



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Hacia la construcción de una propuesta del campo de conocimiento de la gestión estratégica.**

Jonnathan López Hurtado<sup>1</sup>

### **Resumen**

Este trabajo presenta una propuesta sobre el campo del conocimiento de la gestión estratégica, en tal sentido, la estructura que se desarrolla es la siguiente: se abordan tres metaconceptos (Organización – Estrategia - Gestión Estratégica). Luego, se establecen planteamientos sobre la finalidad de la gestión estratégica, para pasar a la definición del objeto de estudio. Posteriormente, se indican las teorías que subyacen a la propuesta de campo de conocimiento, y después se realiza una breve discusión sobre el paradigma a tener en cuenta en la gestión estratégica: de la creación de valor a la captura de valor. En la parte final, se establecen dos líneas de profundización, las cuales combinan, por un lado, una teoría que es propia del campo de la administración (teoría organizacional), y por el otro, una perspectiva psicológica que realza el rol de la mente del estratega en la gestión estratégica.

**Palabras clave:** Gestión; Estrategia; Campo de conocimiento.

### **Abstract**

This paper presents a proposal on the field of knowledge of strategic management, in this sense, the structure developed is as follows: three metaconcepts are addressed (Organization - Strategy - Strategic Management). Then, approaches are established on the purpose of strategic management, to proceed to the definition of the object of study. Subsequently, the theories that underlie the proposed field of knowledge are indicated, and then a brief discussion is held on the paradigm to be considered in strategic management: from the creation of value to the capture of value. In the final part, two lines of deepening are established, which combine, on the one hand, a theory that is proper to the field of administration (organizational theory), and on the other, a psychological perspective that enhances the role of the mind of the strategist in strategic management.

**Keywords:** Management; Strategy; Field of knowledge.

---

<sup>1</sup> Universidad Central de Colombia.

## **Introducción**

En el abordaje a la disciplina administrativa se pueden considerar distintas líneas de estudio, como lo son: la estrategia, la estructura, las decisiones, el rol del ser humano en las organizaciones, la cultura, el entorno, entre otras más. Cada una de ellas representan en sí mismas espacios que invitan a la generación de propuestas de tal forma que se continúe ampliando el conjunto de conocimientos, teorías y postulados que no tienen la pretensión de transformarse en leyes universales, pero sí que contribuyan a responder preguntas básicas como el qué, cómo, por qué y para qué de las cosas. Ante la decisión de seleccionar alguna de dichas líneas, la estrategia es aquella que se desea profundizar, sin excluir la posibilidad de que las demás se integren a futuras propuestas que tienen como base la estrategia.

Es precisamente el partir del reconocimiento de la estrategia como la base para la construcción de conocimiento en administración, lo que motiva el desarrollo del presente trabajo, el cual tiene por finalidad el establecer una propuesta sobre el campo de conocimiento de la gestión estratégica. Como punto de partida se hace una aclaración: lo que a continuación se esboza no tiene la pretensión de representar una ruptura en el discurso estratégico, o proponer una nueva teoría para ser sometida a discusión por la comunidad científica en el área administrativa, pero si tal vez exponer de una manera sucinta lo que se podría denominar como una corriente de la gestión estratégica que probablemente es existente, pero que no se ha planteado de manera concreta.

El trabajo trata entonces sobre una propuesta del campo de conocimiento de la gestión estratégica, en tal sentido, la estructura que se desarrolla es la siguiente: se abordan tres metaconceptos (Organización – Estrategia - Gestión Estratégica). Luego, se establecen planteamientos sobre la finalidad de la gestión estratégica, para pasar a la definición del objeto de estudio de la gestión estratégica. Posteriormente, se indican las teorías que subyacen a la propuesta de campo de conocimiento, y después se realiza una breve discusión sobre el paradigma a tener en cuenta en la gestión estratégica: de la creación de valor a la captura de valor. En la parte final, se establecen dos líneas de profundización, las cuales combinan, por un lado, una teoría que es propia del campo de la administración (teoría organizacional), y por el otro, una perspectiva psicológica que realza el rol de la mente del estratega en la gestión estratégica.

