

Exploración de la estrategia abierta en compañías de América Latina: riesgos y beneficios

Luz María Rivas-Montoya* 

Profesora distinguida, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

lrivasm@eafit.edu.coLaura Alzate-Aguirre 

Profesora, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

lalzat23@eafit.edu.coMartha Eugenia Reyes-Sarmiento 

Profesora, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

mreyess@eafit.edu.coJuan Camilo Maya Vásquez 

Líder Analítica y Compensación, Summa, Sabaneta, Colombia.

jmaya@summa-sci.com

Resumen

La estrategia abierta es un conjunto de prácticas con mayor inclusión de actores y transparencia en el despliegue de la información. Con base en un estudio de caso múltiple cualitativo, desde la perspectiva de la práctica, se explora la ocurrencia de la estrategia abierta en empresas que operan en América Latina para identificar los beneficios y riesgos que esta conlleva en distintos escenarios. Para recopilar los datos se utilizó la observación no participante, entrevistas, grupos focales y revisión documental. Para darle sentido a estos datos, se realizó un análisis desde la perspectiva de la práctica para identificar lo que las personas hacen y dicen en su día a día. Los resultados muestran que a mayor grado de apertura, mayores beneficios, sobre todo cuando se incluyen directivos y colaboradores en actividades de estrategia. Se destacan beneficios como el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y el acceso a conocimiento diverso; también la construcción colectiva para generar mayor compromiso. Sin embargo, la estrategia abierta no está libre de riesgos como la incertidumbre y el malestar que le genera a los empleados incluidos. Este artículo evidencia los beneficios y riesgos de la estrategia abierta desde la literatura y en el contexto de América Latina.

Palabras clave: estrategia abierta; estrategia como práctica; beneficios y riesgos; investigación cualitativa

Exploration of Open Strategy in Latin American Companies: Risks and benefits

Abstract

Open strategy is a set of practices with greater inclusion of stakeholders and transparency in the deployment of information. Based on a qualitative multiple case study, from the perspective of practice, the occurrence of the open strategy in companies operating in Latin America is explored to identify the benefits and risks involved in different scenarios. Non-participant observation, interviews, focus groups and documentary review were used to collect the data. To make sense of these data, an analysis was made from the perspective of practice to identify what people do and say in their daily lives. The results show that the greater the degree of openness, the greater the benefits, especially when managers and collaborators are included in strategic activities. Benefits such as learning, capacity building and access to diverse knowledge are highlighted, as well as collective construction to generate greater commitment. However, open strategy is not without risks, such as uncertainty and discomfort for the employees included. This article makes evident the benefits and risks of the open strategy from the literature and in the context of Latin America.

Keywords: open strategy; strategy as practice; benefits and risks; qualitative research.

Exploração da estratégia aberta em empresas da América Latina: riscos e benefícios

Resumo

Estratégia aberta é um conjunto de práticas com maior inclusão de partes interessadas e transparência na distribuição de informações. Com base em um estudo de caso múltiplo qualitativo, a partir da perspectiva da prática, a ocorrência da estratégia aberta em empresas que operam na América Latina é explorada para identificar os benefícios e os riscos que ela acarreta em diferentes cenários. Observação não participante, entrevistas, grupos de foco e análise de documentos foram usados para coletar dados. Para dar sentido a esses dados, foi realizada uma análise a partir de uma perspectiva prática para identificar o que as pessoas fazem e dizem em suas vidas diárias. Os resultados mostram que quanto maior o grau de abertura, maiores são os benefícios, especialmente quando os gerentes e colaboradores são incluídos nas atividades estratégicas. Benefícios como aprendizado, capacitação e acesso a conhecimentos diversos são destacados, bem como a construção coletiva para gerar maior engajamento. No entanto, a estratégia aberta não está isenta de riscos, como incerteza e desconforto para os funcionários incluídos. Este artigo destaca os benefícios e os riscos da estratégia aberta com base na literatura e no contexto latino-americano.

Palavras-chave: estratégia aberta; estratégia como prática; benefícios e riscos; pesquisa qualitativa.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: {}.

Cómo citar: Rivas-Montoya, L. M., Alzate-Aguirre, L., Reyes-Sarmiento, M. E. y Maya, J. C. Exploración de la estrategia abierta en compañías de América Latina: riesgos y beneficios. *Estudios Gerenciales*, 40(173), 502-515. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6739>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6739>

Recibido: 21-02-2024

Aceptado: 29-01-2024

Publicado: 28-02-2025

1. Introducción

La visión más tradicional de la estrategia ha cargado con un legado de elitismo y secretismo (Whittington et al., 2011) que ha cambiado en las últimas décadas con la incorporación de la estrategia abierta. Durante mucho tiempo, los equipos de alta dirección han sido los autores de la estrategia organizacional (Andrews, 1971; Chandler, 1962), mientras que los ejecutores han sido personas de los niveles medio y bajo de la estructura organizativa (Vaara et al., 2019). De esta manera, el poder recae en los ejecutivos que toman decisiones determinantes para el futuro de las organizaciones (Andrews, 1980). Sin embargo, desde 1990 se han identificado mayores niveles de apertura en términos de inclusión y transparencia en la elaboración de la estrategia, referidos en la literatura como *estrategia abierta* (Whittington, 2019; Whittington et al., 2011).

Es importante destacar que el campo de conocimiento de la estrategia —considerado el más tradicional— no solo abarca la perspectiva de la planeación estratégica, sino que también incorpora enfoques más comprensivos, destinados a analizar lo que tiene lugar en la formulación, planificación e implementación de la estrategia. Esta visión corresponde a la *estrategia como práctica*, cuyo objeto de estudio son las prácticas estratégicas que se desarrollan dentro de una organización. Es desde esta perspectiva que surge la *estrategia abierta*, como una alternativa al enfoque tradicional de planeación estratégica.

En su libro *Opening Strategy*, Whittington (2019) identifica tres grandes macro-prácticas: 1) Planeación estratégica, 2) Administración estratégica y 3) Estrategia abierta. En la primera, el énfasis está en la formulación de la estrategia, en la que la planificación de reuniones y el uso de herramientas permiten generar visiones prospectivas sobre el futuro de la organización. En la segunda, el análisis se centra en la implementación de la estrategia y en cómo esta se disemina dentro de la organización. En la tercera, los investigadores se enfocan en los procesos de inclusión de actores internos y externos, así como en la transparencia de la información relacionada con la estrategia.

Estas formas más abiertas de la estrategia han sido habilitadas en gran parte por tres aspectos clave. En primer lugar las innovaciones tecnológicas que sientan las bases para una mayor interacción, participación y comunicación de la estrategia (Baptista et al., 2017; Paroutis y Knight, 2019; Stadler et al., 2020). Segundo, las tendencias sociales hacia la apertura y la descentralización que favorecen el intercambio con miembros de la organización fuera del círculo directivo (Whittington, 2019), tales como la innovación abierta (Chesbrough, 2003) o el software de código abierto (von Hippel y von Krogh, 2003). Tercero, las mejoras en la educación de los empleados, quienes están cada vez más formados y pueden contribuir a la estrategia organizacional desde su conocimiento y experiencia (Hautz et al., 2019; Whittington, 2019). Todos estos elementos han permitido una mayor participación y divulgación de las conversaciones estratégicas. Sin embargo, existen

limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. Por ejemplo, Splitter et al. (2024) resaltan que algunos de los empleados incluidos no logran llamar la atención de los altos directivos porque no cuentan con la competencia discursiva necesaria para integrar su conocimiento operativo con los temas corporativos.

