

**¿Cómo llega a ser etiquetada una práctica como estratégica? Una perspectiva nominalista de s-as-p.**

Lucia Palacios Moya. PhDc. En Administración (Universidad EAFIT), Coordinadora Centro de Investigación Institución Universitaria Escolme. lupamo27@gmail.com. orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3891-0862>

Martha Eugenia Reyes Sarmiento. Directora del Departamento de Organización y Gestión, Universidad EAFIT. mreyaes@eafit.edu.co . orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0451-758X>

**Resumen:** En el campo de la estrategia como práctica (s-as-p), queda por comprender cómo las actividades llegan a ser reconocidas como estratégicas y sus efectos (visión nominalista). Por tanto, trabajo pretende abordar estas inquietudes considerando el contexto de las prácticas de sostenibilidad ambiental en un hospital verde. Para analizar este fenómeno, se propone un enfoque cualitativo de caso múltiple, con recolección de datos mediante entrevistas, fichas de contenido, observación y diarios de campo, analizando la información a través de la teoría de juegos de frontera. Los resultados buscan ampliar la discusión de Seidl et al. (2024) al mostrar que el etiquetado estratégico no solo define los límites de lo estratégico, sino que también genera efectos diferenciados sobre la práctica. Segundo, proponemos la noción de enabling view como un enfoque complementario que ayuda a explicar cómo ciertas prácticas operativas se tornan estratégicas al habilitar prácticas centrales de la organización.

**Palavras-Chave:** Estrategia como Práctica, Sostenibilidad Ambiental, Hospital Verde, Grand Challenge.

## 1. Introdução

La Estrategia como Práctica (s-as-p) es un enfoque que amplía la comprensión del concepto de estrategia al analizarlo desde la perspectiva de la teoría de la práctica (Chia & Rasche, 2010). No obstante, la noción fundamental de estrategia no ha sido cuestionada de manera suficiente, lo que resalta la importancia de mantener el debate sobre su naturaleza (Seidl et al., 2024).

A pesar de que el surgimiento de s-as-p ofrece una perspectiva alternativa al enfoque estratégico convencional al alejarse de concepciones formales y rígidas, Seidl et al. (2024) sostienen que aún no se ha esclarecido plenamente qué convierte a una actividad en estratégica. Esto dificulta establecer una distinción clara entre los estudios estratégicos tradicionales y s-as-p, cuyas diferencias parecen volverse cada vez más ambiguas con el tiempo (Rouleau, 2013).

Recientemente, Seidl et al. (2024) propusieron un marco conceptual que aborda esta preocupación fundamental en cuatro visiones: consecuencialidad, nominalista, basada en roles y patrones. La visión nominalista considera estratégicas aquellas actividades que los profesionales denominan como tales o que forman parte del discurso estratégico.

Estas diferentes perspectivas no son excluyentes entre sí, y los investigadores pueden definir deliberadamente las perspectivas a incorporar en sus estudios (Seidl et al., 2024). En este sentido, el presente trabajo busca ilustrar la comprensión sobre cómo se vuelve estratégica una práctica a partir de la visión nominalista.

Bajo una visión nominalista se preocupa en comprender cómo se llevan a cabo tales las actividades. Esta pregunta central ha permitido estudiar un conjunto de actividades tradicionalmente reconocidas como estratégicas, entre ellas reuniones de planificación estratégica, sesiones de juntas directivas y talleres de estrategia (Seidl et al., 2024; Johnson et al., 2003). Si bien esta perspectiva ha contribuido al desarrollo del campo de s-as-p, es necesario avanzar en otros aspectos para cumplir con la agenda de s-as-p (Li & Jarzabkowski, 2025), como por ejemplo comprender cómo estas actividades son etiquetadas como estratégicas y los efectos que este etiquetado genera (Seidl et al. 2024) ya que existen pocos estudios que aborden estos cuestionamientos.

