



Asociación Científica
de Economía y Dirección de la Empresa
Estrategia Empresarial

BOLETÍN DE LA SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Editora: M^a Valle Santos Álvarez (Universidad de Valladolid)

NÚMERO 23

OTOÑO 2020

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente.....	1
Información de la reunión anual de la Sección.....	2
Información del Workshop de la Sección.....	3
Tributo en Memoria de Enrique Claver.....	4
Análisis.....	7
Información de los Socios de la Sección.....	14
Anuncios.....	20
Equipo Directivo de la Sección.....	22

CARTA DEL PRESIDENTE

Manuel González Díaz



Estimados socios de la Sección de Estrategia Empresarial:

Es para mí un enorme placer presentaros este número 23 del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial. Número que, por mucho que esta sea una de las actividades de la Sección más asentadas, no ha sido sencillo de lanzar debido a la importante incidencia que ha tenido la pandemia COVID-19 en nuestra actividad académica. Un elevado número de las actividades académicas que comentábamos en el Boletín se han modificado, suspendido o pospuesto, tales como la reunión pre-congresual, los premios o el propio congreso anual, por citar algunos ejemplos. Con todo, y gracias a la inestimable colaboración de los socios, verdadero alma mater de esta publicación, hemos conseguido no detener esta actividad que lleva once años de forma ininterrumpida. ¡Gracias, compañeros, por vuestras contribuciones!

Como probablemente sabéis, en septiembre nos reunimos virtualmente y hubo un cambio en la dirección de la Sección, responsabilidad que he asumido con gran satisfacción durante los dos próximos años. ¡Espero no defraudaros! Afortunadamente, cuento con un magnífico equipo que me acompañará en esta aventura. Juan P. Maicas, de la Universidad de Zaragoza, actuará de vicepresidente; María José Ruiz, de la Universidad de Castilla-La Mancha, ocupará el puesto de

responsable de investigación, docencia y relaciones institucionales, y la profesora Laura Cabeza, de la Universidad de León, será la secretaria académica. Completa el equipo, la nueva editora del Boletín, la profesora de la Universidad de Valladolid, María Valle Santos.

No partimos de cero, y no sería justo dejar sin agradecer el legado que poco a poco han ido construyendo los equipos previos en la dirección de la Sección de Estrategia Empresarial. Este es también un pilar clave del éxito de esta publicación en particular y de todas las actividades de la Sección en general. ¡Gracias a todos los equipos previos por vuestra contribución desinteresada a lo largo de los años hasta crear ese intangible (know-how) que se transmite de equipo a equipo! En concreto, me gustaría mencionar explícitamente a dos personas por la especial relevancia que han tenido para mí. En primer lugar, a la presidenta saliente, María Ángeles Montoro, por su trabajo durante estos dos últimos años al frente de la Sección y, en segundo lugar, al pasado editor, el profesor José Francisco Molina, quién mejor encarna la memoria histórica de esta Sección por sus servicios como editor durante once años.

En relación al contenido de este número, el primer apartado describe y explica el contenido del próximo XIII Workshop de la Sección, que os recuerdo que será telemática y bajo el lema "Docencia telemática en Estrategia: experiencias de la Covid-19". Las sesiones serán el 1 y el 15 de diciembre de 2020 y el 19 de enero de 2021.

A continuación, recogemos un tributo elaborado por los compañeros de la Universidad de Alicante (Bartolomé Marco, Mercedes Úbeda, José Francisco Molina y Laura Rienda) en honor al compañero recientemente fallecido el pasado 12 de septiembre, el profesor Enrique Claver Cortés, socio fundador de ACEDE y uno de los padres putativos y académicos de muchos de los actuales catedráticos del área de Organización de Empresas. Una terrible pérdida para la Sección y para la Universidad de Alicante. ¡Descanse en paz!

El análisis lo ha realizado la profesora Zulima Fernández, de la Universidad Carlos III, a quién agradezco personalmente que haya aceptado la invitación y su eterno compromiso con ACEDE y con la Sección. Su trabajo, titulado "Las paradojas en dirección estratégica. Hacer de la necesidad virtud", llama la atención sobre las tensiones paradójicas en Dirección de Empresas y su interés como línea de investigación. Estas tensiones persistentes multinivel, aparentemente contrarias a la lógica, existen tanto en las organizaciones como entre teorías explicativas, lo que lleva a la autora a resaltar la capacidad de esta teoría para sugerir nuevas acciones y enfoques de la realidad empresarial y académica.

Por último, desearos a todos que os mantengáis a salvo de este virus y espero que nos veamos, aunque sea a través de una pantalla de ordenador, los días 1 y 15 de diciembre y 19 de enero en el XIII Workshop. Un cordial saludo.

INFORMACIÓN DE LA REUNIÓN ANUAL DE LA SECCIÓN

Tradicionalmente en el marco del Congreso de ACEDE se venía celebrando la reunión anual de la Sección de Estrategia Empresarial. Las circunstancias de este año no han permitido celebrar el Congreso anual pero, sin embargo, sí se desarrolló la reunión anual institucional de la Sección. Esta reunión tuvo lugar de forma online el día 10 de septiembre con la asistencia de 55 socios. En la reunión, la Presidenta de la Sección, María Ángeles Montoro, expuso el informe anual y presentó al nuevo Presidente, Manuel González. Seguidamente el Presidente presentó al equipo que le acompañará en la Dirección de la Sección durante los dos próximos años. A continuación, los profesores Juan P. Maicas y Laura Cabeza mostraron los resultados más

destacados y las conclusiones del cuestionario que se realizó en junio-julio entre todos los socios para la mejora del funcionamiento de la Sección. Finalmente, el Presidente planteó el interés de orientar la temática del próximo Workshop hacia la docencia telemática en estrategia.

INFORMACIÓN DEL WORKSHOP DE LA SECCIÓN

La próxima edición del Workshop, que anualmente organiza la Sección de Estrategia Empresarial, se va a desarrollar enteramente en una modalidad *online*, en sintonía con las demandas de la situación actual.

El lema de este XIII Workshop de la Sección es "Docencia telemática en Estrategia: experiencias de la Covid-19". El objetivo que persigue es difundir y reflexionar sobre aquellas experiencias docentes (técnicas, herramientas y metodologías) que, o bien han sido exitosas y merece la pena compartir con los miembros de la Sección o, por el contrario, no han respondido a las expectativas y deberían evitarse. La finalidad última es ayudar a los profesores a mejorar su docencia virtual a través de la identificación de buenas prácticas.

El workshop constará de tres sesiones telemáticas, los días 1 y 15 de diciembre de 2020 y el 19 de enero de 2021. Las tres tendrán una duración de hora y media, de 17:00h a 18:30h. El plazo de inscripción (online y gratuita) es hasta el día 26 de noviembre de 2020 para la primera sesión. Inscribiéndose a esa primera sesión ya se recibirán automáticamente las invitaciones para las restantes sesiones (un día antes de la fecha de la sesión). Las invitaciones serán para unirse a sesiones de Google Meet. Las inscripciones a la segunda y tercera sesión están pensadas para aquellos que se inscriban más tarde del día 26 y quieran asistir a las restantes sesiones. La inscripción para la sesión del 15 de diciembre también supone que automáticamente se recibirá invitación para la del 19 de enero.