**Metaconceptos.**

De acuerdo con Etkin y Schvarstein (2005), el análisis de un fenómeno social parte del reconocimiento de una serie de conceptos que se insertan en un orden epistemológico superior, en tanto que proporcionan una especie de fundamento o piso sobre el que se desprenden inferencias, deducciones, ideas, postulados o teorías respecto de un asunto en particular.

El primer concepto de orden superior es el de organización. La noción de organización corresponde con una perspectiva mucho más avanzada de la administración al ser una denominación alterna y mucho más enriquecida que la utilizada por las ciencias económicas, la cual utiliza la firma para hacer referencia a la configuración social que integra personas para el cumplimiento de un fin específico. Desde un punto de vista instrumental o práctico, es la organización el origen y el fin de las teorías de la administración, y es allí donde la estrategia cobra relevancia, al recaer en ella la responsabilidad de establecer las rutas que permitan que el propósito de existencia de la organización se cumpla, sea cual sea el medio por el que se opte para tal fin. Kogut y Zander (1992) sugieren que las organizaciones son “las comunidades sociales en las que la experiencias individual y social se transforman en productos y servicios económicamente útiles mediante la aplicación de un conjunto de principios organizativos de orden superior” (p. 384), siendo la estrategia la que determina tales conjuntos de principios, lineamientos o prácticas. La organización es el todo coherente, y la estrategia es uno de sus elementos constitutivos.

El segundo concepto de orden superior es el de estrategia. Con respecto a la estrategia, viene a la memoria una expresión utilizada por un profesor de gestión de mercados en una clase de nivel de magister en la que mencionaba que “todo es marketing”, lo cual denota que el marketing está en todo; extrapolando su expresión, una idea similar emerge y se relaciona con el mencionar que todo es estrategia, porque hasta las decisiones de marketing en las organizaciones están determinadas por su estrategia. La estrategia se hace presente desde el mismo momento en que una organización se introduce en un mercado, es decir, la organización nace y vive con una necesidad estratégica, la estrategia es orgánica a la organización. Estrategia se entiende aquí en un sentido amplio porque está presente en múltiples aspectos del devenir organizacional, en tal sentido, estrategia es un plan, un patrón, una posición, una perspectiva y una táctica (Mintzberg, 1987). A su vez el propósito de la estrategia es la de mejorar el desempeño de la organización.

El tercer concepto de orden superior es el de gestión estratégica. No es una casualidad o una acción espontánea el hecho que se allá agregado al concepto de estrategia la expresión gestión. La

estrategia en las organizaciones debe ser gestionada dado que el establecer el conjunto de principios organizativos de orden superior conlleva la toma de postura frente a una alternativa que se considere más adecuada a seguir para que la organización mejore su desempeño y cumpla los propósitos por los que fue creada. La gestión evoca la estrategia, y la estrategia implica a su vez ser gestionada, relación tautológica necesaria. A su vez, la gestión estratégica implica acción, por tanto, el tercer metaconcepto contiene un principio que se asocia con la imposibilidad de separar el pensamiento de la acción, es decir, la estrategia se piensa, se planea, se diseña, se despliega, se ajusta, se retroalimenta, en últimas, se gestiona. Un concepto emergente asociado con lo mencionado corresponde con el de gestión estratégica de las organizaciones.

### **Finalidad de la gestión estratégica.**

Una vez definidos los que se han considerado como los metaconceptos del campo de conocimiento de la gestión estratégica, se trata ahora lo referente a su finalidad. El integrar al análisis el cuestionamiento del para qué de la estrategia se hace relevante dado que históricamente son distintos los fines que se le han asignado a la estrategia, siendo el más común aquel relacionado con generar una ventaja competitiva que conlleve a las organizaciones e industrias a obtener un rendimiento superior, perspectiva que se encarna en la noción clásica de la estrategia (Porter, 1985, 1987, 1990, 1996). No significa que se esté cuestionando la validez de considerar las ventajas competitivas sustentables como el propósito central de la gestión estratégica, sin embargo, tales ventajas para ser sostenidas implican un gran esfuerzo de las organizaciones, al poner todos sus recursos y capacidades en una especie de apuesta que, en cierto sentido, tiene un horizonte de tiempo dada la existencia de mercados con múltiple competencia.