El objetivo de este estudio de caso cualitativo fue explorar cómo ocurre la estrategia abierta en empresas que operan en América Latina. Para ello se contrastaron dos escenarios: una empresa que utilizó la estrategia abierta para enfrentar los desafíos generados por la COVID-19 y otra que la utilizó para redefinir su propósito organizacional. Ambos escenarios tienen relación directa con la estrategia desde la perspectiva de la práctica.

Luego de esta introducción, este artículo se desarrolla en seis secciones más. En la segunda se sintetiza la literatura sobre estrategia abierta, se destaca la escasez de investigación sobre estrategia abierta en América Latina y se subrayan algunas características de este contexto que justifican la profundización en el tema. En la tercera sección se presenta la estrategia abierta desde la perspectiva como práctica. En este sentido, se distancia de posturas más tradicionales de la estrategia como la planeación estratégica. En la cuarta, la de metodología, se presentan brevemente las organizaciones bajo estudio, se detallan las técnicas de recopilación de datos y se describe su análisis. En la quinta sección se presentan los resultados; en un primer momento, los relacionados con la Organización A (OA), luego con la Organización B (OB) y, finalmente, el contraste entre ambas. Este contraste permitió reconocer los beneficios y riesgos de la estrategia abierta. En la sexta se presenta la discusión entre los resultados y la literatura, y en la séptima se presentan las conclusiones.

2. Estrategia abierta en América Latina

La estrategia abierta es un conjunto dinámico de prácticas que ofrece a los actores organizacionales, tanto internos como externos, una mayor transparencia e inclusión en procesos estratégicos (Hautz et al., 2017b). La estrategia abierta ha sido estudiada desde una pluralidad de lentes teóricos (Splitter et al., 2019). Las teorías más referidas provienen del llamado *giro de la práctica*: la teoría del discurso de Habermas (Amrollahi y Rowlands, 2018b); la teoría de la estructuración de Giddens (1984), la praxeología de Bourdieu (1990), el enfoque discursivo de Foucault (1982) y la teoría de la práctica de Schatzki (2005). Además, existen otros lentes que estudian distintas categorías asociadas a la estrategia abierta, como la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (Ohlson y Yakis-Douglas, 2019; Pittz y Adler, 2016; Schmitt, 2010), la teoría de las redes sociales (Hautz, 2019), la teoría de redes (Schmitt, 2010), la visión basada en recursos (RBV) (Alexy et al., 2018), la visión basada en el conocimiento (von Krogh y Geilinger, 2019), la visión basada en la atención (Brielmaier y Friesl, 2021) y el nuevo institucionalismo (Goldenstein y Walgenbach, 2019).

Además, hay literaturas que se enfocan en la estrategia abierta como fenómeno asociado al proceso estratégico (Amrollahi y Rowlands, 2018a; Appleyard y Chesbrough, 2017; Azad y Zabli, 2020; Chesbrough y Appleyard, 2007; Dobusch y Dobusch, 2019; Matzler et al., 2016; Mounta et al., 2020; Seidl et al., 2019a; Smith et al., 2018; Vaara et al., 2019) y al hacer de la estrategia abierta (Gegenhuber y Dobusch, 2017); también, con los circuitos de poder (Clegg et al., 2019), con el *crowdsourcing* (Malhotra y Majchrzak, 2019), con la gerencia de impresión, la justicia procesal y los mandos intermedios (Hautz et al., 2017), con la innovación abierta y la capacidad de absorción (Appleyard y Chesbrough, 2017; Dobusch et al., 2019; Dobusch y Kapeller, 2018; Kashosi et al., 2020; Pittz et al., 2019), con la democracia organizacional (Adobor, 2020), con la asimetría de la información (Yakis-Douglas et al., 2017), con la estrategia de visualización (Paroutis y Knight, 2019) y con las herramientas de estrategia (Wawarta y Paroutis, 2019).

Sin embargo, poco se ha estudiado sobre la manera como ocurren las prácticas de estrategia abierta en empresas de América Latina. Los estudios sobre estrategia abierta dan cuenta de una investigación prolífica en países europeos y algunos en Estados Unidos y Australia. Dentro de los casos estudiados, se destaca el de Wikipedia (Dobusch et al., 2019; Dobusch y Kapeller, 2018; Heracleous et al., 2018) con un carácter más global, pero también se han estudiado organizaciones como Infolib (Morton et al., 2020), organizaciones del sector público (Aten y Thomas, 2016; Doeelman et al., 2022; Hughes y McDonagh, 2021), educativo (Azad y Zabli, 2020; Malhotra et al., 2017) y cooperativo (Smith et al., 2018). También se han abordado empresas tecnológicas (Baptista et al., 2017; Gegenhuber y Dobusch, 2017; Hutter et al., 2017; Luedicke et al., 2017; Plotnikova et al., 2021), de logística y autopartes (Malhotra y Majchrzak, 2019; Wawarta y Paroutis, 2019). En el contexto latinoamericano, la evidencia empírica se limita a dos estudios: el proyecto Camisea liderado por la Shell en Perú (Schmitt, 2010) y las redes regionales de empresas promovidas por el Gobierno en el sur de Brasil (Bortolaso et al., 2019).

Esta brecha en la literatura resulta significativa, considerando las características distintivas de América Latina como contexto de investigación. La región es considerada como una de las regiones con mayor biodiversidad del mundo. Cuenta con una población joven y culturalmente diversa. Es una región que ofrece oportunidades de negocio en la agroindustria, el turismo sostenible, las energías renovables, la fabricación de dispositivos de salud, entre otros. América Latina tiene un gran potencial de crecimiento debido a sus condiciones geográficas para conectar con mercados internos y externos (CEPAL et al., 2023).

No obstante lo anterior, el análisis del contexto latinoamericano revela importantes desafíos socioeconómicos. La región enfrenta una de las tasas de pobreza (29 %) y de pobreza extrema (11,2 %) más altas del mundo, un empleo informal del 42,8 % y crecientes

tasas de inflación. Este panorama de contrastes no ha impedido que llegue la inversión extranjera directa (IED) que para el año 2023 significó el 4 % del PIB de la región, que comparativamente fue la que más flujo de IED recibió durante ese año (CEPAL et al., 2023).

En el marco de esta complejidad socioeconómica, emerge como factor adicional la prevalencia de la desconfianza. En América Latina “solo una de cada 10 personas cree que se puede confiar en los demás” (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022, p. 3). Uno de los efectos que genera esta desconfianza en el ámbito empresarial es que la desconfianza en las empresas termina por beneficiar a las más grandes y con mayor poder, pues se aumentan los costos de transacción y, por tanto, se generan obstáculos para el ingreso de firmas nuevas más eficientes. Esta investigación sobre confianza en América Latina presenta una de las explicaciones de la desconfianza:

es que en algunas sociedades las personas tienen sistemáticamente menos información sobre la conducta ajena, ya se trate de políticos, empresas u otros ciudadanos, o están más sistemáticamente expuestas a información sesgada y no veraz acerca del comportamiento de los otros. La confianza en los demás está íntimamente vinculada con ideas a propósito de cómo se comportan, pero la información moldea esas ideas. Cuando la información es escasa, los individuos saben que el comportamiento digno de confianza no es recompensado y que los comportamientos poco fiables no son castigados. (BID, 2022, p. 17)

En este contexto en el que prima la desconfianza, toman relevancia los conceptos clave de la estrategia abierta: *transparencia* e *inclusión*. Sin embargo, pareciera haber una paradoja. Se infiere que tener procesos más transparentes e inclusivos en las empresas podría generar, en el mediano plazo, una mejoría en el nivel de confianza en la organización y, en el largo plazo, podría despertar una conciencia ciudadana frente a la importancia del rol que juega la confianza en el desarrollo de una sociedad. Sin embargo, para poder incluir a más personas y desplegar mayor información con transparencia, se requiere confianza en las personas que han de ser incluidas y, a su vez, estas personas necesitan confiar en que la intención de escuchar sus ideas será de construcción de un mejor futuro para todos. Este es pues un reto mayor para las empresas que quieran abrir sus procesos estratégicos.

