiological Pathologies". In addition, the two factors obtained have adequate reliability and present evidence of the validity of the two factors if some sociodemographic variables, such as fatigue, burnout and job strain are taken as benchmarks. In short, this scale may be suitable for the proper identification of workplace hazards. Future research could use the RL-14 as a tool for screening in combination with other instruments.

■ **BOADA-GRAU, J., Macip-Simó, S., GIL-RIPOLL, C.** y Vigil-Colet, A., Agulló-Tomás, E. y Medina Centeno, R. (2012)

CAdT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala de absentismo laboral. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, in press.

This paper analyzes the psychometric properties of a scale (CAdT-30) developed with the purpose of detecting effort decreases, lateness and absences at the job. With this purpose we administered a pool of 74 items related to job absenteeism which were administered to 356 qualified and non qualified workers belonging to different trades. Exploratory factor analysis revealed a four factor structure consisting of masking of personal situations, legally justified absences, lateness and unjustified absences and unjustified use of company resources. In order to get a shorter scale we selected the 30 items with best loadings on these four factors. The resulting scale showed good reliability values. Taking it into account the CAdT-30 scale may be a tool of great value to assess job withdrawal behaviors.

■ **BOADA-GRAU, J., PRIZMIC-KUZMICA, A.-J.,** González-Recio, S. y Vigil-Colet, A. (2012)

Estresores laborales en conductores de autobuses (ELBus-21): Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Universitas Psychologica*, in press.

En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de la escala ELBus-21 que permite evaluar los estresores laborales que son propios de los conductores de autobuses españoles. Los participantes de la presente investigación son 287 conductores de autobuses (80,1% hombres y 19,9% mujeres) de tres radios de acción: urbano, interurbano y discrecional. Los resultados obtenidos constatan, después de realizar un análisis factorial exploratorio de la escala, una estructura constituida por tres factores que hacen referencia a las condiciones del tráfico, a la sobrecarga y a la fatiga, y a la incomodidad personal. Además, los tres factores obtenidos tienen una fiabilidad adecuada. Igualmente se constatan indicios de validez de los tres factores si se toman como referencia el estrés, los trastornos psicofisiológicos, las conductas de seguridad en el vehículo, la autonomía en el puesto de trabajo y algunos correlatos empíricos. En suma, la presente escala puede resultar idónea para identificar de manera apropiada los estresores laborales en los conductores de autobuses españoles. La escala ELBus-21 puede ser utilizada como un inventario de screening en combinación con otros instrumentos.

■ **CARENYS, J; SALES, X.** (2012)

Tailoring Performance Management Systems: A Sports Merchandiser's Case. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 2 (2), 115-126.

A medida que el deporte se ha ido convirtiendo en un negocio, ha surgido un debate sobre la aplicabilidad e idoneidad de indicadores de rendimiento para el mismo. Este trabajo pretende analizar cómo las características especiales de las empresas deportivas influyen en el sistema de gestión del rendimiento (SGR) de una empresa minorista de productos deportivos. Se analiza un caso de estudio sobre una empresa minorista que gestiona el merchandising y los derechos de imagen de un importante club europeo de fútbol. El trabajo se realizó usando el marco de gestión del rendimiento de Otley (1999). Se concluye que los objetivos de la organización eran claramente conocidos por todos los directivos de todos los niveles, pese a no estar articulados en declaraciones explícitas, sino que se transmitían usando vías menos formales. El principal resultado es una explicación de cómo puede estructurarse un SGR para responder efectivamente al contexto deportivo en el que opera la empresa: reuniones constantes, valores compartidos, intercambio de información y reacciones rápidas sustituyen a la planificación y la predicción. Las características del método de investigación con casos de estudio limita la aplicabilidad de los resultados a otras situaciones. Las investigaciones sobre indicadores de rendimiento deben utilizar un enfoque holístico. Los directivos pueden utilizar este marco global para analizar la coherencia de sus SGR e identificar oportunidades de mejora. Además, puede ser de ayuda comprender cómo esta organización tuvo éxito a la hora de comunicar sus objetivos y valores. El trabajo analiza un SGR que incorpora los rasgos específicos de las empresas relacionadas con el deporte.

■ **BOADA-GRAU, J., PRIZMIC-KUZMICA, A.-J.,** González-Recio, S. y Vigil-Colet, A. (2012)

Estresores laborales en conductores de autobuses (ELBus-21): Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Universitas Psychologica*, in press.

In the present article we studied the psychometric properties of the ELBus-21 scale, which enables us to evaluate the occupational stressors that affect Spanish bus drivers. 287 bus drivers (80.1% men and 19.9% women) took part in the study from three different sectors: metropolitan, intercity and charter coach drivers. The findings, after carrying out an exploratory factor analysis of the scale, revealed a structure comprised of three factors, namely, road environment, workload and fatigue, and personal discomfort. What's more, these three factors showed appropriate reliability. Similarly, the three factors showed validity with regard to stress, psycho-physiological disorders, safety behaviours in the vehicle and autonomy on the job as well as a number of empirical correlates. By way of summing up, the present scale may be ideally suited to adequately identifying the occupational stressors of Spanish bus drivers. The ELBus-21 may be used as a screening inventory in combination with other instruments.

■ **CARENYS, J; SALES, X.** (2012)

Tailoring Performance Management Systems: A Sports Merchandiser's Case. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 2 (2), 115-126.

As sport gradually becomes a full-scale business, a debate about the applicability and appropriateness of measures of performance has emerged. This research aims to analyse how the special features of sport businesses influence the performance management system of a sports merchandiser. The research work examines a case study of a sports retailer that manages the merchandising and image rights of a major European football club. It was conducted using Otley's (1999) performance management framework. We found that organization objectives were clearly known by all managers at all levels, despite not articulated in explicit statements, but conveyed in less formal ways. The main finding is to explain how a performance management system can be structured to effectively respond to the sports setting in which a company operates: constant meetings, shared values, information exchange and fast response to events substituted planning and forecasting. The nature of the case study research method limits the generalizability of findings. Research in performance measures must have a holistic approach. Managers can use this comprehensive framework to analyse the consistency of their performance measurement systems and to identify opportunities for improvement. Also, understanding how this organization was successful in communicating objectives and values can be of help.

The paper analyses a performance management system within the special features of sport-related businesses.

- Bal, P. M., **DE JONG, S. B.**, Janssen, P. G.W., Bakker, A. B. (2012)  
Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.

Este trabajo investiga qué I-acuerdos de rol (es decir, los acuerdos idiosincráticos cerrados entre los empleados y su organización) afectan a la motivación de los empleados para continuar trabajando tras la jubilación. Suponemos que dos tipos de I-acuerdos (de desarrollo y de flexibilidad) están positivamente relacionados con la motivación para continuar trabajando. Más concretamente, partiendo de la teoría de la continuidad y la personalidad argumentamos que la motivación para seguir trabajando aumenta con los I-acuerdos, dado que éstos satisfacen las necesidades de esquemas de trabajo personalizados de las personas. Además, partiendo de la teoría de la actividad y el desapego suponemos que dos tipos de entornos (acomodativo y de desarrollo) moderarían estas relaciones. Concretamente, se predijo que los I-acuerdos estarían positivamente relacionados con la motivación para continuar trabajando en entornos poco acomodativos o con un alto grado de desarrollo. Los resultados de un estudio multinivel realizado entre 1083 empleados de 24 centros de trabajo confirmaron en gran parte estas expectativas; los I-acuerdos de flexibilidad se relacionaron positivamente con la motivación para continuar trabajando, y el entorno del centro de trabajo moderó la relación entre los I-acuerdos de desarrollo y la motivación para seguir trabajando.

- **DE JONG, S. B.**, H. (2012)  
The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies* 8 (1).

Este trabajo pone a prueba empíricamente una premisa clave del novedoso concepto de los entornos de liderazgo transformacional (LTF): que, para comprender el efecto de un entorno de LTF sobre los resultados de la organización no sólo es importante el nivel medio (es decir, las percepciones medias de los empleados), sino que también lo es el nivel de homogeneidad (es decir, la variancia de las percepciones). Mediante el desarrollo y prueba de una hipótesis de interacción con una serie de datos de doble fuente que incorpora a 107 organizaciones pequeñas y medianas, ampliamos los conocimientos ya existentes de dos maneras importantes. En primer lugar, ampliamos la limitada evidencia empírica sobre los entornos de LTF al relacionarlos por primera vez con el rendimiento organizacional. Segundo, ponemos a prueba la premisa de homogeneidad, hasta ahora supuesta pero nunca investigada, del entorno de LTF a nivel organizacional. Los resultados indican que es importante investigar estas premisas básicas subyacentes, al demostrarse que el nivel medio de LTF está más fuertemente relacionado con el rendimiento organizacional a medida que aumenta el nivel de homogeneidad

- Bal, P. M., **DE JONG, S. B.**, Janssen, P. G.W., Bakker, A. B. (2012)  
Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.

The present study investigates what role I-deals (i.e. the idiosyncratic deals made between employees and their organization) play in the motivation of employees to continue working after retirement. We hypothesized two types of I-deals (i.e. development and flexibility I-deals) to be positively related to motivation to continue working. More specifically, we drew from continuity and personality theory to argue that the motivation to continue working is enhanced by I-deals, because they fulfil people's needs for personalized work arrangements. Moreover, drawing from activity and disengagement theory it was hypothesized that two types of unit climate (i.e. accommodative and development climates) would moderate these relationships. Specifically, it was predicted that I-deals would be positively related to motivation to continue working under conditions of low accommodative or high development climate. Results of a multi-level study among 1083 employees in 24 units largely supported the above expectations; flexibility I-deals related positively to motivation to continue working, and unit climate moderated the relation between development I-deals and motivation to continue working.

- **DE JONG, S. B.**, H. (2012)  
The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies* 8 (1).

This study puts a core assumption of the recently emerged concept of transformational leadership (TFL) climate under direct empirical scrutiny; namely, that it is not only the average level (i.e., the mean perceptions among employees), but also the level of homogeneity (i.e., the variance in perceptions) which is important for understanding the effect of TFL climate on organizational outcomes. By developing and testing an interaction hypothesis in a dual-source dataset containing 107 small- and medium-sized organizations, we extend previous knowledge in two important ways. First, we extend the limited empirical evidence on TFL climate by relating it for the first time to organizational performance. Second, we test the previously assumed, but never investigated, assumption of homogeneity for the TFL climate construct at the organizational level. Our results show that it is important to investigate such underlying core assumptions, as the average level of TFL climate was found to relate more strongly to organizational performance with increasing levels of homogeneity in TFL climate.

■ Raes, A.M.L., Bruch, H., **DE JONG, S. B** (2012)

How Top Management Team Behavioral Integration can impact Employee Work Outcomes: Theory Development and First Empirical Tests. *Human Relations Journal*, in press.

Este trabajo analiza si la integración de comportamientos de los equipos de alta dirección (EAD) está relacionada con los resultados laborales de los empleados. En primer lugar analizamos los probables mecanismos teóricos de esta relación, integrando para ello la literatura sobre integración de comportamientos de los EAD con la literatura sobre entornos organizacionales, energía productiva y resultados del trabajo de los empleados. A continuación, ponemos a prueba nuestras hipótesis con una serie de datos que contiene las respuestas de 191 miembros de EAD y 5.048 empleados de 63 organizaciones, utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la integración de comportamientos del EAD está positivamente relacionada con la energía productiva de la organización, lo que a su vez se relaciona con una mayor satisfacción laboral de los empleados y unas menores intenciones de cambiar de trabajo. Al proporcionar nuevas perspectivas de las consecuencias de la integración de comportamientos de los EAD para los empleados, este trabajo abre una nueva vía de investigación sobre el impacto organizacional del comportamiento de los EAD.

■ Saris, W; **KNOPPEN, D**; Schwartz, S (2012)

Operationalizing The Theory of Human Values: Balancing Homogeneity of Reflective Items and Theoretical Coverage. *Survey Research Methods*, in press.

La teoría de los valores humanos de Schwartz, operativizada a través de distintos instrumentos como el portrait values questionnaire (PVQ) o cuestionario de valores personales, ha sido confirmada por varios estudios basados en el smallest space analysis (SSA). Gracias a su éxito, una versión corta del PVQ se introdujo en la Encuesta Social Europea (ESE). Sin embargo, las pruebas iniciales usando el análisis factorial confirmatorio (AFC) apuntaron a una reducida validez discriminante de los diez valores básicos: las correlaciones entre valores contiguos en el espacio bidimensional descrito por SSA eran próximas a 1 o mayores que 1. En respuesta, una corriente de investigación sugirió combinar los factores con una baja validez discriminante. Otra corriente sugirió que el problema no era la baja validez discriminante, sino los fallos en las especificaciones del modelo. Los análisis realizados del PVQ breve de la ESE confirmaron esta última hipótesis. Este trabajo demuestra que los problemas de la versión breve del PVQ también existen en su versión completa, con 40 ítems. En base a un análisis SEM de los ítems del PVQ completo, proponemos que éste puede proporcionar indicadores de 15 valores más estrechamente definidos con una buena validez discriminante. Nuestra propuesta respeta la complejidad conceptual de la teoría de valores evitando la contaminación de las puntuaciones compuestas. Puede esperarse que la medición mejorada de 15 valores aumente su poder de predicción. La presencia de algunos ítems únicos sugiere la ampliación de la teoría de los valores y escalas para abarcar más de 15 valores. Se explican las implicaciones para nuevos desarrollos de la escala.

