

En este número:

CARTA DE LA PRESIDENTA	2
INFORMACIÓN DEL XXXIV CONGRESO ACEDE	3
ENTREVISTA CON LOS AUTORES DEL PREMIO DE LA SECCIÓN	5
INFORMACIÓN DEL WORKSHOP DE LA SECCIÓN	9
I PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP EN ESTRATEGIA.....	10
ANÁLISIS. GOBIERNO CORPORATIVO Y UNIVERSIDADES	11
INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS	18
TESIS DOCTORALES	18
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	19
ESTANCIAS DE INVESTIGACIÓN	20
LIBROS Y CAPÍTULOS DE LIBRO	20
ARTÍCULOS PUBLICADOS POR LOS SOCIOS	22
ANUNCIOS DE INTERÉS	32
EQUIPO DIRECTIVO DE LA SECCIÓN.....	33

CARTA DE LA PRESIDENTA

M. José Ruiz Ortega



Estimados socios de la Sección de Estrategia Empresarial,

Me dirijo a vosotros para presentaros esta nueva edición de otoño del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Este número recoge una amplia muestra de la intensa actividad desarrollada por la Sección en los últimos meses, así como de las valiosas contribuciones de nuestros socios.

Comenzamos con un repaso al XXXIV Congreso Internacional de ACEDE, celebrado del 15 al 17 de junio de 2025 en la Universidad Pública de Navarra, bajo el lema *“Volver a las raíces para repensar el futuro de la empresa: nuevas fronteras”*. El congreso contó con siete sesiones dedicadas a Estrategia Empresarial y 28 trabajos presentados. En esta ocasión, el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección fue otorgado al trabajo *“From fields to finances: how governance shapes Spanish cooperative success”*, de Irene Martínez-López, Marta Fernández-Barcala y Manuel González-Díaz (Universidad de Oviedo). En el Boletín encontraréis una entrevista con los autores, centrada en el papel del gobierno corporativo en el éxito de las cooperativas agroalimentarias.

También se incluye información sobre el próximo XVIII Workshop de Estrategia Empresarial, que se celebrará los días 5 y 6 de febrero de 2026 en la Universidad de Córdoba, bajo el título *“Docencia en Estrategia: experimentando con IA para generar nuevos contenidos docentes”*. Esta edición pondrá el foco en la innovación docente y en las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial para mejorar la enseñanza de la estrategia empresarial.

Otro de los hitos recientes ha sido el I Paper Development Workshop en Estrategia Empresarial, organizado por nuestra Sección y celebrado en CUNEF Universidad los días 2 y 3 de octubre. Este primer PDW reunió a editores de prestigiosas revistas internacionales —*Business Research Quarterly*, *Management Science*, *Strategic Organization* y *Global Strategy Journal*—, que ofrecieron valiosos comentarios a los trabajos en desarrollo. La excelente acogida del evento confirma la relevancia de estas iniciativas para fortalecer la calidad y la proyección internacional de nuestras investigaciones.

El Análisis del Boletín, elaborado por Carmen Barroso Castro (Universidad de Sevilla), lleva por título *“Gobierno corporativo y universidades”*. Su aportación reflexiona sobre la aplicación de los principios de gobernanza en el ámbito universitario, subrayando la importancia de la transparencia, la rendición de cuentas y el uso estratégico de los datos como pilares para una gestión eficiente y sostenible. Sin duda, una lectura de gran interés en un contexto de transformación y complejidad creciente en nuestro sistema universitario.

El boletín se completa con la habitual sección de noticias de los socios, donde se recogen tesis doctorales, premios, estancias de investigación y una muestra destacada de las publicaciones recientes de los miembros de la Sección. Aprovecho estas líneas para agradeceros vuestro compromiso y entusiasmo, y para animaros a participar en las próximas actividades. A la espera de poder saludaros muy pronto en Córdoba, recibid un afectuoso saludo.

Inicio ↑

INFORMACIÓN DEL XXXIV CONGRESO ACEDE



Bajo el lema “*Volver a las raíces para repensar el futuro de la empresa: nuevas fronteras*”, se celebró del 15 al 17 de junio de 2025 en la Universidad Pública de Navarra el XXXIV Congreso Internacional de ACEDE. El Comité Organizador, presidido por la profesora Teresa García Marco, estuvo conformado por docentes del Departamento de Gestión de Empresas.

El programa del congreso incluyó siete sesiones dedicadas a la Estrategia Empresarial, en las que se presentaron un total de 28 trabajos. Estos abordaron temas de gran relevancia para la Dirección Estratégica, como la formulación de la estrategia competitiva, el aprendizaje organizativo, la innovación y la flexibilidad estratégica.

El Premio a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial fue otorgado al trabajo titulado “*From fields to finances: how governance shapes Spanish cooperative success*”, de Irene Martínez-López, Marta Fernández-Barcala y Manuel González-Díaz, investigadores de la Universidad de Oviedo. En este mismo Boletín se incluye, más adelante, una entrevista con los autores.

Los trabajos finalistas al Premio de la Sección fueron los siguientes:

- Título: Knowledge strategies and coopetition capability: A gender perspective of researchers' individual vs. Collective performance.

Autores: Benítez-Núñez, Claudia; De Saá-Pérez, Petra; Díaz-Díaz, Nieves Lidia.

- Título: Delving into firm problemistic search: the curvilinear effect of positive performance feedback on cross-border acquisitions.

Autores: Villagrasa Guarch, Jorge; Galavotti, Ilaria.

El 15 de junio tuvo lugar la reunión anual de la Sección, en el marco de la cual se celebró la mesa redonda titulada *“Formación doctoral en Dirección Estratégica: desafíos, oportunidades y el rol transformador de ACEDE”*.

En el encuentro participaron Miguel Loureiro (Universidad de Vigo), Marcos Antón (Università di Padova), José Luis Hervás (Universitat Politècnica de València) y Mercè Bernardo (Universitat de Barcelona). La sesión fue moderada por Bárbara Larrañeta, vicepresidenta de la Sección de Estrategia Empresarial, de la Universidad Pablo de Olavide.

[Inicio](#) ↑

ENTREVISTA CON LOS AUTORES DEL PREMIO DE LA SECCIÓN

En el pasado Congreso de ACEDE, Irene Martínez-López, Marta Fernández-Barcala y Manuel González-Díaz, investigadores de la Universidad de Oviedo, recibieron el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial por el trabajo *“From fields to finances: how governance shapes Spanish cooperative success”*. A continuación, presentamos una entrevista con los autores:



Irene Martínez-López



Marta Fernández-Barcala



Manuel González-Díaz

En primer lugar, felicidades por el premio. ¿Podrías indicarnos cuál es el objetivo del trabajo y cuáles son las preguntas de investigación a las que trata de dar respuesta?

El objetivo genérico es analizar cómo los mecanismos de gobierno, tanto formales como informales (o relacionales), afectan al rendimiento de las organizaciones. En particular, estudiamos cómo las innovaciones en los mecanismos formales de gobierno, particularmente en los derechos de propiedad (hibridaciones) y de control (profesionalización de la dirección y del consejo de administración/junta rectora), así como su interacción con otras salvaguardias informales (capital social), contribuyen a mejorar el desempeño económico-financiero y la satisfacción de los socios en las cooperativas agroalimentarias españolas.

Las preguntas de investigación se orientaron hacia cómo las cooperativas, organizaciones complejas en sí mismas por el conflicto de intereses que genera que sus propietarios sean también sus principales usuarios, “hibridizan” sus mecanismos de gobierno para mejorar sus resultados y cómo articulan la interacción entre estos mecanismos formales y los relacionales para equilibrar los objetivos económicos (beneficios) y sociales (satisfacción).

¿Qué metodología de análisis habéis utilizado y cuáles son los principales resultados?