Sesión 1 (1/12/2020) 'Experiencias online: Métodos docentes I':
<https://forms.gle/p6annUfMAUsmLAZN9> (plazo abierto hasta el 26 de noviembre)

Sesión 2 (15/12/2020) 'Experiencias online: Métodos docentes II':
<https://forms.gle/qcftd1i4knGgDYtu7> (plazo abierto hasta el 11 de diciembre)

Sesión 3 (19/1/2021) 'Experiencias online: Evaluación':
<https://forms.gle/3HsfsYXgL1Tc3yqy9> (plazo abierto hasta el 15 de enero de 2021)

Para cualquier duda, podéis contactarnos en: estrategia.acede@gmail.com

Os invitamos a que asistáis al Workshop y animéis también a vuestros compañeros. ¡Os esperamos!

TRIBUTO: EN MEMORIA DE ENRIQUE CLAVER CORTÉS

Bartolomé Marco Lajara, Mercedes Úbeda García,
José Francisco Molina Azorín y Laura Rienda García



Enrique era natural de Finestrat, en la comarca de La Marina Baixa, provincia de Alicante, aunque también estaba muy vinculado a La Vila Joiosa, en la misma comarca, donde llevaba muchos años residiendo. Estudió Ciencias Económicas en la Universidad de Valencia, la única existente en su época en la Comunidad Valenciana y una de las primeras de España en implantar la titulación. Allí conoció al que fue su director de tesis, el profesor Juan José Renau Piqueras, con el que siempre mantuvo una estrecha vinculación.

A finales de los años 60 del pasado siglo, se creó en Alicante un Centro de Estudios Universitarios dependiente de la Universidad de Valencia, en el que Enrique empezaría unos años más tarde su andadura como profesor universitario. Fue en octubre de 1979 cuando la Universidad de Alicante echó a andar como institución con personalidad propia, y por entonces nuestro Maestro ya llevaba varios cursos como profesor. Enrique formó parte del primer grupo de profesores que creó la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, a la que siempre ha estado adscrito nuestro Departamento de Organización de Empresas. Ello nos ha permitido a las personas que nos incorporamos después al Departamento, conocer de primera mano la historia viva de nuestra Facultad. ¿Recordáis, compañeros, los buenos ratos que pasábamos cuando nuestro Maestro nos contaba anécdotas de aquella época en la que se empezaron a crear los primeros departamentos? Eran los años de la Economía de la Empresa, ciencia que cada vez cogía más vigor y que permitió en nuestro país la implantación de la Licenciatura en Ciencias Empresariales.

Aunque Enrique estudió Ciencias Económicas, puesto que en su época no había otra opción, fue un gran defensor de la rama de 'empresa', como se suele denominar coloquialmente. De hecho, fue uno de los primeros profesores de Economía de la Empresa en nuestra Universidad y el Catedrático más antiguo en el área. Tal es así, que podemos asegurar, sin temor a equivocarnos, que la Licenciatura en Ciencias Empresariales y el actual Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Alicante llevan el sello de Enrique Claver, puesto que cuando fueron diseñados sus respectivos planes de estudios, él participó activamente en el diseño de los mismos. De hecho, influyó de manera decisiva en sus estructuras para que incluyeran asignaturas de nuestra área de conocimiento, pues estaba convencido de que esas materias proporcionarían una adecuada formación empresarial a los estudiantes.

Cuando surgen las áreas de conocimiento en el año 1983, Enrique se decanta desde un primer momento por Organización de Empresas y pronto empieza a interesarse por los temas de Dirección Estratégica. Era un apasionado de esta disciplina, y le gustaba estar a la vanguardia de todos los temas que iban surgiendo, por lo que nunca dudó en afiliarse a las mejores asociaciones académicas, sirva como ejemplo la *Strategic Management Society*, en cuyo congreso participó con una gran cantidad de trabajos. En nuestro país pertenecía a las principales asociaciones académicas vinculadas al área de empresa, siendo miembro fundador de ACEDE.

Su gran interés por los temas vinculados con Dirección Estratégica era tal, que podemos observar cómo puso en práctica, a lo largo de sus más de 40 años de trayectoria académica, las distintas etapas del proceso estratégico.

Comenzando por el análisis estratégico, Enrique siempre tuvo muy claro cuál era su visión y misión, y qué objetivos tenía que fijarse para alcanzarlos. Al frente de un departamento que él mismo creó, supo dirigir sus esfuerzos en busca de la excelencia académica e investigadora. Es más, era un gran visionario y se adelantaba de forma sorprendente a las situaciones futuras, trasladándonos estas visiones para que actuáramos en consecuencia. Muchos de nosotros tomamos decisiones muy acertadas gracias a sus consejos.

Conocía muy bien nuestro entorno y las demandas que éste exige a un profesor universitario, por lo que nunca dudó en asistir a los mejores congresos nacionales e internacionales, en demandar la suscripción de la biblioteca a las mejores revistas a nivel mundial y en relacionarse con otras universidades. En este último sentido, supo buscar su apoyo en quién él consideraba como su gran Maestro, el profesor Marcial Jesús López Moreno. Y también diseñó una red de relaciones con profesores de otras universidades españolas, de norte a sur y de este a oeste, los cuales visitaban nuestro Departamento bien para impartir alguna conferencia, bien para formar parte de algún tribunal o comisión evaluadora. Al mismo tiempo, él mismo era invitado para participar en actos académicos en otras universidades.

Respecto al análisis interno, sabía trasladar los principios de la teoría de la organización al departamento como unidad, e incluso a la Facultad y a la misma Universidad. Trató siempre de seguir potenciando aquellos puntos fuertes del Departamento y mejorar debilidades que iban surgiendo.

Con relación a la formulación estratégica, quería estar con los mejores, pero sin olvidar sus orígenes. Su Universidad era la de Alicante y a ella se debía. Trató siempre de desarrollar un Departamento competitivo, con excelente docencia e investigación, y que ayudara a hacer competitivo uno de los sectores más importantes de España y Alicante, el sector turístico, aunque también realizó trabajos en otros sectores. Podríamos decir que aplicó muy bien la idea de la formulación de la estrategia internacional de 'piensa globalmente y actúa localmente'.

Enrique creó el departamento y lo vio crecer hasta convertirlo en uno de los más grandes de la Universidad de Alicante. Partiendo de cero, hoy día el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante cuenta entre su personal con 8 Catedráticos/as, 12 Profesores/as Titulares de Universidad, 1 Profesor Titular de Escuela Universitaria, 2 Profesores/as Contratados/as Doctores, 2 Profesores Colaboradores, 5 Profesores/as Ayudantes y 23 Profesores/as Asociados/as.

En cuanto a la implantación estratégica, Enrique no descuidó ninguno de los aspectos básicos para la aplicación efectiva de su estrategia. Pero queremos destacar fundamentalmente dos particularidades. Por un lado, la robusta cultura departamental que creó. Se involucraba personalmente en el proceso de selección de todos los profesores ayudantes que iban accediendo al departamento y, posteriormente, se encargaba de ayudarles y guiar su carrera profesional. Dirigió todas nuestras tesis doctorales y presidió las comisiones de oposición de cada uno de nosotros. Por otro lado, destacar su innegable liderazgo carismático, del que podríamos resaltar algunas cualidades como: honestidad, humildad, habilidad para delegar, gran capacidad de comunicación que aprovechaba para recordarnos periódicamente la visión y valores de nuestro departamento, sentido del humor, confianza, compromiso con todos (no solo en el ámbito académico, también en el personal), habilidad para inspirar (mantener una charla con Enrique suponía una gran inyección de motivación para seguir adelante) y su integridad.

