

CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA: UNA REVISIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Autores:

Mónica Pérez-Zulueta, PhD (c).

<https://orcid.org/0000-0001-5597-0483>

Doctoranda en Administración de Empresas.

Universidad ECOTEC.

mperez@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergara@ecotec.edu.ec

1.1. Introducción

El término estrategia es tan antiguo como la humanidad misma. Originalmente fue concebido como parte de las acciones militares (...) la estrategia (...) es una noción proveniente de los relatos de dioses y hombres, del campo militar y de la filosofía. Una noción que evolucionó con el paso de los siglos y los referentes que desde la antigua literatura se pueden encontrar, dan evidencia de ello (Rodríguez, 2015).

La introducción de la estrategia en el ámbito organizacional comienza a reflejarse y a consolidarse con los estudios de Ansoff (1965), donde se realiza un enfoque analítico de la política empresarial para acrecentar las compañías y de una forma expandirla. Chandler (1962), analiza la estrategia y la estructura corporativa en la historia de las empresas industriales de Estados Unidos.

Asimismo, Hannan & Freeman (1977), analizan las presiones inerciales de la estructura organizacional y proponen una aplicación de modelos competitivos, seleccionando de las múltiples poblaciones organizacionales y los problemas que surgen al momento de implementarlos en el entorno organizacional.

March & Cyret (1963), investigan la teoría del comportamiento de la empresa, concluyendo la importancia reflejada por las percepciones estudiadas y estos están por

encima de la escala teórica, trayendo consigo huecos de conocimiento a nivel empírico versus la conjetura.

Mintzberg & Waters (1985), profundiza la planificación estratégica donde se enlaza con trampas y falacias de dichas estrategias, en particular la falta de apoyo de la alta dirección y los climas organizacionales que no convergen con la planificación. De igual manera, plantean que también puede darse que la planificación estratégica no converge con el clima organizacional, llevando consigo a una profundidad denominada trampa.

Pfeffer & Salancik (1978), examina el control externo de las organizaciones y como este control estaba inmerso en redes de interdependencias y relaciones sociales, ya que la necesidad de recursos financieros, físicos e información obtenida del entorno se hace inminente y dependientes de las fuentes externas de estos recursos.

Porter (1980), integra las reglas que rigen la competencia y las convierte en herramientas de análisis como soporte de la alta gerencia y enseña a interpretar las señales del mercado, pronosticar la dirección del desarrollo de la industria, proponiendo una posición a cualquier empresa para competir con éxito.

Prahalad & Hamel (1990), se enfocó en que la competencia central es el aprendizaje colectivo en las empresas, como la capacidad de coordinar diversas habilidades de producción e integrar flujos de tecnologías.

Simon (1947), incorpora su teoría de elección humana al momento de la toma de decisiones administrativas a los problemas organizacionales que se suscitan en las empresas, mejorando sus observaciones atemporales sobre el proceso humano de toma de decisiones con notas que examinan nuevas facetas del comportamiento organizacional.

Simon & March (1958). Analizan las características básicas de la estructura y función de la organización derivada de las características de los procesos humanos de resolución de problemas y la elección humana racional. También recalca que esta elección se debe a los límites de las capacidades intelectivas humanas en comparación con las complejidades de los problemas que enfrentan los individuos y las organizaciones, el comportamiento racional exige modelos simplificados que capturen las características principales del problema. Cada uno de estos autores aportó desde su ángulo, al desarrollo teórico-metodológico y procedimental de la investigación en la estrategia.

Para la década de los 90, la estrategia como campo de investigación, no logra responder las condiciones desafiantes del entorno a las que se enfrentan las organizaciones y se

observa una orientación de los líderes hacia la adopción de técnicas más propensas a garantizar la ejecución e integración. En este sentido, Mintzberg, (1994) analiza las causales del fracaso de la planeación estratégica en las organizaciones y concluye que la mayor falacia ha sido pensar que la planificación estratégica crea estrategias cuando es, al contrario, es decir, la planeación debería enfocarse sobre alguna estrategia ya pensada y ejecutada.