■ Raes, A.M.L., Bruch, H., **DE JONG, S. B** (2012)

How Top Management Team Behavioral Integration can impact Employee Work Outcomes: Theory Development and First Empirical Tests. *Human Relations Journal*, in press.

This study explores whether a top management team's (TMT) behavioral integration relates to the work outcomes of employees. We first discuss likely theoretical mechanisms for such a relationship by integrating the literature on TMT behavioral integration with the literatures on organizational climate, productive energy, and employee work outcomes. Subsequently, we test our hypotheses in a dataset containing the responses of 191 TMT members and 5,048 employees from 63 organizations by using structural equation modeling. The results show that TMT behavioral integration is related positively to an organization's productive energy, which in turn is related to employees' increased job satisfaction and decreased turnover intentions. By providing first insights into the consequences of TMT behavioral integration for employees, this study opens a new avenue for scientific inquiry on the organizational impact of TMT behavior.

■ Saris, W; **KNOPPEN, D**; Schwartz, S (2012)

Operationalizing The Theory of Human Values: Balancing Homogeneity of Reflective Items and Theoretical Coverage. *Survey Research Methods*, in press.

Schwartz's theory of human values, as operationalized using different instruments such as the Portrait Values Questionnaire (PVQ), was confirmed by multiple studies using Smallest Space Analysis (SSA). Because of its success, a short version of the PVQ was introduced in the European Social Survey (ESS). However, initial tests using Confirmatory Factor Analysis (CFA) pointed to low discriminant validity of the 10 basic values: The correlations between values next to each other in the two-dimensional space described by SSA were close to or greater than 1. In response, one research stream suggested combining the factors with low discriminant validity. Another stream suggested that the problem was not low discriminant validity but rather misspecifications in the model. Analyses of the short Portrait Values Questionnaire of the ESS confirmed the latter view. This paper demonstrates that the problems of the short version of the PVQ exist in the full 40-item PVQ as well. Based on SEM analyses of the items of the full PVQ, we propose that it can provide measures of 15 more narrowly defined values with good discriminant validity. Our proposal respects the conceptual complexity of the values theory while avoiding contamination of composite scores. It can be expected that the improved measurement of 15 values will increase their predictive power. The presence of some single items suggests the extension of the value theory and scales to encompass more than 15 values. Implications for further development of the scale are drawn.



- **Revilla, E; KNOPPEN,D. (2012)**  
Contextual Antecedents and Performance of Team Vision in Product Development. *International Journal of Operations and Production Management*, in press.

Para lograr un mejor desarrollo de productos, el desarrollo de mecanismos organizacionales que impulsen la visión de equipo parece ser esencial. A la vista de ello, hemos construido y comprobado empíricamente un modelo conceptual (input – proceso - output) de la visión de equipo en el ámbito del desarrollo de productos para identificar la relación entre antecedentes contextuales como la confianza o la cultura de aprendizaje (inputs), la visión de equipo (proceso) y el rendimiento en desarrollo de productos (es decir, efectividad de los equipos) y de resultados de productos (es decir, valor para el cliente). Los datos se han extraído de una muestra de 80 equipos españoles de desarrollo de productos, y se han analizado con un análisis factorial y un análisis longitudinal basado en puntuaciones compuestas, en un entorno Lisrel. Los resultados muestran que la visión de equipo, en combinación con un contexto organizacional basado en la confianza y la cultura de aprendizaje, tiene un efecto positivo en el desarrollo de productos. Este efecto es mayor en términos de resultados de proceso que en términos de resultados de producto. Por otro lado, el efecto de la cultura de aprendizaje sobre la visión de equipo y los resultados es mayor que el de la confianza. Estas conclusiones plantean nuevas preguntas de investigación sobre el papel de la visión de equipo en el desarrollo de productos. En este sentido, nuevos estudios que tuvieran en cuenta el desarrollo de un contexto organizacional impulsor de unas relaciones basadas en la confianza y de una cultura de aprendizaje contribuirían a extraer conclusiones adicionales. El trabajo proporciona a los directivos pruebas concluyentes de la necesidad de impulsar la visión de equipo en el ámbito del desarrollo de productos.

- **MASUDA, A. ; Sortheix, F. M. (2012)**  
Work-Family Values, Priority Goals and Life Satisfaction: A Seven Year Follow- up of MBA Students. *Journal of Happiness Studies*, in press.

Este trabajo adopta un enfoque basado en la motivación para analizar la interfaz familia/ trabajo y el bienestar. Realizamos un estudio longitudinal que demuestra que dar prioridad a los objetivos familiares sobre los laborales o de ocio conduce a una mayor satisfacción vital a los 7 años del establecimiento de dichos objetivos. Además, este efecto se ve mediado por la satisfacción con la vida familiar. También observamos que, en una primera etapa, los objetivos familiares priorizados conducen a una mayor satisfacción vital sólo cuando también se declaran unos fuertes valores familiares. Esta interacción no es significativa a la hora de predecir la satisfacción vital en la etapa 2, cuando sólo los valores familiares permiten predecirla. Contrariamente a lo esperado, los valores laborales no moderan los objetivos laborales priorizados ni la relación con la satisfacción vital, ni en la etapa 1 ni en la etapa 2. Sin embargo, los resultados demuestran que las personas que dan prioridad y valoran el trabajo más que la familia declaran menores niveles de satisfacción vital en la etapa 1. Este efecto no se observa en la etapa 2. Para desarrollar nuestras hipótesis recurrimos a la teoría de la autodeterminación.

- **Revilla, E; KNOPPEN,D. (2012)**  
Contextual Antecedents and Performance of Team Vision in Product Development. *International Journal of Operations and Production Management*, in press.

At the heart of realizing superior product development there seems to be the development of organizational mechanisms that fuel team vision. In light of this, we build and empirically test a conceptual model (input-process-output) of team vision at the product development level to establish the relationship between the contextual antecedents such as trust and learning culture (inputs), team vision (process) and product development performance in terms of process outcomes (i.e., team effectiveness) and product outcomes (i.e., value to customer). Evidence is drawn from a sample of 80 Spanish product developments. Data are analyzed through confirmatory factor analysis and path analysis based on composite scores, supported by Lisrel. Results show that team vision in combination with an organizational context, built upon a learning culture and trust, has a positive impact on product development performance. This influence is higher in terms of process outcomes than in terms of product outcomes. Also, the impact of learning culture on team vision and performance is higher than the impact of trust. Findings open up new research questions about the role of team vision within product development. Research studies taking into account the development of an organizational context that promotes trust-based relationships and a learning culture would be helpful in order to draw further conclusions. The paper provides managers with convincing evidence of the need to foster team vision in product development.

- **MASUDA, A. ; Sortheix, F. M. (2012)**  
Work-Family Values, Priority Goals and Life Satisfaction: A Seven Year Follow- up of MBA Students. *Journal of Happiness Studies*, in press.

The present research takes a motivational approach to examine the work-family interface and well-being. We report a longitudinal study which shows that giving priority to family goals over work and leisure goals lead to higher life satisfaction after 7 years from reporting such goals. Additionally, this effect was mediated by family satisfaction. We also found that family priority goals led to higher life satisfaction in time 1 only when people also reported high levels of family values. This interaction was not significant when predicting life satisfaction at time 2. Instead, family values uniquely predicted life satisfaction at time 2. Contrary to our expectations work values did not moderate the work priority goals and life satisfaction relationship either at time 1 nor time 2. However, results showed that individuals who prioritized and valued work over family reported lower levels of life satisfaction at time 1. This effect was not found at time 2. We used self-determination theory to develop our hypothesis.

# Contribuciones Académicas

## Academic Contributions

### ■ Holtschlag , C. ; **MASUDA, A.** (2011)

The Impact of Career Visions on Work Attitudes: A Longitudinal Approach. *Career Development International* , (16)668 - 683.

El objetivo de este estudio longitudinal de 7 años de duración era analizar los efectos de los objetivos profesionales a largo plazo (o visiones profesionales), ambiciosos y concretos, sobre la satisfacción laboral y las intenciones de cambiar de trabajo 7 años después de que los participantes declararan sus visiones. Se solicitó a estudiantes de programas MBA que describieran qué estarían haciendo en el momento álgido de su carrera profesional. El contenido de estas declaraciones se midió en términos de dificultad y concreción. Los resultados demuestran que los estudiantes de programas MBA con una visión profesional ambiciosa y concreta tienen menos intenciones de cambiar de trabajo 7 años después de declarar su visión. Además, la satisfacción laboral media en esta relación.

### ■ Marquina, P., **MORALES ROSALES, C. E.** (2012)

Influence of CSR on the Purchasing Behaviour in Peru and Spain. To appear in *International Marketing Review*, 29(3).

Este trabajo de investigación tiene tres objetivos. El primero es validar empíricamente la relación entre responsabilidad social corporativa (RSC) y capacidades corporativas (CC) como factor que influye en un consumo socialmente responsable. El segundo es determinar si existen diferencias significativas entre los parámetros de RSC estimados en las decisiones de compra de los consumidores peruanos y españoles. Por último, medimos el trade-off entre los rasgos sociales (RSC) y tradicionales (CC) de las decisiones de compra de los consumidores en términos de su disposición a pagar. Para probar la relación entre RSC y CC, cuantificar las intenciones de compra de los consumidores y determinar su disposición a pagar por rasgos sociales concretos, utilizamos un modelo de decisiones discretas. La conclusión es que existe una relación positiva entre RSC y CC en lo referente al comportamiento de los consumidores, y que los consumidores peruanos parecen ser más sensibles a los rasgos sociales de los productos que los consumidores españoles. Además, los resultados demuestran que la disposición a pagar por cada rasgo social parece estar contextualmente definida. El trabajo contribuye al debate en curso sobre la importancia de la RSC como factor que influye en un consumo socialmente responsable, y cuantifica los rasgos sociales de los productos de las empresas en términos de disposición a pagar.

### ■ Holtschlag , C. ; **MASUDA, A.** (2011)

The Impact of Career Visions on Work Attitudes: A Longitudinal Approach. *Career Development International* , (16)668 - 683.

The purpose of this 7 year longitudinal study was to examine the effects of difficult and specific distal career goals (i.e. career visions), on job satisfaction and turnover intentions 7 years after students reported their visions. MBA students were asked to describe what they would be doing at the peak of their career. The content of these statements were measured in terms of difficulty and specificity. Results showed that MBA students with a specific and challenging career vision were less likely to report intentions to leave their work 7 years after reporting their visions. Further, job satisfaction mediated this relationship.

### ■ Marquina, P., **MORALES ROSALES, C. E.** (2012)

Influence of CSR on the Purchasing Behaviour in Peru and Spain. To appear in *International Marketing Review*, 29(3).

The research study has three objectives. One is to provide empirical validation of the relationship between corporate social responsibility (CSR) and corporate abilities (CA) as an influential factor in socially responsible consumption. The second is to ascertain whether there are significant differences between CSR parameters estimated in the purchasing decisions of consumers from Peru and Spain. Finally, we measure people's trade-off between the social (CSR) and traditional (CA) features of their purchasing decisions in terms of their willingness to pay. A discrete choice modelling experiment was used to test the relationship between CSR and CA, quantify consumers' intention to purchase, and establish their willingness to pay for specific social features. We found that there is a positive relationship between CSR and CA regarding consumer behaviour and that Peruvian consumers seem to be more sensitive to CSR features of products than Spanish consumers. Moreover, the results show that the willingness to pay for each specific social feature seems to be contextually defined.

This paper contributes to the ongoing debate regarding the importance of corporate social responsibility as an influential factor in consumers' socially responsible consumption. It quantifies the social features of companies' products as willingness to pay.

■ Whitelock, J **PEREZ, L.**; Florín, J;  
(2012)

Learning about customers: Managing B2B Alliances between Small Technology Startups and Industry Leaders, *European Journal of Marketing* 47 (3).

Este trabajo tiene como objetivo obtener una mejor comprensión de cómo las pequeñas empresas tecnológicas de nueva creación aprenden sobre sus clientes clave en el contexto de las relaciones B2B, así como proponer un modelo de aprendizaje inter-empresas con los clientes. Partiendo de un enfoque cualitativo basado en casos de estudio, analizamos el desarrollo de tres alianzas de aprendizaje entre startups tecnológicas y líderes sectoriales (dos éxitos y un fracaso) para comprender en profundidad las dinámicas implicadas. Se recogieron datos en ambos extremos de cada alianza. Identificamos cuatro ciclos de aprendizaje: creación de la alianza, aprendizaje conjunto, especialización y descubrimiento. Estos ciclos de aprendizaje constituyen secuencias de comprensión, cooperación y aprendizaje crecientes entre las partes; se pasa de un intercambio de los conocimientos existentes al desarrollo conjunto de nuevos conocimientos. El trabajo contribuye a integrar las literaturas sobre alianzas y marketing al ofrecer evidencia empírica de un tipo de alianza distinto: las alianzas de aprendizaje recíproco. El desarrollo conjunto de innovaciones significativas requiere inversiones específicas en los distintos clientes. Dadas estas inversiones y la necesidad de ajustar y coordinar los esfuerzos con los socios con el propósito de desarrollar y mantener unas relaciones valiosas, es probable que las empresas mantengan un pequeño número de relaciones significativas, que deben ser cuidadosamente seleccionadas y monitorizadas. El trabajo también demuestra el importante papel que juegan los committed champion (o defensores comprometidos de las alianzas), y contribuye a ampliar nuestra comprensión de la orientación al mercado en entornos inter-organizacionales. En el contexto de las relaciones B2B, el trabajo identifica y propone cómo medir cuatro dimensiones críticas del éxito de las alianzas de aprendizaje: el aprendizaje sobre los clientes, la interacción con los clientes, las inversiones específicas en cada cliente y el desarrollo conjunto de innovaciones significativas. Por último, el trabajo demuestra el importante papel que juegan los committed champions.