Es un estudio fundamentalmente cuantitativo sobre una muestra de 117 cooperativas de los sectores vitivinícola y lácteo en España. La información se obtuvo mediante encuestas a los

equipos directivos realizadas entre enero y marzo de 2024. Se midieron variables de desempeño económico-financiero y de satisfacción de los socios, junto con indicadores de capital social, grado de hibridación de los derechos de propiedad, presencia de un CEO profesional y participación de profesionales en el consejo de administración. Las hipótesis se contrastaron a través de modelos de regresión logística binomial, controlando por el tamaño de la cooperativa y el sector.

Los resultados muestran que las modificaciones en los derechos de propiedad, es decir, la hibridación, tienen un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento económico-financiero, sin afectar a la satisfacción de los socios. En cuanto a las innovaciones en los derechos de control, la presencia de un CEO profesional o de profesionales en el consejo, por sí solos, no genera efectos significativos, pero cuando ambas instancias se profesionalizan de manera simultánea se observa una mejora clara en el desempeño económico-financiero, si bien tampoco en este caso se detecta impacto en la satisfacción de los miembros. El capital social, por su parte, se revela como un mecanismo de gobierno clave al incrementar tanto el rendimiento económico-financiero como la satisfacción de los socios, siendo este mecanismo de gobierno relacional el único capaz de mejorar, simultáneamente, ambos objetivos.

¿Cuáles son las contribuciones académicas más importantes de vuestro trabajo?

En primer lugar, desde un punto de vista organizativo, las cooperativas constituyen un campo de estudio muy interesante porque, a diferencia de las empresas de capital convencionales (por ejemplo, una sociedad anónima), deben combinar objetivos económicos (como la rentabilidad y la eficiencia) con metas de bienestar social, democracia interna y sostenibilidad. A nivel teórico, esto genera una superposición de relaciones de agencia que requieren mecanismos de gobierno específicos: el socio, en su papel de propietario, actúa como principal de una relación de agencia en la que el agente son los directivos (o la propia cooperativa como persona jurídica). Simultáneamente, ese mismo socio vuelve a actuar de principal, esta vez en su papel de cliente, en otra relación de agencia con esa misma cooperativa. Esto se aleja del enfoque tradicional, y simplista, de relaciones principal-agente unidireccionales y muestra situaciones empresariales poco estudiadas. Bajo este enfoque, la gobernanza se entiende como un sistema capaz de garantizar que las actuaciones de los agentes responden a esta dualidad de intereses económicos y sociales de sus principales.

En segundo lugar, la evidencia aportada muestra que cuando se producen simultáneamente innovaciones en los derechos de propiedad (hibridaciones) y en el control (profesionalización de la dirección y del consejo/junta rectora) mejora el desempeño económico sin perjudicar la satisfacción de los socios, y que el capital social, como mecanismo relacional, es el único capaz de potenciar a la vez los resultados económico-financieros y la satisfacción de los miembros. Con ello, el modelo de gobernanza de las empresas cooperativas es capaz de gestionar objetivos múltiples, en línea con las nuevas tendencias en el ámbito de la gobernanza corporativa hacia modelos centrados en los stakeholders.

Finalmente, el trabajo contribuye al debate académico al proporcionar datos originales sobre el sector agroalimentario español y al demostrar que las cooperativas, por su propia naturaleza “multistakeholder”, son un laboratorio idóneo para estudiar cómo los mecanismos de gobernanza pueden diseñarse para cumplir varios objetivos (a veces en tensión), ofreciendo así claves útiles para repensar la gobernanza de otras organizaciones que aspiran a un éxito que vaya más allá de los retornos financieros.

¿Cuáles son las principales implicaciones prácticas para directivos y empresas que se desprenden de vuestra investigación?

La adopción de hibridaciones en los derechos de propiedad y la profesionalización de la gestión se perfilan como estrategias eficaces para mejorar el desempeño económico sin provocar una disminución en la satisfacción de los socios en el ámbito de las cooperativas, un modelo de empresa muy extendido en determinados ámbitos productivos. No obstante, también se demuestra que para elevar el bienestar de los miembros y asegurar la sostenibilidad a largo plazo, resulta imprescindible fortalecer el capital social mediante la promoción de la confianza, la transparencia y la colaboración. Asimismo, nuestros resultados arrojan luz también en el ámbito de los decisores políticos y los reguladores. Estos deberían considerar estos hallazgos para flexibilizar las normativas que rigen el diseño de las cooperativas, de modo que se facilite la adopción de innovaciones en la estructura de propiedad y control, eliminando ciertas rigideces que existen en la normativa actual que pueden estar mermando la competitividad de las cooperativas.

¿Qué líneas de investigación se abren con los resultados obtenidos?

A partir de estos resultados, se abren varias líneas de trabajo. Primero, es pertinente ampliar la muestra a otros sectores y países para generalizar los resultados o identificar especificidades por sector o por tipo de hibridación o características del CEO (por ejemplo, formación y estilo de liderazgo). También resulta de interés profundizar en los mecanismos específicos a través de los cuales el capital social impacta en los objetivos económicos y socioemocionales, así como en las dinámicas de participación de los socios en la gobernanza.

Como línea de investigación propiamente dicha, cabe mencionar el interés por saber si es más efectivo para compaginar intereses económicos y sociales en las organizaciones partir desde modelos más democráticos, como las cooperativas, renunciando a ciertos derechos sociales para aumentar su eficiencia económica o partir desde modelos más basados en el capital, como las sociedades anónimas, renunciando a beneficios por la aplicación de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Para finalizar, desde vuestra perspectiva ¿cuáles son los puntos clave sobre los que se sustenta la calidad de esta investigación?

La calidad de esta investigación se sustenta en un sólido marco teórico que combina las literaturas de gobernanza, organizaciones cooperativas y capital social, y en una metodología empírica rigurosa tanto en la elección del modelo econométrico como en el estudio de su robustez. Unido a ello, el uso de datos primarios representativos de un sector clave de la economía española aportan solidez a los resultados. Todo ello permite extraer conclusiones robustas y de doble relevancia, tanto académica, al contribuir al debate teórico sobre la gestión de cooperativas, como práctica, al ofrecer recomendaciones útiles para directivos, socios y responsables de políticas públicas.

Muchas gracias por vuestra colaboración.

[Inicio](#) 

INFORMACIÓN DEL WORKSHOP DE LA SECCIÓN

Los días 5 y 6 de febrero de 2026 se celebrará en la Universidad de Córdoba el XVIII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE.

En esta edición, el workshop, que llevará por título “*Nuevas Tendencias en Estrategia Empresarial y Docencia con IA*”, estará centrado en la práctica docente, con el objetivo de profundizar en las posibilidades que ofrece la inteligencia artificial (IA) para mejorar la enseñanza de la estrategia empresarial. La orientación del encuentro será eminentemente práctica, de modo que los participantes podrán experimentar y aplicar directamente diversas herramientas de IA en el ámbito docente. El desarrollo de los talleres estará guiado por los profesores Juan Antonio Marín (Universidad Politécnica de Valencia) y Jaime Gómez (Universidad de la Rioja). En las próximas semanas os haremos llegar la información sobre el programa definitivo.

Sin más, aprovechamos la oportunidad para animaros a asistir al mismo.



[Inicio](#) ↑

PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP EN ESTRATEGIA

Los días 2 y 3 de octubre se celebró en CUNEF Universidad el primer Paper Development Workshop (PDW) organizado por la Sección de Estrategia Empresarial.

Durante el encuentro, Alberto Aragón (editor jefe de Business Research Quarterly), Andrea Fosfuri (editor asociado de Management Science), Caterina Moschieri (editora jefa de Strategic Organization) y Grazia Santangelo (editora jefa de Global Strategy Journal) analizaron y comentaron 15 trabajos de investigación en curso presentados por los participantes.

El taller ofreció una valiosa oportunidad para que los asistentes recibieran comentarios y sugerencias constructivas orientadas a mejorar la calidad de sus investigaciones y aumentar sus posibilidades de publicación en revistas académicas de prestigio internacional.

A continuación, se muestra una imagen de los asistentes al evento.