3. Estrategia abierta desde la perspectiva de la estrategia como práctica

La estrategia como práctica es una perspectiva que adopta los planteamientos del giro de la práctica

para estudiar la administración estratégica, la toma de decisiones estratégicas, el hacer de la estrategia, el trabajo estratégico (Golsorkhi et al., 2015) y, más recientemente, la estrategia abierta (Seidl et al., 2019b). La estrategia como práctica, como subcampo académico de la estrategia, se enfoca en el hacer de la estrategia (*strategizing*): “quién la hace, qué hacen esas personas, cómo lo hacen, qué tipo de cosas usan y qué impacto tienen estos asuntos para dar forma a la estrategia” (Jarzabkowski y Spee, 2009, p. 69). En este sentido, Vaara y Whittington (2012) proponen tres categorías de análisis del *strategizing*: prácticas, praxis y practicantes. Algunos ejemplos de prácticas de la estrategia son la planeación estratégica, la inteligencia competitiva, las revisiones anuales, los modelos de negocios y las revisiones presupuestales (Achtenhagen et al., 2013; Jarzabkowski y Seidl, 2008; Regné, 2008). La praxis se refiere al desempeño de las actividades diarias como reuniones, consultorías, escritura, presentaciones, comunicaciones, talleres, diligenciamiento de formatos, entre otros (Reyes-Sarmiento y Rivas-Montoya, 2019). Y los practicantes son las personas que participan activamente en las actividades asociadas a la estrategia. Estos actores pueden ser internos o externos, de la alta dirección, pero también de la gerencia media e incluso de niveles inferiores (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski y Whittington, 2008).

Desde la perspectiva de la estrategia como práctica, la estrategia abierta se define como un conjunto dinámico de prácticas que busca involucrar personas desde la formulación hasta la implementación de la estrategia (Hautz et al., 2017; Whittington, 2019). Dichos actores incluidos pueden ser tanto internos como externos a la organización, a quienes se provee con mayores grados de inclusión y transparencia (Hautz et al., 2017). En este contexto, la transparencia se refiere no solo al rango de personas que tienen acceso a la información sobre la estrategia organizacional (Whittington et al., 2011), sino también a la selección del contenido que se pretende divulgar (Dobusch et al., 2019). Ahora bien, la inclusión también se ha definido como el número de personas invitadas a hacer parte de la estrategia (Whittington et al., 2011). Lo relevante es que los participantes no deben limitarse a la élite (Adobor, 2019) y representar diferentes niveles de la organización (Shahri et al., 2019).

La inclusión, entendida como el rango de personas que se involucran en el hacer de la estrategia (Whittington et al., 2011), diferencia los contribuyentes activos de los receptores pasivos (Dobusch et al., 2019). Es decir, diferencia a las personas que participan en el diseño de una estrategia de aquellos que reciben la comunicación sobre la estrategia resultante. Otros elementos claves en la dimensión de la inclusión son la permanencia en el proceso (Morton et al., 2020), el grado de participación (Mounta et al., 2020), las historias de vida, la experticia e intereses de los incluidos (von Krogh y Geilinger, 2019), el empoderamiento (Splitter et al., 2019), las capacidades para poder participar y el deseo de hacerlo (Smith et al., 2018), así como las formas

de inclusión: análogas o digitales (Hautz et al., 2019). Entre las formas de inclusión análogas se destacan las mesas redondas, talleres, comités ampliados y equipos de proyectos (Gattringer et al., 2021; Hautz et al., 2017; Seidl et al., 2019b); y entre las digitales, se destacan los blogs, las encuestas, el *crowdsourcing* y el uso de plataformas de ideación (Hautz et al., 2017; Hughes y McDonagh, 2021; Morton et al., 2020).

En cuanto a la transparencia, no solo se ha estudiado la visibilidad de la información necesaria para las actividades relacionadas con la estrategia (Whittington et al., 2011), sino también el acceso a la información sensible (Dobusch et al., 2019), la intencionalidad de compartir la información y su calidad percibida (Adobor, 2020), el grado de visibilidad (Mounta et al., 2020), así como la distinción entre la información que se comparte por obligación de la que se hace de manera voluntaria (Yakis-Douglas et al., 2017). Las formas más utilizadas para visibilizar la información son las presentaciones en PowerPoint, carteleras, blogs sobre la estrategia, presentaciones de los directivos —presenciales y virtuales—, para socializar y hacer seguimiento a la estrategia, así como comunicados de prensa (Seidl et al., 2019b; Whittington, 2019). Aunque se han resaltado la inclusión y la transparencia como las principales dimensiones de la estrategia abierta (Hautz et al., 2017; Seidl et al., 2019a), se han propuesto otras como la toma de decisiones compartida (Adobor, 2020; Pittz y Adler, 2016) y el compromiso (Amrollahi y Rowlands, 2018).

La literatura de estrategia abierta por lo general se refiere al grado de apertura en el proceso estratégico (Azad y Zabli, 2020; Malhotra y Majchrzak, 2019; Mantere y Whittington, 2021). Este proceso estratégico se ha estudiado por etapas, como la de formulación (Ates, 2019; Mounta et al., 2020), formación (Adobor, 2020, 2021) y la de *strategy making* o hacer de la estrategia (Dobusch y Kapeller, 2018; Heracleous et al., 2018; Pittz et al., 2019; Tavakoli et al., 2017; Vaara et al., 2019). Además, algunos refieren etapas previas como la de ideación (Adobor, 2019) y la de conversaciones acerca de la estrategia (Rottner et al., 2019). También se ha estudiado la estrategia abierta en la etapa de implementación (Amrollahi y Rowlands, 2019) y el trabajo estratégico (Einola et al., 2019), así como la etapa de las decisiones estratégicas (Gattringer et al., 2021; Shahri et al., 2019), la comunicación (Chesbrough y Appleyard, 2007) y la difusión (Pittz y Adler, 2016).

Ahora bien, la estrategia abierta ofrece tanto beneficios como riesgos que Hautz et al. (2017) han planteado en términos de dilemas. El primer dilema lo denominan *de proceso*, para destacar que la inclusión de más personas en el proceso estratégico puede tener efectos ambivalentes. Por un lado se accede a nuevo conocimiento y experticia, pero, por otro, no es posible entregar los derechos de decisión a todos los incluidos. Además, la apertura exige el uso de una cantidad adicional de recursos que puede hacer costoso el proceso.

El segundo dilema es el de compromiso, el cual resalta que invitar audiencias más amplias puede tener efectos

positivos en la motivación de algunos, pero en otros puede generar decepción puesto que es imposible dar visibilidad a las ideas de todos y, menos aún, poner en práctica todas las ideas aportadas.

El tercer dilema es el de divulgación, asociado a la dimensión de transparencia; este muestra las ventajas de compartir mayor información, pero al mismo tiempo implica asumir riesgos. Por ejemplo, ser transparentes con el manejo de la información puede generar legitimidad frente a los grupos de interés, facilitar la colaboración y disminuir las asimetrías de información. Sin embargo, también puede afectar la competitividad de la organización al compartir información sensible. Además, se aumenta el riesgo de exposición ante agencias reguladoras. Incluso la sobrecarga de información puede disminuir la capacidad de su propia comprensión.