■ Fonseca, B., **RAHE, M. T.**, e. a. (2012)  
PLAYER – A European Project and a Game to Foster Entrepreneurship Education for Young People. *Journal of Universal Computer Science*, 18(1), 86-106.

La iniciativa emprendedora está ampliamente considerada como una de las habilidades básicas que se adquieren con un aprendizaje de por vida. La Unión Europea, en el marco de la Agenda de Oslo, promueve varias iniciativas para desarrollar una cultura emprendedora en Europa. La formación puede contribuir de forma significativa a la iniciativa emprendedora, fomentando el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras en los jóvenes. En la actualidad se considera que los juegos tienen un importante papel y potencial en la formación y en las nuevas redes sociales, que constituyen la plataforma preferida por muchas personas, especialmente los jóvenes, para socializar, jugar e incluso aprender. Este trabajo presenta el proyecto PLAYER, en el marco del cual se desarrolló e implementó un juego como una aplicación de Facebook con el propósito de activar el aprendizaje progresivo de habilidades emprendedoras. El juego guía a los usuarios en el desarrollo de una idea de negocios que debe adoptar la forma de un plan de empresa.

■ Whitelock, J **PEREZ, L.**; Florín, J;  
(2012)

Learning about customers: Managing B2B Alliances between Small Technology Startups and Industry Leaders, *European Journal of Marketing* 47 (3).

In this paper we seek to gain a better understanding of how small technology start-ups learn about a key customer in the context of B2B relationships, and to propose a model of interfirm learning with customers. Using a qualitative case-based approach, we immerse ourselves in the development of three learning alliances between technology startups and industry leaders, two successes and one failure, to gain an in-depth understanding of the dynamics involved. Data was collected on both sides of the alliance dyad. We delineate four learning cycles: alliance inception, joint-learning, specialization and discovery. These learning cycles constitute sequences of increasing understanding, cooperation, and higher order learning between the partners; evolving from an exchange of existing knowledge to the joint development of new knowledge. This study contributes to an integration of the alliance and marketing literatures by offering empirical evidence of a different type of alliance, the reciprocal learning alliance. The co-development of breakthrough innovations requires customer-specific investments. As a result of these investments and the need to adjust and coordinate efforts with partners to develop and maintain valued relationships, companies are likely to have a small number of significant relationships that need to be carefully selected and monitored. The study also demonstrates the significant role played by 'committed champions'. This study contributes to broadening our understanding of market orientation in inter-organizational settings. In the context of business-to-business relationships, the study has identified four critical dimensions of learning alliance success, and proposed how they could be measured: Learn about Customers, Interact with Customers, Customer-specific investments and Co-Develop breakthrough innovations. Finally, the study demonstrates the significant role played by 'committed champions'.

■ Fonseca, B., **RAHE, M. T.**, e. a. (2012)  
PLAYER – A European Project and a Game to Foster Entrepreneurship Education for Young People. *Journal of Universal Computer Science*, 18(1), 86-106.

Entrepreneurship is widely recognized as one of the basic skills to be acquired through a life-long learning. The European Union, under the guidance of the Oslo Agenda, promotes several initiatives to develop entrepreneurship culture in Europe. Education can make a significant contribution to entrepreneurship, encouraging the development of entrepreneurial attitudes and skills in young people. Serious Games are presently recognised as having an important role and potential in education and social networks emerged in the last years as the platform preferred by many, especially young people, to socialize, play games and even learn. This paper presents the PLAYER project, in which a game was developed and implemented as a Facebook application, to enable learning entrepreneurial skills progressively, by guiding users to develop a business idea in the form of a business plan.

### ■ SALES,X; CARENYS,J (2012)

Management Control Systems and Strategy Alignment after an MBO: a Case Study on the Influence of the Personal Preferences of Dominant Individuals. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, in press.

Investigaciones anteriores sostienen que los sistemas de control de gestión (SCG) deben adaptarse a apoyar la estrategia de negocio. Sin embargo, las preferencias personales de un individuo dominante o de la coalición también pueden jugar un papel importante en el diseño y el uso de SCG. Este caso analiza cómo las preferencias personales de los miembros de una coalición dominante, no necesariamente con un control legal, influyó en los SCG de la empresa después de un MBO. Los resultados ponen en evidencia una coalición dominante, cuyas preferencias personales (basadas en experiencias anteriores, agenda personal, y estilo de gestión) tienen una mayor influencia en el diseño y uso de SCG que la alineación con la estrategia.

### ■ VIARDOT, E. (2011)

Una tipología de competencias claves de marketing para la innovación. *Revista de Negocios Internacionales*, 4 (2), 6-29.

Este trabajo argumenta que falta una taxonomía de las competencias de marketing esenciales para que las innovaciones tengan éxito en el mercado. Intentamos suplir esta carencia proponiendo un modelo que integra dos clases de competencias clave de marketing (CCM) para las empresas que innovan con éxito. La primera categoría de competencias clave está relacionada con la capacidad de la empresa para identificar y conectar con las necesidades reales del mercado a través de la innovación, al preparar la fase de lanzamiento del nuevo producto. Una vez la innovación está en el mercado, interviene un segundo grupo de competencias asociadas a la capacidad de la empresa para aplacar las tensiones de los clientes, facilitar la aceptación de la innovación y convertirla en un éxito a través de su adopción y difusión. Para concluir, se subraya la importancia del papel que tienen estas dos categorías de competencias clave de marketing (CCM) en las empresas innovadoras.

### ■ SALES,X; CARENYS,J (2012)

Management Control Systems and Strategy Alignment after an MBO: a Case Study on the Influence of the Personal Preferences of Dominant Individuals. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, in press.

Previous research argues that management control systems (MCSs) should be tailored to support business strategy. However, the personal preferences of a dominant individual or coalition can also play a significant role in the design and use of MCSs. This case study analyses how the personal preferences of the members of a dominant coalition, not necessarily holding a legal controlling interest, influenced the MCS of the case company after an MBO. The findings provide evidence of a dominant coalition whose personal preferences (based on previous experience, personal agenda, and managerial style) have a greater influence on the design and use of MCSs than the alignment with strategy.

### ■ VIARDOT, E. (2011)

Una tipología de competencias claves de marketing para la innovación. *Revista de Negocios Internacionales*, 4 (2), 6-29.

This paper puts forward that there is a lack of categorization of the key competencies required for innovations to succeed in the market. We try to make up for this by putting forward a model which combines two types of key marketing competencies (KMC) needed for companies to innovate successfully. The first category of key competencies has to do with a company's ability to identify and connect with real market needs through innovation, when preparing the launching phase of a product. Once the innovation has been launched on the market there is a second group of competencies associated with the company's capacity to placate customers' reluctance, to facilitate the innovation's acceptance and ensure it is successfully adopted and distributed. By way of summing up, it stresses how important these two key marketing competency (KMC) categories are for innovation companies.

- **VIARDOT, E;** Sook Lee, H;Anderson, B;  
Srivastava, R.K; Ilson, R (2011)  
The Financial Crisis 2008 – 2010; Winners & Losers. U.S.A.,  
Canada, France, Mexico and India's Perspective. *The Business  
Review, Cambridge, 19.*

En este trabajo, los autores comparan los efectos de la crisis financiera de 2008 - 2010 en tres países desarrollados (Canadá, Francia y Estados Unidos) y dos economías en desarrollo (India y México). La mayoría de países seleccionados registra menores tasas de crecimiento del PIB, pese a la heterogeneidad de resultados y tendencias. Sin embargo, también hubo ganadores, tanto países/ estados como empresas individuales. La crisis financiera de 2008 - 2010 fue histórica, causando numerosas quiebras. La mayoría de los cinco países seleccionados registró menores tasas de crecimiento del PIB durante 2009, aunque se observa una gran variabilidad de resultados y tendencias. Sin embargo, también se identifican ganadores que siguen unas estrategias inusuales e innovadoras. Pese a estas conclusiones, admitimos que nuestras hipótesis deberán comprobarse continuamente, dado el turbulento período de grandes cambios en los mercados de valores registrado desde julio/ agosto de 2011. Esto viene a reflejar la conclusión de Naifar (2011), quien afirma que durante los períodos de crisis, los índices de CDS (credit default swap) se comportan como un indicador de mayores riesgos y aumentan su sensibilidad a las condiciones bursátiles y a las variables macroeconómicas. Se espera que las economías de los distintos países se estabilizarán, aunque ello lleve más tiempo de lo esperado. Se realizarán nuevos estudios con información actualizada.

- **VIARDOT, E. (2011)**  
At the Forefront of Research about Marketing High Technology.  
*International Journal of Technology Marketing, 6 (2)*

Uno de los objetivos de esta publicación es estar al frente de las investigaciones sobre marketing de productos tecnológicos, explorando nuevos conceptos y campos. Este número es un buen ejemplo del alcance de la revista en un momento en que la innovación y la globalización son, más que nunca, las prioridades en marketing tecnológico. El e-book parece estar despegando con rapidez: desde esa perspectiva, el primer artículo, titulado 'An analysis of consumer behaviour when adopting technological innovation: a Brazilian perspective of e-books', aporta una interesante perspectiva sobre la aceptación de esta innovación. El segundo artículo, titulado 'The role of emotion in hi-tech product adoption: the case of WCDMA in Korea', constituye una nueva aportación a la expansión del modelo TAM. El tercer artículo, titulado 'Accelerating customer integration into innovation processes using Pico Jobs', presenta el intrigante y fascinante concepto de los Pico Jobs como un modo de implicar a los clientes en el proceso de innovación. El cuarto artículo también aborda el proceso de crowdsourcing en innovación pero lo hace desde un punto de vista distinto, examinando la frecuencia y la forma de la participación de los clientes en las diversas fases tanto del proceso de innovación como del ciclo de vida de la empresa.

- **VIARDOT, E;** Sook Lee, H;Anderson, B;  
Srivastava, R.K; Ilson, R (2011)  
The Financial Crisis 2008 – 2010; Winners & Losers. U.S.A.,  
Canada, France, Mexico and India's Perspective. *The Business  
Review, Cambridge, 19.*

In this paper, the authors compare the impact of the financial crisis of 2008 – 2010 in selected countries; three developed countries (Canada, France and U.S.A); two developing economies (India and Mexico). Most of the selected countries showed lower GDP growth rate, although results and trends were mixed. However, there were also winners, which included countries/states as well as individual firms.

The financial crisis of 2008–2010 was historical, causing numerous bankruptcies. Most of the five selected countries showed lower GDP growth rates during 2009, although results and trends were mixed. However, there were also winners through their unusual and innovative strategies, including the aforementioned countries/states/provinces.

Despite these conclusions, we recognize that our hypotheses testing will have to be updated on an ongoing basis, due to the financially tumultuous period of global stock market changes since July/August, 2011. This reflects Naifar's (2011) publication which reported that during periods of crisis, Credit Default Swap (CDS) indices behave as a higher-risk indicator and become more sensitive to stock market conditions and macroeconomic variables. It is expected that international economies will stabilize even if it may take longer than expected. Further studies will be performed with updated information.

- **VIARDOT, E. (2011)**  
At the Forefront of Research about Marketing High Technology.  
*International Journal of Technology Marketing, 6 (2)*

One of the goals of this journal is to be at the forefront of the research about the marketing of technology-based products in exploring new concepts and new fields. This volume is a good illustration of the journal's reach and scope at a time where innovation and globalisation are more than ever the priorities in technology marketing. The growth of e-books seems to be taking off very rapid. In that perspective, the first article entitled 'An analysis of consumer behaviour when adopting technological innovation: a Brazilian perspective of e-books' brings an interesting perspective on this new phenomenon. acceptance. The second article entitled 'The role of emotion in hi-tech product adoption: the case of WCDMA in Korea' provides an additional contribution to the expansion of the TAM model; the third article, entitled 'Accelerating customer integration into innovation processes using Pico Jobs', introduces the intriguing and fascinating concept of 'Pico Jobs' as a way to engage customers in the innovation process. The fourth article considers also the innovation crowdsourcing process but with a different perspective as it examines the frequency and conduct of customers' participation in the various phases of both the innovation process and the life cycle of the firm.

- **Brem, A; Huizingh, E; VIARDOT, E (2012)** Special Issue on Using Innovation to Achieve Long-Term Sustainable Positions in Markets, *International Journal of Technology Marketing*, 7 (2).