Inicio ↑

ANÁLISIS. GOBIERNO CORPORATIVO Y UNIVERSIDADES



Carmen Barroso Castro (Universidad de Sevilla)

El gobierno corporativo (GC) es el conjunto de normas, prácticas y procesos mediante los cuales se dirige y controla una organización (Strange, Filatotchev, Buck & Wright, 2009). Su principal objetivo es definir el rol y la responsabilidad de cada uno de los implicados en la dirección de la empresa, con el fin de alcanzar una gestión correcta y lograr los objetivos establecidos (Aguilera & Jackson, 2003). Por ello, está centrado en analizar la posible ‘miopía’ en la toma de decisiones estratégicas por parte de los órganos de gobierno; y en identificar como se puede llegar a mitigar o corregir posibles conductas no apropiadas (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025).

Como campo distintivo y sistemático de estudio, el GC ha emergido en fechas relativamente recientes (Kumar & Zattoni, 2019; Pandey, Andres & Kumar, 2023). Así, este campo se sitúa en la intersección de muchas áreas de investigación, incluyendo la economía de la organización, la teoría organizacional, la microeconomía, la teoría

de la información, la psicología, la sociología y las ciencias sociales en general (Turnbull, 1997). Desde sus inicios, este campo ha puesto de manifiesto tanto su enorme complejidad - no existe una ‘regla única’ válida para todos - como su gran dinamicidad. Tener en cuenta ambas cuestiones es fundamental para poder profundizar en el estudio del GC y alcanzar conclusiones e implicaciones relevantes. Así, respecto a la complejidad, hay que tener en cuenta que tanto las organizaciones como las personas que las componen y los sistemas en los que estas organizaciones están inmersos, son muy diferentes entre sí; lo que implica que el grado de heterogeneidad de las relaciones de poder entre las partes sea inmenso. En cuanto a la dinamicidad, el GC debe forzosamente co-evolucionar con el entorno en el que conviven las organizaciones, ya que tiene que hacer frente permanentemente a sus nuevos retos y oportunidades, así como a las diferentes y cambiantes demandas de los

distintos grupos de interés (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025). Para el caso que nos ocupa, las instituciones de educación superior, estas dos cuestiones son extremadamente relevantes. A continuación, intentaremos plasmar el porqué de nuestros argumentos.

Durante mucho tiempo, las universidades fueron consideradas como instituciones diferentes a otras organizaciones del sector público y, por supuesto, a las empresas (Biondi y Russo, 2022). En esos ya lejanos años, la forma de gestionar y los mecanismos de gobierno empleados eran muy específicos y particulares; y no constituían el foco de atención de los distintos grupos de interés. Probablemente, esta situación no era más que el reflejo del escaso papel que por entonces se les atribuía a las universidades como motores del crecimiento económico y social de su entorno.

Los grandes pasos dados en estas últimas décadas han cambiado radicalmente el panorama. Ya nadie duda del rol fundamental del sistema universitario (Pastor et al., 2019) a la hora de impulsar el avance de un territorio, e incrementar su nivel de vida económico y social. Y de forma paralela, también hemos asistido a una transformación con relación a todo aquello que implica el gobierno de las universidades. Así, el concepto de GC se está asentado en estos últimos tiempos en las universidades en busca de nuevas formas de gestión y dirección (Ramírez & Tejada, 2018).

Por otra parte, no podemos dejar de mencionar otro factor crucial que, hoy en día, afecta directamente a la dirección y gestión de las instituciones de educación superior: una enorme incertidumbre. Sin miedo a

equivocarnos podemos decir que, actualmente, el entorno de las universidades puede ser calificado como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) (Bennett & Lemoine, 2014). Así, a la inestabilidad política y a la situación de la guerra en Europa y en otras zonas del mundo, se suman problemas sociales y medioambientales que afectan a su devenir. Junto a ello, el sistema universitario se caracteriza por su elevada complejidad. Y no solo por el elevado número de universidades que lo componen. En Europa conviven más de 5.000 Universidades (European Commission, 2025) y, en nuestro país, son ya 96 las que conforman el SUE (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2025). La complejidad no es solo fruto del creciente número de instituciones de educación superior, sino que se incrementa por las destacadas diferencias en cuanto a los contextos económicos y legales según la zona geográfica en la que esté implantada cada universidad. Así, por ejemplo, hay una notable disparidad tanto con relación a la estructura de los sistemas universitarios según los diferentes países europeos (Fundación CYD, 2018), como a la financiación dedicada por parte de sus gobiernos para su funcionamiento.

A todo ello se le suma que los cambios a los que se ha tenido que enfrentar la educación superior en estos últimos años, han sido muy profundos y numerosos. La irrupción del modelo de Bolonia y sus consecuencias (European Commission, 2022), la explosión del programa erasmus, la incidencia de la pandemia (Grupo de Compostela de Universidades, 2020) o la potenciación de las redes de conexiones entre diferentes grupos de investigadores a través de acuerdos o alianzas (CSIC, 2023);

no son más que algunos ejemplos de cómo las universidades se han ido adaptando para responder a los nuevos retos y oportunidades de su entorno (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025).

En este contexto, y con el fin de lograr cumplir con su misión en los ámbitos de docencia, investigación, transferencia de conocimiento y cultura, las universidades deben ser capaces de identificar sus prioridades y ajustar su estructura y organización a las nuevas exigencias del entorno (Ramírez & Tejada, 2018). Para ello, los sistemas de gobernanza se erigen como un elemento esencial. Así, las universidades del siglo XXI deben adoptar nuevos enfoques en su gobierno (Flórez-Parra, López-Pérez & López-Hernández, 2014) en los que la puesta en marcha de estructuras organizativas adecuadas les facilite ser más competitivas y adoptar actitudes caracterizadas por un mayor compromiso económico y social con la comunidad en general (Comisión Europea, 2025).

Hoy en día, las dos cuestiones más demandadas en el ámbito universitario son la rendición de cuentas y la transparencia (Raimo, Vitolla, Marrone & Esposito, 2025; Ramírez & Tejada, 2018). De nuevo, son cuestiones para las que es esencial contar con un buen gobierno corporativo. Respecto a la rendición de cuentas, las universidades están cada vez más llamadas a proporcionar información tanto financiera como no financiera (Raimo et al., 2025). Esta necesidad se ve impulsada por el hecho de que nuestras universidades públicas se financian, principalmente, con fondos públicos; y por la creciente demanda social impulsada por los diferentes grupos de interés. Por su parte, la solicitud de transparencia va más allá de conocer los

resultados finales de las acciones emprendidas; sino que está orientada a conocer cómo se toman las decisiones y en que medida se priorizan las diferentes acciones en función de los recursos disponibles (Flórez-Parra et al., 2014). Para ello, una herramienta fundamental es una adecuada estructura de gobierno apoyada en potentes equipos de gestión.

En suma, para superar estos retos y los que vendrán en el próximo futuro, el gobierno de las universidades debe ser capaz de desarrollar nuevas competencias y tener más agilidad para adaptarse rápidamente a un entorno en rápida evolución (Aguilera, 2023) y a las innovaciones disruptivas. La esencia de una gobernanza eficaz reside en mantener el equilibrio entre el conocimiento y el acceso a la información adecuada. Los gobiernos de las universidades deben dedicar tiempo a la reflexión estratégica y aprovechar las diversas perspectivas para crear resiliencia (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025). El objetivo final debe ser seguir centrándose en desarrollar un liderazgo capaz de guiar a la universidad en estos periodos de incertidumbre.

Son múltiples los mecanismos de gobierno (Coles, McWilliams, & Sen, 2001; Di Vito & Trottier, 2022) que las universidades pueden poner en marcha para alcanzar sus objetivos. Entre todos ellos, nos gustaría destacar dos: en primer lugar, una adecuada planificación estratégica; en segundo lugar, impulsar el ‘gobierno del dato’ como instrumento básico para la toma de decisiones. Analicemos brevemente el papel de cada uno de ellos.

La elaboración e implantación de planes estratégicos constituye una de las

herramientas de gobierno más potentes para las universidades (Hall & Lulich, 2021). En los planes estratégicos no sólo se refleja la misión y visión de cada institución, sino que se exponen las diferentes líneas estratégicas que marcarán sus decisiones y sus propuestas de futuro. Su enorme valor reside no sólo en ser capaz de aunar las múltiples y a veces dispares opiniones que conviven en una universidad; sino en realizar un ejercicio de reflexión sobre qué se quiere ser en el futuro próximo, y cómo poder conseguirlo.