El empoderamiento es el cuarto dilema y refiere precisamente a la sensación de los actores incluidos de recibir “una bendición y una carga” Hautz et al. (2017, p. 303) al mismo tiempo. Los participantes pueden sentir satisfacción por el reconocimiento al hacer parte de un equipo que está pensando la estrategia de la organización, pero, al mismo tiempo, les puede significar una carga extra de tiempo y de trabajo.

El quinto y último dilema se refiere a la capacidad de escalar lo trabajado conjuntamente. Es decir, por una parte está la posibilidad de materializar los beneficios que ofrece la estrategia abierta en el proceso estratégico, pero, por otra, la de generar riesgos por las expectativas frente a la posibilidad de mayor apertura en otros procesos organizacionales o incluso en la toma de decisiones.

Dado que la estrategia abierta coexiste con otras macroprácticas de la estrategia, como la planeación y la administración estratégica (Whittington, 2019), es importante reconocer sus beneficios, riesgos y dilemas para entender cómo la estrategia abierta puede aportar en la mejorara del desempeño de la organización. Reconocer estos beneficios y riesgos puede facilitar el proceso de apertura una vez que se ha optado por esta alternativa y favorecer la toma de decisiones informadas antes de iniciar procesos de apertura dada su irreversibilidad.

En la Tabla 1 se destacan los beneficios y riesgos asociados a cada uno de los dilemas de la estrategia abierta.

Estos beneficios, riesgos y dilemas que aporta la literatura de estrategia abierta provienen, principalmente, de países distintos a América Latina. Por esta razón, los casos que se presentan a continuación exploran la ocurrencia de una mayor apertura en la estrategia en empresas que fueron creadas en Colombia, pero que compiten en distintos países de América Latina.

Tabla 1. Beneficios, riesgos y dilemas de la estrategia abierta

Beneficios	Riesgos	Dilema asociado
Mayor variedad de ideas (Adobor, 2019).	No siempre genera una fuerza positiva en la organización (Yakis-Douglas et al., 2017).	Dilema de empoderamiento
Se resaltan las capacidades estratégicas que deben desarrollarse en los actores incluidos (Schmitt, 2010).	Baja calidad de ideas y “pensamiento de grupo” (groupthink) (Adobor, 2019).	
Mejorar el compromiso de los empleados (Adobor, 2019).	Los actores incluidos pueden sentir confusión, vergüenza y desánimo (Mantere y Whittington, 2021).	Dilema de compromiso
	Costos asociados a la construcción de relaciones con los grupos de interés (Adobor, 2019).	Dilema de proceso
Abre nuevas oportunidades desde las perspectivas de los grupos de interés (Schmitt, 2010).	Grupos de interés sin voluntad de participación o decepcionados en el proceso (Adobor, 2019).	Dilema de escala
Mejora el aprendizaje estratégico al descubrir nuevas oportunidades de negocio y nuevas ideas para las iniciativas estratégicas futuras (von Krogh y Geilinger, 2019).	Exigen grandes inversiones en el desarrollo de capacidades humanas (cognitivas, de estrategia, de seguridad personal, identidad y confianza en sí mismos) (Mantere y Whittington, 2021).	Dilema de empoderamiento
Permite compartir conocimiento entre comunidades de empleados (Plotnikova et al., 2021).		
Aporta una “sabiduría colectiva” para repensar los modelos de negocios (Shahri et al., 2019).	La estrategia abierta puede terminar siendo algo meramente ceremonial que se considera una forma de justificar o legitimar la apertura (open washing) (Mantere y Whittington, 2021).	Dilema de proceso

4. Metodología

Con el objetivo de explorar cómo ocurre la estrategia abierta en empresas de América Latina, se realizó un estudio de caso múltiple cualitativo (Stake, 1995). Al respecto, Stake (2006) entiende un caso como “un sustantivo, una cosa, una entidad” (p. 1), también coincide con Smith (1978) en que un caso es un sistema acotado e integrado con límites y partes constituyentes (Stake, 1995).

Su carácter de cualitativo obedece a la intención de los investigadores de comprender las realidades subjetivas e intersubjetivas que se expresan en la vida social, es decir, se entiende que la realidad es construida por los actores sociales a partir de sus historias particulares expresadas a través de las prácticas.

En este estudio, el caso es la ocurrencia de la estrategia abierta en dos escenarios diferentes: la definición del propósito organizacional en la OA y la respuesta a los retos generados por la COVID-19 en la OB. El proceso de investigación constó de tres etapas: exploración, focalización y profundización (Galeano, 2007). Durante la etapa de exploración, se buscó conocer las organizaciones, su contexto y ocurrencia de la estrategia abierta a través de la revisión documental y entrevistas piloto. La etapa de focalización se centró en conocer cómo ocurrió la estrategia abierta en cada contexto organizacional a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observaciones no participantes. En esta etapa se efectuó el análisis de la información. Por su parte, en la etapa de profundización se buscó precisar los resultados mediante entrevistas de confirmación y talleres de socialización y validación.

4.1 Casos

Para el desarrollo de esta investigación se analizaron dos casos: OA y OB. A continuación, se hace una breve presentación de cada uno.

4.1.1 Organización A

La OA es un centro de servicios digitales, responsable de prestar servicios en áreas como recursos humanos, finanzas, compras y tecnología. Como parte de su actividad, buscan constantemente mejoras en sus procesos a través de la transformación digital y la creación de activos tecnológicos. Aunado a lo anterior, en palabras de su líder general “es una empresa que busca ser diversa, equitativa e incluyente” (líder general, comunicación personal, 2 de marzo del 2022). Estos mensajes se reiteran constantemente no solo en el discurso del equipo directivo, sino también en el de los colaboradores. Durante el aislamiento social derivado de la COVID-19, el equipo directivo inició un proyecto de cultura de servicio para definir el propósito (mantra) de la organización. El anterior mantra fue construido por el equipo directivo hace algunos años: “El mantra es un propósito superior que vimos que nos faltaba algo que trascienda, algo que estemos hablando de dar el mejor resultado en los servicios, algo [con] lo que nos sintiéramos identificados” (líder general, marzo del 2022). Como resultado de lo anterior, decidieron incluir a miembros de toda la organización en la definición del nuevo mantra, y delegar el diseño y dirección de esta tarea al equipo de “cultura y cambio”, acompañados de un consultor externo.

4.1.2 Organización B

La OB es una empresa mediana del sector metalmecánico, dedicada a la fabricación y mantenimiento de calderas industriales. Se trata de una organización en la que predomina la jerarquía y la planeación estratégica. Uno de los pilares descritos en la cultura organizativa de OB es la planificación: “Todo compromiso está planificado, nos anticipamos y advertimos de los problemas” (director general, comunicación personal, 20 de enero del 2022), pilar que ratifican con su apuesta por procesos de planificación estratégica cada cuatro años aproximadamente.

4.2 Recolección de datos

Para analizar los beneficios y riesgos de la estrategia abierta, se utilizaron tres técnicas de recolección de datos: revisión documental, grupos focales y entrevistas semiestructuradas. La revisión documental (Merriam y Tisdell, 2016) consistió en la búsqueda de información acerca de las organizaciones y sus contextos a través de datos públicos, la revisión de documentos visuales como videos, imágenes y presentaciones proporcionadas por las organizaciones, y fotografías generadas por los investigadores durante las sesiones de observación no participante.

