

STRATEGY AS PRACTICE (SAP):

Perspectiva social de la estrategia

Resumen

La estrategia del negocio es un aspecto relevante para las organizaciones actuales. Aunque en primera instancia opera en diferentes escenarios, en términos generales apunta en la misma dirección; analizar los diferentes aspectos de una situación, sopesar oportunidades y amenazas del entorno, frente a las fortalezas y desarrollos internos, de tal manera que favorezca la elección de caminos de acción.

Sin embargo, estos procesos planteados para un entorno de riesgo, parecen no ser del todo efectivos para enfrentar la incertidumbre del ambiente. En este escenario, surge una nueva propuesta, “strategy as practice” (SAP), que propone un cambio en la perspectiva de la concepción, diseño y ejecución de la estrategia, considerándola como una construcción social.

Debido a la importancia de la estrategia para el desarrollo organizacional y lo novedoso de la propuesta de “strategy as practice”, resulta interesante indagar sobre el desarrollo, madurez, perspectivas, aportes y tendencias de la investigación de SAP.

Por lo tanto en este artículo se presentan los resultados preliminares de la indagación en relación a la SAP, a partir del uso de las metodologías de análisis bibliométrico. Por lo tanto en la primera parte se describe las características del proceso de análisis bibliométrico. Posteriormente se presenta la metodología utilizada y el análisis de los resultados. Finalmente se presentan algunas conclusiones frente al enfoque de la “strategy as practice” y su desarrollo.

Palabras clave:

Estrategia-como-práctica, estrategia, prácticas, praxis

Introducción

En los últimos años hemos presenciado fuertes transformaciones del entorno, en distintos ámbitos. En particular, el desarrollo de las TIC que de forma gradual y creciente potencia la aparición de redes digitales y procesos que de algún modo sustituyen las redes sociales tradicionales, basadas en la comunicación presencial, modificando las estructuras sociales y actividades clave alrededor de las redes digitales. Transformación denominada por autores como Van Dijk(2006) y Castells(1997), “sociedad de la información”.

En este contexto, se hace necesario un cambio en las perspectivas tradicionales, en el sentido de poder hacer frente a los altos volúmenes de información que se produce, resultado de las facilidades que otorgan las TIC y el interés de las personas por contar con información suficiente para la toma de decisiones.

A estas tendencias no puede escapar la producción intelectual, que a pesar de las críticas, en relación a las políticas y procesos que le facilitan o limitan su desarrollo, persiste, evoluciona y aumenta, de acuerdo a la investigación y métodos desarrollados en cada disciplina.

La tendencia creciente de la producción intelectual, pone de manifiesto la necesidad de monitorear la actividad científica e intentar evidenciar su impacto social. Ya sea desde la perspectiva de desarrollo de la sociedad o desde la posición de implementar criterios objetivos para la asignación de los recursos, muchas veces escasos, destinados a investigación y desarrollo (Gómez Caridad et al., 2009).

Es precisamente en este contexto que la bibliometría se desarrolla, como una propuesta que intenta representar el conocimiento en un área, su naturaleza y desarrollo, por medio de la cuantificación de documentos, usando métodos y herramientas que de alguna manera intentan evidenciar tendencias, desarrollos, avance, entre otros(Jiménez-Contreras, 2000).

Los análisis bibliométricos son métodos documentales que se interesan por estudiar el tamaño, crecimiento y distribución de los documentos científicos, así mismo indagan sobre la estructura,

dinámica de los grupos o investigadores que producen y usan (citas) esos documentos (López Piñero et al., 1992).

En tal sentido, este trabajo pretende desarrollar un análisis bibliométrico sobre la noción de estrategia como practica “strategy as practice” (SAP)

Estrategia como práctica SAP

Si bien es cierto, este tipo de análisis puede ser aplicado a muchas disciplinas, el interés en este trabajo es aproximarnos a un área relativamente nueva, “strategy as practice” (SAP) cuyo desarrollo y evolución puede tener un gran impacto tanto para los académicos, como para los estrategas en las organizaciones.

La estrategia como práctica (SAP), emerge como un enfoque distintivo para estudiar, comprender e implementar, la estrategia en las organizaciones desde una perspectiva de construcción social. Este enfoque pone en el centro del análisis los procesos y prácticas sociales (Golsorkhi et al., 2010). En otras palabras, se interesa por: ¿Quién lo hace?, ¿qué hace? ¿cómo lo hace?, ¿qué utiliza? y las implicaciones de estos aspectos en la formación y despliegue de la estrategia del negocio (P. Jarzabkowski et al., 2009).

