

Abstract

This issue includes six research papers originating from ten different institutions across four countries: Chile, Spain, the USA and Portugal. The first paper deals with staff turnover in service companies. The second is a study into life-work interaction for executives who have to take short but frequent international trips as part of their job. The third paper investigates how being self-employed (or alternatively, a salaried employee) affects the relationship between life and job satisfaction. The fourth paper looks at the impact of information technology (IT) on hotel marketing. The fifth examines marketing strategies for the growing segment of people with high purchasing power. And the sixth and final paper studies the impact of IT on the relationship between environmental practices and companies' actual environmental performance.

Resumen

Se incluyen seis artículos de investigación procedentes de diez instituciones en cuatro países: Chile, España, Estados Unidos y Portugal. El primero trata sobre la rotación de personal en empresas de servicios. El segundo es un estudio exploratorio sobre la interacción entre vida y trabajo de ejecutivos que deben realizar breves pero frecuentes viajes internacionales como parte de su trabajo. El tercero, estudia el efecto de trabajar por cuenta propia (o asalariado) en la relación entre la satisfacción con la vida y con el trabajo. El cuarto sobre el impacto de las tecnologías de información en el mercadeo de hoteles. El quinto sobre estrategias de mercadeo para el creciente segmento de personas en sectores de alto poder adquisitivo. El sexto estudia el impacto de la tecnología de información en la relación entre prácticas ambientales y el efectivo desempeño ambiental de las empresas.

Version en castellano más adelante

In this issue we bring you three papers about organization and human resources, two about marketing, and one about IT and environmental performance. These research studies come from ten universities across four countries.

The three papers about human resources in organizations examine: the problem of staff turnover resulting from employees' unmet expectations; the work-life relationship and work identity in international executives who travel frequently; and the relationship between life satisfaction and job satisfaction (and how being self-employed or a salaried employee affects this). There are also two papers about marketing. The first looks at the impact of IT on hotel guests, while the second presents a stochastic model of one-to-one contact in the sale of luxury products to wealthy clients. The sixth paper examines how IT affects the impact that environmental practices have on companies' environmental performance.

Valle, Ruz and Varas (the first from Universidad Finis Terrae and the others from Universidad Adolfo Ibáñez, Chile) examine the problem of excessive staff turnover in companies, an issue that often incurs large costs that can't always be quantified. The

authors develop a model for staff turnover in call center companies to explain this process in the management of human resources. They base their work on the theory of meeting expectations, that is, the expectations that the employee had before starting work, and their actual experience on the job. By conducting a survey and creating a statistical model for survival, the authors conclude that expectations such as level of income and job recognition do in fact significantly influence the percentage of employees who leave their jobs and must therefore be replaced. Practical solutions for addressing this problem include setting realistic employee expectations, and continuously monitoring whether the expectations of the organization's employees are being met, in order to undertake corrective measures in a timely manner. The development and use of a statistical model are the most important contributions of this study.

Pinto and Maia (University of Porto, Portugal) conducted an exploratory study into work-life interaction for executives who have to take short but frequent international trips as part of their work routine. The study was carried out through semi-structured interviews with 14 international Portuguese executives. Their accounts of the interplay between life and work were analyzed in terms of demands and resources that need to be adjusted or accommodated, as well as how these two aspects of life and work affect their work identity.

The authors found that rather than being separate, life and work are truly interconnected and are the source of conflicts as well as personal enrichment. Second, integrating life and work requires self-management and the relationship between the two is in fact socially determined. Third, the work-life relationship influences work identity. International business trips can be the source of positive self-definition and personal satisfaction leading to a strong professional identity and a blurred line between work and life. But they can also cause conflicts and a less solid identity. In both cases, managing the work-life relationship leads to the development of a sense of personal worth. The authors put forward various hypotheses for studying international executives and the centrality of the work-life relationship, the give and take and limits between the two areas, and work identity. By extending the research into the work-life relationship for executives who frequently travel internationally, this study reveals just how much the advances in studies of work-life interaction can benefit, both theoretically and empirically, from the literature on work identity.