Con base en lo anterior, si la finalidad de la gestión estratégica es desarrollar una ventaja competitiva, el cambio en el ciclo de vida de tal ventaja implica un repensar del horizonte estratégico de la organización, ya sea que se busque mantenerla, cambiarla, o transformarla. En todo caso, sea cual sea la decisión, la organización estará sujeta a reconfiguraciones ocasionadas por las presiones del entorno, generándose un espacio en el que posiblemente se debatirá la pertinencia de lo que en su momento pudo representar la ventaja obtenida. Una nueva ventaja le costará a la organización recursos, y requerirá de capacidades que actúen como fuentes generadoras de ventajas competitivas acordes con las exigencias del mercado en el cual se inserta la organización. Se considera entonces que, si bien la finalidad de la ventaja competitiva es aún vigente en el discurso sobre estrategia, para la finalidad del presente trabajo, la visión porteriana de estrategia se enmarca en una perspectiva de corto plazo, en especial, si se toma como unidad de análisis el tiempo, es

decir, la capacidad que tengan las organizaciones para sostenerse a lo largo del tiempo sin desaparecer.

Pensando en el tiempo como unidad de análisis, sumado a la consideración de que las organizaciones persiguen propósitos distintos, por ejemplo, algunas de ellas no están interesadas en el lucro sino tienen un ideal más social (Morales-Mosquera, 2012), la finalidad de la gestión estratégica asociada con el lograr una ventaja competitiva debe ser reemplazada por la de lograr que las organizaciones sean sostenibles, perdurables y sustentables, para lo cual el obtener una ventaja competitiva se transforma en una elección estratégica más que en ser la finalidad de la gestión estratégica en sí misma.

### **Objeto de estudio de la gestión estratégica.**

Si bien se ha definido que la gestión estratégica tiene una finalidad, es importante aclarar que no necesariamente dicho fin corresponde con aquello que permitiría lograr tal propósito. Si se considera a la gestión estratégica como un campo de estudio dentro de la disciplina administrativa, dicha denominación conlleva el establecer un objeto de estudio del cual, tomando como base los metaconceptos anteriormente descritos, partirán propuestas teóricas que aporten a la finalidad de que, a través de la estrategia, las organizaciones logren ser sostenibles, perdurables y sustentables. Se propone que el objeto de estudio de la gestión estratégica es la mejora del desempeño de la organización.

Cuando se mejora el desempeño, la organización se acerca a la finalidad de la gestión estratégica. Nótese que la adopción de la mejora del desempeño como el objeto de estudio no es lejana a las propuestas teóricas que se han generado desde que la estrategia emergió como un campo fértil de investigación, o por lo menos, desde aquellas que se consideran como subyacentes a lo que aquí se plantea. La mejora del desempeño no es una noción estática, por el contrario, es progresiva, y puede lograrse a través de distintas rutas estratégicas, por ejemplo, a partir de una gestión estratégica basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997; Bharadwaj, 2000; Conner y Prahalad, 1996; Conner, 1991; Hefal y Peteraf, 2003; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Mahoney y Pandian, 1992; Oliver, 1997; Das y Teng, 2000; Mata, et al, 1995; Barney 2001; Wade y Hulland, 2004; Makadok, 2001; Barney, et al, 2001), o de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Hefal y Peteraf, 2003; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Ambrosini y Bowman, 2009; Barreto, 2010), o de la identificación de las competencias centrales y de soporte de la organización (Prahalad y Hamel,

1990), o de la gestión del conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Spender, 1996; Olavarrieta y Friedmann, 2007), o de una gestión que pone en el centro las capacidades logísticas de la organización (Olavarrieta y Ellinger, 1997).

En concreto, la mejora del desempeño (objeto de estudio de la gestión estratégica) contribuye a que las organizaciones logren ser sostenibles, perdurables y sustentables (finalidad de la gestión estratégica). Sin embargo, un interrogante que puede presentarse al poner explícitamente la idea de definir la mejora del desempeño como objeto de estudio de la gestión estratégica es el de establecer contra qué se mide dicha mejora. En un apartado subsecuente, se atenderá de una manera precisa el abordaje a este cuestionamiento.