Esta edición especial es la segunda colaboración del IJTMKT con la International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), una red mundial de profesionales de gestión de la innovación procedentes de organizaciones de investigación, industriales e intermediarias. Los objetivos de la ISPIM son crear una red mundial de excelencia en gestión de la innovación, mejorar la colaboración entre sus miembros y estar al frente de la investigación en innovación. Las primeras versiones de los papers contenidos en esta edición especial se presentaron por primera vez en ocasión del XXII Congreso de la ISPIM en Hamburgo (Alemania), celebrado del 12 al 15 de junio de 2011, y en 4º Simposio de Innovación de la ISPIM, celebrado en Wellington (Nueva Zelanda) del 29 de noviembre al 2 de diciembre de 2011. Ambos encuentros abordaron desde perspectivas ligeramente diferentes uno de los grandes retos actuales de la innovación corporativa: la transformación de una innovación en una ventaja competitiva sostenida a largo plazo. Muchas veces, las innovaciones (en productos, procesos, servicios, formas de organización o modelos de negocio) acaban siendo imitadas o adaptadas por la competencia, de modo que no proporcionan una ventaja competitiva sostenida. De aquí la importancia de esta edición especial, en la que distintos trabajos analizan distintas maneras de asegurar que una innovación aporte rentabilidad a largo plazo y ventaja competitiva a la empresa.

- **VIARDOT, E. (2011)** Special Issue on the Renewed Voice of the Customer in Innovation Design. *International Journal of Technology Marketing*, 6 (1)

El principio central del paradigma dominante en marketing es el imperativo de entender las necesidades del cliente y sus expectativas con el fin de entregar un producto o un servicio que satisfaga esas necesidades. Sin embargo, académicos y profesionales saben desde hace mucho tiempo que esto es algo más fácil de decir que de practicar. Hay muchas razones para ello. Entre ellas, la dificultad por conseguir una buena comprensión de las expectativas de los clientes a través de encuestas de mercado debido a las limitaciones del muestreo, el sesgo en los cuestionarios o en las respuestas de los encuestados. Otra cuestión es la prioridad otorgada a otras funciones en muchas empresas donde el I + D, la fabricación o el departamento de finanzas pueden llegar a ser las prioridades del negocio, sin tener en cuenta las expectativas de los clientes. En el ámbito de los productos y servicios de tecnología, otra dificultad bien conocida es la falta de capacidad de los clientes para averiguar el valor de las innovaciones radicales que son difíciles de entender. Sin embargo, las cosas han cambiado en los últimos años con el aumento de internet y su adopción masiva por parte de los consumidores, especialmente con el desarrollo de páginas web interactivas, el uso de las redes sociales y la explosión de aplicaciones para smartphones que se conectan directamente a Internet. Por lo tanto, el enfoque de marketing para soluciones de tecnología innovadoras ha pasado de la “usuarios principales de generación de ideas”, a “valor de la co-creación”, a la “innovación abierta y “crowd-sourcing”. Esta edición especial con ISPIM ofrece una buena oportunidad para estudiar el reciente desarrollo académico acerca de cómo las empresas están encontrando nuevas maneras de escuchar a sus clientes e integrarlos en el diseño de soluciones innovadoras que les ofrecen un valor nuevo y mejor.

- **Brem, A; Huizingh, E; VIARDOT, E (2012)** Special Issue on Using Innovation to Achieve Long-Term Sustainable Positions in Markets, *International Journal of Technology Marketing*, 7 (2).

This special issue which is the second collaboration of the IJTMKT with the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), a worldwide network of innovation management professionals from research, industry and intermediary organisations. ISPIM's goals are to create a worldwide network of excellence in the field of innovation management, to enhance collaboration between its members and to be at the forefront of research on innovation. The first versions of the papers in this special issue were originally presented at the XXII ISPIM Conference in Hamburg, Germany on 12–15 June 2011 and at the 4th ISPIM Innovation Symposium held in Wellington, New Zealand on 29 November to 2 December 2011. The two conferences were considering from a slightly different perspective one of the key current challenges for corporate innovation: the transformation of an innovation into a long-term standing competitive advantage. Indeed, very often, innovations – in terms of products, processes, services, modes of organising or business models – end up being imitated or adapted by the competitors and fail to deliver a sustainable market position. Thus, the importance of this special issue in which different papers examine various ways to make sure that an innovation will deliver long term profitability and competitive advantage for a company.

- **VIARDOT, E. (2011)** Special Issue on the Renewed Voice of the Customer in Innovation Design. *International Journal of Technology Marketing*, 6 (1)

The central tenet of the dominant paradigm in marketing is the imperative to understand customer's needs and expectations in order to deliver a product or a service which fulfil those wants. However, academics and practitioners have known for a long time that this is something easier to say than to practice. There are many reasons for that. Among them is the difficulty to get a good understanding of customers' expectations through market surveys due to the limitations of sampling, the bias in the questionnaires or in the answers from the respondents. Another issue is the priority given to other functions in many companies where R&D, manufacturing or finance department may lead the business priorities without taking into account the customers expectations. In the field of technology products and services, another well-known difficulty is the lack of ability from customers to figure out the value of radical innovations which are difficult to understand. However, things have changed in the recent years with the raise of the internet and its massive adoption by consumers, especially with the development of interactive websites, the blossoming of social networks and the explosion of platform applications for smartphones connecting directly to the internet. Thus, the marketing approach for innovative technology solutions has progressed from the 'lead users' idea-generation' to 'value co-creation' to 'open innovation' and 'crowd-sourcing'. This special issue with ISPIM offers a good opportunity to consider the latest academic development about how companies are finding new ways to listen to their customers and to integrate them in the design of innovative solutions which are offering them a new and better value.

## Conferencias y Seminarios / Conferences and Seminars

### ■ **CARENYS J. & SALES. X.**

“Creating The Conditions To Perform. A Case Study On Sports Retailing”.

EURAM Annual Conference, 6-8 June 2012. Rotterdam, The Netherlands.

### ■ **CARRICANO, M.**

“Linking Pricing to Financial Performance”.

2012 INFORMS Revenue Management and Pricing Section Conference, 29-30 June 2012, Berlin, Germany.

### ■ **DE JONG, SB, Raes, AML, & Bruch, H.**

“Can Low Top Management Team Cohesion Increase Employees’ Turnover Intentions? An Organization-Level Study Into Direct And Indirect Relationships”.

Academy of Management Annual Meeting, 3-7 August 2012, Boston, USA.

### ■ Kunze, F., **DE JONG, S.B.**, & Bruch, H.

“The Effects of Individual and Group Focused Transformational Leadership Climates on Organizational Performance”.

Academy of Management Annual Meeting, 3-7 August 2012, Boston, USA.

### ■ Kunze,F; **DE JONG,S**; Bruch,H

“To Differentiate or Not? How Individual and Collective-focused Leadership Relate to Firm Performance”.Level Study. Best Paper Proceedings, 1: 1-6.

Academy of Management Annual Meeting, 3-7 August 2012, Boston, USA.

### ■ **GARRIGA, E.**

“The Role Of Change Agents In The Sense Making Process Of CSR: Social Network Approach”.

EBEN Annual Conference, 15-17 September 2011, Antwerp, Belgium.

“Beyond the Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the value creation process”.

BALAS Annual Conference, 27-30 March 2012, Rio de Janeiro, Brazil.

“Beyond the Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the value creation process”.

IABS, 14-17 June 2012, Ashville -North Carolina, USA.

“Stakeholder Capability in the value Creation Process: Empirical Evidence from Multi Case Study Research”.

EABIS, 2-4 July 2012, Lausanne, Switzerland.

“Stakeholder Capability in the value Creation Process: Empirical Evidence from Multi Case Study Research”.

SBE, 3-5 August 2012, Boston , USA.

### ■ **Trepte,K; Saenz, M.J; KNOPPEN, D**

“Power and Learning: An Inter-organizational Perspective”.

Decision Sciences Institute (DSI) Annual Meeting, 19-22 November 2011, Boston, USA.

### ■ **KNOPPEN, D; Johnston,D; Sáenz, M.J**

“Supply Chain Relationships as a Context for Learning: Connecting Inter- and Intra-organizational Learning Processes”.

EUROMA-POMS, 1-5 July 2012, Amsterdam.

### ■ **Revilla, E; KNOPPEN, D; Sáenz, MJ.**

“Toward An Empirical Typology Of Buyer-Supplier Relationships Based On Absorptive Capacity”.

Academy of Management 2012, Boston, USA.

### ■ **KOSTOPOULOS, K.**

“How Do Psychological Factors Affect Team Ambidexterity? A Cross-Level Examination of Organizational Contextual Influences”.

Academy of Management Annual Meeting, 3-7 August 2012, Boston, USA.

### ■ **Holtschlag, C; MASUDA, A; Maydeu, A**

“Individual values and salary across Europe: Do economic conditions matter?”.

European Group for Organizational Studies Conference, 2-7 July 2012, Helsinki, Finland.

### ■ **MAVROMMATIS, A; Sands, S; Ferraro, C**

“A Changing Game: Understanding Multichannel Shopper Segments”.

Australian & New Zealand Marketing Academy, 28-30 November 2011, Perth, Australia.

## Conferencias y Seminarios / Conferences and Seminars

- **Kasperskaya, Y; MOYA, S; Slof, J.**  
“From Presentation To Publication: Empirical Evidence From EAA And AAA Conferences”.  
35 th Annual Congress of the European Accounting Association, 9-11 May 2012, Ljubljana, Slovenia.
  
- **MOYA, S; Prior, D; Rodríguez-Pérez, G.**  
“Factors Contributing To Research Productivity: Evidence From The Spanish Accounting Academia”.  
35 th Annual Congress of the European Accounting Association, 9-11 May 2012, Ljubljana, Slovenia.
  
- **Fitó, M.A; MOYA, S; Orgaz, N.**  
“Impact of the operating leases capitalization on key financial ratios”.  
ASEPUC, 6-8 Junio 2012, Cádiz.
  
- **MOYA, S.**  
“Factors Contributing To Research Productivity: Evidence From The Spanish Accounting Academia”.  
American Accounting Association Annual Meeting, 4-8 August 2012, Washington, D.C, USA.  
  
“Congress Presentations As An Indicator Of Output In Accounting Research”.  
American Accounting Association Annual Meeting, 4-8 August 2012, Washington, D.C, USA.
  
- **POELMANS, S.**  
“Let’s Be Objective: Does Work Make Us Sick?”.  
27th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 26-28 April 2012, San Diego, USA.
  
- **RAHE, M.; Nama, Y.**  
“Individual Behavior in Financial Markets: A Multi-Theory Approach”.  
British Academy of Management, 13-15 September 2011, Birmingham, U.K.  
(Best Developmental Paper Award).
  
- **ROMAN, D.**  
“El Nuevo Consumidor Móvil, El Smartshopper”.  
Jornades Científiques sobre Comunicació Mòbil, 19-20 April 2012, Vic, Spain.
  
- **SALES, X.**  
“A Non-Profit Perspective in the Balanced Score-Card. The Case of a Public Local Broadcaster”.  
EURAM Annual conference 2012, 6-8 June 2012, Rotterdam, The Netherlands.
  
- **TARRADELLAS ESPUNY, J.R; Sismanidou A; , Galariotis, E.**  
“Property-Development Default Swaps: An Option Pricing Model to Assess the Risk associated to Bank Loans to the Real Estate Sector in Spain”.  
6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 18-20 July 2012, Vigo, Spain.
  
- **VIARDOT, E.**  
Moderator “What are the critical new issues in the marketing of technology based solutions?”.  
XXIII ISPIM (International Society for Professional Innovation Management) Conference, 17-20 June 2012, Barcelona, Spain.

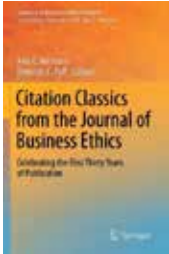
### Trabajos de profesores no titulares NON-core faculty contributions:

- **Donovan, Charles**  
The Cost of Capital and Other Myths About Investment  
London Energy Forum, London Business School, 3 May 2012.



## Libros y Capítulos de Libros

- **GARRIGA, E.; Melé, D. (2012)**  
“Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”  
In Alex C. Michalos and Deborah C. Poff, *Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Celebrating the First Thirty Years of Publication*. Springer. ISBN: 978-94-007-4125-6.



The Journal of Business Ethics fue fundada por Alex C. Michalos y Deborah C. Capilla y publicó su primer número en marzo de 1982. Se trata de la más frecuentemente citada revista ética en el mundo. La revista siempre ha ofrecido un foro público multidisciplinario e internacional para el debate de las cuestiones relativas a la interacción de las empresas con éxito y la virtud moral. Sus autores y lectores

son principalmente académicos y estudiantes de las ciencias sociales y la filosofía, con especial interés en la interacción de estas disciplinas con las empresas o responsabilidad corporativa. Dado que el tema de la ética empresarial creció simultáneamente con el crecimiento de la revista, una colección de sus artículos más citados es equivalente a una recopilación de los artículos que tenían una mayor influencia en la definición del tema durante sus primeros 30 años de desarrollo. En este volumen aniversario, se presenta un resumen de las citas clásicas de la revista, se reproducen los 33 artículos más citados y se dan breves reflexiones sobre el impacto de la revista en este tema entre más de 100 académicos que escribieron los clásicos de citación y / o documentos destacados, así como aquellos que colaboraron en el Consejo Editorial y / o son reconocidos como líderes en el tema.