El propio Mintzberg en su obra de 1999 donde esquematiza diez escuelas de pensamiento estratégico, reflexiona sobre un hecho importante y es que si se pregunta a un líder o persona dentro de la organización qué es la estrategia y como se elaboró, tendrá problemas en responder rápidamente, sin embargo si a esa misma persona se le consulta sobre su quehacer y resultados de los últimos cinco años, lo dirá de manera rápida y hasta entusiasta, verificándose luego que muy pocas veces lo que se hizo responde a lo planificado y contenido en la estrategia.

Para Whittington (1996) habla de un enfoque emergente de la estrategia, centrado en la estrategia como práctica social y en cómo actúan e interactúan realmente los profesionales de la estrategia. Al respecto, Whittington (1996) se refiere a la práctica como el trabajo de elaboración de estrategias, todos los temas, las conversaciones, la cumplimentación de formularios y el cálculo de números a través del cual se formula y aplica la estrategia.

Sin embargo y a pesar de sus muchos e importantes predecesores, sólo a partir de mediados de la década de 2000 la estrategia como práctica se ha establecido como un subcampo claramente definido en la investigación estratégica (Golsorkhi et al., 2015). Considerando lo hasta aquí expresado como la base mínima necesaria para introducir el tema, se procede a indicar el propósito de este ensayo referido es estudio de la combinación de términos estrategia como práctica (strategy as practice) a modo de una subdisciplina de la estrategia desde la visión múltiple enfocado en la relación seminal y paradigma, el cual ha promovido la escritura de cientos de artículos científicos en pro de contribuir a la sistematización del conocimiento.

Siendo así, se presenta en el desarrollo de este trabajo la definición de la estrategia como práctica desde la visión de diferentes autores seminales y paradigmáticos del área, exponiendo cómo ha sido el devenir del subcampo estratégico y desde qué ángulos se lo ha tratado.

1.2. Materiales y Métodos

Para cumplir el objetivo de la presente investigación se realiza un análisis documental o no intrusivo, donde se incluyen artículos científicos en revista indexadas con la búsqueda de los siguientes términos “strategy as practice”, “strategy AND practice”, “strategy as practice AND management”, “estrategia como práctica”, “estrategia AND práctica”, “estrategia como práctica AND administración”. Se amplió la búsqueda en la indexación del Journal Citation Report (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR). Para el caso de Web of Science se incluyó Social Sciences Citation Index (SSCI), Science Citation Index Expanded (SCIE), Art and Humanities Citation Index (AHCI) y Emerging Sources Citation Index (ESCI).

Se seleccionó varios artículos desde el 2000 hasta el 2022, para una preselección enfocado al abordaje de la problemática mediante la lectura del título, tema, resumen y palabras clave. Se creó un banco de artículos en la plataforma Mendeley y se profundizó el estudio de estos artículos, construyendo una sistematización del campo señalado y un análisis comparativo entre los diversos estudios.

1.3. Desarrollo

De acuerdo con Golsorkhi et al. (2015) la primera vez que se definió la agenda de investigación de la estrategia como práctica, fue en la publicación titulada "Micro Strategy and Strategizing" cuyos autores fueron Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington. Considerándose a estos pioneros como autores seminales en el estudio e investigación de este subcampo.

Johnson et al. (2003) argumentan que, si bien el campo de la estrategia se ha concentrado tradicionalmente en el nivel macro de las organizaciones, ahora necesita prestar atención a muchos más fenómenos de nivel micro, proponiendo una visión de la estrategia basada en la actividad, que se centra en los procesos y prácticas detalladas que constituyen las actividades cotidianas de la vida organizativa y que se relacionan con los resultados estratégicos. Entre los desafíos que los autores presentan como parte de su visión, se encuentra la dificultad de responder a cómo se mide el desempeño organizacional desde una perspectiva micro basada en la actividad (Rouleau & Cloutier, 2022).

Por su parte Jarzabkowski & Spee (2009) definen a la estrategia como práctica, desde una perspectiva de investigación, indicando que “se ocupa de la ejecución de la estrategia: quién la hace, qué hace, cómo la hace, qué utiliza y qué implicaciones tiene esto para la configuración de la estrategia”. En este sentido, los autores enfatizan que

el rápido crecimiento de la investigación en este subcampo se debe a la insatisfacción creciente con la investigación estratégica tradicional. Así mismo, examinan la solidez y el carácter distintivo de la investigación existente y proponen su propia agenda de trabajo para el futuro.