### **Teorías subyacentes a la gestión estratégica.**

En el ejercicio de establecer un campo de conocimiento de la gestión estratégica, múltiples artistas entran a debatirse, en especial, cuando los desarrollos asociados con estrategia son tan diversos y a la vez, tan radicales u ortodoxos como los planteamientos que provienen de las ciencias económicas (Jensen y MeckLing, 1976; Rindfleisch y Heide, 1997; Williamson, 1999). Es más, el mismo ejercicio de proponer que la gestión estratégica tiene su propio campo de conocimiento conlleva juicios críticos que serían interesantes ponerlos en debate de tal manera que se logre obtener una construcción conjunta, en especial, cuando se hace un intento de integrar teorías sobre estrategia como parte de una línea discursiva sobre la gestión estratégica. Las teorías que alimentan la definición de una finalidad y campo de estudio de la gestión estratégica son básicamente, aquellas que evolucionaron después de la Economía Industrial, pero que tienen una línea enmarcada por la noción de recursos y capacidades.

La *tabla 1* presenta las teorías que son parte de la base del campo de conocimiento de la gestión estratégica, siendo la Teoría Basada en Recursos la perspectiva que se considera como aquella que fundamenta la presente propuesta.

**Tabla 1. Teorías subyacentes a la gestión estratégica de las organizaciones.**

<b>Teoría</b>	<b>Autores referentes</b>
Perspectiva Basada en Recursos	Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997; Bharadwaj, 2000; Conner y Prahalad, 1996; Conner, 1991; Hetfal y Peteraf, 2003; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Mahoney y Pandian, 1992; Oliver, 1997; Das y Teng, 2000; Mata, Fuerst y Barney, 1995; Barney 2001; Wade y

	Hulland, 2004; Makadok, 2001; Barney, Wright y Ketchenl, 2001.
Capacidades Dinámicas	Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Hetfal y Peteraf, 2003; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Ambrosini y Bowman, 2009; Barreto, 2010
Competencias Centrales y Soporte	Prahalad y Hamel, 1990
Microfundaciones	Teece, 2007; Eisenhardt, Furr y Bingham, 2010; Barney y Felin, 2013; Foss y Lindenberg, 2013; Winter, 2013; Ployhart y Hale, 2014; Hetfal y Peteraf, 2015
Gestión del Conocimiento	Kogut y Zander, 1992; Spender, 1996; Olavarrieta y Friedmann, 2007

---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

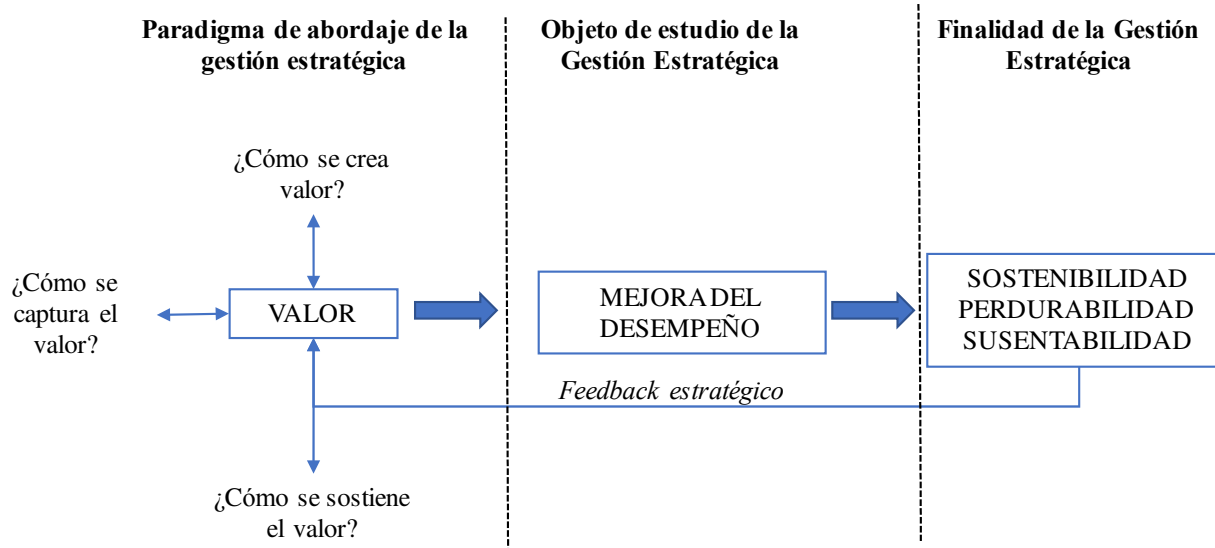
### **Paradigma de abordaje de la gestión estratégica.**