Enrique se preocupó de mejorar la labor docente del Departamento, diseñando asignaturas de interés y apropiadas a impartir en las diversas titulaciones y mostrando grandes dotes negociadoras para conseguir que finalmente dichas materias se incluyesen en los planes de estudio. En muchas de estas asignaturas, elaboró varios libros docentes junto con otros miembros del Departamento. Con relación a la materia de Dirección Estratégica, en la Universidad de Alicante se empezó a impartir en el curso académico 1995-1996, y Enrique lideró su implantación desde el primer momento en diversas titulaciones de grado y posgrado. Por lo que respecta a la investigación, trató de elevar y mejorar continuamente el nivel investigador de nuestro Departamento, abriendo líneas de investigación de gran interés a nivel internacional, y tratando de aplicarlas en nuestro entorno cercano, muy especialmente en el sector turístico. Con relación a tareas de gestión, su dedicación estuvo centrada en la Dirección del Departamento de Organización de Empresas.

Si tuviésemos que destacar algunas características de la faceta humana de Enrique serían su cercanía y su deseo de ayudar. Era especialmente cercano con la gente joven que se incorporaba al Departamento, y desde el primer momento estaba siempre disponible para ayudar y guiar el trabajo en esos primeros pasos, tan importantes en nuestra carrera académica. Enrique no solo estaba disponible siempre para ayudar, sino que en momentos en que todos tenemos dudas y problemas, siempre nos motivaba y nos transmitía la confianza que necesitábamos para seguir avanzando. Esto lo hemos vivido todos los que pertenecemos a este Departamento. Era una persona entrañable, que se entregaba a los demás. Y este rasgo seguramente fue heredado de su Maestro, el Profesor López Moreno, con el que mantuvo siempre una excelente relación y que, como Enrique siempre nos dijo, le ayudó mucho en su carrera académica. Enrique estaba tremendamente orgulloso de haber tenido a Marcial como su Maestro.

Los que escribimos este tributo lo hacemos en representación de nuestro Departamento, el mismo que Enrique creó y dirigió hasta sus últimos días. Algunos de nosotros, en particular, conocimos a Enrique a principios de los años 90, cuando era profesor de Economía de la Empresa III en cuarto curso de la Licenciatura de Empresariales; otros compañeros lo conocieron antes, y los más jóvenes en sus últimos años. Todos hemos visto su compromiso con cada uno de nosotros, su interés por ayudarnos y guiar nuestra carrera profesional, y su ilusión por crear un Departamento fuerte y unido. Nos sentíamos parte de su vida, puesto que la Universidad formaba parte de la suya. Enrique ha sido mucho más que un compañero de Departamento, mucho más incluso que nuestro Maestro, con todo lo que esto conlleva. El legado que nos deja es muy grande, y en la medida de nuestras posibilidades trataremos de continuarlo y aumentarlo, como sin duda él mismo haría. Su saber hacer, que tan bien nos transmitió, sigue con nosotros y nos ayudará en nuestro empeño.

Por nuestra parte, no nos queda más que agradecer todas las muestras de condolencias recibidas, así como el reconocimiento académico hacia su figura. Intentaremos mantener viva su memoria. Y, por supuesto, trataremos de transmitir estas ideas a los nuevos miembros del Departamento que se vayan incorporando en el futuro.

Enrique, nos quedamos para siempre con tus grandes lecciones de vida personal y profesional que, sin duda, marcaron y marcarán nuestra manera de entender esta vocación de ser Profesor Universitario.

ANÁLISIS

Las paradojas en dirección estratégica. Hacer de la necesidad virtud

Zulima Fernández



Empresas y resto de organizaciones están sometidas a exigencias múltiples y contradictorias, lo que suponen fuentes de tensión en muchos casos permanentes. La complejidad del mundo moderno no hace sino aumentar la variedad y fuerza de esas exigencias y la necesidad de la empresa de darles respuesta de forma simultánea. Las empresas tienen que ser iguales que sus competidores para ganar legitimidad y diferentes para construir ventajas competitivas, deben explorar y explotar el conocimiento, innovar y desarrollar rutinas, integrar y diferenciar, responder ante sus accionistas y al mismo tiempo atender las demandas contrapuestas de otros *stakeholders*, cada vez más activos, combinar flexibilidad y eficiencia, cooperar con los competidores, centralizar y descentralizar simultáneamente.

La respuesta dada habitualmente por la investigación en Dirección de Empresas al manejo de las tensiones producidas por las exigencias contrapuestas ha consistido en determinar en qué condiciones es preferible adoptar una, u otra, de las opciones contradictorias por las que la organización puede optar (Smith y Lewis, 2011). Esta es la lógica del Enfoque Contingente, que determina cuál es la respuesta adecuada a las tensiones, en función de las contingencias que afronte la organización: entorno, edad, tamaño, tipo de tecnología o grado de incertidumbre. Estructuras y estrategias deben ser coherentes y estar alineadas entre sí y con las contingencias que rodean la empresa. Y para ello es preciso determinar cuál es la mejor configuración en cada caso. Desde los años 60 del siglo pasado una multitud de investigadores ha dedicado sus mejores esfuerzos a mejorar nuestro conocimiento sobre las mejores configuraciones y respuestas para cada contingencia.

Sin embargo, la persistencia e importancia de las demandas contrapuestas que afrontan las empresas actualmente está llevando a aceptar la necesidad no sólo de convivir con ellas sino de aprovecharlas como fuente de ventajas competitivas, explorando cómo las organizaciones pueden atender a exigencias competidoras simultáneamente. Las tensiones son inherentes a la vida de las organizaciones, y en la medida en que produzcan relaciones persistentes y contrapuestas, no se debe pretender resolverlas de manera definitiva, sino que hay que aprender a coexistir con ellas, y tratar de sacarles el máximo partido.

Organizaciones que afrontan exigencias antagónicas y recurrentes; pero también teorías sobre ellas con planteamientos enfrentados, como ocurre con agencia y *stewardship* o ventaja competitiva e institucionalismo, por poner sólo dos ejemplos bien conocidos de teorías con supuestos y planteamientos contrapuestos. Todo ello hace de las paradojas en sus diferentes formatos un muy sugerente tema de investigación. A llamar la atención sobre ello se destinan estas páginas. En ellas se discutirán el concepto de paradoja, sus diferencias con otros tipos de tensiones y las formas en las que se pueden abordar, que no resolver; así como las ventajas que proporciona adoptar un enfoque paradójico. Igualmente, se presentarán los diferentes usos de la paradoja en la literatura, junto con algunas sugerencias sobre líneas de investigación futura.

Tensiones ha habido, hay y habrá siempre. Algunas están basadas en asunciones falsas o en información incompleta o errónea, por lo que se pueden resolver con más o menos facilidad. Otras sí tienen su origen en la contraposición de elementos. La cuestión es hasta qué punto plantean dilemas, con opciones contrapuestas entre las que se puede elegir una opción entre varias. En otros casos, hay tensiones que no pueden resolverse porque son la consecuencia de contradicciones persistentes entre elementos interdependientes (Schad et al., 2016). En este segundo caso, es cuando el estudio de las paradojas cobra sentido. En lugar de buscar soluciones, como propugna el enfoque contingente, habría, según esto, que aceptar la persistencia de los problemas y convertir (los que se pueda) en oportunidades, mediante la realización de esfuerzos permanentes para atender esas demandas múltiples y contrapuestas. Para ello es preciso aceptar la condición paradójica de muchos de los problemas que afrontamos. Muchos, pero no todos, evidentemente, cuando todo se convierte en paradoja nada lo es.