- **Shanock, L., MASUDA, A. D., Arboleda, M. (2012)**  
“Supervisor and Organizational Support Perceptions in Hispanics versus Non-Hispanics” In Donna Maria Blancero y Robert del Campo (Ed.), *Hispanics@Work: A Collection of Research, Theory and Application* (vol. (forthcoming)). New York: Nova Science Publishers, Inc. ISBN-13: 978-1621004288.

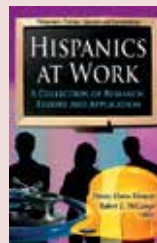
Al igual que los empleados desarrollan las percepciones sobre el grado en que su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (es decir, Percepción de Apoyo de la Organización o PAO), también se desarrollan puntos de vista generales sobre el grado en que los supervisores valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar (Percepción de Apoyo del Supervisor o PAS). Según la teoría de apoyo de la organización, PAS se refiere a PAO porque los supervisores son a menudo vistos como agentes de la organización debido a su responsabilidad de dirigir, evaluar y recompensar a los subordinados. Las medidas adoptadas por los agentes de la organización son vistos como indicios de la intención de la organización, y no sólo como motivos del agente. En este capítulo, se presenta un estudio empírico que demuestra que la relación entre PAO y PAS es más débil en los empleados hispanos en comparación con los no-hispanos. Aportamos ideas respecto a las prácticas de sensibilidad cultural y cuestiones teóricas relevantes para proporcionar a los empleados hispanos tanto el apoyo del supervisor como de la organización.

## Libros y Capítulos de Libros

- **GARRIGA, E.; Melé, D. (2012)**  
“Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”  
In Alex C. Michalos and Deborah C. Poff, *Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Celebrating the First Thirty Years of Publication*. Springer. ISBN: 978-94-007-4125-6.

The Journal of Business Ethics was founded by Alex C. Michalos and Deborah C. Poff and published its first issue in March 1982. It is the most frequently cited business ethics journal in the world. The Journal has always offered a multi-disciplinary and international public forum for the discussion of issues concerning the interaction of successful business and moral virtue. Its authors and readers are primarily scholars and students in social sciences and philosophy, with special interests in the interaction of these disciplines with business or corporate responsibility. Since the field of business ethics grew simultaneously with the growth of the Journal, a collection of its most cited articles is tantamount to a collection of the articles that had the greatest influence in defining the field over its first 30 years of development. In this anniversary volume, an overview of citation classics from the Journal is presented, the 33 most frequently cited articles are reproduced and brief reflections on the impact of the Journal on the field are given from over 100 scholars who authored citation classics and/or distinguished papers, as well as those who served on the Editorial Board and/or are recognized as leaders in the field.

- **Shanock, L., MASUDA, A. D., Arboleda, M. (2012)**  
“Supervisor and Organizational Support Perceptions in Hispanics versus Non-Hispanics” In Donna Maria Blancero y Robert del Campo (Ed.), *Hispanics@Work: A Collection of Research, Theory and Application* (vol. (forthcoming)). New York: Nova Science Publishers, Inc. ISBN-13: 978-1621004288.



Just as employees develop perceptions about the degree to which their organization values their contributions and cares about their well-being (i.e. Perceived Organizational Support or POS), they also develop general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being (Perceived Supervisor Support or PSS). According to organizational support theory, PSS relates to POS because supervisors are often viewed as agents of the organization due to their responsibility for directing, evaluating, and rewarding subordinates. Actions taken by organizational agents are viewed as indications of the organization's intent, rather than solely the agent's motives. In this chapter, we report an empirical study showing that the relationship between POS and PSS is weaker in Hispanic employees compared with non-Hispanic. We provide ideas regarding culturally sensitive practices and theoretical issues relevant to providing both supervisor and organizational support to Hispanic employees.

## Libros y Capítulos de Libros

### ■ MASUDA, A. D; Visio, M. (2012)

“Nepotism Practices and the Work-Family Interface” in Jones, R (Ed) *Nepotism in Organizations (SIOP Organizational Frontiers Series)*. New York: Routledge/Taylor & Francis. ISBN-10: 0415882761.



En este capítulo, se revisan las consecuencias de las prácticas de nepotismo en lo que respecta a la conciliación trabajo-familia. Enmarcamos nuestra revisión sobre la base de la teoría de la frontera entre trabajo y familia (Clark, 2000) que describe la gestión de los roles de trabajo y la familia como un continuo que va desde la segmentación a la integración.

Nosotros estructuramos el capítulo primero describiendo la teoría de la frontera entre trabajo y familia y el papel de las prácticas de nepotismo en la capacidad de los empleados para integrar o segmentar tanto el trabajo como las cuestiones familiares. En segundo lugar, se describen las consecuencias positivas y negativas de las prácticas que permitan la integración o la segmentación del trabajo y de la familia. En tercer lugar, informar de posibles moderadores entre las prácticas de nepotismo y la interfaz de trabajo-familia, tales como la cultura nacional, la cultura de organización de trabajo-familia y variables de personalidad. Por último, proporcionamos maneras de desarrollar la investigación sobre el conflicto trabajo-familia y las prácticas de nepotismo.

### ■ Soderquist, K.E.; KOSTOPOULOS K. (2012)

“Factors Affecting the Performance of New Product Development Teams: Some European Evidence”, pp.29-48, in Assimakopoulos D.G., Carayannis E.G., Dossani R. (eds.), *Knowledge Perspectives of New Product Development: A Comparative Approach*, Springer. ISBN-13: 978-1461402473.

El desarrollo de nuevos productos a menudo requiere actividades que se realizan por diferentes departamentos o unidades dentro de la misma o entre diferentes organizaciones. Para contrarrestar los problemas de coordinación y comunicación que pueden surgir a través de las unidades, muchas empresas introducen equipos multifuncionales de desarrollo de nuevos productos (DNP) para dirigir y controlar el proceso de desarrollo. El objetivo del presente trabajo es revisar los diversos procesos estructurales y factores psicológicos que ejercen una influencia importante sobre el funcionamiento y el rendimiento de los equipos de DNP. Se ilustra la relevancia de esos factores ofreciendo pruebas concretas de las grandes organizaciones europeas que participan activamente en el desarrollo colaborativo de nuevos productos. Estas ilustraciones se extraen del Impacto de Innovación, un importante proyecto de investigación que se centra en proyectos colaborativos de I + D con más de 70 estudios de casos detallados de toda Europa.

## Libros y Capítulos de Libros

### ■ MASUDA, A. D; Visio, M. (2012)

“Nepotism Practices and the Work-Family Interface” in Jones, R (Ed) *Nepotism in Organizations (SIOP Organizational Frontiers Series)*. New York: Routledge/Taylor & Francis. ISBN-10: 0415882761.

In this chapter, we review the consequences of nepotism practices with regard to work-family conciliation. We frame our review based on work-family border theory (Clark, 2000) which describes the management of work and family roles as a continuum ranging from segmentation to integration. We structure the chapter by first describing work-family border theory and the role of nepotism practices in employees' ability to either integrate or segment both work and family domains. Second, we describe the positive and negative consequences of practices that allow integrating or segmenting of both work and family domains. Third, we report possible moderators between nepotism practices and the work-family interface, such as national culture, organization work-family culture, and personality variables. Lastly, we provide future direction to develop research on work-family conflict and nepotism practices.

### ■ Soderquist, K.E.; KOSTOPOULOS K. (2012)

“Factors Affecting the Performance of New Product Development Teams: Some European Evidence”, pp.29-48, in Assimakopoulos D.G., Carayannis E.G., Dossani R. (eds.), *Knowledge Perspectives of New Product Development: A Comparative Approach*, Springer. ISBN-13: 978-1461402473.



New product development often necessitates activities that are performed by different departments or units within the same or between different organizations. To counteract coordination and communication problems that may arise across unit boundaries, many enterprises introduce cross-functional new product development (NPD) teams to direct and control the development process. The

objective of the present work is to review the various structural, process, and psychological factors that exert important influences on the functioning and performance of NPD teams. We illustrate the relevance of those factors by providing concrete evidence from large European organizations that actively engage in collaborative new product development. These illustrations are extracted from Innovation Impact, a major research project focusing on collaborative R&D comprising over 70 detailed case studies from all over Europe.

## Libros y Capítulos de Libros

- McNeil, A; **KRETZSCHMAR, G;** Kirchner, A (2012)  
“Fully Integrated Capital Models and Economic Scenario Generation” in Michael K. Ong *Managing and Measuring Capital: For Banks and Financial Institutions*. ISBN: 9781906348458.



Hay dos partes principales en este libro. La primera parte se ocupa de las cuestiones generales de la gestión del capital, la asignación, la atribución de riesgo y determinación del rendimiento. La segunda parte se centra en la medición del capital. El libro es esencial para todos los que fueron testigos de los efectos devastadores de la crisis, debido fundamentalmente a la descapitalización. El régimen actual de capital ha

resultado tener graves deficiencias tanto si fue intencionado o no, y tanto si los reguladores desempeñaron o no un papel importante en la creación de esta crisis. La convocatoria de la reforma regulatoria supone un esfuerzo sin fin. El libro se compone de las siguientes partes: Parte I: Gestión del Capital y la Parte II: Medición de Capital, con varias secciones en cada parte. Este libro integra de forma simultánea tanto la gestión como la medición, con el objetivo de proporcionar orientación interna y una normativa reguladora para las metodologías, la asignación y el rendimiento del capital. Por otra parte, también intenta abordar las deficiencias en el régimen de capital actual, que supuestamente son las causas fundamentales de la actual crisis crediticia.

- **ROMAN, D. (2012)**  
m-Communication 2012. Experiències i recerques sobre comunicació mòbil. Editor: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, de la Universitat de Vic. ISBN - 10: 84-695-3069-0.

Los dispositivos móviles se han introducido en nuestra sociedad muy rápidamente durante los últimos 15 años. Dentro de estos dispositivos de última generación, en particular smartphones y tablets, hay una serie de características que lo convierten en un medio de comunicación que abre muchas posibilidades entre las empresas y los usuarios. El análisis de la relación de estos dispositivos móviles y los nuevos hábitos de los consumidores, permite la búsqueda de nuevas formas comerciales para llegar a este consumidor más maduro, sin ninguna vergüenza de pedir lo que quieren y defender sus intereses que reaccionan de manera diferente a la comunicación de las organizaciones. Como resultado de un análisis profundo de la literatura publicada en revistas de referencia y de la investigación llevada a cabo por las corporaciones profesionales de reconocido rigor y prestigio, nos llevan a las conclusiones de los 10 factores que cambian la forma en que los nuevos consumidores, llamados Smartshoppers en este artículo, se relacionan de forma diferente a las marcas, cambiando la forma en que compran.

## Libros y Capítulos de Libros

- McNeil, A; **KRETZSCHMAR, G;** Kirchner, A (2012)  
“Fully Integrated Capital Models and Economic Scenario Generation” in Michael K. Ong *Managing and Measuring Capital: For Banks and Financial Institutions*. ISBN: 9781906348458.

There are two main parts to this book. The first part is concerned with the general issues of capital management, allocation, risk attribution and performance determination. The second part focuses on the measurement of capital. The book is essential for all who witnessed the devastating effects of the crisis, due fundamentally to undercapitalisation. The current capital regime has turned out to be seriously flawed whether it was intentional or not, and whether or not regulators played an important role in creating this crisis. The call for regulatory reform is an open-ended endeavor. The book is made up of the following two parts, namely, Part I: Managing Capital and Part II: Measuring Capital, with several sections under each part. This book simultaneously incorporates both management and measurement, while aiming to provide internal and regulatory guidance for methodologies, allocation and performance assessment of capital. Furthermore, it also attempts to address deficiencies in the current capital regime that are alleged to be the root causes of the current credit crisis.

- **ROMAN, D. (2012)**  
m-Communication 2012. Experiències i recerques sobre comunicació mòbil. Editor: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, de la Universitat de Vic. ISBN - 10: 84-695-3069-0.



Mobile devices have joined our society very quickly during the last 15 years. Within these devices of last generation, specifically Smartphones and Tablets, have a number of features that make it a communication media which opens up many possibilities between companies and users. Analysis of the relationship within this mobile devices and the new habits of consumers, allows finding new commercial ways to reach this more mature consumer, without any shame to ask for what they want and defend their interests that react differently to the communication of the organizations. As a result of a deep analysis of the academic literature published in referenced journals and research carried out by professional corporations of recognized rigor and prestige, bring us to the conclusions of the 10 factors that change the way in which new consumers, called Smartshoppers in this article, relate differently to brands, changing the way they buy.

## Libros y Capítulos de Libros

- Fonseca, B; **RAHE, M.** et. al. (2012)  
“PLAYER-A European Challenge Game to Discover Young Entrepreneurs” in *Handbook of Research on Serious Games as Educational, Business and Research Tools*. Hershey, Pennsylvania (USA): IGI Global. ISBN - 10: 14-666-0149-3.