Un aspecto que tradicionalmente ha colmado los espacios formativos en las escuelas de negocios y en general, en el ámbito organizacional, tiene que ver con el concepto de creación de valor, y constantemente se incorpora esta expresión al discurso de los ejecutivos y directivos, dado que denota una posibilidad para que las organizaciones logren, por ejemplo, desarrollar productos y servicios que sean más atractivos para los clientes garantizando así procesos de recompra que conlleven mejoras sustanciales en los flujos de caja. La gestión estratégica debe partir del reconocimiento de que todas las acciones deben ser tendientes a crear valor, por tanto, la creación de valor, más que ser un componente de un ejercicio de direccionamiento estratégico o de despliegue de la estrategia, o de una charla motivacional de ventas a las 8 de la mañana del primer día de la semana, tiene que ver más con la disposición que tengan las personas para que sus tareas rutinarias y estratégicas tiendan a mejorar el desempeño de la organización.

La creación de valor es entonces un paradigma de la gestión estratégica, es decir, las elecciones estratégicas deberían ser generadoras de valor, el asumir una gestión estratégica basada en las capacidades dinámicas debe tender a generar valor en la organización. Sin embargo, si se considera que la creación de valor es una disposición mental, es necesario que ésta sea complementada, es decir, no solo se trata de crear valor, sino también de entender cómo se captura y sostiene el valor, conformándose así un circuito tendiente a la mejora del desempeño, garantizando la sostenibilidad, perdurabilidad y sustentabilidad de la organización. El valor entonces es el paradigma de abordaje de la gestión estratégica (ver *figura 1*).



Figura 1. Circuito virtuoso del campo del conocimiento de la gestión estratégica.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Retornando a lo esencial: El propósito organizacional.

En el párrafo final del acápite asociado con el objeto de estudio de la gestión estratégica se planteó un interrogante el cual corresponde con el establecer contra qué se mide la mejora del desempeño en la organización, que, en definitiva, marcaría puntos de comparación como para determinar si las elecciones estratégicas han contribuido al logro de la sostenibilidad, perdurabilidad y sustentabilidad; una de ellas es, por ejemplo, la correspondiente a la posición que ostenta en el mercado del cual hace parte. En todo caso, y con base en Etkin y Schvarstein (2005), distintas coordenadas pueden ser establecidas para definir la mejora del desempeño, sin embargo, se desea rescatar la capacidad que tenga la organización para acercarse al cumplimiento de su propósito fundamental de existencia, es decir, su misión.

Esta mirada puede ser controversial, en tanto que posiblemente no se alinea con las medidas tradicionales para medir el desempeño, por ejemplo, a través de indicadores financieros. Pero lo interesante de esta idea, es que lo financiero es un componente con el cual se analizaría si la

organización se está acercando o más bien, está logrando su misión. En tal sentido, la comparación de la mejora del desempeño se hace contra ella misma, y su gestión estratégica estará encaminada a que la misión sea una realidad; si la organización se acerca al cumplimiento de su misión, esto significará que el desempeño está mejorando, por tanto, se podrá atribuir que se está siendo sostenible, perdurable y sustentable.

