

Prácticas de negociación para la incorporación de Grand Challenges: evidencia desde organizaciones latinoamericanas.

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>

Rosalia Barbosa Lavarda. Profesora Permanente Universidad Federal de Santa Catarina. rosalia.lavarda@ufsc.br . orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1093-4486>

Eduardo Guedes Villar. Profesor asociado Instituto Federal de Santa Catarina. eduardogvillar@gmail.com. orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5005-4099>

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

Resumen: Este artículo analiza cómo las organizaciones enfrentan los grand challenges a través de prácticas de negociación que transforman tensiones en efectos estratégicos. A partir de un scoping review se identifican estudios en Latinoamérica que aborden grandes desafíos desde la perspectiva de estrategia como práctica. Se identifican tensiones recurrentes vinculadas a presiones externas, conflictos socioambientales, pluralidad de intereses y limitaciones internas. Los hallazgos muestran que las prácticas de negociación, como el diálogo, la transparencia, la redefinición de roles y la participación de múltiples actores, no solo permiten gestionar conflictos, sino que también generan legitimidad, reconfiguran identidades organizacionales, favorecen formas de gobernanza distribuida. Además, se resalta el papel de los middle managers como articuladores clave entre la alta dirección y el nivel operativo. En este sentido, el estudio aporta a la literatura de s-as-p al evidenciar que las prácticas adquieren relevancia estratégica no únicamente por sus resultados inmediatos, sino por su capacidad de transformar identidades, lograr legitimidad; lo que evidencia otras formas de consecuencialidad.

Palabras clave: Agenda 2030, Desarrollo Sostenible, Estrategia como Práctica, Grand Challenge, Latinoamérica.

1. Introdução

Los *Grand Challenges*-GC representan problemas sociales complejos que trascienden las capacidades individuales de las organizaciones y requieren respuestas colaborativas que integren múltiples perspectivas, recursos y competencias (George et al., 2016; (Kaufmann & Danner-Schröder, 2022). La literatura en el ámbito de las organizaciones se destaca la necesidad de comprender cómo las organizaciones pueden integrar las preocupaciones ambientales en su estrategia y hasta qué punto pueden contribuir significativamente a la resolución de problemas globales como el cambio climático. Esta iniciativa subraya la creciente importancia de alinear la investigación académica con los desafíos prácticos más urgentes que enfrentan las organizaciones y la sociedad en general (SMS, 2024). Además, se ha reconocido crecientemente que las organizaciones desarrollen nuevas formas de *strategizing* que trasciendan los enfoques tradicionales centrados en ventaja competitiva y performance financiero (Jarzabkowski et al., 2021).

En este sentido, la comunidad académica de Estrategia como Práctica (s-as-p) destaca la necesidad de que futuras investigaciones en el ámbito de la estrategia aborden los principales desafíos de la sociedad contemporánea, entre ellos el cambio climático (Brorström & Styhre, 2023). Asimismo, subraya la importancia de estudiar las prácticas estratégicas relacionadas con la salud global y el cambio climático, así como profundizar en la comprensión de los mecanismos para enfrentar problemas complejos y de gran escala que trascienden los intereses empresariales tradicionales (Prashantham & Healey, 2022).

Por tanto, la s-as-p se vuelve una perspectiva teórica pertinente para examinar dado que privilegia el estudio de las actividades, interacciones y negociaciones cotidianas a través de las cuales los practicantes construyen y reconfiguran lo que es estratégico (Jarzabkowski et al., 2007). Así que el presente documento busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo las organizaciones enfrentan tensiones y conflictos derivados de las interacciones con actores internos y externos para abordar los GC? ¿Cómo dichas tensiones dan lugar a prácticas de negociación y cuáles son sus efectos estratégicos?

2. Fundamentação teórica

Tradicionalmente, los estudios sobre estrategia han centrado su atención en el nivel organizacional, analizando el diseño de estrategias y su impacto en el rendimiento financiero (Jarzabkowski et al., 2025). Contrariamente, la perspectiva s-as-p al incorporar un enfoque de práctica propone una nueva mirada para comprender cómo se forma y se implementa realmente la estrategia en las organizaciones (Golsorkhi et al., 2015), preocupándose esencialmente en comprender qué se hace, quién lo hace y cómo se hace en el ámbito de las prácticas estratégicas (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl y Whittington, 2016).