Hay, pues, dos peligros. El primero consiste en convertir en paradoja lo que no lo es, y se podría resolver. El segundo surge de negar la evidencia cuando realmente sí existe una tensión paradójica. En este caso, no aceptar la existencia de demandas contrapuestas y dar una respuesta sesgada que atienda a una parte, desatendiendo a la otra, puede producir parálisis y conducir previsiblemente a un círculo vicioso.

Por el contrario, abordar el estudio de las paradojas con una mente amplia y abierta sirve para detectar inconsistencias en nuestras asunciones o forma de razonar, lo que abre nuevos puntos de vista sobre una cuestión. El cambio de perspectiva es una fuente de oportunidades, que sugiere nuevos supuestos y ayuda a reconsiderar los elementos que definen un problema y así abordarlo de forma novedosa. La adopción de una mente paradójica, dispuesta a aceptar e integrar demandas contrapuestas, favorece la innovación, como han demostrado Miron-Spektor et al. (2018). La necesidad de enfrentar contradicciones insolubles y persistentes requiere el desarrollo de habilidades para explorarlas, compararlas e integrarlas, mediante el desarrollo de procesos sinérgicos (Hargrave y Van de Ven, 2017), en los que los actores interactúan con los elementos contradictorios y se aseguran de atender a ambas partes. Esto favorece la aparición de círculos virtuosos que fomentan el aprendizaje y la flexibilidad y con ello la creatividad y la innovación.

Una paradoja está formada por una serie de “elementos contradictorios, pero interrelacionados que existen simultáneamente y persisten en el tiempo” (Smith y Lewis, 2011, 382); elementos que son lógicos cuando se analizan por separado pero que se convierten en absurdos e irracionales cuando aparecen conjuntamente.

La paradoja es un tipo de tensión, al igual que dualismos, dualidades, dilemas, y dialécticas. Todas ellas comparten la contraposición entre elementos; pero tienen características que no siempre se usan apropiadamente. Esto no sólo dificulta el avance del conocimiento, sino que también reduce sus aplicaciones prácticas. Si la organización no sabe a qué tipo de tensión se enfrenta tampoco sabrá cómo gestionarla y cuál es el tipo de respuesta más adecuada. El cuadro 1 permite distinguir entre ellas.

Cuadro 1: Distintos tipos de tensiones.

Elementos opuestos	DUALISMO	DUALIDAD	DIALÉCTICA	PARADOJA
Interdependientes				
Mutuamente excluyentes				
De forma permanente				

Fuente: Adaptado de Putman et al. (2016).

La interdependencia persistente de elementos incompatibles es lo que diferencia las tensiones paradójicas del resto. Las dualidades toman en consideración relaciones interdependientes, pero no antagónicas. Es posible elegir entre las opciones planteadas. Dialéctica y paradojas están basadas en contradicciones. La dialéctica estudia relaciones contradictorias e interdependientes que evolucionan en el tiempo, dando lugar a una síntesis, que a su vez dará lugar a sucesivas tesis, antítesis y síntesis, que convierten en obsoleta la tensión inicial. En la paradoja, por el contrario, los elementos contradictorios e interrelacionados existen simultáneamente y persisten en el tiempo¹.

Ante una situación paradójica no se puede aplicar la fórmula convencional para resolver un problema, que consiste en elegir una alternativa, usando la lógica formal tras una valoración de pros y contras. Se trata de aplicar el principio “uno de los dos/o”. Las paradojas requieren una forma de pensamiento más fluida y holística que potencia las diferencias y sinergias entre elementos y que permite convivir con ellas, no eliminarlas. Se trata de ser capaz de manejar paradojas, en lugar de ignorarlas, intentar resolverlas o, por supuesto, sentirse amenazado por ellas. La acción es la forma de conducta clave. El modelo de equilibrio dinámico desarrollado por Smith y Lewis (2011) propugna que, una vez aceptadas las tensiones paradójicas, hay que confrontarlas mediante el desarrollo de respuestas iterativas de fragmentación e integración. La literatura, con todo, ha ido definiendo distintos tipos de respuesta, que en unos casos suponen la búsqueda de respuestas del tipo “ambos/y” (Lewis y Smith, 2014) y en otros “más que” (Putman et al., 2016). En la tabla 1 aparecen algunas de las acciones que pueden emprenderse para llevar a cabo cada una de estas respuestas.

Tabla 1: Distintos tipos de respuestas para abordar las paradojas.

CATEGORÍA	TIPO	(ALGUNAS) ACCIONES POSIBLES
APROXIMACIONES AMBOS / Y	Pensamiento paradójico	Desarrollar habilidades cognitivas para reconocer, cuestionarse y reflexionar sobre las oposiciones.
	Irresolución o moverse en espiral	Oscilar de uno a otro polo de la tensión en diferentes momentos o contextos.
	Integración y equilibrio	Buscar un compromiso, incluso forzando la integración entre los polos opuestos.
APROXIMACIONES MÁS QUE	Trascendencia y replanteamiento	Reformular la relación entre las partes para eliminar el enfrentamiento. Moverse hacia un nivel de significado fuera del sistema paradójico.
	Conexión, otros espacios y diálogo	Formular prácticas interactivas que involucren a los opuestos en una relación en marcha. Crear nuevos espacios o zonas de ambigüedad. Formular prácticas de comunicación que busquen obtener energía de la tensión.
	Práctica reflexiva y juego serio	Aplicar fórmulas de interacción entre las partes basadas en la experimentación y la emoción, más que en el análisis racional.

Fuente: adaptado de Putman et al. (2016).

¹ Para ver en detalle las diferencias entre dialéctica y paradojas véase Farjoun (2017) y Hargrave y Van de Ven (2017), quienes también proporcionan un modelo decisorio que integra las perspectivas paradójica y dialéctica para abordar la gestión de las contradicciones.

Por supuesto no todas las tensiones son paradójicas, por lo que no se trata de responder a todas las demandas contradictorias con soluciones “ambos/y” sino de tener repertorios para abordar todo tipo de contradicciones. En unos casos habrá que elegir, en otros, será preciso convivir con la tensión detectada (Cunha y Putman, 2019).

A ello hay que añadir la precaución de recordar que ambas partes no tienen siempre el mismo poder para actuar, como postula la teoría de la paradoja (Berti y Simpson, 2020). Esto hace que los actores no siempre tienen libertad para elegir la respuesta que consideren adecuada para ellos ante una contradicción persistente. Pensar paradójicamente no basta para responder adecuadamente a las paradojas que surgen en las organizaciones.