La posición planteada respecto de cómo saber si la organización está mejorando su desempeño no corresponde con una mirada que mutila las realidades de entorno, lectura que pone en riesgo su propia supervivencia. Por el contrario, el centrarse en la misión llevará a que la estrategia se oriente más por la misión que por objetivos de corto plazo como incrementar los márgenes de rentabilidad en un 5%. La gestión estratégica con base en la misión como medida de desempeño es un retorno a lo esencial, a lo básico. La organización es exitosa si tiene la capacidad de generar bienestar para todos aquellos con los que de una u otra manera se tienen vínculos, si puede sostenerse en el tiempo y genera impactos positivos en el entorno del cual hace parte. Entonces, una capacidad esencial a generar corresponde con, valga la redundancia, la capacidad de gestionar estratégicamente la misión.

### **Retornando a lo esencial: La mente del estratega.**

El primer retorno a lo esencial se acontece cuando el estratega tiene inculcados dos aspectos que han sido previamente descritos: el paradigma del valor (cómo se crea, cómo se sostiene, cómo se captura) y la capacidad que este tenga para que le quepa en su mente la organización que direcciona, en especial, que tenga claro que sus acciones estratégicas deben contribuir al cumplimiento de la misión.

En concreto, lo que se plantea tiene que ver con una mirada a uno elementos básicos de la definición de organización, es decir, a sus integrantes, y se centra en dos niveles de la estructura: alta y media gerencia. La alta gerencia por ser los pensadores estratégicos, y la gerencia media por ser los responsables del despliegue de la estrategia. Es un retorno a la esencia porque se está asumiendo una posición casi elemental, pero a la que se le suma lo concerniente a la mente de los estrategas, siendo indispensable una conexión entre teorías como microfundaciones (Teece, 2007; Eisendhardt, Furr y Bingham, 2010; Barney y Felin, 2013; Foss y Lindenberg, 2013; Winter, 2013; Ployhart y Hale, 2014; Hetfal y Peteraf, 2015), alta y media gerencia, y psicología, la cual aporta perspectivas para analizar las mentes de las personas. Una capacidad esencial para que las organizaciones mejoren su desempeño tiene que ver con la capacidad de la alta y media gerencia

para gestionar estratégicamente (capacidades y efectos del top management team en las organizaciones).

### **Consideraciones finales.**

El trabajo desarrollado ha procurado dejar explícitamente una línea de pensamiento relacionada con la gestión estratégica, la cual marca una línea discursiva que se sintetiza de la siguiente forma: la organización es el espacio concreto en el que la estrategia cobra relevancia, tanto en términos grupales como individuales; la estrategia es orgánica a la organización, es decir, la necesidad estratégica nace cuando la organización se crea y se mantiene con ella durante su existencia; la estrategia debe ser gestionada, noción que implica movimiento y acción al ser la gestión básicamente un ejercicio de toma de decisiones; la gestión evoca la estrategia y la estrategia a la gestión, en un movimiento tautológico necesario; la finalidad de la gestión estratégica es la sostenibilidad, perdurabilidad y sustentabilidad de la organización; el objeto de estudio de la gestión estratégica corresponde con la constante búsqueda de la mejora del desempeño; dicha mejora parte del reconocimiento de que cada acción debe conllevar a la generación, sostenimiento y captura de valor, lógica que se ha denominado como el paradigma del valor.

El territorio en el que se mueve la línea de pensamiento sobre gestión estratégica parte de la base teórica de la Perspectiva Basada en Recursos, y de allí en adelante, las capacidades son transversales a cada una de las teorías que subyacen el campo del conocimiento, siendo la medida del desempeño aquella que acerca más a la organización al cumplimiento de la misión, de esta manera, sea cual sea el medio para buscar la mejora del desempeño, se debe propender por el cumplimiento del propósito fundamental de existencia de la organización. De esta manera, la creación, captura y sostenimiento del valor se centra en las capacidades, asociándose una de ellas con el retorno a la esencia de los conceptos básicos del management, en especial, la mente del estratega y el top management team; el reto entonces respecto de la línea que sigue al presente campo de conocimiento de la gestión estratégica se relaciona con el realzar el papel del (o los) pensadores estratégicos como responsables de la generación de capacidades que mejoren el desempeño, es decir, que acerquen a la organización al cumplimiento de su misión y de esta forma ser sostenibles, perdurables y sustentables, por ejemplo, a través de la generación de un modelo de gestión basado en la conjunción de las capacidades organizacionales, estratégicas y dinámicas cuyo eje de acción sea la misión.