Para abordar esta oportunidad investigativa, el presente estudio se centrará en el contexto de las prácticas de sostenibilidad ambiental en organizaciones de salud, específicamente en hospitales verdes. En muchas organizaciones las prácticas de sostenibilidad a menudo se introducen inicialmente como respuestas operativas o de cumplimiento, sin una intención estratégica explícita (Baumgartner y Rauter, 2017). Sin embargo, la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo organizacional para la permanencia de las organizaciones en el mercado ya sea por presiones regulatorias, expectativas de los stakeholders o consideraciones éticas (Eccles et al., 2014), lo que ha llevado a algunas organizaciones a considerarlo un aspecto estratégico.

## 2. Fundamentación Teórica

S-as-p, a principios del año 2000 se consideró un movimiento emergente y surgió por la necesidad de construir una identidad distintiva, en cuanto a los estudios relacionados con la administración estratégica de la época (Whittington & Vaara, 2012). Propone una nueva mirada

para comprender cómo se forma y se implementa la estrategia en las organizaciones, replanteando las concepciones tradicionales que solían enfatizar la planificación formal y la toma de decisiones jerárquica (Golsorkhi et al., 2015).

De modo que, hubo un interés creciente en comprender el hacer real de la estrategia y a prestar más atención al papel de los seres humanos en ella, entendiendo la estrategia no como algo que tiene una organización, sino como algo que hacen sus miembros (Jarzabkowski et al., 2022). Por lo cual, s-as-p se preocupa por entender mejor cómo las estrategias son elaboradas mediante la observación detallada y no por el desempeño de la empresa (Whittington, 1996).

En las últimas dos décadas, s-as-p se ha desarrollado desde una perspectiva marginal y embrionaria sobre la estrategia hasta un campo consolidado de investigación estratégica (Jarzabkowski et al., 2022), ha sido objeto de muchos estudios y presentaciones de diversas metodologías (Gurbuz et al., 2022). Sin embargo, en palabras de (Jarzabkowski et al., 2021), esta aún tiene el gran reto de cumplir con su objetivo de revitalizar el estudio de la estrategia.

Revitalizar el estudio de s-as-p, implica seguir avanzando en una agenda radical que favorezca el crecimiento del campo. Como agenda radical Li & Jarzabkowski (2024) se refieren a una “ontoepistemología de la práctica social y una metodología asociada que sea distinta del trasfondo principalmente económico y de economía conductual que caracteriza la investigación estratégica tradicional”.

Partiendo de esa necesidad Seidl et al. (2024), además de la consecuencialidad como una forma de entender cómo las prácticas se vuelven estratégicas, también ha aportado la visión nominalista, de patrones y la de roles. Los cuatro puntos de vista previamente conforman un marco distintivo de investigación en s-as-p, que complementa los enfoques existentes.

El marco propuesto ofrece a los investigadores una guía para tomar decisiones fundamentadas sobre la perspectiva de análisis en estudios de estrategia. Cada punto de vista se centra en aspectos distintivos de la estrategia, generando preguntas específicas y contribuyendo de manera particular a la comprensión de las actividades estratégicas. La selección reflexiva de un punto de vista resulta crucial al inicio de un proyecto de investigación, ya que determina el enfoque del estudio, definiendo no solo qué actividades se examinarán, sino también cuáles quedarán deliberadamente excluidas del análisis (Seidl et al., 2024).

### **3. Método de investigación**

#### *3.1. Enfoque*

El presente estudio adopta enfoque cualitativo-constructivista, como método de investigación se propone un estudio de caso múltiple, según (Stake, 2005). Los estudios de caso son apropiados cuando se trata de la perspectiva de ss-as-p ya que permiten analizar el caso elegido en su singularidad, arrojando luz sobre las acciones e interacciones, comportamientos individuales, rutinas o episodios estratégicos específicos y procesos de toma de decisiones en las organizaciones (Lavarda & Bellucci, 2022).

En el presente estudio se entiende como caso las prácticas de sostenibilidad ambiental implementadas por los diferentes actores en un hospital verde. En este sentido, se han definido los siguientes criterios:

- a) Alineación con la visión de Nicolini sobre la práctica
- b) Se incluirán aquellas prácticas que los profesionales del hospital identifican y etiquetan explícitamente como estratégicas, o porque son parte del discurso estratégico.