Un ángulo interesante de aproximación a la estrategia como práctica es el uso del potencial de la narrativa en la estrategia, estudiado por Fenton & Langley (2011), al respecto los autores plantean que la narrativa puede encontrarse en las microhistorias contadas por los directivos y otras personas, mientras interactúan y realizan su trabajo diario, en las prácticas institucionalizadas a nivel macro en las que se basa la gente para la elaboración de estrategias, en los relatos que hacen de su propio trabajo y del de otros como profesionales de la estrategia, y en los artefactos producidos por la actividad estratégica. Específicamente ellos examinan la relevancia de dos conceptos importantes: la noción de la infraestructura narrativa y la metaconversación, como una integración de la perspectiva en la estrategia como práctica.

En la investigación realizada por Paroutis & Heracleous (2013) los autores cuestionan la poca atención que se ha brindado al estudio de lo que, para los profesionales de la estrategia significa el concepto de estrategia. En este sentido, definen a la estrategia como practica como un enfoque centrado en la actividad que realiza el estratega.

Desde la perspectiva del uso del lenguaje en el contexto de la estrategia organizacional, Mantere (2013) concluye en su estudio que la estrategia organizativa es un juego de lenguaje que rige el uso adecuado de las etiquetas de estrategia a nivel de la organización; que los actores estratégicos significativos son los que tienen papeles de expertos lingüísticos en el juego del lenguaje estratégico y que la organización de tipo natural vinculada a la visión en base al lenguaje no es necesariamente un tipo de organización deseable para un buen rendimiento (Kearney et al., 2019).

El campo de la estrategia ha definido sus amplios parámetros de investigación como el estudio de: los profesionales (las personas que realizan el trabajo de la estrategia); las prácticas (las herramientas sociales, simbólicas y materiales a través de las cuales se realiza el trabajo de la estrategia); y la praxis (el flujo de actividad en el que se lleva a cabo la estrategia) (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006).

El aporte que los trabajos de Whittington realizan a la comprensión y aplicación de la estrategia como práctica, es inminente. No solo establece las partes integran el subcampo en estudio, sino que las perfecciona, al respecto Vaara & Whittington (2012) definen cinco direcciones para el desarrollo futuro de la perspectiva de la práctica: situar

la agencia en una red de prácticas, reconocer la naturaleza macroinstitucional de las prácticas, centrar la atención en la emergencia en la elaboración de estrategias, explorar cómo importa lo material y promover el análisis crítico.

En una de las definiciones expuestas con anterioridad, se indicaba que la estrategia como practica se encarga del día a día de los practicantes de la estrategia. En este sentido, Jarzabkowski et al. (2013) menciona que la estrategia no es una propiedad estática de la empresa, sino que se crea continuamente al realizar el trabajo estratégico. En este proceso hay todo tipo de "material" que hace posible la estrategia, como rutinas y procedimientos, recursos discursivos y artefactos materiales. Para los autores, el estudio de estos materiales y sobre todo, como interactúan con la actividad humana para la creación de estrategias, es un campo inexplorado (Berisha Qehaja & Kutllovci, 2020).

La investigación estratégica tradicional siempre estuvo avocada a responder a un propósito fundamental: medir el desempeño organizacional. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones en el subcampo de la estrategia como práctica, no responden de manera directa a este objetivo. En este contexto, Guérard et al. (2013) proponen que se mire al desempeño no solo como un resultado (salida) sino como una entrada para repensar la planeación estratégica. Indican que urge medir el rendimiento en niveles de análisis menos agregados como los resultados a nivel grupal o individual por el impacto de la aplicación de una estrategia.

Resulta importante presentar las diferentes conceptualizaciones que sobre "práctica" tienen los autores. "Las prácticas son un conjunto complejo que involucra formas sociales, materiales y encarnadas de hacer que están interrelacionadas y no siempre articuladas o conscientes para el actor involucrado en la acción" (Jarzabkowski & Spee, 2009).

La "práctica" es un concepto muy especial, ya que permite a los investigadores entablar un diálogo directo con los profesionales. El estudio de las prácticas permite examinar cuestiones que atañen directamente a quienes se ocupan de la estrategia, ya sea como estrategias dedicados a la planificación estratégica u otras actividades relacionadas con la estrategia, o como quienes tienen que enfrentarse a las estrategias y sus implicaciones (Golsorkhi et al., 2015).