Desde su emergencia en el año 2000, esta perspectiva experimentó una fase de maduración y reconocimiento académico que condujo a que los estudiosos de la disciplina desarrollaran análisis de tendencias, elaboraran propuestas investigativas y fomentaran discusiones teóricas dirigidas a fortalecer y ampliar el campo de estudio (Seidl et al., 2024; Jarzabkowski et al., 2025; Li & Jarzabkowski, 2025; Whittington; 2025; Jarzabkowski et al., 2021). A pesar de estos avances, se ha señalado la necesidad de ampliar los objetos de estudio del campo, incorporando

organizaciones no tradicionales, actores no tradicionales y fenómenos contemporáneos de gran escala como el cambio climático, la pobreza o la desigualdad (Li & Jarzabkowski, 2025).

En este sentido, diversos autores han reconocido el potencial del enfoque s-as-p para contribuir a la comprensión de cómo las organizaciones enfrentan retos sociales (Li & Jarzabkowski, 2025) que van más allá de los intereses tradicionales (Prashantham & Healey, 2022; Egels-Zandén & Rosén, 2015). Considerar fenómenos como *los grand challenges*, permitirá examinar prácticas que tradicionalmente no se consideran estratégicas (Jarzabkowski et al., 2021) y, por tanto, ampliar la comprensión de cómo ocurre el estrategizar y cómo emergen nuevos actores estratégicos (Li & Jarzabkowski, 2025).

Estas consideraciones permiten ampliar la comprensión de lo que se entiende por estratégico (Jarzabkowski et al., 2021), cuestionando la noción tradicional que lo ha vinculado principalmente con decisiones racionales tomadas por líderes en ámbitos corporativos. No obstante, frente a grandes desafíos de carácter climático, tecnológico o social (Li & Jarzabkowski, 2025), las organizaciones recurren cada vez más a prácticas no convencionales que les permiten responder, adaptarse y transformar sus contextos.

Estudiar los *grand challenges* desde la perspectiva de s-as-p implica reconocer que estos problemas no se entienden únicamente desde las grandes estructuras sociales, ni solo desde las acciones individuales, sino en la interconexión entre lo micro y lo macro. Lo micro se expresa en las actividades cotidianas de los actores —sus decisiones, negociaciones y rutinas—, mientras que lo macro remite a los contextos institucionales, normativos, políticos y organizacionales en los que esas prácticas se insertan (Whittington, 2025; Li & Jarzabkowski, 2025). Bajo este enfoque, las prácticas no se limitan a adaptarse pasivamente a los grandes desafíos, sino que los producen, reconfiguran y transforman (Sele et al., 2024). Así, estudiar los *grand challenges* desde s-as-p permite comprender cómo las acciones concretas de los actores generan dinámicas sociales más amplias y, al mismo tiempo, cómo esas dinámicas retroalimentan las prácticas.

3. Metodología

Un *scoping review* es una forma de síntesis de conocimiento que aborda una investigación exploratoria (Colquhoun et al., 2024). Este enfoque tiene como objetivo mapear la literatura existente sobre un tema específico, identificar las brechas de conocimiento y aclarar los conceptos dentro de un dominio particular. Además, proporciona una visión general y, a menudo, se utiliza como un paso preliminar antes de llevar a cabo una revisión sistemática (Siti & Hanim, 2024; Verdejo et al., 2021).

La tabla 1. Ilustra los diferentes momentos para llevar a cabo la presente revisión:

Tabla 1. Etapas del scoping review basado en Colquhoun et al. (2014):