Se espera estudiar dichas prácticas en un hospital verde, para ello se considera como base los criterios estipulados por la Red Global de Hospitales Verdes-RHV. Por lo tanto, se elegirá un hospital que:

- a) Haga parte de la Red Global de Hospitales Verdes.
- b) Desarrolle dos o más de los 10 objetivos definidos por la RGHV (energía, liderazgo, compras, etc).
- c) Tener un compromiso explícito con la sostenibilidad ambiental en sus lineamientos estratégicos o porque los profesionales se refieren a las prácticas de sostenibilidad como estratégicas.

### *3.2. Técnicas de recolección de datos*

La investigación empleará tres técnicas complementarias: La observación no participante permitirá captar rutinas, comportamientos e interacciones en su contexto natural sin intervenir, lo que facilita identificar tanto prácticas formales como emergentes y contrastarlas con lo declarado en entrevistas o documentos. Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, ofrecerán un espacio flexible pero orientado para explorar cómo los actores describen sus experiencias y actividades relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Finalmente, la investigación documental analizará fuentes secundarias como actas, informes y documentos institucionales, priorizando aquellos de carácter estratégico.







### *3.3 Análisis de los datos*

Los datos serán analizados mediante un ejercicio de codificación, y se emplea el software Boudener proporcionado por el autor de la teoría de juegos de frontera (Velez-Castiblanco et al. 2016) quien plantea que el lenguaje es una herramienta que, cuando se usa, afecta los entornos cognitivos de las personas; y una forma de entender cómo se afecta dicho entorno es suponer un efecto sobre la frontera de lo que se considera pertinente en la situación dada. Frontera se entiende como ideas, supuestos y reglas utilizadas por los actores para producir inferencias sobre las comunicaciones. Dichas suposiciones se ven afectadas con cada movimiento nuevo dentro del juego de lenguaje.

El análisis con juego de frontera inicia con la transcripción detallada de las entrevistas. Posteriormente, cada intervención se divide en movidas, entendidas como la unidad mínima de comunicación capaz de generar un efecto (Tabla 1). Finalmente, se realiza la codificación de los efectos de cada movida, reconociendo que un mismo acto puede impactar de manera simultánea en distintos límites, ya sea fortaleciéndolos o debilitándolos. Este proceso de

codificación es iterativo, pues los efectos se refinan y articulan progresivamente hasta alcanzar coherencia entre ellos.

Tabla 1. Flujos juegos de frontera o efectos

Flujo/juego	Descripción	Representación gráfica	Descripción gráfica
<b>Setting</b> (Definir)	Definir o establecer la frontera a partir de diferentes ideas o asuntos.		En el ícono, el nuevo límite, el círculo en negrita, trae ideas de límites pasados, representados por los círculos delgados.
<b>Following</b> (Seguir)	Seguir o aprobar los supuestos ya planteados dentro de la frontera.		La línea roja dentro del círculo representa una operación que utiliza las reglas y suposiciones dentro del límite, para inferir algo que también se encuentra dentro del límite.
<b>Enhancing</b> (Ampliar)	Aportar de ideas o asuntos que refuerzan y amplían la frontera.		La representación muestra cómo el límite crece debido a las nuevas reglas y supuestos y a las nuevas posibilidades de inferencia.
<b>Wandering</b> (Divagar)	Evaluar asuntos o ideas que están por fuera de la frontera y que validan de cierta forma lo que no es, aquello que está dentro de la frontera, y así reafirmar los elementos que están dentro de ella.		Muestra algo que está fuera del límite, pero al comparar ambos lados, ayuda a que el límite sea más claro y refuerza la importancia de las ideas que están dentro.
<b>Challenging</b> (Desafiar)	“Romper” la frontera a partir de inconsistencias en el interior de la misma, o a partir de ideas que están por fuera de la frontera que desestiman o contradicen las ideas dentro de ella.		La representación muestra una línea que cruza el límite y lo debilita al reducir los efectos cognitivos o aumentar el esfuerzo cognitivo.
<b>Probing</b> (Sondear)	Presentar asuntos o cuestionamientos que permitan evaluar si la frontera es clara o procurar validar qué está adentro y qué está por fuera de ella.		Dado que las ideas son abstractas, puede ser difícil determinar si algo encaja dentro de las reglas o supuestos de la conversación. Este ejercicio busca aclarar esos límites al proponer una respuesta. Sin embargo, no es posible anticipar si la respuesta final confirmará si el problema está dentro o fuera de los límites establecidos.