Los siete grupos focales y las ocho entrevistas semiestructuradas (Roulston, 2010) se realizaron de manera virtual y contaron con la participación de los equipos directivos, mandos medios y bajos de las organizaciones (practicantes) con el objetivo de conocer la experiencia y percepción de los diferentes perfiles en las prácticas de inclusión. Para definir las personas que participaban de estos espacios, se acudió al muestreo por bola de nieve (Patton, 2015). Finalmente, se llevó a cabo un total de diecisiete observaciones no participantes (Merriam y Tisdell, 2016), en espacios de comités directivos y comités de área en los que se daban conversaciones relacionadas con estrategia y espacios sugeridos por los practicantes según el objeto del estudio. Cabe resaltar que la recolección de datos fue realizada por tres investigadoras, casi siempre de forma simultánea.

Los criterios de selección de los casos fueron 1) la ocurrencia de la estrategia abierta en la organización, 2) la disposición para permitir el acceso a la información para el estudio y 3) los contextos organizacionales diferentes. La Tabla 2 muestra el resumen con las diferentes técnicas de recolección aplicadas en este estudio de acuerdo con la etapa de la investigación, el tipo de técnica y el rol del participante.

4.3 Análisis

Las empresas estudiadas fueron un centro de servicios digitales de una empresa multinacional que opera en los sectores de energía y cementos (OA) y una empresa manufacturera del sector metalmecánico, dedicada a la

fabricación y mantenimiento de calderas industriales (OB). Las tablas se construyeron con base en la triangulación de entrevistas, grupos focales y observaciones no participantes con personas de diferentes niveles y áreas de la organización involucradas en los procesos operacionales.

La codificación de la información se realizó a partir de las etapas relatadas por las personas en cada una de las organizaciones, y para su caracterización, se codificó de acuerdo con los beneficios y riesgos de la estrategia abierta así como los dilemas presentados en el marco conceptual que se sustenta en [Hautz et al. \(2019\)](#) y se complementa con otros autores. Cabe anotar que la triangulación de los datos no solo se hizo por las cuatro diferentes técnicas de recopilación (entrevistas, grupos focales, observación no participante y revisión documental), sino también por el criterio de tres investigadoras; adicionalmente, los resultados obtenidos fueron validados en un taller con el equipo directivo. Por otra parte, al criterio de las tres investigadoras-autoras de este texto se sumó el de un practicante de la estrategia con una visión más gerencial.

Al contrastar los resultados en ambas empresas, se encontraron elementos comunes y complementarios de lo propuesto por los autores, los cuales se unificaron en

la construcción de las tablas presentadas en la siguiente sección de este artículo.

5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados por cada una de las organizaciones estudiadas y, luego, se contrastan los aspectos más relevantes identificados.

5.1 Organización A: beneficios y riesgos de la estrategia abierta

La OA es mediana y pertenece a un grupo empresarial que opera en el sector de cementos y energía. Dentro de este grupo, la OA es el centro de servicios digitales, encargado de prestar servicios en áreas como recursos humanos, finanzas, abastecimiento y tecnología. Como parte de su actividad, están constantemente en búsqueda de mejoras en sus procesos a través de la transformación digital y la creación de activos tecnológicos. Sumado a esto, en palabras de su líder general, la organización “está basada en las personas, aquí lo más importante es

Tabla 2. Recolección de datos

Fase	Fecha (mes-año)	Duración (en minutos)	Tipo	Rol del entrevistado - Área
Exploración	feb-21	52	Entrevista piloto	Líder-Analítica
Exploración	may-21	77	Entrevista <i>follow-up</i>	Líder-Analítica
Exploración	ene-22	47	Entrevista piloto	Gerente general
Focalización	may-21	78	Grupo focal	Equipo directivo Líder-Analítica
Focalización	jun-21	58	Grupo focal	Equipo directivo Líder-Analítica
Focalización	jun-21	69	Grupo focal validación de información	Equipo directivo Líder-Analítica
Focalización	jul-21	90	Grupo focal	Líder-Atracción del talento Líder-Comunicaciones No directivo-Tecnología
Focalización	feb-22	49	Entrevista	Gerente general
Profundización	feb-22	60	Grupo focal	Equipo directivo
Profundización	feb-22	71	Entrevista <i>follow-up</i>	Líder-Analítica
Profundización	mar-22	42	Grupo focal	Equipo directivo Líder - Analítica
Profundización	abr-22	21	Entrevista	Líder- Cultura y Cambio
Profundización	may-22	46	Grupo focal	Líder - Finanzas No directivo - Gestión de información Líder - Analítica
Profundización	jul-22	46	Entrevista validación de resultados	Líder -Analítica
Profundización	ago-22	54	Entrevista <i>follow-up</i>	Líder - Cultura y Cambio
Profundización	sep-22	120	Taller de validación de resultados	Equipo directivo Líder - Analítica
Resumen		Número		
Entrevistas		8		
Directivos		2		
No directivos		6		
Grupos focales		7		
Directivos		4		
No directivos		3		
Observaciones no participantes marzo-mayo 22		17		
Documentos		24		

el individuo, y, con base en eso, lo que buscamos es una compañía muy empática que se ajuste a eso” (líder general, comunicación personal, 2 de marzo del 2022).

Durante el periodo de aislamiento social producto de la COVID-19, el equipo directivo inició un proyecto de cultura de servicio con el que buscaba definir la propuesta de valor de la organización. Para ello, el consultor externo que acompañó el proceso sugirió revisar el propósito organizacional existente (mantra). El mantra anterior lo construyó el equipo directivo tiempo atrás, y con la revisión determinaron que no identificaba a la organización. “El mantra es un propósito superior que vimos que nos hacía falta, algo que trascienda, algo que estemos hablando de dar el mejor resultado en los servicios, algo [con lo] que nos sintiéramos identificados” (líder general, marzo del 2022). A raíz de lo anterior, decidieron incluir en la definición del nuevo mantra a miembros de toda la organización, y delegar el diseño y la dirección de esta tarea al equipo de “cultura y cambio” en compañía de un consultor externo, para poder así cumplir con lo planteado por su líder general. “Lo primero que [la líder general] nos dijo fue, ‘yo no quisiera que fuera un propósito superior definido por siete personas [la alta dirección], porque creo mucho en la inteligencia colectiva’” (líder de cultura y cambio, comunicación personal, 5 de abril del 2022).

La práctica de inclusión en esta organización tomó la forma de talleres de cocreación para la definición del nuevo mantra; talleres que se realizaron de manera virtual y sincrónica en un periodo de tres semanas y en los cuales participaron sesenta personas de diferentes áreas y niveles de la organización, de un total de quinientos colaboradores. En este ejercicio “Se escucha la voz de las personas, lo que piensan, cómo viven y sesenta personas te van a decir más el mapa de una cultura que cinco o seis personas” (líder de cultura y cambio, comunicación personal, 5 de abril del 2022). Respecto a la aprobación del mantra, esta fue realizada por el equipo directivo y, luego, se comunicó el resultado a todos los colaboradores durante un evento anual que realiza la organización para tratar temas relacionados con la estrategia. Para la adopción del mantra se llevaron a cabo sesiones de treinta minutos para discutir el significado de cada una de las palabras que lo componen y cómo estos significados se traducían en actividades del día a día en la organización.