El interés sobre este campo de investigación surge debido a las limitaciones de los procesos estratégicos desde la perspectiva convencional, que de algún modo parece no considerar el impacto del ser humano y sus acciones en la implementación de la estrategia, en el día a día de la organización (Jarzabkowski et al., 2015; Paula Jarzabkowski et al., 2009; Whittington, 2007), centrando su atención en los niveles directivos y su visión del negocio.

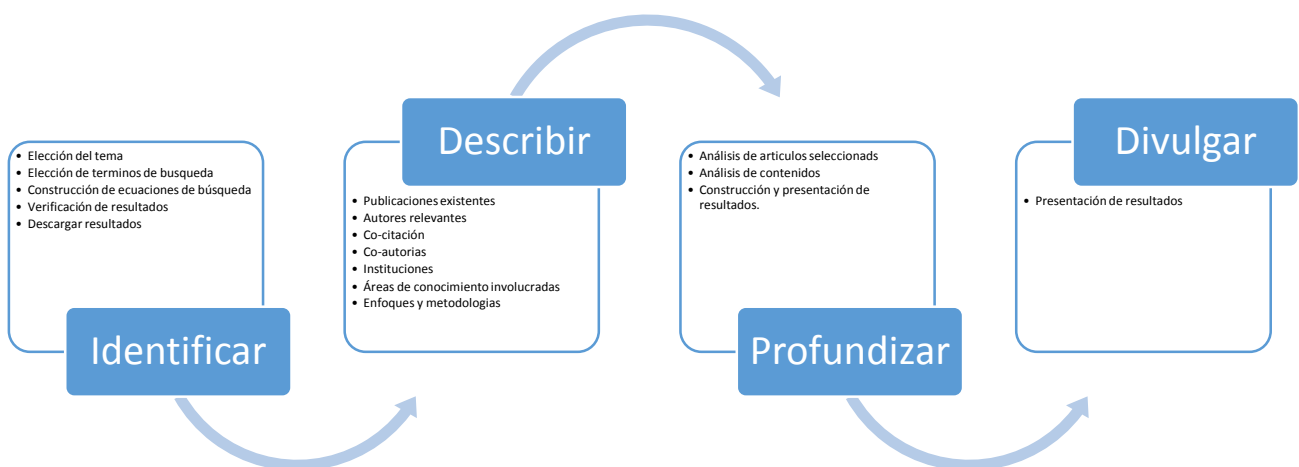
Teniendo en cuenta que la perspectiva de la estrategia como practica podría ser considerada como un nuevo enfoque, que intenta disminuir la brecha entre la teoría desarrollada por académicos y la práctica en las organizaciones, resulta interesante aproximarse a esta corriente a través de la revisión de la producción científica, con el fin de conocer el estado de avance y su potencial desarrollo.

Metodología

La metodología empleada para la aproximación a la noción de “estrategia como práctica”, es la revisión sistemática de bibliografía, desarrollada en cuatro etapas: identificación, descripción, profundización y divulgación (Pérez, 2012).

En la etapa de identificación, se procedió a localizar el espacio literario relevante, que permitiera identificar ¿cuáles son las condiciones actuales de SAP?, para lo cual fue necesario seleccionar las palabras clave, artículos relevantes, con el fin de evaluar la vigencia del tema.

Posteriormente se procede a analizar los datos obtenidos en la fase anterior, implementando procesos de control de calidad, tanto en los artículos seleccionados, como en el proceso en sí mismo, con el fin de comprender y describir las características de SAP, publicaciones existentes, áreas involucradas en los diferentes estudios, enfoques, metodologías y desarrollos. Para luego introducirse en el detalle del campo de conocimiento, con información precisa de los autores y corrientes relevantes. Finalmente, se procede a construir un informe con los resultados del proceso.



Fuente: el autora a partir de Pérez (2012)

1. Identificación

En primera instancia se inició el proceso de revisión de la literatura, en las bases de datos Web of Science y Scopus, con el término compuesto “strategy as practice”, delimitado a las áreas

de: negocios, management, ciencias sociales, ciencias de la decisión, dando como resultado 165 resultados en Web of Science y 156 documentos en Scopus.