Son numerosas las universidades públicas españolas que ya cuentan con esta herramienta para su gobierno, realizando periódicamente un seguimiento y control de sus resultados a través de diferentes cuadros de mando o sistemas de gestión del rendimiento. Entre las virtudes más sobresalientes de este instrumento destaca la posibilidad de priorizar y estructurar las acciones a emprender, lo que trae consigo una mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles (Biondi & Russo, 2022). De igual modo, la elaboración de estos planes permite incorporar la visión de los diferentes grupos de interés de las universidades (personal docente e investigador, personal técnico de administración y servicios, estudiantes, empresas e instituciones y sociedad, en general), lo que posibilita una gobernanza más compartida (Raimo et al., 2025).

¿Qué puede hacer que un plan estratégico sea algo más que un documento y sea útil para guiar el cambio? La educación superior requiere un marco de planificación flexible, que mantenga la estabilidad y el impulso independientemente de los posibles cambios en el liderazgo. Los planes estratégicos de las universidades deben ser

innovadores e inspiradores (Biondi & Russo, 2022), deben dar prioridad a estrategias ágiles y viables. En este sentido, deben centrarse en estrategias que impulsen la transformación institucional, se ajusten a las prioridades generales e inspiren a la comunidad; evitando, con ello, el desperdicio de recursos valiosos en procesos ineficaces y ayudando a lograr mejores resultados.

El segundo de los mecanismos que destacamos gira alrededor del ‘gobierno del dato’. Una integración fiable de datos es, hoy en día, un objetivo estratégico para cualquier organización. Todas las organizaciones necesitan maximizar el valor de sus datos, ya que no solo son la base fundamental para poder identificar nuevos retos, sino que también impulsa la mejora continua al permitir la toma de decisiones basada en información en tiempo real. Con un enfoque basado en datos, las universidades también pueden comprometerse con conceptos más desafiantes. Y las universidades deben apostar por ello. En este sentido, una estrategia centrada en el ‘gobierno del dato’ debe ser capaz de reconocer qué datos son críticos para la universidad, dónde se almacenan estos datos y cómo se utilizan, de tal manera que les permita disponer de los datos más relevantes y con niveles adecuados de calidad; y no trabajar con ‘silos de información’ que no están interconectados entre sí.

Son múltiples las ventajas que se han identificado en los sistemas unificados de información (Alawamleh et al., 2021). Entre ellos, destacan las siguientes: a) permite el acceso a la información actualizada en tiempo real, lo que facilita que la toma de decisiones se pueda soportar en datos confiables; b) permite una relevante reducción de errores y duplicados en los

datos, lo que disminuye notablemente la posibilidad de adoptar decisiones erróneas, c) genera un importante ahorro en costes, lo que permite un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles de la institución, d) potencia la relación y comunicación interna de la organización, ya que la automatización de los procesos y la reducción de las tareas manuales facilita la colaboración interna, acelera la realización de las operaciones y permite que los empleados se concentren en tareas que generan mayor valor y, finalmente, e) proporciona una mayor transparencia.

Actualmente, existe un elevado consenso en el sistema universitario español sobre la importancia estratégica del ‘gobierno del dato’ para el futuro de las instituciones de educación superior. Así, por ejemplo, lo manifiesta la conferencia de Rectores y Rectoras de las Universidades Españolas (CRUE). De igual modo, es uno de los elementos principales para que los planes estratégicos de las universidades sean verdaderamente útiles; y así se recoge en muchos de ellos (por ejemplo, Sevilla, Granada, Murcia, Almería, Oberta de Catalunya, ...etc). En definitiva, el análisis de datos se erige como un área estratégica para la mejora de la eficiencia de las

universidades y del sistema universitario en su conjunto.

Hoy en día, y aunque algo se ha avanzado en este campo, las universidades tienen aún un amplio camino por delante que recorrer para poder implantar un adecuado ‘gobierno del dato’. Para ello, necesitan contar con modelos que permitan trabajar con datos fiables y contrastados, que integren la gran cantidad de información que manejan en sus diferentes tareas operativas. Es cierto que existen algunas iniciativas que intentan, desde hace algún tiempo, dar algunos pasos en esta dirección. Entre ellas están las desarrolladas por el ministerio (SIIU) o por parte de algunas comunidades autónomas. Pero, generalmente, son sistemas que contienen un conjunto de indicadores de carácter estático y que no están interrelacionados entre sí. Por ello es necesario que sean las propias universidades las que den importantes pasos que les permitan avanzar en esta dirección.

En definitiva, las universidades necesitan de sistemas de gobierno que les permitan dar respuesta a los continuos cambios de su entorno. Contemplar, entre otras, las dos herramientas anteriormente descritas les facilitará el cumplimiento de sus objetivos y responder ante la sociedad.

Bibliografía

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.

Aguilera, R. V., & Ruiz-Castillo, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *Business Research Quarterly* 1–13

Aguilera, R.V. (2023). Corporate Purpose in Comparative Perspective: The Role of Governance. *Strategy Science* 8(2):193-201.

Alawamleh, H.A.; ALShibly, M.H.A.; Tommalieh, M.H.; Al-Qaryouti, M.Q.; Ali, B. (2021). The challenges, barriers and advantages of management information system Development: comprehensive review. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (5)

Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92, 1/2.27.

Biondi, L. & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management & Governance*, vol. 26(2), 417-448.

Coles, J.W.; McWilliams, V.B. & Sen, N. 2001. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*. 27 (1)

CSIC (2023). <https://www.csic.es/es/investigacion/iniciativas-cientificas-estrategicas/conexiones-csic>

Di Vito, J. & Trottier, K. (2022). Literature review on corporate governance mechanisms: Past, present, and future. *Accounting Perspectives*

European Commission (2022). <https://education.ec.europa.eu/es/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>

European Commission (2025). <https://education.ec.europa.eu/es/education-levels/higher-education/about-higher-education>

Florez-Parra, J.M., Lopez Perez, M.V. and Lopez Hernandez, A.M. (2014). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghai. *Revista De Educación*, 364, 170-196.

Fundación CYD (2018). La reforma de la gobernanza en los sistemas universitarios europeos Los casos de Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos y Portugal

Grupo de Compostela de Universidades (2020). El impacto de la Covid-19 en la Educación Universitaria.

Kumar, P., & Zattoni, A. (2019). Farewell editorial: Exiting editors' perspective on current and future challenges in corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 27(1), 2–11.

Hall, R. & Lulich, J. 2021. University Strategic Plans: What they Say about Innovation. *Innovative Higher Education*, 46, 261–284

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2025. Datos claves del sistema universitario español. Octubre.

Pandey, N., Andres, C. & Kumar, S (2023). Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions *Corporate Governance: An International Review*, 31 (1), 127-160

Pastor, J.M. (dir.), J. Aldás-Manzano, F.J. Goerlich, P. J. Pérez, L. Serrano, A. Catalán, Á. Soler, I. Zaera y S. Mollá (2019). La contribución socioeconómica del sistema universitario español: Informe SUE 2018. Madrid: CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas): Conferencia de Consejos Sociales.

Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A. & Esposito, P. 2025. Corporate governance disclosure by Italian universities: an empirical analysis of the determinants. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25 (3), 567-585

Ramirez, Y. & Tejada, A. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15, 29-39

Strange, R., Filatotchev, I., Buck, T., & Wright, M. 2009. Corporate Governance and International Business. *Management International Review*, 49(4), 395-407

Turnbull, S. Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (4), 180-205.

Inicio 

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS

TESIS DOCTORALES

Título: Understanding corporate human rights behaviour: Causes and consequences from an institutional perspective.