Momento	Descripción	Propuesta
---------	-------------	-----------

Identificación de la pregunta de investigación	Se define la pregunta de investigación que sea amplia pero clara. Esta pregunta guiará todas las etapas posteriores de la revisión.	¿Cómo las organizaciones enfrentan tensiones y conflictos derivados de las interacciones con actores internos y externos para abordar los GC? ¿Cómo dichas tensiones dan lugar a prácticas de negociación y cuáles son sus efectos estratégicos?
Identificación de estudios relevantes	Se desarrolla un plan que incluya dónde buscar (bases de datos electrónicas, listas de referencias, etc.), qué términos utilizar, el periodo de tiempo y el idioma.	Se seleccionaron las bases de datos académicas Scopus Redalyc, Google Scholar. A partir de los cuales se diseñaron estrategias de búsqueda combinando palabras clave y operadores booleanos. Estas palabras clave fueron: <i>strategy as practice, strategizing, strategic practices, strategy work, s-as-p, practice theory, practice-based view, Grand Challenges, social challenges, climate change, sustainability, Agenda 2030, wicked problems, societal challenges, meta problems.</i> Selección de estudios: Para elegir los estudios se verificó que estudiaran GC desde la mirada de estrategia como práctica.
Extracción de datos	Implica organizar la información relevante de los estudios seleccionados. Se puede utilizar tablas o software de gestión de referencias para facilitar la organización de los datos.	Se diseñó una ficha de contenido en Excel para extraer los siguientes datos de los artículos: Autores, título, año, país, revista, palabras clave, problema/relevancia, objetivo/pregunta, metodología, hallazgos, prácticas de negociación, actores, efectos estratégicos, limitaciones, líneas futuras de investigación, recomendaciones prácticas.
Recopilar, resumir e informar el resultado	Se resumen los hallazgos de los estudios de manera que se puedan identificar patrones, tendencias y vacíos en la investigación.	Se describen los principales resultados del <i>scoping review</i> de los artículos analizados.

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Los hallazgos de la revisión arrojan que el principal *Grand Challenges* que abordan los estudios son los relacionados con la sostenibilidad ambiental y reducción de impactos socioambientales. Asimismo, hubo un interés por abordar desafíos relacionados con la salud pública, específicamente, en la inclusión de modelos alternativos de atención en salud. En una proporción intermedia se ubica el desafío relacionado con trabajo decente y crecimiento económico en el que se atienden tensiones laborales en cooperativas solidarias. En menor medida, se incorporaron desafíos asociados a la igualdad de género a través de la inclusión de políticas inclusivas y reducción de desigualdades.

El estudio permitió identificar cómo las organizaciones enfrentan tensiones y conflictos derivados de las interacciones con actores internos y externos para abordar los GC y cómo dichas tensiones dan lugar a prácticas de negociación y cuáles son sus efectos estratégicos relevantes. La Figura 1 funciona como un mapa integrador de estos hallazgos: en el extremo izquierdo se

ubicar las tensiones y conflictos; en el centro, las prácticas de negociación que median esas tensiones; y en el extremo derecho, los efectos que se producen en las organizaciones.

En cuanto a las tensiones y conflictos existe una diversidad, estos surgen principalmente de la relación con actores internos y externos. Por ejemplo, se encuentra que en cuanto a la *presión de los grupos de interés*, los actores externos coaccionan para que las organizaciones respondan a los impactos sociales y ambientales en sus operaciones diarias. Una evidencia de ello es el caso de la empresa forestal CELETEC, la presión provino de movimientos ambientalistas, ONG, la prensa y defensores públicos, quienes denunciaban los efectos negativos de la monocultura de eucalipto sobre las comunidades y el medio ambiente (Chistro et al., 2010).

Esta presión, surge entonces de la generación de *conflictos sociales entre la empresa y la sociedad*, o específicamente comunidades locales. CELETEC debió negociar con pequeños propietarios rurales y habitantes cercanos a sus plantaciones, dado que las actividades productivas generaban impactos directos en la calidad de vida de estos grupos. Este proceso incluyó la apertura de canales de comunicación, visitas constantes entre la empresa y las comunidades, y el intercambio de experiencias que facilitaron la comunicación y la construcción conjunta de soluciones frente a tales conflictos (Chistro et al., 2010). Otro caso se evidencia en el contexto de organizaciones de economía solidaria (Borges et al., 2015), una cooperativa de reciclaje que trabaja por la inclusión social y el cuidado del medio ambiente, se evidenciaron conflictos relacionados con la distribución desigual del trabajo y los bajos ingresos, lo cual afectó el clima laboral y la motivación de los cooperados.

Para soluciones tales conflictos, desarrollaron diferentes prácticas de negociación. Los cooperados por su bienestar, decidieron propiciar un diálogo abierto y comunicación para expresar sus opiniones, preocupaciones y expectativas, facilitando la construcción de consensos y minimización de conflictos internos. Lo que pudo permitir fortalecer la comunicación horizontal y la confianza entre los miembros del grupo. Asimismo, se construyeron acuerdos a través de la autogestión, ya que los cooperados asumieron un mayor compromiso y responsabilidad de manera autónoma, gestionando y negociando entre ellos la distribución del trabajo y las tareas para garantizar que la cantidad menor de asociados pudiera manejar la carga laboral. Esta autogestión permitió ajustar roles y prácticas laborales de forma negociada y colaborativa. Finalmente, también se fomentó la cultura solidaria y el sentido de pertenencia, ya que a través de prácticas sociales como compartir momentos de convivencia (ej: almorzar juntos,

dialogar informalmente) los cooperados reforzaron vínculos de reciprocidad y solidaridad, lo que facilitó la negociación y la cooperación.