A partir de la revisión de los documentos encontrados en la primera búsqueda se procede a incluir nuevos términos a la ecuación de búsqueda: strategy as practice, strategy, practice, strategizing, dynamic capabilities, consiguiendo una base con un total de 120 documentos.

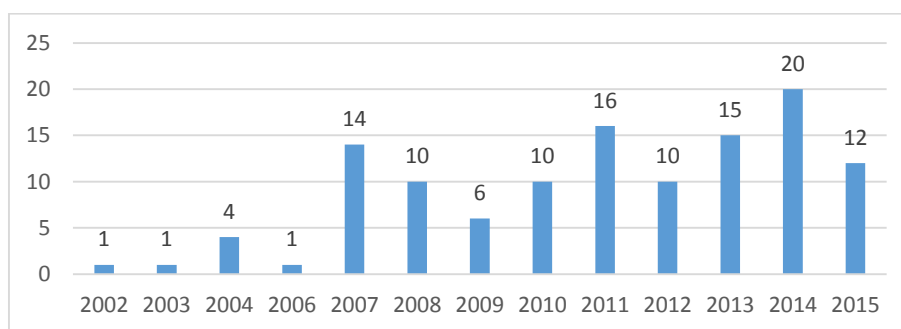
Para lo cual se revisaron cada uno de los resúmenes y títulos, verificando que cumplieran con el primer criterio de calidad, en relación a su pertinencia respecto al tema, aunque se incluyeron términos complementarios, la revisión se centró en seleccionar aquellos documentos que se relacionaran con el tema de búsqueda. Debido a que es un tema de aparición reciente (2002), se decidió no incluir criterios respecto a la fecha de publicación, por lo tanto se analizaron los 120 documentos.

2. Descripción

Indicadores de importancia científica

a. Número y distribución de publicaciones

Gráfico 1 Publicaciones por año



Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

Debido a que la búsqueda incluyó términos complementarios, en una primera aproximación se encontró evidencia relacionada con el desarrollo de recursos distintivos, la teoría de recursos y capacidades (David Teece et al., 1994) y teorías evolucionistas, que corresponde a un periodo más

amplio. Sin embargo, debido a que el análisis se concentró únicamente en la noción de estrategia como práctica, el periodo de análisis corresponde a 2002 – 2015.

En estos 14 años se evidencia una tendencia creciente, en relación a la cantidad de publicaciones por año. De los cuales 98 (81,7%) corresponden a artículos publicados en revista, 9 son libros y 5 artículos de revisión de literatura.

Aunque estas cifras son muy bajas en relación al volumen de publicaciones hechas en el campo de estrategia de negocios, es importante reconocer que es un término de reciente aparición y que los trabajos en torno a este tema, recientemente están siendo publicados.

Estos artículos han sido publicados en revistas reconocidas y especializadas en temas de estrategia:

	Revista	Total de artículos
1	Organization studies	17
2	Human relations	9
3	Journal of management studies	7
4	Journal of strategic information systems	6
5	Organization science	6
6	British journal of management	5
7	Strategic organization	5
8	Organization	4
9	Scandinavian journal of management	4
10	Business history	3
11	European management journal	3
12	European management review	3
13	International journal of arts management	3
14	Journal of management inquiry	3
15	Strategic management journal	3
16	Journal of applied behavioral science	2

Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

b. Productividad de los autores

Según la ley de Lotka (1926), se distribuyen los autores del conjunto de publicaciones en tres niveles: pequeños productores (un trabajo), medianos autores (entre 2 y 9 trabajos) y grandes productores (10 a más trabajos).

Categorías Lotka	Cantidad autores en cada categoría	Autores	Número de artículos publicado por cada autor
Grandes Productores	1	Jarzabkowski P	14
Productores medianos	23	Whittington R	7
		Kaplan S	6
		Seidl D	6
		Paroutis S	4
		Vaara E	4
		7 autores	3
		11 autores	2
Pequeños Productores	161	161 autores	1

Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

Para este análisis se obtuvieron 185 autores, de los cuales solo Jarzabkowski P, puede ser considerada con gran autora, 12% son productores medianos, mientras que 87% solo cuentan con un documento dentro de la base. Estos resultados nos indican los autores más fuertes en el área, así como la evidencia de que es un área en desarrollo.

c. Colaboración en las publicaciones

En la medida que crece la comunidad científica alrededor de un tema de interés, tiende a aumentar la cantidad de autores que colaboran en una publicación. Este tipo de trabajos conjuntos, suele ser apoyado por las instituciones académicas(Gonzales de Dios et al., 1997).