Lowe, Araya-Castillo, Thieme and Batista Foguet (the first and last from ESADE Business School, the second from Universidad de Santiago de Chile, and the third from Universidad Diego Portales, Spain and Chile) study how being self-employed affects the relationship between life satisfaction and job satisfaction. Job satisfaction should be an important factor in general life satisfaction; nevertheless, studies are not conclusive about the positive relationship between these two constructs. The authors indicate that the differences in results may be due to the different groups of workers studied, or the different contexts they live in. They go on to identify the effect that being self-employed or a salaried employee can have on life satisfaction and job satisfaction by examining a sample of 658 Chilean workers, using the Satisfaction With Life Scale (SWLS) and part of the Occupational Stress Inventory (OSI) scale.

The results show a clear link between the scales, particularly for people who are self-employed. The authors then performed a multiple regression analysis to study the moderator effect of self-employment in the relationship between work and life. Unexpectedly, results showed that salaried employees were happier with their lives than independent workers. The authors suggest making the distinction between self-employment in the case of workers looking for entrepreneurial opportunities, and

those who are self-employed out of necessity, because they are unemployed and have to do something. Another factor that may explain the effect on the relationship between job satisfaction and life satisfaction is education. Likewise, certain personality factors such as self-esteem and internal (or external) locus of control may affect results. The authors point out that salaried employees tend to have similar personality traits, but people who are self-employed because they do not have jobs cannot consider themselves entrepreneurs *per se*. Furthermore, they note the difficulty of establishing causality: could dissatisfaction in life influence job satisfaction? The study offers many stimulating suggestions about the relationship between life satisfaction and job satisfaction.

Moliner, Fuentes and Gil (the first and last from Universidad de Valencia, and the second from Universidad Pablo de Olavide, Spain) study the impact of IT on the growing tourism industry. They look specifically at the hotel industry, investigating the relationship between IT and guest satisfaction and loyalty, particularly word of mouth recommendations of their experience at a hotel. The word of mouth concept has been analyzed extensively, and has crossed over into digital channels.

For their study, the authors conducted a survey of 386 guests in Spain, using the associated data to carry out structural equation modeling. The authors found a statistically significant relationship between greater use of IT in hotels and guest satisfaction, between greater satisfaction with the use of information systems in hotels and the general satisfaction level of hotel clients, and in terms of their intention to recommend the hotel via digital channels. Likewise, the authors recommend more active insertion of digital information media in the hotel industry, especially when this corresponds with the profile of a hotel's clients and its strategic positioning.

Bitran and Mondschein (MIT and Universidad Adolfo Ibáñez, USA and Chile) study a phenomenon that has emerged in developed countries and Latin America in recent decades, which has seen the growth of a group of consumers with high purchasing power, and the appearance of a new segment between the middle class and the very rich. This consumer segment is willing to pay for quality and service, and represents a marketing dilemma; some use mass marketing strategies, while others use contacts based on personal experience, but neither has proved very effective. The authors therefore propose a marketing strategy based on one-to-one contact for this new and growing segment.

They put forward a stochastic model of dynamic programming that maximizes profits by determining if the client should be contacted in each period, taking into account the client's purchasing patterns. The model also characterizes the sectors or clients according to their sensitivity to contact. The authors study the costs of maintaining an up-to-date list of clients, as well as the problems related to implementing and using the model. In short, the model optimizes profits when compared to the simplest models of intuition and pure common sense. The paper reflects on the tendency to use mathematical models in marketing, and the benefits of doing so.

Giménez, Sierra, Rodón and Rodríguez (Universitat Ramon Llull/ESADE, Spain) study the impact of IT on the relationship between environmental practices and companies' actual environmental performance. The authors used the database of the International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) that includes data from five countries in different continents. They then conducted multiple regression analysis to test the relationship between environmental practices and companies' environmental results. To gauge the type of IT involved, the authors developed a measure (construct) based on two factors: IT for control, and IT for coordinating activities.