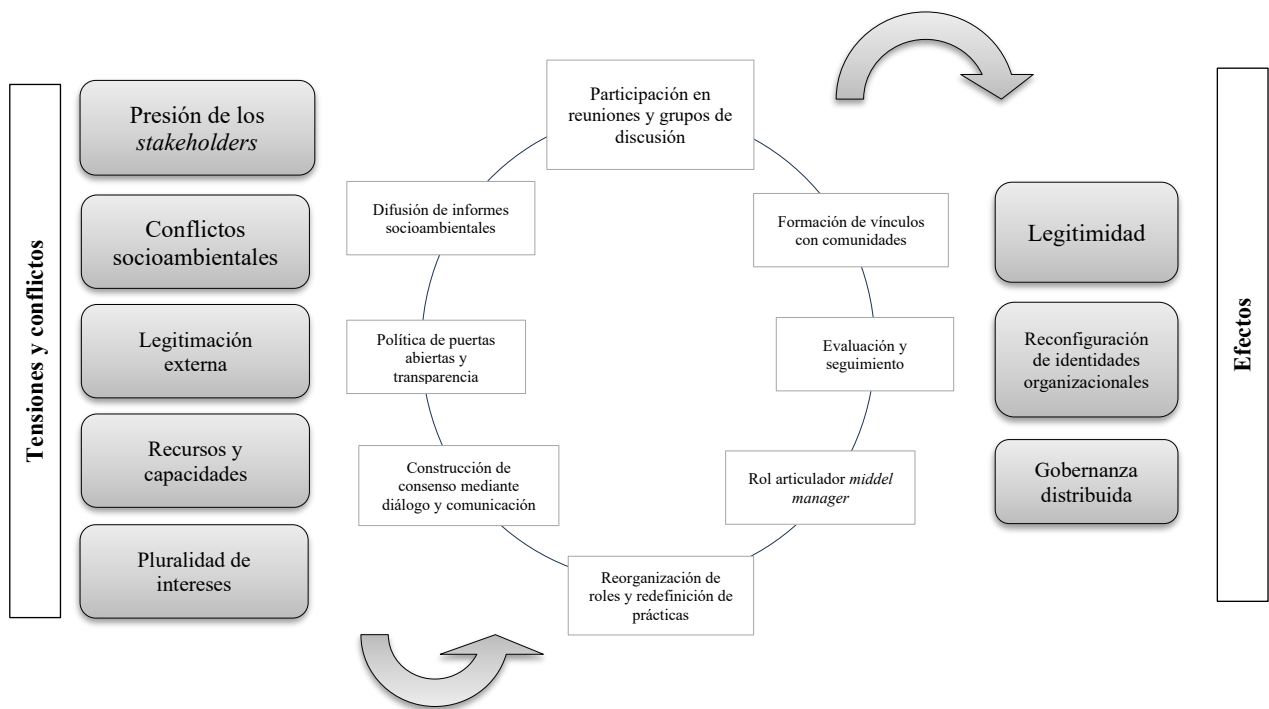


Figura 1. Tensiones, conflictos y prácticas de negociación.
Fuente: Elaboración propia

Otra tensión identificada, fue la *necesidad de obtener aceptación y respaldo por parte de la sociedad y de los reguladores*. Varias de las organizaciones analizadas debieron responder a cuestionamientos públicos, resistencias institucionales o presiones regulatorias. En el caso de la inserción de la medicina integrativa en el sistema público de salud (Pinhal & Florindo; 2019), la tensión se manifestó en la dificultad para alinear prácticas tradicionales con prácticas integrativas. Esta tensión se sustenta en que ambas representan formas distintas de entender y ofrecer la atención en salud, con saberes, rutinas y lógicas diferentes. La inclusión de Medicina Integrativa además de introducir nuevas técnicas modifica modos de trabajo, identidades profesionales y relaciones sociales dentro de las unidades de salud. Adicionalmente, las prácticas integrativas a menudo son percibidas como alternativas o complementarias que deben legitimarse frente a un sistema que históricamente ha priorizado la medicina convencional, generando debates sobre eficacia, asignación de recursos y reconocimiento.