Doctorando: Angel Morán Muñoz

Directores: José Luis de Godos Díez y Roberto Fernández Gago

Resumen: A medida que las empresas han sido progresivamente reconocidas como sujetos con responsabilidad en la esfera de los Derechos Humanos (DD.HH.), su papel a la hora de cometer o permitir abusos en este ámbito se ha convertido en una preocupación central para la sociedad civil, las políticas públicas y la investigación académica. No obstante, la literatura científica en el campo de los DD.HH. y la Empresa ha permanecido mayoritariamente anclada en debates normativos y jurídicos, centrándose mucho menos en explorar qué mecanismos podrían ser más eficaces para fomentar el respeto de los DD.HH. por parte de las corporaciones.

Respondiendo a esta carencia, esta tesis doctoral analiza tanto los determinantes internos (organizativos) como los antecedentes externos (ambientales) del comportamiento empresarial en materia de DD.HH., así como sus consecuencias para los propios negocios. La tesis adopta una perspectiva institucional, según la cual el compromiso corporativo con los DD.HH. surge de la interacción entre las estructuras organizativas, las expectativas de los grupos de interés y las condiciones nacionales y sectoriales que rodean a las empresas.

En conjunto, estos análisis aportan evidencia causal generalizable sobre los mecanismos más eficaces para conseguir cambios tangibles en las prácticas corporativas, con implicaciones para los profesionales del ámbito empresarial y los responsables de políticas públicas. Además, la tesis busca integrar la literatura sobre los DD.HH. y la Empresa en las corrientes genéricas de investigación en ciencias empresariales, promoviendo una perspectiva más crítica y sensible en favor del respeto por los DD.HH. dentro de estos ámbitos académicos más amplios.

Título: Firms navigating complexity: An upper echelons perspective

Doctoranda: Isabel Gausí Carot

Directoras: Ana García Granero y Ana Botella Andreu

Resumen: La evolución del entorno empresarial y el consiguiente aumento de la complejidad dificultan a las empresas la formulación y aplicación eficaz de estrategias para mantener la competitividad sostenible. En este contexto, los Equipos de Alta Dirección (TMTs) desempeñan un papel importante a la hora de lidiar la incertidumbre para adaptarse a las presiones internas y externas. La pandemia de COVID-19 representa una de las crisis más importantes de la historia reciente, que ha obligado a las empresas de todo el mundo a hacer frente a disrupciones sin precedentes. Las organizaciones tuvieron que pivotar rápidamente, adoptando modelos de

trabajo remoto, estrategias digitales y soluciones innovadoras para mantener la continuidad. La pandemia puso de manifiesto la importancia de la resiliencia, la flexibilidad y una cultura organizativa sólida en la que los directivos debían establecer una comunicación abierta y transparente para mantener el bienestar de los empleados. Muchas empresas salieron de la crisis con un enfoque más renovado en la sostenibilidad, la transformación digital y el bienestar de los empleados.

Título: Estrategias de Marketing digital y su impacto en la lealtad del consumidor en la industria de comida rápida: El caso de los Emiratos Árabes Unidos

Doctorando: Khalfan Alsaadi, Ali Ahmed Ali

Directores: Luna Santos Roldán y L. Javier Cabeza Ramírez

Resumen: La industria de la comida rápida en los Emiratos Árabes Unidos ha experimentado una rápida expansión en los últimos años. La demanda de comida rápida en esta región del mundo ha ido en aumento y, junto con este crecimiento, también ha surgido una mayor exigencia por la calidad de los alimentos. Garantizar altos estándares de calidad es un aspecto clave para las empresas del sector, ya que solo a través de ello se puede asegurar la satisfacción del cliente y fomentar su lealtad. Este estudio lleva a cabo una investigación cuantitativa para analizar cómo se configura la lealtad del cliente en la industria de la comida rápida, con un enfoque especial en el papel del marketing en redes sociales. En particular, se examina cómo estas plataformas pueden utilizarse para comprender la lealtad y las preferencias de los consumidores, así como para responder de manera efectiva a su creciente demanda de productos de mayor calidad en el sector de la comida rápida

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Premio: Outstanding Reviewer, Strategic Management (STR) Division, Annual Meeting of the Academy of Management (AOM) Conference 2025.

María José Sánchez Bueno, profesora en la Universidad Carlos III de Madrid, ha sido galardonada con el premio al mejor revisor de la Sección de Estrategia en el congreso anual del Academy of Management (AoM).

Premio 2025 de la Cátedra de Cooperativas Agroalimentarias de la Universidad de Valencia.

Irene Martínez López, de la Universidad de Oviedo, ha recibido el premio a la mejor tesis doctoral que concede la Cátedra de Cooperativas Agroalimentarias de la Universidad de Valencia por su tesis *"Agrifood cooperatives: performance and social capital as a governance mechanism"*

Premio de comunicación científica 2025 de la Universidad de Valencia.

Isabel Gausí Carot ha sido galardonada con el premio de comunicación científica de la Universidad de Valencia en la modalidad de Ciencias Sociales por su trabajo *"Liderar sin fronteras: cuando la distancia se convierte en estrategia"*.

ESTANCIAS DE INVESTIGACIÓN

Silvia Donis, Profesora Ayudante Doctor en la Universidad de La Rioja, ha realizado una estancia de investigación en el IE University (Madrid) con una duración de cuatro meses (mayo – septiembre), acogida por la Prof. Pasquini.

Eduardo Lope Ruiz, contratado predoctoral en la Universidad de Zaragoza, ha realizado una estancia de investigación en IE University (Madrid) desde febrero hasta mayo de 2025, bajo la supervisión del profesor Joe Ploog.

Jaime González Masip, profesor la Universidad Politécnica de Madrid, está realizando una estancia de investigación en el Sustainability Centre de la Copenhagen Business School (Dinamarca), durante el periodo de septiembre a diciembre de 2025.

LIBROS Y CAPÍTULOS DE LIBRO

Sánchez-Cañizares, S. M., & Cabeza Ramírez, L. J. (2025). Análisis de necesidades de las personas con lesión medular en Andalucía. Tirant Lo Blanch.

Abstract: The purpose of this research is to analyze the specific needs of people with spinal cord injuries in Andalusia. With a sample of more than 500 people, this research has identified deficiencies in social and health care, difficulties in entering the labor market, and barriers to accessing basic services. In addition, key aspects such as the physical, material, and emotional well-being and social inclusion of those affected have been evaluated. The situation and needs of people who care for those affected by spinal cord injury have also been analyzed to contribute to a comprehensive approach to the problem. All of this has been done with a gender-differentiated perspective. Following this introduction, Chapter 2 explains the definition, characteristics, and types of SCI, as well as a series of statistics on its incidence worldwide, in Spain, and in Andalusia. The third chapter describes in more detail the objectives and foundations of the ASPAYM INNOVA project. Chapter 4 presents the results of the quantitative study based on an ad hoc questionnaire distributed to more than 500 people with SCI throughout Andalusia. Chapter 5 reviews the gender differences in the findings. Chapter 6 analyzes the needs and challenges of non-professional caregivers (family members, friends). Chapter 7 examines in depth the impact of LM on different areas of the lives of those affected, changing the methodology in this case to a qualitative approach using focus group interviews. The last chapter focuses on designing a support model that responds to the real needs of each person.

Santana, M., & Alconchel, G. (2025). Human resource management in the public sector in crisis times. In *Research Handbook on Turnaround Strategies* (pp. 255-276). Edward Elgar Publishing.

Abstract: Crises have an impact on the public as well as the private sector. Both external and internal problems have caused serious decline in public institutions. During and after crisis times, public managers try to identify turnaround strategies to improve the performance of declining public organizations. However, there is little academic research on public service turnaround. Furthermore, there is a lack of study focused on sources of decline, turnaround strategies, and human resource management (HRM), even in the public sector. Indeed, HRM is a powerful and sustainable tool to improve and maintain turnaround. Thus, this chapter aims to link turnaround attempts with HR strategies and practices in the public sector. To this end, this research analyzes the turnaround strategies, and HR strategies and practices adopted by the Andalusian Government after the financial crisis. Results show that reorganization and retrenchment strategies, together with cost-cutting HR practices, are the most recurrent strategies in the turnaround process, while suitable employee performance management systems (EPM) and effective communication are the missing components of the Andalusian Government's turnaround strategy. The success of the turnaround strategy can be enhanced with the use of performance management systems in line with efficiency objectives

Inicio ↑

ARTÍCULOS PUBLICADOS POR LOS SOCIOS

Ali-Alsaadi, A. A., Cabeza-Ramírez, L. J., Santos-Roldán, L., & González-Mohíno, M. (2025). Understanding Customer Loyalty in Fast-Food Restaurants: Exploring the Moderating Effect of Relational Benefits in the United Arab Emirates. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251339805.