Este manual de la investigación está organizado en ocho secciones diferentes: Sección 1 - Los juegos serios como una herramienta de cambio; Sección 2 - Aspectos tecnológicos de los juegos serios; Sección 3 - Efectos Psicológicos y Sociales; Sección 4 - Aplicaciones en los Negocios; Sección 5 - Aplicaciones en Educación; Sección 6 - Aplicaciones en investigación y desarrollo;

Sección 7 – Aplicaciones en Defensa y Sección 8 – Aplicaciones en e-Salud y asistencia sanitaria. Se trata de una compilación de 63 contribuciones al debate sobre los principales temas, retos, tecnologías, oportunidades y desarrollos de los juegos serios, de una manera muy completa, con el fin de difundir los logros actuales y soluciones prácticas y aplicaciones en ámbitos críticos. PLAYER - Un “Juego de retos europeo para descubrir jóvenes emprendedores” consiste en la presentación de un proyecto en el que se llevó a cabo un juego educativo en Facebook con el objetivo de promover el espíritu empresarial, orientando a los jóvenes en la definición de una propuesta de negocio.

- **VIARDOT, E.** (2011)  
*The Timeless Principles of Successful Business Strategy*. Springer. ISBN-13: 978-3642212352.

En los últimos tiempos, una serie de líderes empresariales se han olvidado de las reglas fundamentales de la estrategia de negocio. En consecuencia, han llevado a sus empresas al colapso, provocando una crisis económica y financiera. Obsesionados con el rendimiento a corto plazo, han pasado por alto el hecho de que el verdadero propósito de la estrategia corporativa no es sólo hacer dinero rápido, sino que lo más importante es crear una organización que va a perdurar. Hay mucho que aprender de la experiencia de las empresas establecidas que han existido durante cien años y más. Ellos proporcionan el material para este libro claro y conciso, que presenta diez lecciones que detallan los principales elementos de la estrategia corporativa. Reconociendo que cada empresa es única, el libro se resiste a la tentación de soluciones rápidas, y en su lugar ofrece lecciones para reflexionar y ser utilizado caso por caso.

## Libros y Capítulos de Libros

- Fonseca, B; **RAHE, M.** et. al. (2012)  
“PLAYER-A European Challenge Game to Discover Young Entrepreneurs” in *Handbook of Research on Serious Games as Educational, Business and Research Tools*. Hershey, Pennsylvania (USA): IGI Global. ISBN - 10: 14-666-0149-3.

This handbook of research is organized into eight different sections: Section 1 - Serious games as a Tool of Change; Section 2 - Technological Aspects of Serious Games; Section 3 - Psychological and Social Effects; Section 4 - Applications in Business; Section 5 - Applications in Education; Section 6 - Applications in research and development; Section 7 - Applications to Defense and Section 8 - Applications to e-Health and Healthcare. It consists of a compilation of 63 contributions to the discussion of the main issues, challenges, technologies, opportunities, and developments of serious games, in a very comprehensive way, in order to disseminate current achievements and practical solutions and applications in critical domains.

PLAYER - A European Challenge Game to Discover Young Entrepreneurs” consists of the presentation of a project in which an educational game was implemented in Facebook with the aim of promoting entrepreneurship by guiding young people in the definition of a business proposal.

- **VIARDOT, E.** (2011)  
*The Timeless Principles of Successful Business Strategy*. Springer. ISBN-13: 978-3642212352.



In recent times, a number of business leaders have forgotten the fundamental rules of business strategy. Consequently they have led their companies to collapse, provoking an economic and financial crisis. Obsessed with short-term returns, they have overlooked the fact that the real purpose of corporate strategy is not only to make quick profit but more importantly to create an organization that will endure. There is much to learn from the experience of established firms that have existed for a hundred years and more. They provide the material for this clear and concise book, which presents ten lessons that detail the main elements of corporate strategy. Recognizing that each firm is unique, the book resists the temptation of quick fixes, instead offering lessons to be pondered and used on a case-by-case basis.

## Libros y Capítulos de Libros

### ■ VIARDOT, E. (2011)

“Taxonomy of Marketing Core Competencies for Innovation” in *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. Business Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-61350-165-8.



En este capítulo se argumenta que hay una falta de taxonomía de las capacidades de comercialización que son necesarias para lograr el éxito en el mercado de la innovación. Trata de llenar este vacío mediante la propuesta de un modelo que subsume dos clases de las Competencias Básicas de Marketing (CBM) para el éxito de las empresas innovadoras. La primera categoría de las competencias básicas se relaciona con una capacidad superior de la empresa para identificar y conectar las necesidades reales del mercado con la innovación durante la preparación de la fase de lanzamiento de nuevos productos. Una vez que la innovación está en el mercado, un segundo grupo de competencias básicas se asocia con la capacidad de la empresa para aliviar las tensiones de los clientes con el fin de facilitar la aceptación de la innovación y convertirla en un éxito en el mercado mediante la adopción y difusión. En conclusión, el capítulo destaca la importancia del lugar de estas dos categorías de las Competencias Básicas de Marketing (CBM) en las empresas innovadoras.

### ■ VIARDOT, E. (2011)

“Encouraging the Development of Renewable Energy: The Role of Cooperatives” in *Global Sustainable Development and Renewable Energy Systems*. IGI Global. ISBN10: 1466616253.

El desarrollo de las Energías Renovables (ER) se ha convertido en un desafío social importante. A pesar de que la tecnología ER está mejorando rápidamente, el público en general ha sido lento para adoptarlo. Mientras tanto, se han creado muchas cooperativas de ER; actúan como emprendedores sociales en la utilización del capital social de una comunidad para involucrar al público. Así, el propósito de este capítulo es considerar cómo pueden contribuir a la adopción de ER. El autor utiliza un diseño de investigación exploratorio, con un enfoque múltiple de casos de nueve cooperativas de energía renovable. El capítulo trata de una serie de acciones llevadas a cabo por las cooperativas a fin de desarrollar la adopción de la ER. Éstas están relacionadas con la disminución de los costos de la energía renovable, el uso de campañas educativas, y el establecimiento de proyectos de energía renovable a nivel local, la situación específica de las cooperativas es otro factor facilitador. El autor concluye con la elaboración de orientaciones futuras para la investigación y haciendo hincapié en los desafíos culturales para el modelo de cooperativa de ER.

## Libros y Capítulos de Libros

### ■ VIARDOT, E. (2011)

“Taxonomy of Marketing Core Competencies for Innovation” in *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. Business Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-61350-165-8.

This chapter argues there is a lack of taxonomy of the various marketing capabilities that are necessary to achieve the market success of innovation. It tries to fill this gap by proposing a model that subsumes two classes of Marketing Core Competencies (MCC) for successful innovative companies. The first category of core competencies is related to a superior ability of the firm to identify and to connect the actual market needs with the innovation during the preparation of the new product launching phase. Once the innovation is on the market, a second group of core competencies is associated with the capacity of the firm to ease the customers' tensions in order to facilitate the acceptance of the innovation and turn it into a market success through adoption and diffusion. In conclusion, the chapter underlines the importance of the place of these two categories of Marketing Core Competencies (MCC) in innovative firms.

### ■ VIARDOT, E. (2011)

“Encouraging the Development of Renewable Energy: The Role of Cooperatives” in *Global Sustainable Development and Renewable Energy Systems*. IGI Global. ISBN10: 1466616253.



The development of Renewable Energy (RE) has become a major societal challenge. Even though RE technology is improving fast, the general public has been slow to adopt it. Meanwhile many RE cooperatives have been created; they act as social entrepreneurs in utilizing the social capital of a community to engage the public. Thus, the purpose of this chapter is to consider how they can contribute to the adoption of RE.

The author uses an exploratory research design with a multiple case approach drawing on nine RE cooperatives. The chapter discusses a number of actions implemented by cooperatives in order to develop the adoption of RE. These are related to the diminishing of the RE costs, the use of educational campaigns, and the setting of RE projects at local level; the specific status of cooperatives is another facilitating factor. The author concludes by drawing future directions for research and stressing the cultural challenges for the RE cooperative model.

## Artículos y Revistas / Reviews and Magazines

### ■ De Jong, Simon

"I-deals in de zorg: Langer doorwerken, ideaal voor iedereen".  
Gids voor Personeelsmanagement, 4

### ■ Masuda, Aline

"Estabilidad en tiempos de crisis".  
Catalunya Empresarial, sept-oct

### ■ Montane, Mireia

"Qué podría pasar si Eurovegas fuera una realidad".  
Turijobs.com, 11 jun

### ■ Morales, Carlos

"Educar a emprender".  
L'Econòmic, 29 oct

### ■ Noguera, Ramon

"Austeridad, formación y crecimiento".  
Dossier Empresarial, 11-17 may

### ■ Ponti, Franc

"Crear e innovar: de la idea al resultado".  
Management Society, nº28, ago

"Liderar la innovació".  
L'Econòmic, 10 sept

"El poder de les creences".  
L'Econòmic, 8 oct

"Innovar i educar".  
L'Econòmic, 5 nov

"¿Hay que cambiar lo que funciona?".  
Tiempo de Mercadeo, nov 2011-ene

"Neurociència i creativitat".  
L'Econòmic, 3 dic

"Intel.ligència i creativitat".  
L'Econòmic, 30 dic

"La negociación en la sociedad del conocimiento".  
Management Society, nº 30 dic 2011-ene

"Els catalans, som innovadors?".  
L'Econòmic, 28 ene

"L'art de prototipar".  
L'Econòmic, 25 feb

"La creatividad es la base fundamental de la innovación".  
Entrevista, Alumni ESTE Deusto Business School, 14 mar

"Ser felices ens ajudar a innovar".  
L'Econòmic, 24 mar

"Allò que funciona també s'ha de canviar".

Entrevista  
Indicador de Economía, mar

"La innovació demana seny però també rauxa".  
L'Econòmic, 21 abril

"Quién eres tú para tener una idea".  
Entrevista, Puntonet Chile

"L'art de combinar".  
L'Econòmic, 19 may

"Reimaginar la política".  
L'Econòmic, 16 jun

"El racó de les idees".  
L'Econòmic, 14 jul

### ■ Rahe, Martin

"Vamos al grano con el cambio en la economía española".  
La Vanguardia, 11 mar

### ■ Roman, David

"El consumidor actual: decàleg del Smatshopper".  
L'Econòmic, 21 ene

"M-Todos, Tendencias y Oportunidades de la Movilidad Digital".  
Revista Geminis, año 3, n. 1, 2012

### ■ Sambola, Rafa

"Crisis de mercados, de verdades y de personas".  
Dossier Empresarial, 21-27 oct

"Corre el temps per a la banca".  
L'Econòmic, 24 dic

¿Veremos la luz al final del túnel?.  
El Vigía, 20 feb

### ■ Tarradellas, Joan

"Falsos indicadores del impacto de las medidas de austeridad".  
Dossier Empresarial, 30 mar-5 abr

### ■ Torras, Luis

"China: ¿realidad o sueño?".  
Catalunya Empresarial, nov

## Artículos y Revistas / Reviews and Magazines

### Trabajos de profesores no titulares NON core faculty contributions

#### ■ Alcaraz, Alejandro.

“Asfixia”.

Dossier Empresarial, 23 mar

“¿Es buen momento para invertir en bolsa?”.

Dossier Empresarial, 4-10 may

#### ■ Amat, Joaquin

“Lecciones que occidente debería aprender de China. La carrera por la innovación”.

Management Society, nº28, ago

“Las oportunidades hay que crearlas”.

Management Society, nº 30 dic-ene

“Africa, ¿opción para las empresas españolas?”.

Catalunya Empresarial, mar-abr

#### ■ Costa, Jordi

La reforma laboral està ben plantejada.

ARA, 4 mar

#### ■ Costa, Ramon

“Empresa 2.0: el reto actual para mejorar la productividad”.

Foment del Treball Nacional, 2011/04, nº 2135

#### ■ Eguren, Tomás

“Latinoamérica y la crisis europea”.

El Espectador.com Colombia, 19 feb

“Del rescate a com pagar-lo”.

ARA Emprenem, 1 jul

#### ■ Font, Alex

“Es molt car no ser creïble”.

L'Econòmic, 19 may

#### ■ Gracia, Tirso

“Proteger el empleo”.

Dossier Empresarial, 27 ene-2 feb

#### ■ Najles, Mariano

“Inversión extranjera en Latinoamérica”.

Revista Experiencias, Centro Virtual de Casos de Internacionalización, primavera 2012, nº 5

“Cómo internacionalizar una empresa sin perderse en el intento”.

Revista Experiencias, Centro Virtual de Casos de Internacionalización, primavera 2012, nº 5

#### ■ Ribas, Joan

“Eurobonos, ¿fantasía u oportunidad?”.

Dossier Empresarial 8-14 jun

“Més Europa és l'únic camí”.

El Punt Avui, 29 jun

#### ■ Roqueta, Angels

“Los conflictivos swaps”.

Dossier Empresarial, 6-12 abr

#### ■ Sancho, Mariano

“El dilema de los eurobonos”.

Dossier Empresarial, 16-22 sept

#### ■ Van Zoggel, Jeroen

“Un nuevo paradigma para tiempos diferentes”.

Levante, 8 nov

#### ■ Weenk, Ed

“¿El fin de la atomización logística?”.

El Vigía, 3 oct

“¿Recuperación inmologística?”.

El Vigía, 14 nov

¿Veremos la luz al final del túnel?.