Para abordar estos conflictos, se generaron espacios de conversación y negociación entre los diferentes actores involucrados (gestores, profesionales de la salud, coordinadores), para discutir cómo conducir y organizar las prácticas de Medicina Integrativa en las unidades de salud. Este

diálogo permitió identificar intereses, expectativas y tensiones explícitas, tanto sobre los resultados actuales como sobre el futuro de esta práctica médica en el sistema público.

La negociación también incluyó la discusión sobre la destinación de recursos para en paralelo a la medicina tradicional, lo cual fue un punto clave para viabilizar la oferta de estas prácticas y encontrar un equilibrio entre las necesidades y limitaciones del sistema. Además, se promovieron cambios en la organización interna de las unidades de salud para posibilitar la integración de la Medicina Integrativa como ajustes en agendas, flujos de trabajo y espacios físicos, que fueron negociados para adaptar el sistema a las nuevas prácticas.

Otras tensiones comunes fueron las asociadas a los recursos *recursos y capacidades*. Muchas de las tensiones provienen de limitaciones internas, como la falta de recursos financieros, tecnológicos o humanos. Las pymes analizadas en Bogotá, por ejemplo, enfrentaban restricciones que dificultaban avanzar hacia estrategias ambientales más proactivas, quedándose muchas veces en el cumplimiento básico de las normas (Carrillo et al., 2015). A pesar de estas dificultades, se destacan prácticas que permitieron ciertos alcances. En particular, la asignación de roles fue una de ellas, ya que la gerencia media se destacó por ser mediadora y líder para diseñar, liderar y ejecutar las iniciativas ambientales con el aval de la alta gerencia; este liderazgo intermedio actuó como un puente que negoció entre las demandas regulatorias externas y la capacidad interna, facilitando la traducción de políticas y normativas en acciones concretas dentro de la organización y reduciendo la tensión entre lo impuesto y lo voluntario. El apoyo y acompañamiento de practicantes externos fue muy beneficioso en virtud de que la intervención del ente regulador y la academia proporcionaron asesoría, acompañamiento y control, que junto con la creación de escenarios de interacción (talleres, reuniones), favorecieron la apertura al cambio, el intercambio de experiencias y la legitimación del proceso. Este apoyo externo propició confianza y respaldo, lo que mitigó tensiones internas y otorgó respaldo técnico y normativo a las iniciativas.

Finalmente, la *pluralidad de intereses* de los actores involucrados fue otra fuente de conflicto. De hecho, el estudio Florianópolis (Brasil) estudió la percepción del proceso de estrategia desde la perspectiva de los gestores policiales sobre el Plan de Seguridad Pública (Pires & Wanderley, 2018). Se identificó que, a pesar de existir un plan estratégico formal, prevalece una tensión entre este planeamiento ideal y la forma en que los gestores, en su día a día, interpretan y adecuan esas directrices. Esta tensión surge porque las decisiones no se toman sólo conforme a normativas o documentos formales, sino también en función de valores propios, la naturaleza de las actividades de los gestores policiales, el contexto y las respuestas de los diferentes *stakeholders*. Así pues, esta tensión se da entre gestores en diferentes niveles jerárquicos y entre las directivas formales y las necesidades reales de la actividad policial.

Para superar estos conflictos, los gestores implementan prácticas como reuniones de comités y grupos de trabajo donde se evalúan resultados reales frente a metas formales, permitiendo discutir las dificultades, acordar ajustes y priorizar acciones en función de recursos y contextos concretos. También se realizaron entrevistas y diálogos abiertos con gestores que permitieron captar la receptividad a intercambiar percepciones y establecer acuerdos implícitos sobre la forma en que debía aplicarse el plan para su relevancia en la práctica. Además, se decidió

desarrollar informes y hacer retroalimentación constante que sirvieron para evaluar los resultados reales frente a los indicadores y metas establecidas en el plan estratégico, identificar brechas entre la planificación formal y la práctica, y retroalimentación en ciclos continuos como en constantes reuniones y múltiples comités de transición.