Este tipo de ejercicios sobre definir de forma colaborativa temas concernientes a la estrategia no eran ajenos a los miembros de la organización. Aunque, anteriormente, a partir de los lineamientos estratégicos definidos por la Junta Directiva, los líderes y un grupo representativo de colaboradores definieron y refinaron los objetivos y resultados clave (OKR, por sus siglas en inglés), no fueron de la misma magnitud que la definición del mantra. En palabras de la líder general: “No concebimos nosotros en OA cómo alguien puede vivir la estrategia, los objetivos, el mantra si no lo invitamos a que nos ayude a construirlos” (líder general, comunicación personal, 2 de marzo del 2022), opinión que refuerza un colaborador al afirmar que “El hecho de que seamos llamados a este tipo de reuniones

permite que las personas tengan un mayor sentido de pertenencia con la compañía” (no directivo, comunicación personal, 3 de mayo del 2022).

Los ejercicios anteriores y la forma como se llevó el proceso de construcción del mantra sugieren un interés, especialmente del equipo directivo, en la inclusión para la apropiación, es decir, al incorporar un mayor número de personas se logra no solo que estas aporten al proceso, sino también que generen compromiso con la estrategia organizacional y puedan traducir en acciones concretas del día a día los significados, objetivos y lineamientos que proponen para la organización. Esta postura de mayor inclusión y transparencia es coherente con el mantra formulado (“Desde la diversidad del ser posibilitamos crecimiento y transformación”) y, además, se constituye en un moldeador de una cultura colaborativa y menos jerárquica, en la que la confianza ofrecida por el equipo directivo a los líderes de la gerencia media y demás colaboradores tiene como consecuencia más confianza.

En la [Tabla 3](#), es posible identificar beneficios de la estrategia abierta en las expresiones tanto de directivos como no directivos de la OA.

Como ya se mencionó, la estrategia abierta también conlleva unos riesgos que es necesario tener presentes. En la [Tabla 4](#) se presentan los riesgos de la literatura que también se identificaron en la investigación en la OA.

El análisis de los beneficios y riesgos que conllevó abrir la estrategia en la OA da cuenta de los distintos grados de apertura en diferentes momentos. La información recolectada permitió identificar claros procesos de inclusión, pero no fue fácil identificar procesos deliberados de transparencia al compartir información considerada como confidencial. En relación con la inclusión, es importante destacar que la mayoría de los beneficios están relacionados con el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y el acceso a conocimiento diverso con el que cuenta la organización en sus distintos niveles jerárquicos; también con la construcción colectiva para generar mayor compromiso. En cuanto a los riesgos, se destaca el impacto negativo de la invitación obligatoria y los costos asociados al despliegue de la estrategia abierta.

5.2 Organización B: beneficios y riesgos de la estrategia abierta

La OB es una empresa mediana del sector metal mecánico, dedicada a la fabricación y mantenimiento de calderas industriales. Es una organización en la que prevalece la jerarquía en cuanto a los cargos. Uno de los pilares que se describe en su cultura organizacional es la planeación que realizan cada cuatro años aproximadamente y que durante la pandemia por la COVID-19 les ayudó a enfrentar un riesgo de quiebra financiera. “Esto no era una cosa que teníamos que planear a tres meses o cuatro meses, y creo que fue el primer acierto que tuvimos como fortaleza de planeación: que planeamos a dos años” (gerente general, comunicación personal, 20 de enero del 2022).

Tabla 3. Beneficios de la estrategia abierta en OA

Beneficios según literatura	Citas relevantes	
	directivos	no directivos
Mayor variedad de ideas y capacidades estratégicas.	“vemos el mundo desde una perspectiva en que, si queremos que la gente recite el mantra, entonces tomamos los elementos que componen la estrategia de la compañía y hemos ido invitando a grupos focales para que vengan y nos apoyen” (entrevista, marzo 2022).	“Hay un tema que va saliendo y es la innovación, la creatividad, esa frescura que tenemos en las ideas cuando te han compartido un poquito, desde el tema del promedio de la edad que tenemos en OA y yo creo que esa mezcla de edades, lo que lo que hace es enriquecer un poquito más lo que nosotros tenemos” (entrevista, mayo, 2022). “Somos una compañía que toma sus decisiones de manera democrática y se cree mucho en la inteligencia colectiva, donde si les preguntamos a varios, pues van a ser mucho más poderosas las definiciones que tengamos” (entrevista abril, 2022).
Mejorar el compromiso de los empleados.	“Todos estos son los elementos de la estrategia, todo el mundo al final dice ‘Ah no, pero esa partecita la ayudé yo a construir’, ¿si notan? Eso hace que se apropie la estrategia en vez de sentarnos los seis del Comité directivo a recitarlo. Que la gente posiblemente se lo puede aprender, pero no lo va a vivir de la misma manera” (entrevista, marzo, 2022).	“Yo quisiera rescatar la apertura y también lo que ha hecho nuestra líder, ella nos dice: ‘venga, creemos eso, entre todos. ¿Usted qué opina?’ Ella ha democratizado las decisiones y la forma como se va a crear esta organización. Digo democratizar en el buen sentido. Es muy bueno cuando uno se hace como partícipe de eso, de que la gerencia está diciendo ‘venga, es que yo no me las sé todas... Venga, le doy poder para que nos ayude a construir esto’” (entrevista mayo, 2022).
Nuevas oportunidades desde los grupos de interés.	“buscamos democratizar las decisiones. Aquí la palabra democratización es una palabra fundamental. Por ejemplo, si vamos a decidir venir a la oficina, pues preguntémosles a todos. De hecho, aquí hay más encuestas que las que ustedes quieran” (entrevista, marzo, 2022).	“Somos una compañía que toma sus decisiones de manera democrática y se cree mucho en la inteligencia colectiva, donde si les preguntamos a varios, pues va a ser mucho más poderoso las definiciones que tengamos” (entrevista abril, 2022).
Mejora el aprendizaje estratégico y permite compartir conocimiento. Aporta sabiduría colectiva.		“Entonces simplemente es, como ver los equipos, los líderes muy abiertos a la construcción conjunta. Y eso pues a todos nos da, en el buen sentido, poder, credibilidad y a ser partícipes de todo esto que sea construido” (entrevista, mayo, 2022). “Esta es una compañía democrática en sus decisiones y lo primero que nuestra líder nos dijo es, ‘yo no quisiera que fuera un propósito superior definido por siete personas, porque creo mucho en la inteligencia colectiva’” (entrevista, abril 2022).
Alineación entre formulación y ejecución de la estrategia.	“No concebimos nosotros en OA ¿cómo alguien puede vivir la estrategia, los objetivos, el mantra si no lo hemos invitado a que nos ayuden a construirlo?” (directivo, entrevista, marzo, 2022) “A la gente se le cuenta, se le participa, pero la estrategia la seguimos todos” (entrevista, marzo, 2022).	“Entonces decíamos, ¿y eso cómo se entiende?, ¿cómo se vive? Hubo unos talleres el año pasado donde se abordó cada palabra, todos tuvimos la oportunidad de vivir unas experiencias con una empresa consultora que nos ayudó y nos ha permitido incorporar mejor cómo vivimos el mantra en el día a día” (entrevista, marzo, 2022).