<https://doi.org/10.1177/21582440251339805>

Abstract: In recent years, the fast-food sector has experienced a significant surge in the United Arab Emirates (UAE), establishing itself as the most relevant channel in foodservice. While previous literature has studied factors such as service quality, customer satisfaction, and positive word-of-mouth (WOM) as determinants of customer loyalty, little attention has been paid to the moderating effects that relational benefits could have in this context. To address this gap, the present study aims to explore how relational benefits moderate the relationship between service quality and customer satisfaction to strengthen customer loyalty. We employed a Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach to analyze data collected from a sample of 303 customers in Fujairah (UAE). The results confirm that both service quality and relational benefits are significant predictors of customer loyalty through customer satisfaction and positive word-of-mouth. Additionally, we verified the moderation hypothesis, but with a negative sign, suggesting the need to balance strategies concerning relational benefits to harmonize customer perception.

Benitez-Núñez, C., Santana, M., Dorta-Afonso, D., & de Saá-Pérez, P. (2025). The coopetition management process: a science mapping analysis. *Review of Managerial Science*, 1-40.

<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00867-0>

Abstract: This paper analyzes the coopetition literature to examine how research on coopetition has evolved and to identify the key themes in the coopetition management process. To that end, a science mapping analysis of 890 articles, published between 1996 and 2022, was carried out using co-word networks in a longitudinal overview, applying SciMAT bibliometric software. Motor, basic and transversal, specialized, and emerging or declining themes have been discovered using strategic diagrams and mapping evolution. The findings reveal that coopetition research has evolved to cover several topics. Additionally, a content analysis of the most cited topics was carried out to identify relevant themes involved in the coopetition management process, which have been integrated into five categories: antecedents, cooperative dynamics, facilitators and barriers, outcomes, and research contexts. Therefore, this study organizes the previously fragmented research on coopetition and highlights the coopetition management process from an integrative point of view. The results offer a pathway for researchers to understand the evolution and complexity of coopetition from a managerial perspective, as well as providing an original research agenda.

Colina-Morales, P., Sandulli, F. D., & Rodríguez-Duarte, A. (2026). Board cognitive skills, digital transformation and firm performance. *European Research on Management and Business Economics*, 32(1), 100297.

<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100297>

Abstract: This research explores how the information technology capabilities of board directors contribute to firm performance. Using a multisectoral sample of 3752 observations from 2008 to 2021, comprising 268 companies listed in the S&P 500 index, a discontinuous growth model was applied to analyze firm performance over time in relation to the inclusion of technology directors on the board. The analysis supports that the inclusion of a technology director on the board is associated with a significant and positive incremental effect on firm performance in the years following the appointment. It suggests that the impact of technologies on digital transformation (DT) extends beyond the implementation of specific tools; directors' IT skills may initiate the DT process, with its origin occurring at a higher level than the top management team (TMT). In practice, our study suggests that the inclusion of technology director on the board be considered when a DT process is pursued to support the corporation's sustainable competitive advantage.

Delgado-Verde, M., González-Masip, J. J., & Amores-Salvadó, J. (2025). Intellectual Capital and Environmental Sustainability: A Bibliometric Approach on Its Foundations and Evolution. *Business Strategy & Development*, 8(3), e70195.

<https://doi.org/10.1002/bsd2.70195>

Abstract: his work presents a theoretical perspective based on a bibliometric analysis of the research on intellectual capital and environmental sustainability (IC&ES) during the period 1990–2022. Using the Web of Science as the reference database, 291 valid documents were collected and examined through a performance bibliometric analysis and a science mapping analysis based on co-word bibliographic networks, with SciMAT as the analytical tool. This study provides a comprehensive overview of the IC&ES literature from a holistic perspective, enabling the assessment of the increasing scholarly attention to this research topic. Through an in-depth analysis, the specific themes and thematic areas that shape the IC&ES literature are identified, along with their evolution dynamics and interrelationships. The main contribution lies in the identification of four thematic areas—Showing, Inventing, Profiting, and Greening—as well as these cross-fertilizing subdomains that illustrate the main trends and highlight the versatility of the intellectual capital concept and the interdisciplinary nature of the IC&ES field. The findings indicate that the literature on the topic is undergoing a growing specialization, marked by conflicting perspectives from which significant implications can be drawn.

Donis, S., Gómez, J., & Salazar, I. (2025). Barriers or Challenges? How European Companies Respond to Barriers to Eco-Innovation. *Business Strategy and the Environment*.

<https://doi.org/10.1002/bse.70256>

Abstract: This study analyses the barriers to eco-innovation faced by firms, using Strategic Choice Theory to explore how perceived barriers influence their intention to eco-innovate. We distinguish between deterrent barriers (which prevent action) and revealed barriers (which arise during innovation). Focusing on financial, knowledge-based, market-related and regulatory barriers, we assess whether these act as deterrents or are revealed through firms' eco-innovation process. Using survey data from European firms (2015-2024), we find that perceived barriers are positively associated with future eco-innovation intention, suggesting they are revealed barriers. This pattern holds across all barrier types and remains consistent before and after COVID-19.

Gómez-Mejía, L. R., Muñoz-Bullón, F., Requejo, I., & Sanchez-Bueno, M. J. (2025). Ethical correlates of family control: Socioemotional wealth, environmental performance, and financial returns. *Journal of Business Ethics*, 198(4), 893-917.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-025-05943-9>

Abstract: We examine and test the environmental performance of family firms across 22 European countries and find that they exhibit better environmental performance than nonfamily firms. This result confirms prior research conducted in the United States. More specifically, we conclude that family firms engage in more substantive environmental actions than nonfamily firms. Furthermore, we hypothesize and confirm that family firms do not pay a financial price for lower emissions, which should facilitate the voluntary, non-instrumental adoption of pollution control practices. Finally, we also find that the relationship between substantive environmental activities and financial returns is stronger among family firms that have family members on the board and are under the influence of the first generation.

González-Díaz, M., Fernández-Barcala, M., & López-Bayón, S. (2025). Mini-chains within chains: Do they affect hotel performance?. *Tourism Economics*, 13548166251362030.

<https://doi.org/10.1177/13548166251362030>

Abstract: Two organizational solutions support the widespread use of multi-unit ownership by hotel-chain affiliates: franchise and management contracts. However, little has been studied about the implications of (i) such ownership concentration (mini-chains within chains) and (ii) the choice of their governance form on hotel performance. We argue that mini-chains create additional agency and resource-availability problems compared to single-unit business, and management contracts may better address these problems as they better align incentives within the complex multi-agency relationships (typical of mini-chains) and develop a more effective internal labor market for managers. Our analysis of the Spanish hotel industry consistently shows that mini-chains managed by large multi-unit franchisees (more than three hotels) perform worse than smaller or single-unit

franchisees. In contrast, this decline in performance disappears when mini-chains are operated under management contracts.

González-Mohíno, M., Cabeza-Ramírez, L. J., Núñez-Tabales, J. M., & Puccia, A. (2025). Understanding influence from the influencer's perspective: examining leadership, attributes and dedication in social media influencers. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(11), 197-216.

<https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2024-0433>

Abstract: This study explores a previously marginal aspect of research on social media influencers: their self-perception regarding the factors influencing their performance. In a context where the influence of these digital agents is intensifying, shaping opinions, consumption patterns and cultural trends, previous literature has mainly focused on the consumer's perspective. To address this gap, this study aims to evaluate how knowledge-oriented leadership, opinion leadership (OL), content attributes, personal characteristics and dedication to social platforms are perceived as triggers of effectiveness in networks. This study uses a qualitative comparative approach using fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) on a sample of 20 influencers promoting products or services, with a follower base exceeding 20,000 users. In addition, this paper includes a case study analyzing these three influencers. The results suggest that attributes related to content quality and effective OL are perceived as more decisive in social performance than personal characteristics and dedication. These findings enrich the understanding of the process of building and maintaining digital influence.