Fuente: Vélez-Castiblanco (2016).

El presente trabajo hace parte de una investigación doctoral en fase de recolección de datos y hasta el momento se han identificado los siguientes hallazgos:

Una de las prácticas que la organización ha reconocido como estratégica es la de “**Gestionar residuos**”. La gestión de residuos hospitalarios es un componente fundamental en las organizaciones hospitalarias que se centra en la manipulación, el tratamiento y la eliminación segura de los residuos generados por las actividades médicas. Debido a la naturaleza de los

hospitales, estas instituciones son catalogadas como grandes generadoras de residuos. Esto conlleva no únicamente supervisar y regular los procedimientos vinculados de manera directa con la provisión de servicios sanitarios a los usuarios, sino también contemplar aspectos ambientales del contexto externo derivado de su operación (Nieto et al., 2022).

Los residuos sanitarios generan múltiples efectos adversos tanto ambientales como sanitarios. El tratamiento y la eliminación inadecuada de estos desechos pueden entrañar riesgos indirectos para la salud. Consciente de estas necesidades, Clínica XYZ ha procurado responder a las demandas del entorno a través de su gestión estratégica. Como lo plantea E11: *"estamos comprometidos con el tema, con todo el tema de gestión ambiental en la institución"*. Este compromiso se refleja en sus declaraciones institucionales; por ejemplo, en su misión existe un compromiso explícito de cuidar la vida y recuperar la salud en consonancia con la promoción del cuidado del medio ambiente.

El cuidado ambiental se convierte en un asunto inherente al cuidado de la salud. Son dimensiones inseparables donde las decisiones y acciones que se adopten en una se reflejan en la otra: *"nosotros nos dedicamos a lo que es todo el tema de salud, entonces ser sostenibles en nuestra ejecución de labores. Obviamente el ambiental, considero que si no cuidamos el entorno donde vivimos, mucho menos podemos trabajar en uno de forma adecuada"*.

Por lo tanto, aunque la gestión de residuos forma parte de los lineamientos básicos para habilitar ciertos servicios de salud, la organización refleja su compromiso al trascender lo que exige la normatividad colombiana, sin desconocer que es un trabajo muy complejo dada la naturaleza de los hospitales donde suelen primar acciones relacionadas con la práctica clínica:

*"Entonces, pues sí, yo siento que sí vamos un poquito más, tratamos de ir un poquito más allá, obviamente es un trabajo muy duro, pero tratamos de ir un poquito más allá de lo que normalmente nos está pidiendo la normatividad"*.

*"Uno sabe que estamos en un sector complicado, sector económico complejo, y que obviamente va a primar, en muchas circunstancias, otros recursos que sean necesarios para la operación institucional o para dar cumplimiento finalmente a nuestra oferta de valor, que es la atención a los pacientes"*.

La Clínica XYZ estructura su direccionamiento estratégico a través de tres líneas principales, una de las cuales se enfoca en **la eficiencia operacional y sostenibilidad**. Dentro de esta línea estratégica se establece un objetivo específico orientado hacia la minimización del impacto ambiental derivado de la operación institucional: *"Son tres líneas estratégicas, de las cuales una de ellas se encarga de la eficiencia operacional y de sostenibilidad, nosotros tenemos, algo muy importante que es un objetivo estratégico muy enfocado a minimizar el impacto ambiental negativo derivado de la operación institucional"*. Así que, la práctica de gestionar residuos permite cumplir el objetivo de minimizar el impacto ambiental ya que una gestión adecuada de estos reduce considerablemente la liberación de patógenos y contaminantes tóxicos al medio ambiente.

La práctica de gestionar residuos constituye una práctica crítica que conlleva una atención constante y sistemática para el normal funcionamiento del hospital. Esta característica se debe

a que los residuos hospitalarios requieren protocolos específicos de manejo, clasificación y disposición que no admiten interrupciones sin generar consecuencias operacionales inmediatas. La fragilidad inherente de esta práctica se manifiesta en que cualquier descuido o falta de seguimiento puede desencadenar un colapso en la atención en salud, afectando no solo el cumplimiento normativo sino también la continuidad de los servicios de salud.