En relación al SAP, 36 artículos de los 120 fueron escritos por un único autor, el 70% restante fue escrito por dos o más autores. A continuación se muestra la relación de coautoría, con los autores dentro de la base de datos.



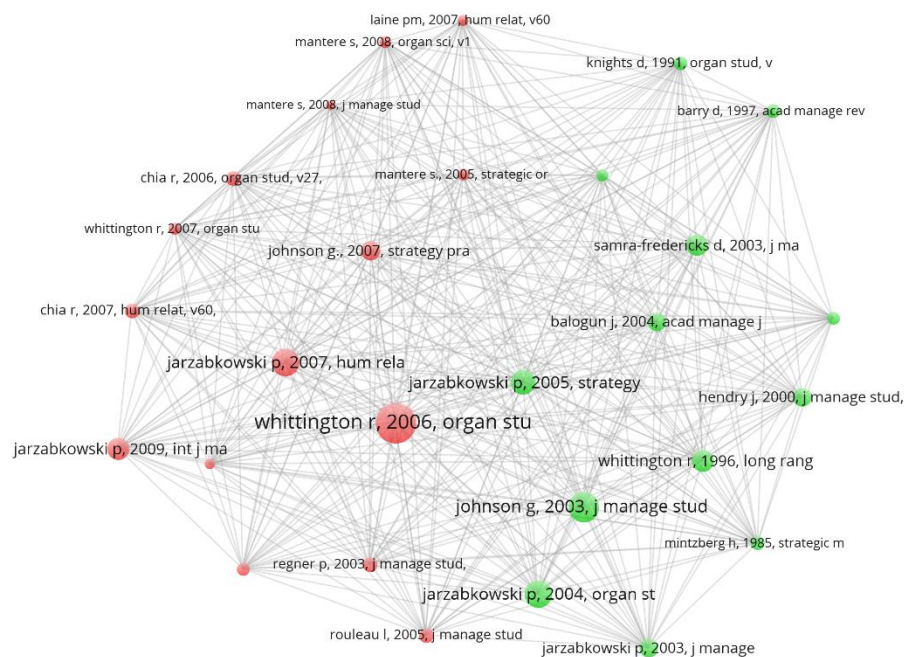
Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

d. Referencias de las publicaciones

La co-citación “es una relación que se produce cuando dos o más ítems de la literatura analizada son citados juntos por un tercero” (Miguel et al., 2007, p. 140). Desde la perspectiva de este análisis dos o más documentos que son citados

juntos por otros autores tienen similitud temática, por lo tanto entre mayor sea la co-citación, mayor deberá ser la afinidad entre ellos.

En este orden de ideas, los documentos con mayor índice de co-citación, deben ser revisados en la medida que pueden contener los conceptos, teorías, métodos que son claves dentro del campo de estudio o que están siendo objeto de mayor atención por parte de los investigadores. Con este tipo de análisis es posible hacer una aproximación a la estructura de la producción científica del área de interés. (White et al., 1981)



Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science, usando el software VOSviewer ®

En relación a SAP, es posible identificar la influencia de Jarzabkowski, Whittington, Johnson y Mintzberg. Sin embargo se observa un cambio en la posición de los autores, una postura en Mintzberg et al (1985), Jarzabkoski (2003, 2004), Whittington(1999), y un cambio de frente al incluir los elementos de la perspectiva desde la práctica en Jarzabkowski (2009) y Whittington (Whittington, 2007).

e. Indicadores de impacto científico

El indicador de impacto de los trabajos, recoge las referencias que figuran en cada uno de los artículos, aunque es difícil establecer que proporción de la citación se debe a la calidad intrínseca del trabajo citado o a otros factores asociados a prestigios de la revista, institución o al autor. Aun así se constituye en un indicador útil para identificar los documentos con mayor relevancia.