Tabla 4. Riesgos de la estrategia abierta en la OA

Riesgos según literatura	Riesgos identificados en OA
No siempre se genera una fuerza positiva y se da pensamiento en el grupo.	“Cuando usted está hablando de estrategia y la gente no es capaz de recitarla, usted falló” (directivo, observación, marzo 29 2022). Aunque en la construcción del mantra se abrió la participación a más de 60 empleados, la redacción final estuvo a cargo de una sola área.
Los actores incluidos pueden sentir confusión, vergüenza y desánimo.	“Yo no tenía claro qué iba a hacer, cuál era el objetivo. Solo que se habían abierto espacios de cocreación donde invitaron varios de los colaboradores” (no directivo, entrevista, mayo, 2022).
Costos asociados a la construcción de relaciones con grupos de interés.	Costo del consultor externo que apoyó la cocreación del mantra.
Grupos de interés sin voluntad de participación o decepcionados en el proceso.	La invitación obligatoria hizo que algunos de los empleados se sintieran incómodos.
Estrategia abierta como algo meramente ceremonial.	“En general por la dinámica y la metodología, todos casi que deberían participar” (no directivo, abril 2022). Algunos empleados manifestaron incomodidad por sentir que era un espacio formal más que un espacio de cocreación.
Exigen grandes inversiones en el desarrollo de capacidades humanas (cognitivas, de estrategia, de seguridad personal, identidad y confianza en sí mismos).	“Necesitamos invertir en upskilling y reskilling para la transformación digital, promover la apertura y adaptabilidad al cambio” (no directivo, observación, 7 de marzo 2022). Estos ejercicios de mayor inclusión establecen una base de referencia, que crea la expectativa en los colaboradores de ser incluidos en el futuro.

Con la llegada de la COVID-19, los clientes de OB decidieron suspender los proyectos que tenían con ellos para resguardar su flujo de caja, lo que generó un corte en gran parte de los ingresos de la organización. Lo anterior sumado a la incertidumbre a nivel global, el cierre temporal de la planta a causa del aislamiento social y las dificultades en materia de abastecimiento llevaron al gerente general y al equipo directivo a buscar orientación a través de *webinars* que presentaban información y posibles metodologías dirigidas a superar los riesgos. A partir de allí decidieron crear un plan integral de retorno con los temas que consideraban indispensables, entre otros, prestación de servicios, comunicación, riesgos, seguridad y salud, comercial, finanzas, tecnología, reducción de costos.

Para la construcción de este plan, se asignó un líder a cada tema de acuerdo con su cargo y conocimiento: “la gran mayoría estaban en el Comité de Gerencia, pero había algunos que no estaban allí y los invitamos a participar” (gerente general, comunicación personal, 20 de enero del 2022). Cada uno de los líderes se reunió con sus equipos de trabajo para crear planes particulares desde cada área, mientras que la discusión y aprobación de estos se realizaba nuevamente en el Comité de Gerencia con los jefes de mandos medios incluidos. Finalmente, se comunicó el plan integral de retorno a los 110 colaboradores durante un evento trimestral de la organización: “yo creo que en la medida en que uno sepa cómo se está moviendo la organización, la gente sabe cómo actuar fácilmente” (gerente general, comunicación personal, 3 de febrero del 2022). Este caso muestra claramente el énfasis en la planeación estratégica, pero que, dada las crisis anteriormente mencionadas, se incluyen nuevas personas para construir el plan integral de retorno.

Como se puede observar en la [Tabla 5](#), en la OB no se encontraron testimonios de no directivos relacionados con su inclusión en los procesos de construcción del plan integral de retorno. Esto se puede explicar porque la construcción del plan se desarrolló en el marco del comité primario y, por tanto, estas personas sin antecedentes en trabajos de estrategia no percibieron la diferencia entre las formas usadas y cómo se hacía anteriormente. También por el énfasis en planeación más que en estrategia abierta que caracteriza a esta organización.

En cuanto a los riesgos en los que incurrieron al incluir nuevas personas en el plan del retorno, se identificaron algunos testimonios que resaltan la dificultad para que personas por fuera de la alta dirección puedan entender qué es la estrategia. Se destaca también los costos adicionales en que incurre la organización para desarrollar algunas capacidades. Dado que el grado de apertura en esta organización fue bajo, no se identificaron testimonios relacionados con algunos de los riesgos (ver [Tabla 6](#)).

Tabla 5. Beneficios de la estrategia abierta en OB

Beneficios según literatura	Beneficios en OB: citas relevantes de directivos
Mayor variedad de ideas y capacidades estratégicas.	“Y el del plan de seguridad era el de los sistemas de gestión integral y el de gestión de proveedores era el jefe de compras y cada uno tenía su líder natural y su equipo con que hacer el plan. Lo que hacía yo era integrar todos esos planes” (directivo, enero 2022).
Mejorar compromiso de empleados.	“La voluntad de la gente, yo creo que esa sí cambió, mejoró” (directivo, enero 2022).
Nuevas oportunidades desde los grupos de interés.	
Mejora el aprendizaje estratégico y permite compartir conocimiento entre comunidades de empleados.	
Aporta sabiduría colectiva.	“Necesitamos cambiarnos de acá [...] cuando usted hace un buen cambio de planta, cambia la cultura, los bancos nos miran mejor, nos ven como una empresa más sólida” (directivo, observación, 25 abril 2022).
Alineación entre formulación y ejecución de la estrategia.	“Aquí hacemos una reunión trimestral que se llama ¿cómo vamos? A esa reunión va toda persona en esta empresa y yo les cuento sobre la estrategia, y si vamos ganando o perdiendo; también si acabamos de ganarnos un proyecto o si lo perdimos, en fin, hablamos sobre la compañía. Si no ¿cómo van a trabajar? Más aún, el comité ampliado tiene la información. Ese comité lo hacemos mensual donde van jefes y coordinadores, para informarles cómo va la compañía” (directivo, febrero 2022).

Nota. Las tablas 5 y 6 contrastan los aportes de la literatura con los hallazgos, por tanto, los espacios vacíos significan que los datos recolectados no permiten hacer una alusión directa a la categoría propuesta por la literatura.

Tabla 6. Riesgos de la estrategia abierta en OB

Riesgos según literatura	Riesgos identificados en el trabajo de campo
No siempre se genera una fuerza positiva y se da pensamiento de grupo.	“Había un comité que estaba trabajando muy duro y 100 % en esto que era el comité de seguridad y salud ocupacional, que tenía más trabajo que digamos que el resto, pero era coordinado desde acá donde tomamos las decisiones” (directivo, enero 2022).
Los actores incluidos pueden sentir confusión, vergüenza y desánimo.	“Para mí, la paquidermia fue la respuesta al tratar de estructurar y formalizar toda la organización en gente que no entiende. Hay gente en este negocio que arranca, hay gente que no está preparada para estas cosas y gente que no ha pasado, no tiene experiencia de cómo se hace eso, entonces se bloquea con el miedo y empieza la paquidermia” (directivo, febrero 2022).
Costos asociados a la construcción de relaciones con grupos de interés.	
Grupos de interés sin voluntad de participación o decepcionados en el proceso.	
Estrategia abierta como algo meramente ceremonial.	
Exigen grandes inversiones en el desarrollo de capacidades humanas (cognitivas, de estrategia, de seguridad personal, identidad y confianza en sí mismos).	“Hicimos un análisis psicológico de cada una de las personas de OB de la aversión o la afinidad al riesgo y quiénes serían potencialmente capaces de salir de ahí pa’ la parranda e hicimos una tabla de evaluación de cada uno donde estaban las comorbilidades, donde estaba el riesgo que tenían en la familia [...] entonces eso lo situaba en las A, B o C que teníamos aislados o en sitio” (directivo, enero 2022).
Generar expectativas de inclusión en el futuro.	

El análisis de los beneficios y riesgos que se pudieron identificar en la OB muestran el bajo grado de apertura y el mayor énfasis en la planeación que en la estrategia abierta. Sin embargo, también se evidencia que la presión que ejerce la crisis de la COVID-19 fue determinante para que se incluyeran nuevas personas al comité primario de la alta dirección. Esto muestra una tendencia inicial hacia la apertura.