## Referencias

- Ambrosini, V., y Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*. 11 (1), 29-49.
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen, DJ. (2001). The Resource-Based View of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. 27 (6), 625 – 641.
- Barney, J., y Felin, T. (2013). What are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*. 27 (2), 138-155.
- Barney, JB. (2001). Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. 26 (1), 41 – 56.
- Barreto, I. (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and agenda for the future. *Journal of Management*. 36 (1), 256-280.
- Bharadwaj, AS. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*. 24 (1), 169 – 196.
- Conner, KR. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and 5 Schools of Thought Within Industrial – Organization Economics - Do we have a new Theory of the Firm. *Journal of Management*. 17 (1), 121 – 154.
- Conner, KR., y Prahalad, CK. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*. 7 (5), 477 – 501.
- Das, TK., y Teng, BS. (2000). A Resource-Based Theory of strategic alliances. *Journal of Management*. 26 (1), 31 – 61.
- Eisenhardt, KM y Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 21, 1105–1112.
- Eisenhardt, KM., Furr, NR. y Bingham, C.B. (2010). Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*. 21 (6), 1263-1273.
- Eisenhardt, KM., y Schoonhoven, CB. (1996). Resource – Based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*. 7 (2), 136 – 150.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Foss, NJ. y Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: a goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*. 27 (2), 85-102.
- Grant, RM. (1991). The Resource – Based Theory of Competitive Advantage – Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33 (3), 114 – 135.

- Hart, S.L. (1995). A Natural – Resource – Based View of the Firm. *Academy of Management Review*. 20 (4), 986 – 1014.
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24 (10), 997-1010.
- Helfat, CE., y Peteraf, MA. (2003). The dynamic Resource – Based View: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24 (10), 997 – 1010.
- Helfat, CE., y Peteraf, MA. (2015) Managerial cognitive capabilities and the Microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 36 (6), 831-850.
- Jensen, MC., y MeckLing, WH. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3 (4), 305 – 360.
- Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm. Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 3 (3), 383 – 397.
- Mahoney, JT., y Pandian, JR. (1992). The Resource – Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 13 (5), 363 – 380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the Resource – Based and Dynamic – Capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*. 22, 387 – 401.
- Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A Resource-Based analysis. *MIS Quarterly*. 19 (4), 487 – 505.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1), 11 – 24.
- Morales-Mosquera, ME. (2012). Los estudios organizacionales: un complement para el estudio de la gestión social. *AD-Minister*, 12, 117 – 133.
- Olavarrieta, S., y Ellinger, A. (1997). Resource – Based Theory and Strategic Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. 27 (9/10), 559 – 587.
- Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*. 61, 623 – 630.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9), 697 – 713.
- Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3), 179 – 191.
- Ployhart, R., y Hale, D. (2014). The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behavior*. 1, 145–172
- Porter, ME. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, ME. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. 65 (3), p. 43 – 59.
- Porter, ME. (1990). The competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. 68 (2), 73 – 93.
- Porter, ME. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. 74 (6), 61.
- Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79 – 91.
- Rindfleisch, A., y Heide, JB. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. *Journal of Marketing*. 61 (4), 30 – 54.
- Russo, MV., y Fouts, PA. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*. 40 (3), 534 – 559.
- Spender, JC. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17, 45 – 62.
- Teece, D, y Pisano, G. Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (13), 19–1350.
- Wade, M., y Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*. 28 (1), 107 – 142.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171- 180.
- Williamson, OE. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*. 20 (12), 1087 – 1108.
- Winter, S. (2003) Understanding dynamic capabilities *Strategic Management Journal*. 24, 991-995.
- Winter, S. (2013) Habit, Deliberation, and Action: Strengthening the Microfoundations Of Routines and Capabilities. *The Academy of Management Perspectives*. 27 (2), 120–137.
- Zollo, M., y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 13 (3), 339-351.