Por otro lado, estas prácticas permitieron efectos estratégicos. El tercer bloque de la figura (efectos) muestra que las prácticas de negociación producen transformaciones significativas en las organizaciones. Principalmente, permitieron lograr *legitimidad*, ya que el desarrollo de esas prácticas fortalece la aceptación social y organizacional. En CELETEC, la publicación de reportes y la apertura de canales de diálogo contribuyeron a mejorar su imagen pública y a responder a sus críticos frente al crimen ambiental.

Otro efecto relevante, es la reconfiguración de identidades organizacionales, ya que las prácticas de negociación para atender esos grandes desafíos transforman la manera en que las organizaciones se conciben a sí mismas o como los mismos actores externos la consideran. En el caso de las cooperativas, la redefinición de roles y la construcción de consenso fortalecieron el sentido de pertenencia y la cultura solidaria, lo que implicó una reconfiguración identitaria en torno a valores colectivos (Borges et al., 2015). También, podría decirse que en el estudio sobre *open strategizing* durante la pandemia de COVID-19 (Lavarda et al., 2021), la identidad organizacional cambió cuando la institución, inicialmente caracterizada por una comunicación cerrada y decisiones jerárquicas, se vio obligada a abrir procesos de diálogo, incluir a empleados de distintos niveles y aceptar iniciativas emergentes desde empleado no de un alto nivel jerárquico. Esa apertura, impulsada por tensiones de miedo, incertidumbre y sobrecarga laboral, transformó la forma en que la organización se concebía, ya que pudo pasar de concebirse como vertical o controladora, a una organización más inclusiva, transparente y colaborativa, en la que la estrategia se construía colectivamente en medio de la crisis.

Por otra parte, las tensiones también llevaron a ampliar la participación en la toma de decisiones. En la medicina integrativa, la inclusión de gestores, clínicos, usuarios y comunidades en espacios de diálogo permitió avanzar hacia formas de gobernanza más abiertas y participativas (Pinhal & Florindo, 2019) generando así una *gobernanza distribuida*. La inclusión de múltiples actores en la respuesta a estas dinámicas evidencia que los modelos estratégicos convencionales, basados en estructuras jerárquicas y cerradas, resultan cada vez menos efectivos para abordar desafíos complejos como el cambio climático, la desigualdad económica o la acelerada innovación tecnológica (Brandão-Bernardes et al., 2025).

5. Discusión

Los resultados de este estudio evidencian que las tensiones y conflictos permiten comprender cómo las organizaciones responden a los grandes desafíos. Estas tensiones impulsan a las organizaciones a desarrollar prácticas de negociación que generan efectos estratégicos como la legitimidad, reconfiguración de identidades y gobernanza distribuida.

Estas prácticas de negociación pueden ser tanto formales como informales, por lo que se coincide con los planteamientos principales de s-as-p al reconocer que la estrategia se construye en la interacción cotidiana de los actores y no únicamente en los planes formales (Jarzabkowski,

Balogun & Seidl, 2007). Dias Alperstedt & Bulgacov (2015) identificaron que en empresas industriales de Santa Catarina existía una brecha entre la planificación estratégica ambiental y las acciones reales, una tensión que limitaba la efectividad de las iniciativas. Del mismo modo, Pires & Wanderley (2018) encontraron que para la gestión de la seguridad pública brasileña emergían conflictos entre el plan estratégico formal y las prácticas cotidianas de los gestores, lo que se refleja en hallazgos sobre pluralidad de intereses entre diferentes niveles y actores organizacionales.

Además, al mostrar cómo las tensiones socioambientales, laborales o institucionales se convierten en motores de prácticas estratégicas, los hallazgos refuerzan la idea de que la estrategia debe ser entendida como un proceso situado y socialmente mediado (Whittington, 2006).

Este estudio, también destaca el papel de los mandos intermedios como actores clave en la mediación de tensiones y en la implementación de prácticas de negociación frente asuntos que generalmente no se consideran estratégicos como lo son los GC. Los resultados muestran que, estos actores cumplen una función articuladora entre las decisiones de la alta dirección y el nivel operativo, y los actores externos tanto formales como informales. Esta evidencia se alinea con investigaciones previas que han documentado cómo los mandos intermedios no solo ejecutan planes estratégicos, sino que también actúan como traductores, mediadores y negociadores en la construcción de la estrategia (Balogun, 2003). Además, estudios recientes en el marco de la estrategia como práctica confirman que los middle managers desempeñan un rol central en la adaptación estratégica durante escenarios de turbulencia y crisis (Melo, Leite & Lavarda, 2024).