Se discute sobre si las paradojas son inherentes a un sistema o construidas socialmente. Como construcción social tienen que ver con un tiempo y espacio concretos: esto supone que lo que se entiende como contradictorio en un entorno cultural, en otro puede ser consistente (Farjoun, 2017). Más aún, la capacidad de ver en las contradicciones permanentes una fuente de retos y creatividad está muy influenciada por la cultura social; en particular hay grandes diferencias entre las culturas occidentales, basadas en el razonamiento lógico, y las orientales, mucho más acostumbradas a manejar -e integrar- elementos paradójicos. Para el pensamiento oriental, la reducción de la verdad a sus elementos constituyentes mediante la lógica lo que hace es ocultar la verdad (Keller et al., 2017). Smith y Lewis (2011), por su parte, sugieren que las paradojas son inherentes a los sistemas; pero se encuentran en estado de latencia, hasta que emergen y se hacen visibles como resultado de factores ambientales como la escasez, la pluralidad y el cambio, así como de la cognición de los actores.

La importancia de las paradojas para la dirección estratégica no es nueva, pero en los últimos años el interés por ellas ha crecido extraordinariamente hasta convertirse en un ambicioso programa de investigación, como atestiguan varias revisiones excelentes de la literatura, de las que ya disponemos (Keyser et al., 2019, Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016). La paradoja se convierte en una lente para analizar el mundo y los problemas que plantea (Lewis y Smith, 2014). Esto supone tanto plantearse nuevas preguntas de investigación como diseñar y aplicar metodologías adecuadas para abordarlas. Se trata, pues, de una aproximación sumamente útil para gestionar las contradicciones que proliferan en la actividad empresarial, pero también para abordar el desarrollo de las teorías sobre organización (Poole y Van de Ven, 1989).

El estudio de las paradojas es adecuado, en primer lugar, para abordar problemas en las organizaciones, a distintos niveles, que presentan esas características de contradicción, permanencia e interdependencia. La paradoja se convierte en una herramienta que puede aplicarse para mejorar el conocimiento sobre fenómenos concretos y con ello avanzar en el desarrollo de las teorías de la dirección y de la organización, así como derivar recomendaciones de orden práctico para los directivos.

Entre otros asuntos, se ha estudiado el gobierno corporativo (Sundaramurthy y Lewis, 2003), las sinergias entre exploración y explotación (Andriopoulos y Lewis, 2009), y la interdependencia entre las fuerzas del cambio y la estabilidad (Farjoun, 2010), la tensión entre co-creación y apropiación de valor (Nielsen y Stefan, 2019), la interdependencia entre renovación e inercia (Albert et al., 2015), los procesos decisorios duales de análisis e intuición (Keller y Sadler-Smith, 2019), los efectos de la ambivalencia emocional sobre la cooperación (Raza-Ullah, 2020), y la sostenibilidad en las cadenas de aprovisionamiento de múltiples niveles (Zhang et al., 2020).

En la actualidad, disponemos de un cuerpo creciente de teorización construida sobre el concepto de paradoja (Schad et al., 2019, Smith y Lewis, 2011) con sus correspondientes principios, constructos y relaciones entre ellos. La versatilidad de aplicaciones que permite el concepto de paradoja la convierte en una meta-teoría (Lewis y Smith, 2014) que puede emplearse para

reinterpretar -y enriquecer- otras teorías relacionadas con la Dirección, al igual que el propio proceso de teorización (Poole y Van de Ven, 1989).

Bien es cierto que el progreso acelerado que ha experimentado esta línea de investigación ha llevado a su institucionalización precoz (Farjoun, 2017), lo que ha generado una serie de efectos indeseados sobre los que llaman la atención Cunha y Putnam (2019). Esto ha provocado, en opinión de los autores, una consolidación prematura del enfoque que estrecha y reduce su desarrollo conceptual; lo que le hace perder capacidad crítica para cuestionar su estado actual, conceptos y lógica. Así, los cuatro tipos de paradoja que proponen Smith y Lewis (2011) - aprendizaje, pertenencia, organización y resultados- se han convertido en un sistema de categorización completo de las paradojas, pese a la existencia de tipos de paradojas que no encajan en esa categorización que se quiere cerrada².

Por último, hay una gran cantidad de trabajos que utilizan el término como metáfora, para llamar la atención de los lectores sobre alguna cuestión curiosa, pero no necesariamente paradójica (Keyser et al., 2019)³. El abuso del término puede acabar siendo contraproducente, al producir una inflación de problemas supuestamente paradójicos en las organizaciones; muchos de ellos perfectamente resolubles, lo que podría jugar contra la potencia del enfoque.

Las situaciones paradójicas no se resuelven, hay que manejarlas, y manejarse en ellas, la mejor respuesta es actuar. Por eso no deja de ser paradójico que, en muchos casos, la investigación se haya orientado hacia cómo resolver la paradoja analizada, en lugar de asumir que no hay una solución para ella. El tratamiento de las paradojas requiere manejar la ambigüedad, desarrollar conductas no lineales, y esto exige incorporar la emoción y la irracionalidad a la investigación (Fairhurst et al., 2016).

No es esta la única paradoja del enfoque. El que estemos en presencia de contradicciones permanentes no quiere decir que las paradojas no evolucionen en el tiempo; sin embargo, muchos trabajos abordan su estudio como si no lo hicieran: la paradoja no cambia aunque la organización sí lo está haciendo (Cunha y Putnam, 2019). Los procesos paradójicos requieren mucha más atención y estudio.

Hay múltiples tensiones, entre el presente y el futuro, y a diferentes niveles -interpersonal, grupal, organizativo, institucional y social-; sin embargo, los estudios se han concentrado en las paradojas individuales en momentos concretos del tiempo (Fairhurst et al., 2016). Por eso, una de las líneas de investigación futura tiene que ser el análisis de las paradojas múltiples, así como las que se insertan unas en otras. También requieren más atención las paradojas individuales y grupales; puesto que hasta ahora la atención se ha centrado en las paradojas a nivel organizativo (Waldman et al., 2019). Para ello es preciso ahondar en los micro-fundamentos de la teoría (Schad et al., 2019); la cognición individual y la heurística decisoria en condiciones paradójicas requieren más atención.

La atención que está recibiendo el estudio de las paradojas no se corresponde con el nivel de desarrollo de las metodologías empleadas en la investigación empírica. Hasta ahora ha primado la investigación cualitativa. Hay varias posibles explicaciones para ello (Smith et al., 2017). En primer lugar, el estado embrionario del fenómeno de estudio lleva a emplear métodos inductivos

² Llama la atención la cantidad de trabajos firmados por un número muy reducido de investigadores que constituyen el núcleo duro del programa.

³ Keyser et al. (2019) revisan 476 artículos publicados en las mejores revistas hasta diciembre de 2018 y encuentran que el 84% emplea la paradoja como forma de verbalizar algo sorprendente, el 10% se orientan a entender o hacer avanzar teorías sobre dirección u organización y el 6% son de estricta teorización.

y exploratorios como forma de ir mejorando el conocimiento sobre él. También puede deberse a la necesidad de emplear lentes capaces de identificar tensiones y dinámicas cíclicas. Por último, el empleo de los métodos cuantitativos en el proceso de diseño de los constructos podría derivar hacia un exceso de racionalización, lo que aconseja emplear metodologías de corte cualitativo. Por supuesto ya hay magníficos estudios cuantitativos como los de Miron-Spektor et al. (2018) sobre mentes paradójicas e innovación o Raza-Ullah (2020) sobre los efectos negativos de las tensiones sobre la cooperación. Sea como fuere, se necesita desarrollar nuevos métodos adecuados para investigar empíricamente las tensiones paradójicas con una orientación cuantitativa. Hay un amplio margen para experimentar sobre cómo y qué tipo de estudios cuantitativos emplear, lo que abre extraordinariamente las posibilidades de investigación.