Artículo	Autor	2011	2012	2013	2014	2015	Total
<u>Strategizing: The challenges of a practice perspective</u>	Jarzabkowski, Paula; Balogun, Julia; Seidl, David	28	17	23	30	13	164
Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use	Jarzabkowski, P	26	13	18	19	6	162
Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty	Kaplan, Sarah	16	27	36	30	12	135
Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change	Jarzabkowski, P	7	11	10	11	5	102
<u>Strategy-as-practice: A review and future directions for the field</u>	Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas Paul	19	20	15	21	9	95
Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice	Chia, Robert; MacKay, Brad	16	11	16	16	2	86

Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

Áreas de interés

Como era de esperarse la mayor parte de los artículos se concentran en las áreas de gestión y negocios. El aspecto que resulta interesante es la aparición de artículos relacionados con psicología aplicada y experimental, lo cual se explica en la necesidad de incluir elementos asociados al comportamiento, motivación y toma de decisiones individual.

Áreas de conocimiento	Total de artículos	
Management	103	85,33%
Business	40	33,33%
Social sciences interdisciplinary	10	8,30%
Computer science information systems	6	5,00%
Information science library science	6	5,00%
History of social sciences	3	2,50%
Humanities multidisciplinary	3	2,50%
Psychology applied	3	2,50%
Public administration	3	2,50%
Psychology experimental	2	1,67%

Fuente: el autor a partir de datos obtenidos en las bases de datos Scopus y Web of Science

Este enfoque dinámico e integrador no es del todo nuevo, en la medida que desde los trabajos Nelson y Winter(1982), ya se proponía superar las limitaciones de la literatura en relación a “la necesidad de una teoría que pueda delinear las capacidades distintivas de la firma” (D. Teece et al., 1984, p. 106). Así propusieron un modelo evolutivo en el que las capacidades de la firma se van desarrollando y consolidando a partir de sus rutinas internas (Dávila, 2001; Davila, 2009; Hodgson, 1999).

Desde la perspectiva evolucionista, la firma desarrolla capacidades en diferentes ámbitos, de alcance relativamente limitado, que se fortalecen e integran de manera gradual, a partir de las rutinas, similar al comportamiento de los genes, desde la perspectiva biológica.(Davila, 2009)

Con el desarrollo de la perspectiva de las capacidades dinámicas (D. J. Teece et al., 1997; R. Winter, 2008), se introduce la idea de configurar y desarrollar competencias distintivas, difíciles de imitar, que eventualmente deben re-configurarse y re-formularse, en procura de adaptarse según las necesidades de la organización y su entorno.

Esta noción puede asociarse al concepto de ventaja competitiva desarrollado por Porter (1982), pero desde la perspectiva del desarrollo de rutinas internas estandarizadas que definen los procesos, haciendo un uso óptimo de los recursos, capacidades y fortalezas con las que cuenta la organización (Davila, 2009).

En tal sentido, la ventaja competitiva estará asociada a la habilidad de la organización para construir, reformular y reorganizar sus competencias internas y externas, e integrarlas como procesos organizacionales, para enfrentar los rápidos cambios del entorno (S. J. Winter et al., 2009).

Esta perspectiva hace alusión, a la importancia del conocimiento, el aprendizaje y la consolidación de comportamientos, a través de las rutinas que desarrollan los individuos. Aspecto que implica que las capacidades de las organizaciones pueden estar condicionadas en cierto grado, por los desarrollos del pasado y en muchos casos no se pueden transmitir de manera rápida y consciente.(Davila, 2009; Jarzabkowski et al., 2010).

Es precisamente en este aspecto, donde los desarrollos convencionales de la estrategia parecen no ser suficientes. En términos generales los procesos de construcción de la planeación estratégica suelen estar a cargo de los equipos directivos, iniciando por la revisión de la misión y la visión, considerando los elementos del entorno, las capacidades internas, que permitan identificar la estrategia a seguir, se diseñan los objetivos, se construyen indicadores y se asignan responsables (Ansoff et al., 1983; Mintzberg et al., 1993).

Sin embargo, esos procesos presentan algunos inconvenientes. De un lado el alto grado de incertidumbre del entorno hace que sea muy difícil considerar todas las mutaciones del entorno. Por otro lado, se percibe una ruptura entre el diseño de la planeación estratégica y los procesos reales de la organización, entre las necesidades percibidas por los directivos, y las necesidades identificadas en los demás niveles de la organización (Martin, 2014).

El objetivo de la planeación estratégica no es eliminar el riesgo, en la medida que las amenazas no son controlables por la organización. Lo que se busca es aumentar las posibilidades de éxito.