*“si uno se descuida un momentico, se desordena literalmente, y eso afecta demasiado la gestión de residuo...”*

Esta criticidad de la práctica de gestionar residuos hace que no sea una práctica secundaria, sino que represente un núcleo central para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ambientales de la Clínica XYZ y del cumplimiento de su misión esencial de "cuidar la vida y recuperar la salud". Esta importancia de la práctica se traduce también en la necesidad de una mayor concentración de tiempo por parte de los líderes ambientales para garantizar esa estabilidad: *Sí, porque normalmente lo que es el sector salud es uno de los sectores que más contamina a nivel mundial. Sí. Entonces, el trabajo de nosotros está muy, muy enfocado, yo creo que en un 60, 70%, yo digo, pero en un 60% en el tema de gestión de residuos.*

Esta persistente relevancia se justifica porque una gestión adecuada de residuos hospitalarios posibilita lograr una mejor atención en salud fundamentada en la seguridad tanto para pacientes como para el personal sanitario, al tiempo que contribuye a la creación de un entorno más saludable y ambientalmente sostenible. La aparente obviedad del tema no debe ocultar su complejidad operacional ni su impacto directo en la calidad de los servicios de salud, donde el manejo inadecuado de desechos puede comprometer la bioseguridad institucional, generar riesgos de infecciones nosocomiales y afectar negativamente el desempeño ambiental de la organización.:

*.... todo el tema de los residuos, creo que es de los más importantes y es uno de los más sonados, ya sé, suena a cliché, pero por la tipología de residuos que salen en la institución de salud, si uno se descuida un momentico, se desordena, literalmente.*

Lo expresado, permite inferir que la práctica de gestionar residuos opera como una práctica habilitadora o facilitadora que posibilita el desarrollo efectivo de otras prácticas organizacionales fundamentales. Al garantizar un manejo seguro y adecuado de los desechos hospitalarios, esta práctica crea las condiciones necesarias para que se puedan ejecutar de manera óptima las prácticas clínicas, de bioseguridad y de atención al paciente.

En este sentido, la gestión de residuos no es un fin en sí misma, sino que constituye una práctica de soporte que habilita el funcionamiento seguro del hospital, protege la salud de pacientes y trabajadores, y permite que la institución cumpla con su misión esencial de "cuidar la vida y recuperar la salud". Su carácter crítico radica precisamente en que su falla o interrupción puede comprometer el sistema hospitalario, evidenciando su función como práctica enabler o habilitadora de otras prácticas estratégicas de la organización.

Si bien en la Clínica XYZ la gestión de residuos hospitalarios está formalmente etiquetada como estratégica al estar alineada con el direccionamiento organizacional, su carácter estratégico trasciende esta visión nominal. Su criticidad podría ser reconocida y consolidada

organizacionalmente incluso antes de etiquetado estratégico, basándose en el conocimiento experiencial de sus consecuencias operacionales más que en declaraciones formales.

*Enabling view*, propone una perspectiva complementaria para comprender cómo una práctica llega a volverse estratégica. Desde este enfoque, una práctica se considera estratégica cuando posibilita el sostenimiento, funcionamiento de otra práctica central en la organización. En consecuencia, no toda práctica habilitante es estratégica, sino aquellas que actúan como condiciones de posibilidad para prácticas que garantizan la continuidad, transformación o funcionamiento esencial de la organización.

Por ejemplo, en el caso de la gestión de residuos hospitalarios, aunque se trata de una práctica que puede ser concebido como operativa, se vuelve estratégica en tanto permite el desarrollo seguro y continuo de la práctica médica. Si bien la gestión de residuos no origina en sí mismo la atención en salud, su ausencia o mal funcionamiento comprometería la posibilidad de prestar servicios clínicos seguros. Es decir, que por posibilitar el sostenimiento de una práctica central le confiere su carácter estratégico. Por tanto, se podría entender como práctica central aquella que realiza directamente el propósito fundamental de la organización, es constitutiva del servicio/producto que la organización ofrece, y su ejecución es inseparable de la identidad organizacional. En el caso de los hospitales está son la atención médica y cuidado de pacientes.