El Vigía, 20 feb

## Conferencias y Seminarios / Seminars and conferences

### ■ Boada, J; Crespo, M.L; Gil,C.

“Los beneficios del coaching: La opinión de los directivos”.

1st International Congress of Coaching Psychology, Barcelona, 11-12 octubre

### ■ De Llanos, Emma

“Nuevas tendencias en RRHH: el rol del HR Business Partner”.

Expomanagement, Madrid, 23-24 mayo

### ■ Ponti, Franc

“7 estrategias de innovación”

Universidad del Istmo, Guatemala, 26 agosto

Experiències innovadores.

XXIX Diada de la Cooperació, Fira de Lleida, 29 septiembre

“Si funciona, cámbialo”.

Engesa-Codemsa - Grupo Endesa (Bogotá-Colombia), 17 octubre

“7 movimientos para gestionar la innovación”.

BBVA Colombia, 18 octubre

“Innovación con sentido común”.

ESADE Alumni, 26 octubre

Conferencia.

IT World Edu, 27 octubre

Conferencia.

Parc Taulí, 7 noviembre

Conferencia.

Unió Catalana d'Hospitals , 9 noviembre

“7 estrategias para innovar en tiempos de incertidumbre”.

Codelco (Santiago de Chile), 18 noviembre

“Innovación como herramienta para salir de la crisis”.

Caja de Burgos Banca Cívica y Asociación de Empresarios de Aranda y la Ribera, Aranda de Duero, 15 diciembre

“Cambia lo que va bien”.

Jornada Bon dia Tarragona, Cambra de Comerç de Tarragona, 22 febrero

Conferencia.

Jornada Ticket Day, Vic, 23 febrero

“Siete estrategias de creatividad e innovación para tiempos líquidos”.

CECOT, Terrassa, 3 marzo

“7 estrategias imprescindibles para conseguir una cultura innovadora en la empresa”.

XVIII Aula de Marketing, Deusto Business School, San Sebastian, 8 marzo

Si una cosa funciona, s'ha de canviar? Set reflexions per innovar en temps líquids.

IV Forum EOICAT, Sabadell, 23-24 marzo

“Tao y empresa: armonía y equilibrio en tiempos revueltos”.

Expomanagement, Madrid, 23-24 mayo

“La cultura del emprendimiento y la innovación en las industrias culturales y creativas”.

II Foro Internacional Indcrea, Illa do Pensamento (Pontevedra), 14-19 julio

### ■ Roman, David

“The new mobile consumer, the smartshopper”.

Jornades científiques sobre Comunicació Mòbil, Vic, Spain, 19-20 abril

“Smartshoppers”.

Camon Alicante, 19 julio



## Libros y Capítulos de Libros

- Gómez, F; **MOYA, S.** (2012)  
“Consolidación de los Estados Financieros”. Editorial UOC.  
ISBN: 978-84-9788-641-3.



La presente obra está dedicada a la consolidación de estados financieros. Recoge todo el proceso de consolidación, desde la definición del grupo de sociedades hasta la elaboración de los estados financieros consolidados, todo ello acompañado de abundantes ejemplos y casos resueltos. La consolidación es una técnica de gran relevancia para los usuarios de la información financiera ya que nos permite reflejar la situación patrimonial económica y financiera de los grupos de empresa como entidad económica. Para ello lo primero que hacemos es definir que sociedades forman parte del grupo y con qué métodos se deben consolidar. Así, clasificamos las sociedades en dependientes, asociadas y/o multigrupo y determinamos si se consolidan por integración global, proporcional o por el procedimiento de puesta en equivalencia. A partir de ahí procederemos a eliminar los resultados que se hayan podido producir entre ellas para obtener, finalmente, la información consolidada. El manual incluye un caso global donde el lector podrá analizar el proceso integral de consolidación (homogeneizaciones, eliminaciones, hojas de trabajo y formulación de balance, cuenta de PyG y memoria).

## Books and Book Chapters

- Gómez, F; **MOYA, S.** (2012)  
“Consolidación de los Estados Financieros”. Editorial UOC.  
ISBN: 978-84-9788-641-3.

This work is dedicated to the consolidation of financial statements. It collects the entire building process, from the definition of the corporate group to the preparation of consolidated financial statements, all accompanied by numerous examples and solved cases. Consolidation is a technique of great relevance to users of financial information allowing us to reflect the economic and financial balance sheet of the business groups as an economic entity. For this, the first thing we do is define which companies are part of the group and what methods should be consolidated. Thus, we classify societies in subsidiaries, associates and/or multigroup and we determine if they are consolidated by global integration, proportional integration or the equity method. From there on, we will remove the results that may have occurred between them to finally get consolidated information. The manual includes a comprehensive case where the reader can analyze the whole process of consolidation (homogenizing, deletions, worksheets and formulation of balance sheet, P & L and memory).

## Estudios e Informes

### ■ **Rafa Sambola (2012)**

“Informe Diagnóstico Financiero de la Empresa Española (3ªedición)”.

Un estudio basado en una muestra de más de 300 compañías de todos los sectores y tamaños. El informe nació ante la falta de información estadística sobre la realidad de la empresa española y sus dificultades desde el punto de vista financiero: coste del pasivo, acceso al crédito, morosidad, rentabilidad de su activo, etc.

Como novedad de este año, junto a la investigación cuantitativa se adjunta un pormenorizado análisis financiero de los datos obtenidos, realizado por Rafael Sambola, economista y profesor del departamento de finanzas de EADA.

### ■ **ICSA Grupo-Aline Masuda (2012)**

“Informe Diferencias retributivas hombre-mujer”.

El estudio asegura que las diferencias retributivas entre géneros han vuelto a crecer en las revisiones de este año 2012 y la presencia femenina en puestos directivos ha caído casi un 9% desde el inicio de la crisis.

### ■ **ICSA Grupo-J.C.Serra (2012)**

“Informe de remuneraciones del sector farmacéutico”.

En total, se han analizado más de 25.000 datos salariales correspondientes a 42 posiciones entre directivos, mandos intermedios y empleados de pequeñas, medianas y grandes compañías, tanto de fármacos de marca como de genéricos, y actualizados con fecha de agosto de 2011. Aun así, se observan recortes en muchas posiciones que se explicarían, en parte, por la no consecución de objetivos y la subsiguiente reducción en la parte variable de los sueldos.

### ■ **Carme Gil, Jordi Costa y Joan Boada (2012)**

“Modelo de retribuciones en Cataluña”.

El objeto del estudio realizado es analizar el modelo retributivo que se está llevando a cabo por las empresas en Cataluña. La investigación se ha centrado en el análisis acerca de cómo las empresas desarrollan los distintos elementos retributivos (compensación fija, variable y en especie), profundizando en su tipología y alcance de su utilización.

### ■ **Joan Boada, Javier Prizmic et al (2011-2013)**

“Influencia de los valores culturales en la intención de emprender: análisis comparativo de las Comunidades Autónomas España”.

El objetivo del presente proyecto es investigar la relación entre los valores culturales y la intención de emprender un proyecto de emprendeduría. Así se investigan aspectos como el esfuerzo, la relación con los inversores, la identificación de oportunidades, las ventajas de crear una empresa propia, los elementos importantes, las variables y las dificultades para iniciar un proyecto. Además, en el presente proyecto participarán diez Comunidades Autónomas del Estado español.

## Studies and Reports

### ■ **Rafa Sambola (2012)**

“Informe Diagnóstico Financiero de la Empresa Española (3ªedición)”.

A study based on a sample of over 300 companies of all sizes from all sectors. This report is intended to address the lack of statistical information on the real state of affairs of Spanish companies and their difficulties from a financial viewpoint: liability cost, access to loans, bad debts, equity profitability, etc. This year, along with the quantitative research the report also features a detailed financial analysis of the gathered data, carried out by Rafael Sambola, economist and professor in the EADA Finance department.

### ■ **ICSA Grupo-Aline Masuda (2012)**

“Informe Diferencias retributivas hombre-mujer”.

The survey confirms that the gender remuneration gap has widened once again according to the 2012 salary updates and that the number of women in managerial posts has dropped by almost 9% since the beginning of the crisis.

### ■ **ICSA Grupo-J.C.Serra (2012)**

“Informe de remuneraciones del sector farmacéutico”.

We analysed data corresponding to a total of 25,000 salaries and 42 different job posts including managerial positions, intermediate posts and employees of small, medium and large companies selling both brand and generic pharmaceuticals, updated to August 2011. Even so we observed salary cuts in many job posts, which can partly be accounted for due to a failure to reach targets and the subsequent reductions in the variable part of salaries.

### ■ **Carme Gil, Jordi Costa y Joan Boada (2012)**

“Modelo de retribuciones en Cataluña”.

This study intends to analyse the remuneration model that is being implemented by companies in Catalonia. The research has focused on how companies are making use of different remuneration items (fixed, variable salary components and fringe benefits), taking an in-depth look at the different types of items and how widespread their use is.

### ■ **Joan Boada, Javier Prizmic et al (2011-2013)**

“Influencia de los valores culturales en la intención de emprender: análisis comparativo de las Comunidades Autónomas España”.

The aim of the present project is to look into the relationship between cultural values and the intention of undertaking an entrepreneurial project. It therefore studies aspects such as effort, the relationship with investors, identifying opportunities, the advantages of setting up one's own company, the important factors, the variables and the difficulties involved in starting up a project. Furthermore, ten Autonomous Communities of Spain will be taking part in this project.

## Estudios e Informes

- **Emma de Llanos (consultora) y Mari Pau González (colaboradora) (2012)**  
“La salut i el benestar dels professionals sanitaris en l’entorn laboral. Guia de bones pràctiques per a institucions, equips i professionals”.  
Agència de Salut Pública de Catalunya.

El objetivo de esta guía es analizar los factores que influyen en el bienestar psicológico del trabajo del personal del ámbito sanitario, valorar la situación de malestar que sufren algunos de estos profesionales y formular unas recomendaciones que ayuden a mejorar esta situación. Por ello, la guía consta de tres grandes apartados: el primero describe y da datos sobre la situación, el segundo pretende analizar los factores implicados en la generación de bienestar o malestar laboral, y el tercero da orientaciones y propuestas de actuación en los diferentes ámbitos de las instituciones sanitarias. Finalmente, se añade un último capítulo de buenas prácticas identificadas en la literatura que esperamos que sirvan de estímulo para la acción.

## Studies and Reports

- **Emma de Llanos (consultora) y Mari Pau González (colaboradora) (2012)**  
“La salut i el benestar dels professionals sanitaris en l’entorn laboral. Guia de bones pràctiques per a institucions, equips i professionals”.  
Agència de Salut Pública de Catalunya.

The purpose of this guide is to analyze the factors that influence the psychological well-being of the work of the staff from the health sector, assess the situation of distress that some of these professionals suffer and make recommendations to help improve this situation. Therefore, the guide is divided into three main sections: the first describes and gives data on the situation, the second aims to analyze the factors involved in the generation of welfare or labor unrest, and the third gives guidelines and proposals in the different sectors of health institutions. Finally, we add a final chapter of best practices identified in the literature that we hope will serve as a stimulus for action.

## Casos

### ■ Roman, David

“Inoxcrom, recuperando su situación en el mercado de la escritura”.

Inoxcrom, la tradicional empresa española fabricante de artículos de escritura, está en un proceso de redefinición de sus políticas comerciales, debido a los cambios sucedidos en el mercado de la escritura en los últimos años y a la situación interna de la empresa, con pérdidas repetidas en los últimos años, cambios en la propiedad de la empresa y regulaciones de plantilla.

El caso analiza la situación de la empresa, del mercado B2C y B2B en el que comercializa la empresa sus productos y las diferentes tipologías de consumidores, aportando los datos suficientes para que los participantes puedan desarrollar su capacidad analítica para detectar las variables necesarias a tener en cuenta de cara a abordar una posterior etapa estratégica y táctica.

Por este motivo el caso se convierte en una buena herramienta para poder trabajar el análisis de marketing, así como la definición estratégica de un posterior plan de marketing, en un mercado turbulento en el que es necesario redefinir la estrategia de la empresa principalmente en aspectos relacionados con el posicionamiento y la segmentación.

“GRUP ÀURIA. De la finalidad social a la consolidación empresarial”.

En un entorno complejo de globalización, crisis económica e incertidumbre política el caso sitúa a Miquel Canet, director general de Grup Àuria, a comienzos del verano de 2011, ante una serie de reflexiones respecto a la incursión en nuevos negocios, donde los resultados no estaban siendo satisfactorios, lejos de las perspectivas de negocio planeadas por la dirección de la empresa un año antes.

Grup Àuria es una institución con diferentes unidades de negocio que persiguen la integración laboral de discapacitados con enfermedades mentales, desarrollando su actividad principalmente en Igualada (población a 60 kilómetros de Barcelona) y en su comarca, L’Anoia.

Hace 40 años comenzaron su actividad ayudando a la integración social de discapacitados y enfermos mentales de la comarca. Posteriormente fundaron un pequeño taller de manipulados industriales para ocupar a personas de estas características. Grup Àuria da empleo a más de 550 personas, en su mayoría discapacitados psíquicos y enfermos mentales.

La empresa ha tenido un crecimiento basado en manipulados industriales y en el desarrollo de nuevas áreas de negocio relacionadas con otros mercados diferentes, como el de la construcción, jardinería, limpieza, restauración y cosmética y perfumería. También ha creado una Fundación que da servicios en el día a día de los colectivos que ayuda y persigue su integración laboral en otras empresas de su zona de influencia.