The study found evidence that IT strengthens the relationship between environmental practices and results, and that coordinating IT is a significant

moderator between the variables. The main contribution of this work is to explain the role that IT plays in the operation and environmental impact of a company. Specifically, coordination between product design and manufacturing increases the impact of environmental practices. Furthermore, this work provides evidence that companies' environmental protection practices can exploit the IT resources involved in the plant's administrative routines. In summary, this paper analyzes the role that IT systems play in the effectiveness of a company's environmental practices, and highlights the importance of this for management.

We would like to express our great sorrow at the unexpected passing of Professor Luis Sanz (INCAE) who, as well as contributing many case studies and articles, was Associate Editor in this publishing house and the president of BALAS. A heart attack struck him down at the height of his talents and has left a great void in our academic world. The next issue of *ARLA* will be a special edition about finance, and will be dedicated to his memory.

We are currently working on a special issue about family businesses (associated with FERC: www.uvm.edu/business/?Page=ferc_2015.html&SM=familybusiness_submenu.html), and another about "Arts, Heritage and Management," associated with the European Academy of Management (EURAM) conference. Works on these subjects will be accepted directly at the journal – please indicate which issue they are aimed at. Likewise, we have agreed to publish the best case study of Hispano-American companies presented at the European International Business Academy congress (www.eiba2015.org) taking place in Rio de Janeiro in December, as well the best case study from BALAS 2015.

Enrique Ogliastri

En este número publicamos tres artículos sobre organización y recursos humanos, dos artículos sobre mercadeo y uno sobre tecnologías de información y desempeño ambiental. Estas investigaciones provienen de diez universidades y cuatro países. Los tres artículos sobre recursos humanos en la organización tratan sobre el problema de la rotación de personal como resultado de expectativas no cumplidas de los empleados; sobre la relación entre vida y trabajo, y la identidad laboral en los ejecutivos internacionales que viajan con frecuencia; y sobre la relación entre satisfacción con la vida y con el trabajo (y el efecto de trabajar asalariado o por su cuenta). Los dos artículos sobre mercadeo tratan sobre el impacto de las tecnologías de información en los huéspedes de hoteles; el otro es un modelo estocástico sobre los contactos individualizados en la venta de productos de lujo a clientes adinerados. El sexto trabajo trata sobre el efecto que tiene la tecnología de información en que las prácticas ambientalistas impacten en el desempeño ambiental de las empresas.

Valle, Ruz y Varas (U. Finis Terrae el primero, y U. Adolfo Ibáñez los dos últimos, Chile) trabajan sobre el problema de la excesiva rotación de empleados en las empresas, lo que ocasiona costos frecuentemente excesivos y no siempre contabilizados. Los autores desarrollan un modelo sobre la rotación de empleados en empresas de llamadas, que permita explicar este proceso en la gerencia de recursos humanos. Los autores se basan en la teoría de cumplimiento de expectativas, es decir, en las expectativas que tenía el empleado antes de empezar a trabajar, con sus experiencias actuales en el trabajo. Tras realizar una encuesta y desarrollar un modelo estadístico de supervivencia, los autores concluyen que efectivamente las expectativas tales como el nivel de ingresos y el reconocimiento en el trabajo, inciden significativamente en la tasa

de empleados que dejan el trabajo y que deben ser reemplazados. Las sugerencias prácticas incluyen establecer expectativas realistas para los empleados, y además el medir continuamente en la organización si los empleados están cumpliendo sus expectativas, para tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El desarrollo y la utilización del modelo estadístico son las más importantes contribuciones del trabajo.