Por tanto, con la práctica de gestionar residuos, su valor estratégico entonces no solo se basa en un etiquetado formal sino también por cumplir una función habilitadora o de soporte de la práctica médica. Así que su carácter estratégico no podría explicarse exclusivamente por este reconocimiento institucional, sino que se sustenta en características operacionales que anteceden y trascienden su denominación formal.

Por tanto, una práctica puede adquirir carácter estratégico por su condición "enabler" o posibilitadora, sin necesariamente llegar a ser formalmente etiquetada como estratégica en el discurso organizacional. Esto sugiere que la estrategicidad de una práctica no depende únicamente de su reconocimiento explícito, sino también de su capacidad para facilitar, sostener y hacer posible el desarrollo de prácticas centrales o fundamentales.

Tabla 1. Qué hace una actividad estratégica

Fila	Primera perspectiva: Consecuencialidad	Segunda perspectiva: Nominalista	Tercera perspectiva: Basada en roles	Cuarta perspectiva: Patrones	Quinta perspectiva: Enable view
<b>Definición</b>	Actividades que son consecuenciales en un nivel particular (industria, organización, grupo o individual)	Actividades que son parte del discurso estratégico o que son reconocidas por los practicantes como estratégicas	Actividades que son ejecutadas por aquellos (grupos de) actores que son formalmente reconocidos como estrategias	Actividades que forman un patrón recurrente importante en el flujo de actividades	Actividades que adquieren carácter estratégico cuando posibilitan el sostenimiento de una práctica central.
<b>Rango potencial de actividades incluidas</b>	Amplio (cualquier actividad siempre que se demuestre que tiene consecuencias importantes)	Estrecho (solo aquellas actividades que están explícitamente etiquetadas como estratégicas)	Amplio (cualquier actividad ejecutada por estrategias)	Muy amplio (cualquier actividad que forme parte de un patrón recurrente importante)	Medio (cualquier actividad que funcione como soporte de otra práctica central.)

<p><b>Perguntas de investigação principais</b></p> <p>¿Cómo llevan las actividades a resultados estratégicos? ¿Cómo se interrelacionan o combinan las actividades para producir resultados importantes?</p>	<p>¿Cómo se ejecutan las actividades etiquetadas como estratégicas? ¿Cuáles son las diferentes funciones de las actividades etiquetadas como estratégicas? ¿Cómo se etiquetan las actividades como estratégicas y cuáles son los efectos de este etiquetado?</p>	<p>¿En qué actividades se involucran diferentes tipos de estrategias? ¿Qué actividades caracterizan a un estrategia efectivo? ¿En qué actividades se involucran los individuos para ser considerados estrategias?</p> <p>¿Cómo forman las actividades un patrón recurrente importante? ¿Cómo emergen y cambian los patrones importantes de actividades?</p>	<p>¿Cómo se constituyen las relaciones de habilitación entre prácticas? ¿Qué mecanismos hacen una práctica habilitadora? ¿Qué determina que una práctica sea reconocida como habilitadora? ¿Cómo evolucionan las relaciones enabling a lo largo del tiempo?</p>
---	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal Of Cleaner Production*, 140, 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Chia, R., & Rasche A. (2010). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. En D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 34-46). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511777882>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? En *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 1-30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.001>
- Gurbuz, F. G., Yener, M. I., Yukaripinar, S. N., & Huseyinzade, H. (2022). Inspiration on strategy as practice from past to the present. *Pressacademia*, 147-155. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1626>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 1-13. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533-1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Lavarda, R., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-555.
- Li, Q., & Jarzabkowski, P. (2025). Reinstating the radical: Trajectory, debates, and proposals for strategy as practice. *Journal of Business Research*, 187, 115055. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115055>
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574-592. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>

- Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*. 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.3668>
- Stake, R. (2005). Multiple case study analysis. The Guilford Press.
- Velez-Castiblanco, J., Brocklesby, J., & Midgley, G. (2016). Boundary games: How teams of OR practitioners explore the boundaries of intervention. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 968-982. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.006>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R., & Vaara, E. (2012). Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.