Las "prácticas" se referirán a las rutinas de comportamiento compartidas, incluidas las tradiciones, las normas y los procedimientos para pensar, actuar y utilizar "cosas", esto último en el sentido más amplio (Kim, 2022; Whittington, 2006).

En cambio, la palabra griega "praxis" se refiere a la actividad real, a lo que la gente hace en la práctica. Los practicantes son los actores de la estrategia, los estrategas que realizan esta actividad y llevan a cabo sus prácticas (Hogberg & Willermark, 2022; Whittington, 2006).

Para Jarzabkowski et al. (2016a) las prácticas tienen una existencia virtual como formas de hacer en gran medida inconscientes pero compartidas y reconocibles. Dichas prácticas siempre son representadas de forma diferente por los actores en función de sus propias habilidades e intereses, con respecto a las condiciones cambiantes y en relación con otras prácticas locales (Begkos et al., 2020). Por lo tanto, las prácticas, tal y como se han representado empíricamente, dependen ontológicamente de las circunstancias y de los actores.

En 2016, se establece un debate entre Jarzabkowski, Bromiley y Rau, debido a las críticas que estos últimos realizan del alcance y perspectiva de la práctica como concepto fundamental de la estrategia como práctica. En este contexto, Jarzabkowski et al. (2016b) ofrece una perspectiva práctica integradora sobre la estrategia y el rendimiento que debería ayudar a los estudiosos a generar teorías más precisas y sensibles al contexto sobre la puesta en práctica y el impacto de las prácticas, así como sobre los factores críticos que dan forma a las diferencias en los resultados de la práctica (Vergara-Romero, 2022a).

Whittington, estudia la ontología de la estrategia como práctica categorizándola en alta o plana y concluye que la investigación de la estrategia como práctica se convierte así en algo más que una escisión aislada de la teoría de la organización, sino que está vinculada a las sociologías de la tecnología, el conocimiento, las instituciones económicas y el cambio social, como mínimo (Seidl & Whittington, 2014).

Como se ha dejado claro desde el inicio de este documento, la estrategia como práctica nace por la necesidad de buscar nuevos enfoques y perspectivas para la planeación estratégica, enfoques que vayan a lo micro de las actividades, a las rutinas, identidad y cultura de los involucrados en el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia (Vergara-Romero, 2022b). En este sentido, Klag & Langley (2014) manifiestan que hay un gran valor en esta práctica emergente (la estrategia como práctica) que permite a las organizaciones observar y seguir los procesos estratégicos que se desarrollan. En su estudio, las autoras reflexionan sobre cómo la mayoría de las veces solo se cumple en un pequeño porcentaje los objetivos planteados en los planes estratégicos, indicando que esto se debe a: la falta de fe o confianza de los participantes en el plan; cuestiones adicionales de la organización que redirigen la atención de la ejecución de los planes;

la falta de mecanismos para el seguimiento del plan y la obtención de resultados sin impacto como consecuencia de lo anterior (Lavarda et al., 2020).

Balogun et al. (2014) y Vergara-Romero (2022c) realizan una importante contribución al revelar el potencial de los estudios discursivos para integrar dominios teóricos significativos: creación de sentido, poder y sociomaterialidad; y ámbitos de análisis: institucional, organizativo y episódico, relevantes para los estudios de estrategia.

Con respecto al uso de las herramientas estratégicas en el marco de las decisiones organizacionales, Jarzabkowski & Kaplan (2015) conceptualizan las herramientas estratégicas como herramientas en uso, ofreciendo un marco para examinar las formas en que las posibilidades de las herramientas estratégicas y la agencia de los creadores de estrategias interactúan para dar forma a cómo y cuándo se seleccionan y aplican las herramientas.

1.4. Reflexiones finales

La estrategia como práctica presenta muchas aristas desde y a través de las cuales, se puede investigar en el campo de la estrategia. Alguna de estas perspectivas fue presentada aquí y muchas otras (la mayoría), no han sido profundizadas. En este aspecto resulta valido mencionar los nueve campos de investigación que establece Jarzabkowski al definir los niveles micro, macro y meso, estudiándolos desde la práctica, el practicante y la praxis.