Pinto y Maia (University of Porto, Portugal) realizaron un estudio exploratorio sobre la interacción entre vida y trabajo de ejecutivos que deben realizar breves pero frecuentes viajes internacionales como parte de rutina de trabajo. Su estudio se realizó mediante entrevistas semiestructuradas con 14 ejecutivos internacionales portugueses. Sus narrativas de la relación vida-trabajo se analizaron en términos de las demandas, los recursos, y el ajuste o acomodo que les requieren, así como el impacto de esos eventos de vida-trabajo tienen en su identidad de trabajo. Las autoras encuentran que vida y trabajo no están separados sino realmente interconectados y son fuente de conflictos a la vez que de enriquecimiento personal. Segundo, la integración de vida y trabajo requiere un manejo personal y de hecho están socialmente determinados. Tercero, la relación trabajo-vida le da forma a la identidad en el trabajo. El viaje internacional por motivos de trabajo puede ser una fuente positiva de autodefinición y satisfacción personal que lleva a una importante identidad profesional y pocos límites en los dos. Pero también estos viajes frecuentes pueden ser causa de conflictos y una identidad menos sólida. En los dos casos, manejar esta interacción vida-trabajo lleva a desarrollar un sentido de valor personal. Las autoras proponen varias hipótesis para estudiar a los ejecutivos internacionales sobre la centralidad de la relación entre vida y trabajo, el acomodo y límites entre las dos áreas, y la identidad en el trabajo. Al extender la investigación sobre vida-trabajo a los ejecutivos que rutinariamente hacen viajes internacionales, esta investigación nos revela el grado hasta el cual el avance en los estudios sobre la interacción vida y trabajo se beneficia teórica y empíricamente de la literatura sobre identidad en el trabajo.

Lowe, Araya-Castillo, Thieme y Batista Foguet (ESADE Business School el primero y el último, Universidad de Santiago de Chile el segundo, y Universidad Diego Portales el tercero, España y Chile) estudian el efecto de trabajar por cuenta propia en la relación entre la satisfacción con la vida y con el trabajo. La satisfacción con el trabajo debería ser una parte sustancial de la satisfacción con la vida en general; no obstante, los estudios no son concluyentes sobre esta positiva relación entre los dos constructos. Es posible que dicha diferencia en los resultados de los estudios se deba a que son diferentes grupos de trabajadores o a diferentes contextos en que viven las personas, indican los autores. Ellos proceden a identificar el efecto que pueda tener el trabajar como asalariado o por cuenta propia en la satisfacción con la vida y el trabajo. Para ello se basaron en una muestra de 658 trabajadores chilenos, utilizando la escala de satisfacción con la vida (SWLS en inglés) y una parte de la escala sobre estrés en el trabajo (OSI en inglés). Los resultados indican una correlación clara entre las escalas, y es más fuerte cuando las personas trabajan por cuenta propia. Posteriormente realizaron un análisis de regresión múltiple para estudiar el efecto moderador en esta relación (satisfacción trabajo-vida) del empleo por cuenta propia de la persona, con el resultado inesperado de que los asalariados estaban más satisfechos con su vida que los independientes. Los autores sugieren hacer la diferencia entre el empleo por cuenta propia que se hace como un empresario que está buscando una oportunidad, que quien lo hace por necesidad, porque quedó desempleado y debe hacer algo. Otro factor que podría explicar el efecto en la relación satisfacción trabajo y vida es la educación. Igualmente, algunos factores de personalidad como autoestima y foco de control

interno (o externo) que podrían diferenciar los resultados. Los autores señalan que los empresarios suelen tener características de personalidad comunes, pero una persona que trabaja por su cuenta porque está desempleado no podría considerarse un empresario per se. Adicionalmente apuntan a la dificultad de establecer causalidad: ¿podría la insatisfacción con la vida incidir en la insatisfacción con el trabajo? El estudio presenta muchas sugerencias estimulantes sobre la relación entre la satisfacción con la vida y trabajo.

Moliner, Fuentes y Gil (Universidad de Valencia la primera y la última, Universidad Pablo de Olavide la segunda, España) estudian el impacto de las tecnologías de información en la creciente industria del turismo. En particular investigan en la industria hotelera la relación entre las tecnologías de información, con la satisfacción y lealtad de los huéspedes, en particular la conducta de recomendar (“boca-oreja”) la experiencia con el hotel. El concepto “boca-oreja” ha sido objeto de mucho análisis, y se ha introducido al medio electrónico. Para ello realizan una encuesta personal a 386 huéspedes en España, con cuyos datos realizan un modelo de ecuaciones estructurales. Las autoras obtienen una relación estadísticamente significativa entre el mayor uso de tecnologías de información en un hotel con la satisfacción de los huéspedes, la mayor satisfacción con los sistemas de información con el nivel general de satisfacción de los clientes con el hotel, y con su intención de recomendar al hotel en medios electrónicos. Igualmente, las autoras recomiendan introducir más activamente medios electrónicos de información en la industria hotelera, en especial cuando son consistentes con el perfil de los clientes y el posicionamiento estratégico del hotel.