De las cuatro áreas de negocios con las que cuenta la empresa actualmente, sin tener en cuenta a la Fundación, sólo una de ellas es rentable y dos han sido de nueva creación, en un formato diferente al del CEE (Centro Especial de Empleo).

El caso, bajo la visión de una empresa social sin ánimo de lucro, profundiza en los factores de entorno que afectan a una empresa y cómo puede comprometer su futuro, además de las decisiones de diversificación como base del crecimiento de las organizaciones. Todo ello bajo el filtro de la misión para la que se ha creado la empresa y su coherencia con su crecimiento, en un entorno hostil principalmente por la posible pérdida de parte de las subvenciones, punto básico para conseguir una cuenta de resultados positiva y vital para el futuro de la empresa.

## Cases

### ■ Roman, David

“Inoxcrom, recuperando su situación en el mercado de la escritura”.

Inoxcrom, the traditional Spanish writing instruments company is currently in the process of redefining its commercial policies. This has been brought on by recent new developments in the writing instruments market as well as by the company’s internal situation that in recent years have led to repeated losses, changes in company ownership and redundancies.

The case analyses the state of the company, of the B2C and B2B markets in which the company commercialises its products, as well as the different consumer profiles. It provides sufficient data thus enabling participants to develop their analytical competencies and identify the essential variables that need to be taken into account in order to address vital strategic and tactical decisions. Hence the case study constitutes a useful tool for working on marketing analysis as well as for defining the strategy for a final marketing plan within a turbulent market where it is essential to redefine the corporate strategy in terms of positioning and segmentation.

“GRUP ÀURIA. De la finalidad social a la consolidación empresarial”.

In a complex environment of globalisation, economic crisis and political uncertainty in the early summer of 2011, the case brings Miquel Canet, the general manager of Grup Àuria, face to face with a series of issues concerning the company’s entry into new businesses, where results have been less than satisfactory falling far short of the business forecasts drawn up by the company management a year earlier.

Grup Àuria is an institution with different business units, which seeks the job integration of people with mental disabilities. Its main area of operations is in Igualada (a town 60 kilometres from Barcelona) in the L’Anoia region.

The company started out 40 years ago helping to socially integrate people with disabilities and mental illnesses in the region. They then set up a small industrial tooling workshop which hired people with these characteristics. Grup Àuria currently employs over 550 people, the majority of whom have psychological disabilities and mental illnesses. The company grew by expanding its industrial tooling business line and went on to develop new business areas in different markets such as construction, gardening, cleaning, catering and cosmetics and perfumery. It also set up a Foundation that provides day to day services to the collectives it helps and furthers their job integration in other companies within its area of influence.

Leaving the Foundation aside, only one of the four business areas the company is currently involved in is profitable, and two are new ventures with a different format to that of the SEC (Special Employment Centre).

From the perspective of a social non-profit company, the case takes an in depth look at the environment factors that affect the company and at how these can compromise its future. It also focuses on diversification decisions as the basis for organisational growth. It does all this without overlooking the mission the company was set up to fulfil and its coherence with its growth inside a hostile environment. This hostility is mainly due to the imminent withdrawal of subsidies that are key to its being able to present a profit and vital to the company’s future.

## Casos

### ■ Roman, David

“Industrias Titán, Línea Verde Ecológica”.

Después de 5 años en el mercado, las ventas de la nueva línea de productos de pinturas “Línea Verde Ecológica”, de la empresa líder en pinturas en el mercado español, Industrias Titán, decrecen ejercicio tras ejercicio.

El caso permite analizar los motivos por los cuales la línea tiene estos resultados, desde una perspectiva del mix de marketing, ligado con el análisis del consumidor necesario para poder comprender la situación de esta línea de productos en el mercado y establecer un análisis de la política de precios seguida por la línea desde su lanzamiento, consiguiendo realizar nuevas propuestas sobre la adecuada fijación de precios que debería seguir la empresa.

Debido a las características de respeto medioambiental de la línea de productos frente al resto de sus competidores, el caso abre asimismo un interesante debate sobre las actitudes de los consumidores frente a los productos ecológicos, relacionando la intención de compra con la realidad de las ventas en el mercado, que permite un amplio debate en su discusión.

### ■ Sambola, Rafa / Torras, Lluís

“Vallformosa (B)”.

La bodega Vallformosa nació en el siglo XIX con la mirada puesta en ser una referencia en la región del Penedés. Con una tradición familiar que perdura hasta el día de hoy, la bodega inició en el siglo XXI un cambio generacional que trajo transformaciones a nivel organizativo y de la marca. Las acciones que se tomaron respecto al posicionamiento de la marca tuvieron resultados disímiles y la empresa se encuentra en una situación en la que es necesario tomar decisiones para conseguir los resultados que se esperan a nivel comercial. El caso describe algunas de las decisiones tomadas y los efectos que tuvieron en las ventas y la estrategia de la empresa. También se analiza, el sector del vino a nivel mundial, europeo y de España en concreto, señalando más en detalle algunas características de la Denominación de Origen Penedés y su posición en el mercado. Las acciones tomadas tuvieron efectos en los diferentes segmentos de clientes de Vallformosa, se analizan los mismos en España y fuera de España, en el mercado del vino y el cava y en las diferentes denominaciones de origen. Luego de revisar las acciones y sus efectos se plantea una serie de decisiones que se deberán tomar en un futuro cercano.

### ■ Torras, Lluís

“ISS Facility Services”.

ISS es un grupo internacional danés que ofrece servicios integrales para edificios y garantizar que las personas que trabajan en ellos pueden trabajar con seguridad, higiene y comodidad, lo que les permite concentrar todos sus esfuerzos en las actividades básicas de su empresa.

ISS España se enfrenta a los desafíos que afronta la filial española con el fin de convertirse en una organización sostenible, la forma en que ha superado las barreras para llegar a las diferentes etapas - la posición inicial, la implementación, consolidación y liderazgo - para transformarse de una organización con un enfoque predominantemente filantrópico a una organización que ha integrado sus preocupaciones sociales y medioambientales en una estrategia empresarial viable económicamente.

## Cases

### ■ Roman, David

“Industrias Titán, Línea Verde Ecológica”.

Five years after the leading Spanish paints company, Industrias Titán, launched its “Green, Ecological Line” on the market, sales have continued to drop steadily year after year.

The case enables participants to analyse the reasons behind these results from the point of view of the marketing mix whilst carrying out the consumer analysis needed in order to understand this product line’s situation in the market and study the pricing policy followed for the line since it was first launched before coming up with new proposals for the company to follow as regards more suitable price fixing.

Given that the product line is environmentally friendly compared with competitor products, the case also leads on to an interesting debate on consumer attitudes towards environmentally friendly products, comparing intentions to purchase with real market sales figures, which allows for a lot of debate.

### ■ Sambola, Rafa / Torras, Lluís

“Vallformosa (B)”.

The Vallformosa winery began making wine in the XIX century with the vision of becoming a flagship winery in the Penedés region. The winery’s family tradition has continued right up to this day and a generational changeover, which began in the XXI century, has led to organisational changes and transformed the brand. The actions concerning the brand’s positioning brought in mixed results and the company currently needs to take decisions in order to achieve results in line with its sales forecasts. The case outlines some of the decisions that were taken and their effects on sales and the company strategy. It also analyses the wine sector on a global, European and more specifically on a Spanish level, and takes a more detailed look at the characteristics of the Penedés Appellation of origin and its market positioning. The actions carried out had different outcomes on Vallformosa’s different customer segments. The case looks at these both inside and outside Spain, in the wine and cava market and for the different Appellations of Origin. After discussing these actions and their results participants are then asked to take a series of decisions concerning the company’s immediate future.

### ■ Torras, Lluís

“ISS Facility Services”.

ISS is an international Danish group that provides comprehensive services for buildings to ensure that the people who work in them can work with security, hygiene and comfort, thus allowing them to focus all their efforts in their company’s core activities.

ISS Spain deals with the challenges the Spanish subsidiary faces in order to become a sustainable organisation, how it has overcome the barriers to reach the different stages - initial positioning, deployment, consolidation and leadership - to transform itself from an organisation with a predominantly philanthropic approach to an organisation that has integrated its social and environmental concerns into an economically viable corporate strategy.

### Notas Técnicas

■ **Bordanova, Xavier**

“Marketing en el punto de venta : el retail mix”.

■ **Fernández, Toni**

“La entrevista de ventas”.

■ **Roman, David**

“Cómo los dispositivos móviles están cambiando la forma de comprar”.

“El Mix de Comunicación”.

“El concepto marketing y el proceso del plan de marketing”.

### Trabajos de profesores no titulares

■ **Brugarolas, Carles**

“Feedback, aprendizaje y cambio”.

“El fórum-teatro”.

“El viaje del objetivo al resultado”.

■ **Ribas, Joan**

“El reto demográfico, perspectiva 2100”.

### Technical Notes

■ **Bordanova, Xavier**

“Marketing en el punto de venta : el retail mix”.

■ **Fernández, Toni**

“La entrevista de ventas”.

■ **Roman, David**

“Cómo los dispositivos móviles están cambiando la forma de comprar”.

“El Mix de Comunicación”.

“El concepto marketing y el proceso del plan de marketing”.

### NON core faculty contributions

■ **Brugarolas, Carles**

“Feedback, aprendizaje y cambio”.

“El fórum-teatro”.

“El viaje del objetivo al resultado”.

■ **Ribas, Joan**

“El reto demográfico, perspectiva 2100”.

## Noticias institucionales

- El 9 de diciembre tuvo lugar en EADA una reunión de investigación sobre Responsabilidad Social con Yves Fassin (Vlerick Gent Leuven Business School), Annick Van Rosem (Vlerick Gent Leuven Business School), Hans Jorg Schelier (EM-Lyon) y Silvana Signori (University of Bergamo).
- Los días 19 y 20 de octubre unas 40 empresas como Unilever, Acindar, Edenor y Johnson Mattex, entre otras, participaron en un taller de empresas organizado por el Global Compact y el PNUD en Argentina sobre el modelo de capacidades estratégicas en Buenos Aires.
- El día 20 de junio la Dra. Soledad Moya (Profesora del Departamento de Finanzas y Control de Gestión) asistió a la entrega del "XVIII Premio AECA de Artículos sobre Contabilidad y Administración de Empresas", que ha reconocido el trabajo de la Dra. Fitó (UOC) y de la Dra. Moya (EADA) "Globalización y regulación contable: consecuencias esperadas y también, en algunos casos, no esperadas y, a veces incluso, no deseadas" como el mejor de los artículos presentados.
- En el congreso anual de la British Academy of Management, celebrado del 13 al 15 de septiembre de 2011 en la Universidad de Aston (Birmingham, Reino Unido), el paper presentado por Martin Rahe, decano de investigación de EADA, y Yeshwant Nama, doctorando de la Aston Business School, recibió el premio al Best Developmental Paper en la categoría de Gobierno Corporativo. Los revisores subrayaron la solidez teórica del trabajo así como su potencial para nuevos debates. El artículo de investigación se ha sometido a revisión para el programa de mentoring Emerald.

## Institutional News

- On December 9th a research meeting on Social Responsibility was held in EADA attended by Yves Fassin (Vlerick Gent Leuven Business School), Annick Van Rosem (Vlerick Gent Leuven Business School), Hans Jorg Schelier (EM-Lyon) and Silvana Signori (University of Bergamo).
- Around 40 companies including Unilever, Acindar, Edenor and Johnson Mattex, took part in a company workshop on the strategic competencies model in Buenos Aires, organised by the Global Compact and the PNUD and held on October 19th and 20th in Argentina.
- On June 20th, Dr. Soledad Moya (professor of the Finance and Management Control Department) attended the "XVIII AECA Prizes for Articles on Accounting and Business Administration" ceremony which gave the award to the best submitted article to Dr. Fitó (UOC) and Dr. Moya (EADA) for their joint collaboration: "Globalization and accounting regulation: expected and in some cases unexpected, and at times even undesired consequences".
- On the Annual Conference of the British Academy of Management, which took place from September 13-15, 2011 at Aston University in Birmingham, U.K., the submitted paper of Martin Rahe, research dean of EADA, and Yeshwant Nama, PhD candidate at Aston Business School, was awarded as the Best Developmental Paper in the Corporate Governance track. The reviewers emphasized on the theoretical strength of the paper and highlighted its potential for further debate. The paper has been under revision for the Emerald mentorship program.

Si está interesado en algún material, puede ponerse en contacto con [iberasategui@eada.edu](mailto:iberasategui@eada.edu)

C/ Aragón, 204.  
08011 - Barcelona - España.  
Tel: +34 934 520 844  
Fax: +34 933 237 317  
[info@eada.edu](mailto:info@eada.edu) - [www.eada.edu](http://www.eada.edu)

If you have any queries, contact [iberasategui@eada.edu](mailto:iberasategui@eada.edu)

C/ Aragón, 204.  
08011 - Barcelona - España.  
Tel: +34 934 520 844  
Fax: +34 933 237 317  
[info@eada.edu](mailto:info@eada.edu) - [www.eada.edu](http://www.eada.edu)