En definitiva, sea una lente, una herramienta o incluso una metáfora para llamar la atención, la paradoja es un concepto muy potente, con gran capacidad para sugerir ideas y líneas de acción, plantear nuevos enfoques y problemas y, sobre todo, proporcionar una nueva mirada a la realidad empresarial y a su estudio.

Bibliografía

- Albert, D., Kreutzer, M. y Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40, 210–234.
- Andriopoulos, C., y Lewis, M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Berti, M. y Simpson, A.V. (2020). The dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*. doi.org/10.5465/amr.2017.0208
- Cunha, M.P. y Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95 –106.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S. y Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Farjoun, M. (2017). Contradictions, dialectics, and paradoxes. En Tsoukas, H. y Langley, A. (eds.). *The Sage handbook of process organization studies*. Los Angeles, CA: SAGE, 87–109.
- Hargrave, T. J., y Van de Ven, A. H. (2017) Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3–4), 319–339.
- Keller, J., Loewenstein, J. y Yan, J. (2017). Culture, conditions and paradoxical frames. *Organization Studies*, 38, 539–560.
- Keller, J. y Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and dual processes: A review and synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21, 162–184.
- Keyser, B. de, Guiette, A. y Vandembemt, K. (2019). On the use of paradox for generating theoretical contributions in management and organization research. *International Journal of Management Reviews*, 21, 143–161.
- Lewis, M. y Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 127–149.

- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W.K. y Lewis, M.W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45.
- Nielsen, E. y Stefan, I. (2019). Embracing the Paradox of Interorganizational Value Co-creation–Value Capture: A Literature Review towards Paradox Resolution. *International Journal of Management Reviews*, 21, 231–255.
- Poole, M. S., y Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14, 562–578.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. y Banghart, S. G. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171.
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. y Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10, 5–64.
- Schad, J., Lewis, M.W. and Smith, W.K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17, 107–119.
- Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M.W. y Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38, 303–317.
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403.
- Sundaramurthy, C. y Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28, 397–415.
- Waldman, D.A. Putnam, L.L., Miron-Spektor, E. y Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6.
- Zhang, J., Yalcin, M. G. y Hales, D.N. (2020). Elements of paradoxes in supply chain management literature: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*. doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107928.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN

TESIS DOCTORALES

Título: *Business models, small firms, and performance in knowledge-intensive based services. A study in the private health sector.*

Doctorando: Guillermo Navarro Sanfelix (Universidad de Valencia).

Director: Francisco Puig Blanco (Universidad de Valencia).

Mención Doctorado Internacional.

Resumen: During the last years, and due to social and economic changes, the demand for private health services (PHS) is growing. A more significant number of companies appeared under different business model formulas. Besides the traditionally independent professionals, other types of entrepreneurs appeared under associated business. As a result of these changes, there are differences in how these services are provided and their performance. This work is proposed to study the business model effect on small private health service companies' activity and analyze institutions' and intellectual capital's role in their performance. The phenomenon of associated business models (ABM) promotes synergies in scale economies, branding sharing, cost savings, or more effective knowledge transfer. Although these ABMs are not directly associated with better performance, the actions mentioned above are associated with better results.

Título: *The antecedents of entrepreneurial intention. The role of social networks, social capital, personality traits and affect.*

Doctorando: Héctor Pérez Fernández (Universidad de Valladolid).

Directores: Natalia Martín Cruz (Universidad de Valladolid) y Juan Bautista Delgado (Universidad de Burgos).

Mención Doctorado Internacional.

Resumen: This doctoral dissertation aims to provide a more comprehensive view of the determinants of entrepreneurial intention in higher education students. To accomplish this general objective, this dissertation considers that entrepreneurial intention is part of the individual's cognition (Mitchell et al., 2002). Therefore, this study firstly inquire in which factors relevant for the general cognition of individuals can be also important for developing entrepreneurial intention. In particular, we focus on four different factors, namely, social capital, social networks, personality traits and affect. After that, we develop a survey focused on the different factors for developing entrepreneurial intention and conducted in two universities from Spain. This data collection is the empirical basis for the four empirical studies that aim to address four specific research objectives. In general, this dissertation addresses to the Fayolle and Liñan's (2014) recommendation about the expansion of the antecedents, moderators and mediators of entrepreneurial intention. By providing a more comprehensive view, research will enable to provide useful ways to promote entrepreneurial intention among individuals. More specifically, this dissertation firstly improves the existing understanding of the influence of social capital online on entrepreneurial intentions. Secondly, this dissertation extends the existing understanding of the impact of affect on entrepreneurial intention. Furthermore, this dissertation explores the double path for the influence of affective traits on

entrepreneurial intention. Finally, this dissertation studies how need for achievement intensifies the impact of social networks on entrepreneurial intention.

PREMIOS

Primer Premio CEF Estudios Financieros 2020 en la categoría Contabilidad y Administración de Empresas.

Título: La responsabilidad corporativa de emergencia en tiempos de conmoción. Autores: Francisco Javier Forcadell Martínez (Universidad Rey Juan Carlos) y Elisa Aracil Fernández (Universidad Pontificia Comillas).

<https://www.cef.es/es/premiados-y-jurados-premio-estudios-financieros-2020.htm>

Premio Extraordinario de Doctorado del Consell de Govern de la Universitat de València (sesión ordinaria del 6 de octubre de 2020) correspondiente al curso académico 2019/20 al doctor Manuel Rico Llopis cuya tesis doctoral se titula "Turnaround strategies for severe crises. Surviving a bankruptcy procedure", y fue dirigida por el doctor Dr. Francisco Puig Blanco.

ARTÍCULOS

Callado-Muñoz, F.J.; Fernández-Olmos, M.; Ramírez-Alesón, M.; Utrero-González, N. (2020). Characterisation of technological collaborations and evolution in the Spanish Defence Industry. *Defence and Peace Economics*, In press. <https://doi.org/10.1080/10242694.2020.1799168>.

Resumen: La industria de defensa se caracteriza por la complejidad tecnológica de los productos y servicios ofrecidos, junto con un proceso de innovación constante. La escasez de datos sobre colaboraciones en esta industria, limita su estudio. Este artículo, a partir de una base de datos propia de más de 300 convenios tecnológicos entre organismos públicos y privados y el Ministerio de Defensa español durante 1999-2017, cubre este gap mediante el estudio de las diferentes características tanto de los socios tecnológicos como de los convenios realizados por ellos durante un largo período que abarca los años de pre-crisis, crisis y pos-crisis. Se utilizan tres análisis de conglomerados para identificar diferentes tipologías de colaboraciones tecnológicas.

Delgado-Verde, M.; Martín-de Castro, G.; Cruz-González, J.; Navas López, J.E. (2020). Complements or substitutes? The contingent role of corporate reputation on the interplay between internal R&D and external knowledge sourcing. *European Management Journal*, In press. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.001>.

Resumen: Existing research does not provide a clear answer to the question of whether internal knowledge development and external knowledge sourcing are complementary or substitutive innovation activities. This paper adopts a contingent approach for addressing this issue by examining whether and how the interactive effect of internal R&D efforts and external

knowledge sourcing on product innovation performance may be affected by the firm's corporate reputation. In doing so, a three-way interaction model is applied to a sample of 251 Spanish high-technology manufacturing firms. Interestingly, initial results support the substitutive argument: the positive effect of internal R&D on product innovation performance diminishes as the exposure to external knowledge increases. However, in well reputed companies, interaction becomes positive, revealing a complementary effect. Thus, the study extends the traditional approach focused on determining whether internal and external knowledge sourcing are complements or substitutes by showing that their interplay depends on other firm-specific characteristics. Moreover, identifying corporate reputation as a source of complementarity between both activities provides an additional explanation of how corporate reputation contributes to a more effective management of knowledge assets.