Bitran y Mondschein (Instituto Tecnológico de Massachussets –MIT, y U. Adolfo Ibáñez, Estados Unidos y Chile) estudian el fenómeno de las últimas décadas en los países desarrollados y América Latina, donde se ha incrementado el grupo de consumidores de alto poder adquisitivo y ha aparecido un nuevo segmento localizado entre la clase media y los muy ricos. Este segmento de consumidores está dispuesto a pagar por calidad y servicio, y representa un dilema para el mercadeo; algunos utilizan estrategias de mercadeo de masas, otros una política de contactos basada en su propia experiencia. Ninguna de estas soluciones ha resultado muy efectiva, y los autores proponen un mercadeo basado en contactos individualizados para este nuevo segmento en crecimiento. Su propuesta es un modelo estocástico de programación dinámica que maximiza beneficios determinando, en cada periodo, si se debe contactar al cliente; esto depende también del tipo de comportamiento de compra del cliente. El modelo caracteriza a los sectores o clientes según su sensibilidad al contacto. También se estudian los costos de mantener una lista actualizada de clientes, así como los problemas asociados con la implantación y uso del modelo. En síntesis, este modelo optimiza los beneficios en comparación con modelos intuitivos más sencillos y de puro sentido común. El artículo refleja la tendencia y los beneficios de utilizar modelos matemáticos en el mercadeo.

Giménez, Sierra, Rodón y Rodríguez (Universitat Ramon Llull/ESADE, España) estudian el impacto de la tecnología de información en la relación entre prácticas ambientales y el efectivo desempeño ambiental de las empresas. Los autores toman la base de datos de la encuesta IMSS (International Manufacturing Strategy Survey) que incluye datos de cinco países de diferentes continentes del mundo. Los autores utilizan un análisis de regresión múltiple para probar la relación entre las prácticas y los resultados ambientales en las empresas. Para medir el tipo de tecnología de información los autores desarrollaron una medida (constructo) basada en dos factores: las tecnologías de información que facilitan el control, y las que permiten coordinación de

actividades. El estudio encuentra evidencia de que las tecnologías de información fortalecen esta relación entre prácticas y resultados ambientales, y que el factor informático que facilita la coordinación es un moderador significativo entre las variables. La principal contribución del trabajo es explicar el papel de las tecnologías de información en las operaciones e impacto ambiental de la empresa. En particular, en la coordinación entre el diseño del producto y su manufactura, que fortalecen el impacto de las prácticas ambientales. Adicionalmente, el trabajo provee evidencia de que las prácticas de cuidado ambiental en la empresa pueden aprovechar los recursos informáticos implícitos en las rutinas administrativas de la planta. En síntesis, este trabajo analiza y sugiere a la gerencia el papel que juegan los sistemas de información en la realización efectiva de las prácticas ambientales de las empresas.

Lamentamos profundamente el inesperado fallecimiento del profesor Luis Sanz (INCAE) quien nos había contribuido diversos casos y artículos y era Editor Asociado en esta casa. Presidente de BALAS, un infarto se lo llevó en la plenitud de sus talentos y deja un gran vacío en nuestro mundo académico. ARLA publicará el próximo número especializado sobre finanzas, que será dedicado a su memoria.

Tenemos en proceso un número especial sobre empresas familiares (asociado a FERC: www.uvm.edu/business/?Page=ferc_2015.html&SM=familybusiness_submenu.html) y otro sobre “Arts, Heritage and Culture Management”, asociado a la conferencia EURAM (European Academy of Management), pero recibimos trabajos sobre estos temas directamente a la revista, indicando están orientados en su respectivo número. Igualmente, hemos aceptado publicar el mejor caso de empresas hispanoamericanas que se presente en el congreso EIBA (www.eiba2015.org, European International Business Academy) que se reunirá en Rio de Janeiro en Diciembre, así como el mejor caso de BALAS 2015.

Enrique Ogliastri