Mintzberg (1994, p. 12), planteó que la función de la *“planificación estratégica en la práctica generalmente se ha traducido en una función de programación estratégica que concreta los pasos a seguir para alcanzar la visión. Más que en fomentar un pensamiento estratégico que potencie la intuición, la creatividad y la innovación más allá de las jerarquías existentes, impulsando el aprendizaje informal que produce nuevas perspectivas y combinaciones”*.

Por lo tanto, integrar nuevos procesos o cambios en el direccionamiento estratégico de la organización, debería contemplar la importancia de las rutinas desarrolladas por los integrantes de la organización. En otras palabras, la estrategia del negocio debería ser vista desde la perspectiva de *“las acciones que las personas ejecutan”* (Kaplan, 2007; Mueller et al., 2013).

Este cambio implica, considerar la estrategia de la organización desde una perspectiva dinámica, como el resultado de procesos de análisis, comunicación y consenso entre los miembros de la organización, que adicionalmente considere la influencia de cambios económicos, sociales y tecnológicos del entorno (Teubner, 2013).

Lo cual lleva a comprender a la estrategia como una práctica social, que guía las actividades dentro de la organización, las acciones en sí misma y su potencial influencia para la sociedad.(Jarzabkowski, 2004; Paula Jarzabkowski et al., 2009; Whittington, 2002).

Según Whittington, considerar la estrategia como práctica permite identificar y comprender que hacen las personas, es decir como utilizan realmente sus capacidades y recursos. Este enfoque permite incluir a un mayor número de miembros de la organización como actores estratégicos, así como las adaptaciones e improvisaciones que surgen en la vida práctica (Seidl et al., 2014; Whittington, 2014b).

SAP considera tres componentes: los practicantes (quienes hacen las acciones), las prácticas (construcciones y acuerdos sociales compuestas por elementos simbólicos y materiales, por medio de las cuales la estrategia se lleva a cabo) y la praxis (flujo de la actividad en la que la estrategia se desarrolla) (Ambrosini, 2009; Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski et al., 2007; P. Jarzabkowski et al., 2009; Whittington, 2014a).

Esta visión ofrece oportunidades al integrar nuevos actores al proceso de construcción y despliegue de la estrategia. Desde la idea de conocer e incluir las practicas, ligadas a los procesos, así como considerar la influencia de las emociones, identidad, motivaciones, efecto del entorno, entre otros, en la construcción de la praxis del estratega.(Carter et al., 2008; Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski, 2004)

Por lo tanto las investigaciones realizadas a partir de esta teoría, hacen necesario profundizar en el conocimiento la organización desde adentro y diseñar herramientas de análisis con un enfoque diferente que involucre variables de tipo cualitativo y de percepción (Whittington, 2014b).

Conclusiones

La perspectiva de estrategia como practica (SAP), intenta disminuir la brecha existente entre la teoría y la práctica de la estrategia, al involucrar al ser humano, sus modelos mentales, intereses y prácticas. En particular en la fase de implementación y despliegue, donde las rutinas y prácticas de los individuos pueden contribuir al desarrollar o limitar la estrategia.

Considerar la estrategia como una construcción social, requiere ampliar el concepto de organización y de estrategia. Por otra parte, es necesario considerar nuevas metodologías de tipo cualitativo que permitan obtener información más detallada de la forma en que las personas entienden y ejecutan la estrategia.

La estrategia como práctica es un campo emergente y por lo tanto su desarrollo aún es incipiente, por esta razón pese a evidenciar una tendencia creciente en cuanto al volumen de investigación, aún es necesario profundizar sobre el tema, desarrollar los conceptos y validarlos con organizaciones.

Debido a la importancia de la estrategia para las organizaciones actuales, en los próximos años se debería desarrollar investigaciones aplicadas y estudios de caso, que permitan obtener y analizar información cualitativa desde la experiencia de las organizaciones.