Hernandez-Vivanco, A., Vlaisavljevic, V., Gonzalez-Moragas, L., & Santana, M. (2025). Quality-by-design as the pharmaceutical innovation paradigm: mapping the field and proposing a conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 217, 124182.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124182>

Abstract: Quality management (QM) and innovation practices are essential for business competitiveness, yet they often conflict when striving for radical advancements within complex innovation ecosystems. Amid this debate, the concept of Quality-by-Design (QbD) remains underexplored in management literature, despite its extensive development in technical fields. Taking the case of QbD in the pharmaceutical sector, this study aims at researching into its relationship with innovation, considering the interactions within the innovation ecosystem. We perform a bibliometric study, a selective content analysis combined with an assessment of the regulatory framework and relevant examples from the industry. Using the duality of the science-push and market-pull approach as the lens of our analysis and its integration with regulatory push, we propose a conceptual framework and illustrate its application using a case study on the development of COVID-19 vaccines. We propose that regulatory agencies and multinationals play a key role in fostering the adoption of QbD. Besides, we suggest that firms benefit from QbD implementation in terms of continuous improvement and, through the latter, radical innovation. This study contributes to the literature by identifying QbD as an ecosystem-

based innovation strategy that enables pursuing more radical advances. Our study also inspires a future research agenda.

Jiménez-Parra, B., Fernández-Gago, R., Godos-Díez, J. L., & Cabeza-García, L. (2024). Drivers of corporate environmental policy at country, sector, and firm levels. *Journal of Management & Organization*, 1-25.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2024.40>

Abstract: This study provides a holistic approach to the potential drivers of corporate environmental policy. Institutional and/or stakeholder theories are used to explain any influence on this type of policy in situations with different characteristics. Specifically, the analysis considers country-, industry-, and firm-level determinants of an international sample of listed companies. Exploratory factor analysis was first applied to the variables at the country level because their underlying interrelationships were unknown. Using ordered probit models clustered at the firm level, we found that some environmental characteristics of a country and some macro-level variables considered together affect corporate environmental policy, along with pressure from industry peers. Moreover, we observed that companies with better policies for stakeholders, greater board independence, and greater gender diversity tended to develop better environmental policies. This study offers insight into fostering environmental responsibility through policy incentives and effective corporate governance structures.

Kotlar, J., Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2025). Bridging Sustainability and Innovation in Family Firms: The Roles of Local Green Knowledge and Local Embeddedness. *Journal of Product Innovation Management*.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12806>

Abstract: This article explores how family firms leverage environmental investments to drive innovation, proposing that their environmental efforts are more conducive to innovation compared to non-family firms. We also propose that family firms' ability to transform environmental investments into superior innovation performance is particularly pronounced when they have easier access to local external green knowledge and when they are more locally embedded. Analysis of 1698 companies over the 2009–2017 confirms our hypotheses. The results bridge two key research streams—family firms' sustainability and innovation—that have remained largely disconnected so far, highlighting the role of environmental strategies as a crucial factor in explaining whether and under which circumstances family firms become more innovative than non-family firms.

Martín-Rocañín, G., Delgado-Verde, M., & Díez-Vial, I. (2025). The social-environmental sustainability paradox: how social strategies affect environmental strategies in SMEs. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2572424.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2572424>

Abstract: This paper addresses the research problem of the paradoxical relationship between social and environmental strategies in small and medium enterprises (SMEs). Although tensions in balancing a triple bottom line (3BL) are known, research rarely explores social–environmental tensions. Clarifying their alignment may enhance sustainable integration in SMEs. Our analysis reveals a paradox: at lower intensities, both proactive and leadership social strategies reduce the likelihood of adopting environmental strategies, even among firms committed to the 3BL. As their intensity increases, however, these social strategies—especially leadership—eventually compensate for this effect and facilitate environmental improvements, evolving this way to become synergetic. Based on a sample of 191 B Corp-certified SMEs from Peru, Colombia, and Spain, these findings have direct implications for policy and practice. Recognizing the non-linear dynamics between social and environmental strategies can guide policymakers and practitioners in designing targeted incentives, allocating resources, and supporting SMEs in moving beyond a suboptimal state where neither social nor environmental goals are fully achieved, towards truly integrated sustainable business models.

Martínez-López, I., Fernández-Barcala, M., González-Díaz, M., & Iliopoulos, C. (2025). Does social capital foster the success of agrifood cooperatives?. *Agricultural and Food Economics*, 13(1), 54.

<https://doi.org/10.1186/s40100-025-00399-x>

Abstract: Agrifood cooperatives operate as hybrid organizations governed by members who simultaneously serve as users, owners, and decision-makers. These organizations must develop tailored governance mechanisms to manage interdependent relationships and reduce opportunism. This paper investigates the dimensionality of social capital and its role as a relational governance mechanism capable of reducing opportunistic behavior among cooperative members. We also explore how member heterogeneity—both in individual and farm characteristics and preferences—affects the composition and effectiveness of social capital. Based on survey data from 151 active members of a Spanish agrifood cooperative, we employ exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modeling to test our hypotheses. Results show, first, that social capital comprises two interrelated but distinct dimensions: network and cognitive. Second, both components work as effective mechanisms of governance for cooperatives. Third, while heterogeneity in preferences erodes cognitive social capital and fosters opportunism, heterogeneity in member and farm characteristics strengthens both dimensions of social capital. These findings have practical implications for cooperative governance, particularly in balancing diversity and cohesion among members.

Martínez-Noya, A., García-Canal, E., & Narula, R. (2025). A regulatory focus approach to partnering strategy choices in new product development alliances. *Journal of Industrial and Business Economics*, 1-23.

<https://doi.org/10.1007/s40812-025-00371-2>

Abstract: When forming new product development alliances, firms often face a strategic dilemma: should they partner with a familiar entity within their network, or collaborate with a ‘stranger’ who appears to possess better suited technological capabilities for the new project? Additionally, they must decide whether to maintain a high degree of bandwidth, i.e. information openness, within the alliance. These two interrelated decisions significantly shape firms’ innovation outcomes. Theoretically, the optimal approach is to engage in a high-bandwidth alliance with the technologically superior stranger, maximizing potential benefits. However, in practice, firms frequently make suboptimal choices, either by showing overreliance on familiar partners, or by opting for narrow-bandwidth collaborations with strangers. To explain when and why these deviations occur, we integrate regulatory focus theory and managerial perspectives on risk-taking with the relational view of alliances. We argue that partner and bandwidth decisions are shaped by how managers frame strategic choices. Industry leaders typically adopt prevention-focused strategies, reinforcing inertia and risk aversion, while challengers pursue promotion-focused strategies that embrace novelty and change. Our behavioral framework advances alliance formation theory by highlighting the role of managerial cognition and decision framing. These insights are particularly relevant as firms face growing uncertainty and rapid technological change.

Morán-Muñoz, A., Fernández-Gago, R., & Godos-Díez, J. L. (2025). The impact of board gender and nationality diversity on corporate human rights performance in different institutional contexts. *Corporate Governance: An International Review*, 33(4), 760-781.

<https://doi.org/10.1111/corg.12624>

Abstract: This study analyzes panel data from 548 firms worldwide between 2012 and 2021 using the Generalized Method of Moments (GMM). The results indicate that gender diversity on corporate boards enhances firms’ respect for human rights, although this effect is weaker in institutional contexts where patriarchal values persist. Furthermore, the findings reveal that nationality diversity on boards positively influences corporate behavior regarding human rights in countries whose corporate governance systems are relationship-oriented, as is the case in Continental European states.