Domínguez, B.; Fuentelsaz, L.; Garrido, E.; González, M. (2020). Birds of a feather flock together: Ownership in cross-border acquisitions by emerging multinationals. *Cross Cultural & Strategic Management*, In press. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2019-0173>.

Resumen: Despite prior studies on cross-border acquisitions (CBAs) have analyzed the determinants of ownership strategies, there is still a quest for evidence on how the differences between home and host market characteristics affect the ownership percentage. Prior studies have acknowledged that entering host countries with greater uncertainty makes multinationals reluctant to acquire high levels of ownership. Nevertheless, emerging multinationals (EMNEs) are usually used to operating under greater levels of uncertainty than multinationals from advanced countries (AMNEs), which can imply different ownership strategies. The purpose of this study is to analyze the ownership percentage acquired by MNEs when designing a CBA in emerging or in advanced countries, and to analyze the extent to which the ownership strategy in emerging countries differs between EMNEs and AMNEs.

Forcadell, F.J.; Aracil, E.; Úbeda, F. (2020). The impact of corporate sustainability and digitalization on international banks' performance. *Global Policy*, 11, 18-27. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12761>.

Resumen: We analyse the implications for international banks of two contemporary megatrends: corporate sustainability (CS) and digitalization. The digital environment and the availability of massive data from customers generate asymmetric information for banks to the detriment of customers, who experience individual vulnerabilities such as privacy rights. This can hinder the positive influence of digitalization in banks' performance, with relevant managerial and political implications. In this context, the reputation generated by CS strategies can constitute a credence factor that reduces customers' fears of opportunistic behavior and information asymmetries. We test and find support for our hypothesis over a panel data of large international banks from developed countries. Our findings shed light on the mutual reinforcement of CS and digitalization strategies in enhancing banks' market performance and efficiency.

Forcadell, F.J.; Aracil, E.; Úbeda, F. (2020). Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2181-2193. <https://doi.org/10.1002/bse.2494>.

Resumen: The new landscape in the financial sector, characterized by fierce competition and the entrance of new technological players, has forced banks to speed up their digital transformation. However, for banks, digitalization entails challenges that can hinder the potential benefits and compromise their survival. In this context, we argue that the reputation

generated by corporate sustainability (RCS) may offset these digitalization drawbacks. In particular, we find that the combination of RCS and digitalization facilitates in transforming the organizational nature of banks by simultaneously narrowing their boundaries and expanding their scope. We empirically confirm our hypotheses by analyzing a panel of 110 multinational banks from developed countries.

Forcadell, F.J.; Úbeda, F. (2020). Individual entrepreneurial orientation and performance: The mediating role of international entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, In press. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00693-8>.

Resumen: This paper analyses the role that individual entrepreneurial orientation (IEO) plays in the success of international entrepreneurship moves. We focus on the mediation effect of international entrepreneurship in the relationship between IEO and firm performance. We argue that entrepreneurial experience constitutes an important source of IEO and propose an objective measure of IEO. The hypotheses are empirically analysed using a 22-year panel of family SMEs. Our results confirm the hypotheses and provide a better understanding of the role of IEO in the success of corporate strategies such as internationalisation. Specifically, IEO is found to improve firm performance indirectly by increasing the speed of internationalisation, and this effect is non-linear. Our study contributes to the literature by extending international entrepreneurship literature by offering a more complete view of the causes and consequences of IEO. Finally, our results also contribute to the literature on family firm heterogeneity.

Forcadell, F.J.; Úbeda, F.; Aracil, E. (2021). Effects of environmental corporate social responsibility on innovativeness of Spanish industrial SMEs. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 120355. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120355>.

Resumen: This study analyzes how environmental corporate social responsibility (ECSR) strategies contribute to enhancing innovativeness among small and medium-sized enterprises (SMEs) by developing technological resources. We test our hypotheses over an eight-year period using a panel of 2,405 industrial SMEs in Spain. We empirically find that ECSR drives the building of firms' technological resources, which results in an enhancement of their technological effort or R&D and outcomes in terms of product and process innovation. ECSR intensifies innovation for innovative firms and catalyzes the inception of innovation for previously non-innovating firms, and the resultant effects are sustained over time. We contribute to the literature by analyzing the effects of ECSR in promoting the innovation of firms beyond the well-known influence on green innovation. Further, we examine the neglected research area of the environmental strategies of SMEs. Our findings strengthen the instrumental innovative value of ECSR, specifically for SMEs.

Guerras-Martín, L.Á.; Ronda-Pupo, G.A.; Zúñiga-Vicente, J.Á.; Benito-Osorio, D. (2020). Half a century of research on corporate diversification: A new comprehensive framework. *Journal of Business Research*, 114, 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.037>.

Resumen: This paper is an initial attempt to use a bibliometric approach for an exhaustive literature review of corporate diversification in order to propose a new comprehensive framework for its study. We conduct an in-depth analysis of the historical evolution of research over the period 1970–2017 in six eight-year stages, shedding light on the main issues in each stage and the links among them using a sample of 1,253 articles. Attention is also paid to the three disciplines in this research stream: Strategic Management, Economics, and Finance. Our analysis reveals how the research on corporate diversification has extended the range of

topics addressed and added new theoretical approaches and methodological tools, thereby ensuring greater maturity in its development. Emergent and prevailing research streams are identified, as they are expected to play a key role in the near future. We conclude by recognizing the need for an integrated theory on corporate diversification.

López Bayón, S.; Fernández Barcala, M.; González Díaz, M. (2020). In search of agri-food quality for wine: Is it enough to join a geographical indication? *Agribusiness*, 36(4), 568-590. <https://doi.org/10.1002/agr.21665>

Resumen: This study examines whether geographical indications (GIs) truly enhance producer quality, which is a main regulatory justification for the GIs' existence. We compare the quality of wine producers with and without GIs and test for their effectiveness based on (a) the strictness of GIs' production standards and (b) GIs' organizational characteristics as a collective brand. The results for the Spanish wine industry reveal that except for wineries with the lowest GI category (i.e., protected geographical indication), GI wineries show higher quality than non-GI wineries. We also observe that more stringent categories increase quality but at a decreasing rate and that collective action problems are relevant in explaining GIs' effectiveness.

Molina-Azorín, J.F.; Pereira-Moliner, J.; López-Gamero, M.D.; Pertusa-Ortega, E.; Tarí, J.J. (2020). Multilevel research: Foundations and opportunities in management. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(4), 319-333. <https://doi.org/10.1177/2340944420966970>

Resumen: The purpose of this methodological insight is to analyze the foundations of multilevel research, answering two main questions: why this methodological approach is important for management research and how to conduct a multilevel study. We examine why multilevel research is relevant, emphasizing its potential, opportunities, and basic principles. Moreover, we point out the main theoretical, methodological, and analytic aspects to be considered for an appropriate application of multilevel research. The article refers throughout to the basic literature on multilevel research, reviewing conceptual, methodological, and empirical works.