De forma complementaria, este trabajo aporta elementos que amplían la comprensión de cómo se configuran las prácticas estratégicas frente a los *grand challenges*, elemento que ha sido poco abordado en el campo de s-as-p. Se resalta que la pluralidad de intereses no solo genera conflictos, sino que, cuando es gestionada mediante prácticas de diálogo y transparencia, da lugar a formas de gobernanza distribuida. Esto implica que las decisiones estratégicas no quedan exclusivamente en manos de la alta dirección, sino que se abren a múltiples actores internos y externos tanto formales como distintos a los tradicionales (Jarzbkowski et al., 2021) como por ejemplo pacientes, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales.

Otro aporte clave de este estudio es la relación entre tensiones y reconfiguración de la identidad organizacional. Si bien investigaciones previas han mostrado que la identidad organizacional es una narrativa construida socialmente (Perez, 2022), pocos trabajos han vinculado de manera directa las tensiones socioambientales, laborales o institucionales con procesos de transformación de la identidad organizacional. Los hallazgos indican que, al negociar prácticas tradicionalmente no consideradas estratégicas, redefinir roles y vincular actores externos, las organizaciones comienzan a narrarse y a ser percibidas de manera distinta. Así, por ejemplo, pasan de asumirse como empresas meramente productivas a presentarse como organizaciones responsables ambientalmente; de colectivos desmotivados a comunidades solidarias; o de instituciones jerárquicas a organizaciones inclusivas y colaborativas. Esta relación abre una

oportunidad de investigación en la literatura de s-as-p, orientada a comprender cómo, a través de las prácticas, se reconfigura la identidad organizacional.

De otro lado, los hallazgos sugieren que es necesario seguir aportando a la comprensión de cómo las prácticas se vuelven estratégicas especialmente considerando fenómenos y organizaciones que tradicionalmente no han sido interés en el campo de la estrategia. En este estudio, se identificó que las prácticas adquieren carácter estratégico cuando son performativas y producen efectos relevantes en la organización (Jarzabkowski et al., 2021), tales efectos importantes se tradujeron en: Legitimidad, reconfiguración de la identidad organizacional.

Finalmente, problemas como el cambio climático, la desigualdad social o las crisis sanitarias se caracterizan por la incertidumbre, la ambigüedad y la multiplicidad de actores involucrados (George et al., 2016). Los resultados muestran que, frente a esta complejidad, las organizaciones no avanzan mediante soluciones lineales, sino a través de prácticas iterativas de negociación, transparencia y construcción de consensos. Esto sugiere que los *grand challenges* deben ser estudiados como campos donde las tensiones son inevitables y donde lo estratégico está mediado por sea estrecha relación entre actores, negociación y transformación de tensiones y transforman dichas tensiones.

6. Conclusiones

Las organizaciones enfrentan tensiones cuando intentan incorporar *Grand Challenges*. Las tensiones de legitimación externa surgen de stakeholders que cuestionan el compromiso organizacional con la sociedad, mientras que las tensiones de recursos internos emergen de la necesidad de redistribuir capacidades limitadas entre objetivos tradicionales y nuevas demandas sociales.

Se puede concluir que las tensiones y conflictos identificados no son homogéneos, estos pueden ser externos (presión social, demandas regulatorias) o internos (desigualdad en la distribución de trabajo, diferencias culturales), pero en todos los casos obligan a las organizaciones a implementar prácticas de negociación para gestionarlos. Además, estas tensiones y conflictos pueden ayudar a definir lo que se considera estratégico en la organización.

La investigación demuestra que la incorporación de *Grand Challenges* requiere que las organizaciones desarrollen prácticas de mediación no tradicionales en la gestión estratégica. Los *middle managers* emergen como actores críticos de estas prácticas, no como simples implementadores sino como integradores estratégicos que traducen, adaptan y ayudan a las organizaciones a responder a las necesidades contextuales. Esta capacidad de articulación *entre múltiples niveles y múltiples stakeholders* se convierte en un aspecto clave para trabajar proactivamente frente a los GC.

Por último, esta investigación reconoce ciertas limitaciones metodológicas. El alcance geográfico limitado a la región latinoamericana puede dificultar la extrapolación de resultados a otros contextos regionales del mundo. Asimismo, el énfasis en desafíos de naturaleza

ambiental podría influir en una comprensión parcializada de los *Grand Challenges* en su conjunto.