Quarato, F., Sanchez-Bueno, M. J., Cambrea, D. R., Muñoz-Bullón, F., & Amore, M. D. (2025). Family CEO mentoring and post-CEO succession performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

<https://doi.org/10.1002/sej.1539>

Abstract: While extant research has studied extensively the consequences of chief executive officer (CEO) succession, we explore the concept of family CEO mentoring (from a departing family CEO to a younger family leader) as a potential driver of post-succession performance in family firms. Drawing on stewardship theory and using a data set of 1787 Italian firms experiencing a CEO succession over 14 years, we show that family CEO mentoring positively influences post-succession financial performance. We then argue and empirically confirm that the performance benefit of family CEO mentoring is enhanced by the presence of nonfamily members on the board but is dampened by industry turbulence. We conclude by discussing the implications of our findings for research on CEO mentoring, CEO succession, and family business performance.

Riera, M., & Iborra, M. (2025). Looking at the darker side of the mirror: the impact of CEO's narcissism on corporate social irresponsibility. *European journal of management and business economics*, 34(1), 67-87.

<https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2022-0289>

Abstract: This article examines the role of CEOs in corporate social irresponsibility (CSI). Drawing on upper echelons theory, it proposes that CEO narcissism and power explain the degree of CSI. To measure it, the authors develop a scale based on expert perceptions and apply it to 84 Spanish firms involved in CSI cases. The results show that CEO narcissism and power have a positive and significant influence on CSI. The study offers practical implications for reducing its likelihood, suggesting counterbalances to executive power and greater attention to the dark side of narcissism.

Riera, M., & Iborra, M. (2025). The impact of socially irresponsible behavior on talent attraction. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 19(3).

<https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4378>

Abstract: The aim of this paper is to explore a model of the consequences of irresponsible behavior of companies on their ability to attract talent. To this end, we analyze the impact of the damage and the intentionality of the company on the attraction of talent. We propose that the effect of irresponsible behaviors on the attractiveness of companies will be greater in Generation Z applicants. The time elapsed, the geographic distance of the damage caused, and the previously built reputation may lessen the impact of CSI on talent attraction.

Safón, V., Docampo, D., & Cram, L. (2025). Screening articles by citation reputation. *Quantitative Science Studies*, 6, 405-420.

https://doi.org/10.1162/qss_a_00355

Abstract: We introduce reputable citations (RC), a method to screen and segment a collection of papers by decoupling popularity and influence. We demonstrate RC using recent works published in a large set of mathematics journals from Clarivate's Incites Essential Science Indicators, leveraging Clarivate's Web of Science for citation reports and assigning prestige values to institutions based on well-known international rankings. We compare researchers drawn from two samples: highly cited researchers (HC) and mathematicians whose influence is acknowledged by peers (Control). RC scores distinguish the influence of researchers beyond citations, revealing highly cited mathematical work of modest influence. The control group, comprising peer-acknowledged researchers, dominates the top tier of RC scores despite having fewer total citations than the HC group. Influence, as recognized by peers, does not always correlate with high citation counts, and RC scores offer a nuanced distinction between the two. With development, RC scores could automate screening of citations to identify exceptional and influential research, while addressing manipulative practices. The first application of RC reveals mathematics works that may be cited for reasons unrelated to genuine research advances, suggesting a need for continued development of this method to mitigate such trends.

Safón, V., & Iborra, M. (2025). Braking before the curve and accelerating inside? Exploration, countercyclical behavior, and SMEs' resilience during economic downturns. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 252-264.

<https://doi.org/10.1177/23409444231184483>

Abstract: Some studies have provided empirical evidence that firms' high growth rates just before economic crises are negatively associated with resilience. Other authors have observed that firms that grow fast in the early phases of an external crisis are generally more resilient. This countercyclical behavior is less common in small- and medium-sized enterprises (SMEs), and literature has not delved into the underlying factors that facilitate SMEs' countercyclical strategies. Firm exploration is defined as a firm's willingness to experiment, take risks, be flexible, and accept variation. Our thesis is that exploration acts as a countercyclical factor by slowing down a firm's growth before the external shock takes effect, favoring growth during the crisis, and providing better resilience outcomes. We find support for our hypotheses from a sample of 2,081 manufacturing medium-sized enterprises.

Santana, M., Aguilar-Caro, R., & Van der Heijden, B. I. (2025). A sustainable career path for cancer survivors returning to work: new theorising from an inductive qualitative case study. *Employee Relations: The International Journal*.

<https://doi.org/10.1108/ER-06-2024-0334>

Abstract: This study explores the workplace challenges faced by cancer survivors returning to work and examines how HRM professionals and line managers can support them. Using a qualitative case study approach, it proposes a set of sustainable HRM practices—covering planning, job design, career development, compensation, performance, and training—while highlighting survivors’ talents and promoting mutual investment for sustainable careers. A sustainable career model is introduced, along with guidance for organizations and policymakers. The article contributes to HRM theory by framing cancer survivor reintegration as both a managerial responsibility and an opportunity for learning and organizational development.

Toro-Gallego, C., Sapena-Bolufer, J., Plaza-Navas, M. A., & Torres-Pruñonosa, J. (2025). The Science of Organisational Resilience: Decoding Its Intellectual Structure to Understand Foundations and Future. *Administrative Sciences*, 15(10), 404.

<https://doi.org/10.3390/admsci15100404>

Abstract: This study aims to decode the intellectual structure of organisational resilience (OR) and provide a comprehensive overview of its conceptual development, key intellectual shifts and emerging research directions. We apply bibliometric co-citation analysis using CiteSpace on the scientific production on OR indexed in the Web of Science—Social Sciences Citation Index. The analysis identifies clusters, turning points and citation bursts, enabling the mapping of the field’s main themes and intellectual foundations. The findings reveal eight major clusters of OR research, with distinctive yet interconnected areas: crisis management, disaster management, conceptualisation, supply chain management, influencing factors, strategy and planning, evaluation and community resilience. Key turning points and burst papers highlight the evolution of the field from conceptual foundations to strategic approaches shaped by global crises. The study advances theory by demonstrating how OR research is structured across clusters and by identifying conceptual gaps that require integration, which are addressed through a proposed research agenda. For scholars, it provides a roadmap to navigate the most influential works and theories, while for practitioners and policymakers, it highlights actionable directions to strengthen resilience in organisations facing volatile and uncertain environments.

ANUNCIOS DE INTERÉS

Specil issue: The Future of Work: Challenges for Human Resource Management

La revista Review of Managerial Science invita a enviar contribuciones originales para un número especial dedicado al tema “The Future of Work: Challenges for Human Resource Management”. El plazo para el envío de trabajos finaliza el 31 de enero de 2026.

El siguiente enlace muestra toda la información relevante: [Special issue RMS](#)

15th EIASM Workshop on Top Managemeent Teams and Business Strategy Research

El European Institute of Advanced Studies in Management (EIASM) junto con la Facultad de Económicas de la Universidad de Valencia organiza el 15th EIASM Workshop on Top Managemeent Teams and Business Strategy Research bajo el tema “Strategic leadership under pressure: Strategizing through environmental, technological, and social transformation”. El Workshop se celebrará en Valencia durante los días 26 y 27 de marzo. El plazo para el envío de trabajos finaliza el 1 de diciembre de 2025.

El siguiente enlace muestra toda la información relevante: [15th EIASM Workshop](#)

EQUIPO DIRECTIVO DE LA SECCIÓN



Presidenta
M. José Ruiz Ortega
(Universidad de Castilla-La Mancha)



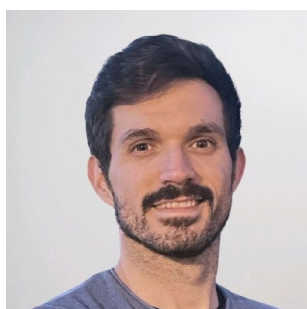
Vicepresidenta
Bárbara Larrañeta Gómez
(Universidad Pablo Olavide)



Editora del Boletín
Raquel Orcos Sánchez
(Universidad de La Rioja)



Secretaria
Laura Fernández Méndez
(Universidad Pontificia Comillas)



Delegado ECN
Marcos Antón Tejón
(Universidad de las Islas Baleares)