Pérez-Fernández, H.; Delgado-García, J.; Martín-Cruz, N.; Rodríguez-Escudero, A. (2020). The role of affect in the development of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Research Journal*, In press. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0124>.

Resumen: Advances on the study of entrepreneurial intention among students from universities motivate to further investigate the factors behind this intention. In this paper, we focus on the effect of affective traits (positive and negative) on the entrepreneurial intention antecedents proposed by Ajzen's theory of planned behavior drawing on the arguments of affect priming. Using a sample of 597 students from Spain, we use structural equation model to test our hypotheses. Our results show that positive affective traits have a positive impact on the attitude toward entrepreneurship (ATE), perceived behavioral control of entrepreneurship (PBC), and social norms toward entrepreneurship (SN). Negative affective traits negatively influence ATE and SN, but not PBC. In addition, using a K-means clustering analysis and an analysis of variance, our study further explores how different affective personalities relate to a particular level of entrepreneurial intention. Our results contribute to understand of the psychological processes that influence entrepreneurial intention. Overall, our research contributes to the literature on affect and entrepreneurial cognition by evaluating the interaction of affect and the cognitive antecedents of entrepreneurial intention.

Ramírez Alesón, M.; Fernández Olmos, M. (2020). Intermediate imports and innovation performance: Do family firms benefit more? *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 835-855. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0116>.

Resumen: Este trabajo analiza si el carácter familiar de una empresa influye en la relación entre las actividades de importación y el desempeño innovador y si existen diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares. Para ello se utiliza un panel no balanceado de 1963 empresas del sector manufacturero español (13155 observaciones; 2006-2016). Dos son los resultados principales. Por una parte, la importación es una fuente determinante de la innovación de procesos para todas las empresas, pero no para la innovación de producto. Por otra, se observa la existencia de diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares, a favor de las familiares.

Ruiz-Ortega, M.J.; Molina-Morales, F.X.; Parra-Requena, G.; García-Villaverde, P.M. (2020). Strength of ties and pioneering orientation: The moderating role of scanning capabilities. *BRQ Business Research Quarterly*, *In press*. <https://doi.org/10.1177/2340944420967954>.

Resumen: The purpose of this article is to study the curvilinear effect on pioneering orientation of one of its key relational backgrounds: strength of ties. The study is based on a sample of 224 companies in the footwear industry in Spain. A hierarchical regression analysis was performed. The results show a curvilinear U-shaped relationship between the strength of ties and pioneering orientation. This curvilinear relationship is increasingly pronounced as scanning capabilities grow. Managers wishing to develop a pioneering orientation should avoid excessive levels of strength in their ties and unduly low levels. Furthermore, firms might benefit from developing scanning capability.

CAPÍTULOS DE LIBRO

Godos-Díez, J.L.; Cabeza-García, L.; Martínez-Campillo, A.; Fernández-Gago, R. (2020). The importance of firm size and development strategies for CSR formalization. En S. Torp and T.J. Andersen (Eds), *Adapting to Environmental Challenges: New Research in Strategy and International Business* (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness). Emerald Publishing Limited. ISBN: 9781839824777; chapter 6, pp. 105-129.

Resumen: Despite the relevance of firm size in the analysis of corporate social responsibility (CSR) engagement, there is still much to know about the specific impact of firm size on CSR formalisation. Moreover, in order to better understand such a relation, the interaction effects of development strategies on which companies may base its growth, namely diversification and internationalisation, will be also taken into account. Specifically, this work contributes to shed light on these issues by combining theories related to external and internal drivers of CSR. Using a sample of Spanish listed firms, the results show that firm size affects positively CSR formalisation, and that this effect is stronger in the case of adopting a diversification strategy, while no evidence was found for the moderating effect of internationalisation strategy.

ANUNCIOS**“CALL FOR PAPERS” DE REVISTAS**

Número especial sobre “Global fashion and textile industry during the Covid-19”.

Revista: Fashion and Textiles.

Editores invitados:

Francisco Puig, Universidad de Valencia (España): francisco.puig@uv.es

Byoungho “Ellie” Jin, Department of Textile and Apparel, Technology and Management, North Carolina State University (USA): bejin@ncsu.edu

Plazo máximo envío de trabajos: 22 de Noviembre.

Mensaje de los editores: This Special Issue aims to assess:

- Main changes implemented by companies (e.g., increasing and redirecting production to pandemic essentials, restructuring retail operation).
- Challenges and opportunities that the pandemic brings to fashion brands, manufactures, and retailers.
- Changes in company organization structure and its impact on suppliers, employees, and competitors.

La información de este número especial se puede consultar en:

<https://fashionandtextiles.springeropen.com/gfti>

Número especial sobre “Sport Management Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)”.

Revista: International Journal of Sport Marketing and Sponsorship.

Editores invitados:

Gabriel Cepeda Carrión, Universidad de Sevilla (España): gabi@us.es

Joseph F. Hair, University of South Alabama (USA): joefhair@gmail.com

Christian M. Ringle, Hamburg University of Technology (Germany) y University of Waikato (New Zealand): c.ringle@tuhh.de

Jose L. Roldán, Universidad de Sevilla (España): jlroldan@us.es

Jerónimo García, Universidad de Sevilla (España): jeronimo@us.es

Plazo máximo envío de trabajos: desde el 1 de Noviembre hasta el 21 de Diciembre de 2020.

Mensaje de los editores: The aim of this special issue of International Journal of Sports Marketing and Sponsorship is to introduce these advanced methods to a wider audience in an effort to broaden the understanding of sport management applications. This special issue embraces both, the technical side of PLS-SEM and empirical research using this method. The special issue is tied to 2020 International Conference on Partial Least Squares Structural Equation Modeling to be held in March 2020 in Beijing. Outstanding papers presented at these

conferences will be invited for submission. However, the guest editors also welcome submissions that have not been submitted to or presented at the conference.

La información de este número especial se puede consultar en:

https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/ijms/sport-management-using-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem?fbclid=IwAR0PSDWILq-EYPIFLzt_IJLItpU1CJeFWES6Da9IGXSc5dw6j7QzBr-afgg

Número especial sobre “Our House is on Fire! The Role of Business in Achieving the 2030 United Nations Sustainable Development Goals”.

Revista: Business Research Quarterly (BRQ).

Editores invitados:

Javier Delgado-Ceballos, Universidad de Granada (España): jdc@ugr.es

Natalia Ortiz-de-Mandojana, Universidad de Granada (España): nortiz@ugr.es

Raquel Antolin-Lopez, Universidad de Almería (España): ral252@ual.es

Ivan Montiel, Baruch College, City University of New York (USA):
Ivan.Montiel@baruch.cuny.edu.

Plazo máximo envío de trabajos: January 31, 2021.

Mensaje de los editores: With this call for papers, we invite research that advances knowledge on the role of business in meeting the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDGs) on time.

La información de este número especial se puede consultar en:

<https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/BRQ/CFP%20BRQ%20SDG.pdf>

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: Manuel González Díaz (Universidad de Oviedo)

Vicepresidente: Juan Pablo Maícas López (Universidad de Zaragoza)

Secretaria: Laura Cabeza García (Universidad de León)

Responsable de investigación, docencia y relaciones institucionales: M^a José Ruiz Ortega (Universidad de Castilla-La Mancha)

Editora del Boletín: M^a Valle Santos Álvarez (Universidad de Valladolid)

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en la Primavera de 2021.