La estrategia como práctica nace cuando las organizaciones se encuentran en un periodo turbulento en su gestión, debatiéndose entre qué decisiones tomar ante una alta incertidumbre del mercado y con las declaraciones de importantes estudiosos (Mintzberg) que ponen en duda la efectividad de la planeación estratégica en un ambiente tan cambiante y dinámico.

La estrategia como práctica se enfoca en el estudio de los niveles micro de actividad que realizan los practicantes brindando la debida atención a estos agentes y dejando obsoleta la visión de la investigación estratégica tradicional que solo dejaba la actividad estratégica como función del alto directivo sin tomar en cuenta en los niveles medios y operativos continuamente se toman decisiones que repercuten en el desempeño de la organización.

La mayoría de los estudios revisados, no exponen una concepción propia de la estrategia como práctica, sino que parte de sus autores seminales y paradigmáticos para usar sus principios en diferentes perspectivas de la organización: comunicación, liderazgo, rendimiento, entre otros.

1.5. Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, 40(4), 265-275.
- Berisha Qehaja, A., & Kutllovci, E. (2020). Strategy tools in use: New empirical insights from the strategy-as-practice perspective. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 145-169.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Reprint)*. Beards Books.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (D. Golsorkhi, Ed.; 2da ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032>
- Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. 16(5), 566–578. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0566>
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hogberg, K., & Willermark, S. (2022). Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms—A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 1-12.

- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016a). If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in *Strategic Organization*. *Strategic Organization*, 14(3), 270–274. <https://doi.org/10.1177/1476127016655998>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016b). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>
- Jarzabkowski, P., Paul Spee, A., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff.” *European Management Journal*, 31(1), 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F. (2019). Strategizing in the micro firm: A ‘strategy as practice’ framework. *Industry and Higher Education*, 33(1), 6-17.
- Kim, S. (2022). Critical Success Factors Evaluation by Multi-Criteria Decision-Making: A Strategic Information System Planning and Strategy-As-Practice Perspective. *Information*, 13(6), 270.
- Klag, M., & Langley, A. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*, 43(4), 274–283. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.004>
- Lavarda, R., Scussel, F., & Schafer, J. D. (2020). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. *Journal of Accounting Management and Governance*, 23(3), 364-382.
- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426. <https://doi.org/10.1111/joms.12048>
- March, J., & Cyret, R. (1963). A behavioral theory of the firm. In *A behavioral theory of the firm* (pp. 114–127). Prentice-Hall.

- Márquez-Carriel, G., Vergara-Romero, A., Márquez-Sánchez, F., & Albán-Molestina, G. (2022). Bidependencia Internacional en Ecuador: Estados Unidos y China. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(6), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.96.747>
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 34, 935–956. <https://doi.org/10.1002/smj.2052>
- Pérez-González, M. D., Hernández-Rojas, R., Jimber del Río, J. A., & Vergara-Romero, A. (2023). Flamenco dance and Visitor Loyalty: The Case of Cordoba-Spain. *TEM Journal*, 12(1), 214-223. <https://doi.org/10.18421/TEM121-28>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1–16. www.hbr.org
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice?: Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 14761270221118334.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (COLLIER-MACMILLIAN, Ed.; 2da ed.)*. Free Press.

- Simon, H., & March, J. (1958). Cognitive Limits on Rationality. In *Organizations* (pp. 136–171). McGraw-Hill.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. In *Academy of Management Annals* (Vol. 6, Issue 1, pp. 285–336). <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Vergara-Romero, A. (2022a). Towards Territorial Development from Sustainability. *Universidad Ecotec*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.82>
- Vergara-Romero, A. (2022b). Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial. *Universidad Ecotec*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.77>
- Vergara-Romero, A. (2022c). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad. *Universidad Ecotec*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.83>
- Vergara-Romero, A., Garnica-Jarrin, L., Armas-Ortega, Y., & Pozo-Estupiñan, C. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Assets and Income of Companies in Ecuador. *CEUR Workshop Proceedings*, 3282, 125-137.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 498-510. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>
- Vergara-Romero, A., Rojas-Dávila, M., & Olalla-Hernández, A. (2022). Does Money Help Elections? Analysis of the Impact of Campaign Spending and Incumbency in Ecuador. *Amazonia Investiga*, 11(57), 172-180. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.57.09.18>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice Mapping the Terrain. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes.

Revista Científica Res Non Verba, 12(2), 146–178.
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>