Bibliografía

- Ambrosini, V. (2009). Strategy as Practice Research Directions and Resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 26(1), 89-91.
- Ansoff, Igor, Declerck, R., y Hayes, R. (1983). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Carter, C., Clegg, S. R., y Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83-99.
- Castells, M. (1997). La era de la información: economía, sociedad y cultura. *La sociedad red*, 1.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico* (Segunda ed.). Bogotá: McGraw-Hill
- Davila, J. (2009). *Capacidades dinámicas un acercamiento a las teorías contemporáneas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Golsorkhi, Daniel, Rouleau, Linda, Seidl, David, y Vaara, Eero. (2010). What is strategy-as-practice?
- Gómez Caridad, I., y Bordons, M. (2009). Limitaciones en el uso de los indicadores bibliométricos para la evaluación científica.
- Gonzales de Dios, J, Moya, M., y Mateos Hernandez, M. (1997). Indicadores bibliométricos: características y limitaciones en el análisis de la actividad científica. *Anales Españoles de Pediatría*, 47(3), 235.
- Hodgson, Geoffrey Martin. (1999). *Evolution and institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*: Edward Elgar Publishing.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., y Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Burke, G., y Spee, P. (2015). Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26, S26-S47.
- Jarzabkowski, P., y Kaplan, S. (2010). Taking "Strategy-as-Practice" across the Atlantic *Globalization of Strategy Research* (Vol. 27, pp. 51-71). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Jarzabkowski, P., y Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

- Jarzabkowski, Paula, y Paul Spee, Andreas. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jiménez-Contreras, Evaristo. (2000). Los métodos bibliométricos: aplicaciones y estado de la cuestión.[Ponencia]. On *Dpto. de B. y Documentación. Universidad de Granada. Granada (España)*.
- Kaplan, S. (2007). Strategy as practice: An activity-based approach. *Academy of Management Review*, 32(3), 986-990.
- López Piñero, J, y Terrada Ferrandis, M. (1992). Los indicadores bibliométricos y la evaluación de la actividad médico-científica: los indicadores de producción, circulación y dispersión, consumo de la información y repercusión. *Medicina clínica*, 98(4), 142-148.
- Lotka, Alfred James. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of Washington Academy Sciences*.
- Martin, Roger. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Merali, Y. (2004). Complexity and information systems. *Social Theory and Philosophy for Information Systems*, 407-446.
- Merali, Y., Papadopoulos, T., y Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future? *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 125-153. doi: 10.1016/j.jsis.2012.04.002
- Miguel, S, Moya-Anegón, F, y Herrero-Solana, V. (2007). El análisis de co-citas como método de investigación en Bibliotecología y Ciencia de la Información. *Investigación bibliotecológica*, 21(43), 139-155.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning*: The free press.
- Mintzberg, Henry, y McHugh, Alexandra. (1985). Strategy formation in an adhocracy [versión electrónica]. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Mintzberg, Henry, y Quinn, Brian. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos, casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mueller, Frank, Whittle, Andrea, Gilchrist, Alan, y Lenney, Peter. (2013). Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective. *Business History*, 55(7), 1168-1199.
- Nelson, Richard, y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*: Belknap Press of Harvard University Press.
- Pérez, J. (2012). Revisión sistemática de literatura en ingeniería. *Universidad de Antioquia, Medellín*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Seidl, D., y Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., y Winter, S. (1984). The limits of neoclassical theory in management education. *The American Economic Review*, 116-121.
- Teece, David, y Pisano, Gary. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- Teubner, R. A. (2013). Information systems strategy: Theory, practice, and challenges for future research. *Business and Information Systems Engineering*, 5(4), 243-257. doi: 10.1007/s12599-013-0279-z
- Van Dijk. (2006). *The Network Society. Social Aspects of New Media*: London–Thousand Oaks–New Delhi: SAGE Publications.
- White, Howard D, y Griffith, Belver C. (1981). Author cocitation: A literature measure of intellectual structure. *Journal of the American Society for information Science*, 32(3), 163-171.
- Whittington, R. (2002). Corporate structure: From polycy to practice. In A. Pettigrew (Ed.), *Handbook*
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R. (2014a). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 87-91.
- Whittington, R. (2014b). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. doi: 10.1016/j.jsis.2014.01.003

- Whittington, R., Mayer, M., y Curto, F. (1999). Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the UK, 1950-1993. *Industrial and Corporate Change*, 8(3), 519-550.
- Winter, R. (2008). *Enterprise-wide information logistics: Conceptual foundations, technology enablers, and management challenges*, Cavtat/Dubrovnik.
- Winter, S. J., Gaglio, C. M., y Rajagopalan, H. K. (2009). The value of information systems to small and medium-sized enterprises: Information and communications technologies as signal and symbol of legitimacy and competitiveness. *International Journal of e-Business Research*, 5(1), 65-91.