Referencias

- Brandão-Bernardes, M.-E., Barbosa Lavarda, R. A., & Bellucci, C. (2025). *Grand Challenges in Focus: Leveraging Open Strategizing for Collaborative Solutions*. En *Strategy and Leadership for Grand Societal Challenges* (Capítulo 4). Routledge. 10.4324/9781003623533-4
- Brorström, S., & Styhre, A. (2023). Strategizing and “strategifying” for the common good: the case of deprived neighborhoods in the Swedish city of Gothenburg. *International Public Management Journal*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2173684>
- Borges de Oliveira, K., & de Oliveira, O. J. (2022). Making hospitals sustainable: Towards greener, fairer and more prosperous services. *Sustainability*, 14(15), Article 9730. <https://doi.org/10.3390/su14159730>
- Carrillo Latorre, L. F., Hernández Pulido, A. C., & Mantilla Moreno, C. E. (2015). Cómo configura una mediana empresa su estrategia ambiental: Un estudio de caso en dos empresas de Bogotá, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 56–73.
- Christo Gobbi, B., de Brito, M. J., & da Glória Pereira Brito, V. (2010). Environmental strategy as social practice in a forest-based enterprise: A descriptive study. *CERNE*, 16(3), 367–372.
- Colquhoun, H. L., Levac, D., O'Brien, K. K., Straus, S., Tricco, A. C., Perrier, L., Kastner, M., & Moher, D. (2014). Scoping reviews: Time for clarity in definition, methods, and reporting. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(12), 1291-1294. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.013>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy Of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- 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>
- Dias Alperstedt, G., & Bulgacov, S. (2015). Environmental management, strategic practices and praxis: A study in Santa Catarina industrial companies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 288–308. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150016>
- Egels-Zandén, N., & Rosén, M. (2014). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal Of Cleaner Production*, 96, 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.072>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- 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., Lê, J. K., Seidl, D., & Vaara, E. (2025). Two Decades of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-as-Practice Illuminates the Complex, Dynamic and

- Consequential Ways of Doing Strategy. *Academy Of Management Collections.*, 4(2), 55-76. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). 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>
- Kaufmann, L. J., & Danner-Schröder, A. (2022). Addressing Grand Challenges Through Different Forms of Organizing: A Literature Review. *Research In The Sociology Of Organizations*, 163-186. <https://doi.org/10.1108/s0733-558x20220000079014>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Guigler, L. M., & Rocha, R. V. C. da. (2021). Open strategizing e incerteza percebida: O enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 27(1), 1–34. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>
- 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>
- Melo, A. C. A. A., Leite, F. K., & Lavarda, R. A. B. (2024). Middle manager roles in strategy implementation facing uncertainty environment: case study in a banking institution. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 23(3), e25199.
- Perez, S. A. (2022). Identidad organizacional: análisis y revisión sobre su influencia en la toma de decisiones organizacionales. *Business Innova Sciences*, 3(2), 47-59. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i2.97>
- Pinhal Alves, V., & Florindo Borges, J. (2019). O desafio municipal de inserção da medicina integrativa na saúde pública: Um olhar para as práticas de strategizing e organizing. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 25(1), 148–178. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.234.87768>
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as practice research: Reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1-e17. <https://doi.org/10.1111/joms.12862>
- Pires, D. R., & Wanderley, L. S. O. (2018). Estratégia como prática na segurança pública: Um estudo etnográfico. *Revista de Administração Pública*, 15(2), 564–575. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272017v15n2.p564-575>
- 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>
- Sele, C., Mahringer, A., Danner-Schroder, T., Grisold, B., & Renzl, B. (2024). We are all pattern makers! How a flat ontology connects organizational routines and grand challenges. *Strategic Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1177/14761270231215685>
- Siti, N., & Hanim, H. (2024). ABC of a scoping review: A simplified JBI scoping review guideline. *Education in Medicine Journal*, 16(2), 185-197. <https://doi.org/10.21315/eimj2024.16.2.14>
- Verdejo, C., Tapia-Benavente, L., Schuller-Martínez, B., Vergara-Merino, L., Vargas-Peirano, M., & Silva-Dreyer, A. M. (2021). What you need to know about scoping reviews. *Medwave*, 21(2), e8144. <https://doi.org/10.5867/medwave.2021.02.8144>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Whittington, R. (2025). Tall or Flat: the Microfoundational Bathtub and the Water of Practices. *Strategic Organization*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/14761270251330965>