5.3 Contraste entre los beneficios y riesgos en las dos organizaciones estudiadas

Al contrastar los dos casos estudiados fue posible identificar algunas similitudes y diferencias. En relación con las similitudes, se destaca que la crisis generada por la COVID-19 presionó a ambas organizaciones a incluir más personas en sus distintas iniciativas estratégicas. En este sentido, también comparten esa idea de abrir sus espacios de reflexión a personas que anteriormente no eran consideradas. Otra similitud que se identifica en ambas empresas es la coexistencia de distintas maneras de llegar a la estrategia: planeación estratégica, administración estratégica y estrategia abierta. En ambas organizaciones también se destaca que la toma de decisiones sigue concentrada en la alta dirección, aunque en la OA los líderes de gerencia media tienen la autonomía para definir los resultados clave y las iniciativas para llevarlos a cabo, dentro de los límites del presupuesto.

En relación con las diferencias, resalta el grado de apertura entre ambas organizaciones, particularmente, en lo relacionado con el número de personas incluidas, pues en el caso de la OA se incluyeron más de 50 personas que antes no participaban en espacios de discusión sobre la estrategia, mientras que en OB se incluyeron no más de cuatro personas. Otra diferencia es la razón por la cual se decide incluir a más personas. Mientras en la OA se considera que cocrear un propósito común entre todos puede generar mayor compromiso con la empresa, en la OB se incluyen más personas para acceder a mayor conocimiento técnico necesario para la construcción del plan integral de retorno. En ambas organizaciones hubo poca evidencia de procesos asociados a la dimensión de la transparencia.

6. Discusión

En este artículo se resaltan los beneficios y riesgos que conlleva abrir la estrategia en dos empresas medianas que operan en América Latina. Si bien el contraste de los casos evidenció una mayor apertura de la estrategia, específicamente caracterizada por mayor inclusión de colaboradores de nivel no directivo en procesos asociados a la estrategia, es evidente que no hay una mayor transparencia para compartir información clave de la compañía con actores de distintos niveles de la organización. Esto contrasta con lo que plantean los

autores más reconocidos en el campo de la estrategia abierta, quienes refieren la estrategia abierta en relación con las dimensiones de inclusión y transparencia (Dobusch et al., 2019; Hautz et al., 2017; Whittington et al., 2011).

Las evidencias de esta investigación muestran que, particularmente en el caso de OA, los entrevistados reconocen la confianza como un eje central de la gestión gerencial y estratégica de la organización. Es así como los líderes nominaron a los 50 colaboradores que participaron en el ejercicio de cocreación del mantra, con un criterio de confianza técnica y social, en la medida en que las personas seleccionadas tenían un alto desempeño en las responsabilidades de su cargo (confianza en sus capacidades operacionales) y tenían una influencia positiva con sus compañeros (confianza en las cualidades personales). Según sus testimonios, estos factores fueron clave para que el proceso de construcción del mantra fluyera de una manera armónica y que el resultado mismo tuviera una muy buena receptividad y fácil adopción en toda la población de colaboradores.

Es evidente que hay un reconocimiento de este caso como algo que se sale de lo común en las organizaciones en las que han trabajado anteriormente los entrevistados. Para el caso de OB, si bien no hay una referencia explícita al rol que juega la confianza, sí la hay cuando refieren los criterios para incluir a nuevos colaboradores para participar en el proceso de planeación estratégica, en la que se destaca la confianza en capacidades.

A partir de estos resultados, surge la pregunta ¿por qué se considera tan “excepcional” la inclusión de personas de distintos niveles y áreas de la organización?, y ¿por qué es tan difícil ser más transparentes al compartir información sobre la estrategia de la organización? Una primera intuición compartida por los autores de este artículo a partir de los hallazgos mencionados se relaciona con el rol clave que juega la confianza en los procesos de apertura de la estrategia. Este es un tema que merece mayor investigación, puesto que el BID ha resaltado que

la confianza es el problema más acuciante —y, sin embargo, el menos abordado— al que se enfrenta América Latina y el Caribe. Ya se trate de los demás, del gobierno o de las empresas, la confianza en la región es menor que en cualquier otra parte del mundo. (BID, 2022, p. ii).

Según este informe, la desconfianza limita el movimiento de los colaboradores, el capital y las ideas hacia empresas más productivas, es decir, es un limitante para la expansión de las empresas hacia nuevos mercados y para innovar en productos, servicios y procesos. Además, las empresas invierten grandes sumas de dinero para protegerse de comportamientos poco fiables “un ejemplo de esas inversiones es el 1,4 % del PIB que las empresas de América Latina y el Caribe destinan a seguridad para estar a salvo de la delincuencia” (BID, 2022, p. 12).

En Colombia, particularmente, se han desarrollado iniciativas para acercar la investigación científica al reto que tienen las empresas para enfrentar la desconfianza. Algunos resultados de investigación asociados a este reto se presentan en el texto *La confianza en el siglo XXI* [Giraldo y Suárez, 2022], en el cual se reconoce que las investigaciones en este país se han centrado más en las instituciones del sector público que en el privado. Además, un estudio sobre la relación entre la confianza política y la confianza en el sector privado en Colombia muestra que “la confianza en el gobierno afecta cómo las personas perciben las empresas privadas, e igualmente encontramos que la confianza interpersonal es importante a la hora de incrementar la confianza en las instituciones privadas” [Rodríguez-García et al., 2022, p. 216]. Como se puede inferir, estas investigaciones tienen una perspectiva macro de la confianza, pues se mira el sector público o el sector privado, pero no el rol que juega la confianza en la gestión estratégica de las organizaciones.

Reyes-Sarmiento y Rivas-Montoya [2022] entienden la confianza desde un aspecto dinámico que permite la toma de decisiones en situaciones de riesgo. Basadas en Luhmann [2005], estas autoras plantean que la confianza es la que habilita la acción y, por tanto, se refieren al *trusting* como una práctica social que contribuye a superar riesgos estratégicos al ser puente entre la resignificación de recursos y capacidades de una organización y la habilitación de la acción. Entender la confianza desde una perspectiva de la práctica no solo permite reconocer su carácter dinámico, sino también las posibilidades desde su naturaleza como habilitadora de la acción, particularmente de las acciones estratégicas. En este sentido, es importante profundizar el conocimiento acerca de cómo la confianza habilita o inhibe la apertura de la estrategia en organizaciones que compiten en el contexto de América Latina.

7. Conclusiones

Esta investigación cualitativa permitió reconocer los riesgos y beneficios que ofrece la estrategia abierta para organizaciones que compiten en distintos países de América Latina, desde la percepción no solo de sus directivos, sino también de los colaboradores de distintos niveles de la organización. Los beneficios referidos por la literatura también fueron percibidos por los participantes de los dos casos analizados: hay mayor variedad de ideas y capacidades estratégicas; mejora el compromiso de los empleados; hay nuevas oportunidades desde los grupos de interés; mejora el aprendizaje estratégico y este a su vez permite compartir conocimiento, aporta sabiduría colectiva y facilita la alineación entre la formulación y la ejecución de la estrategia. En cuanto a los riesgos se destaca que no siempre se genera una fuerza positiva y se da pensamiento de grupo; los actores incluidos pueden sentir confusión, vergüenza y desánimo; costos asociados a la construcción de relaciones con grupos de interés; grupos de interés sin voluntad de participación o decepcionados en el proceso;

estrategia abierta como algo meramente ceremonial; exigencia de grandes inversiones en el desarrollo de capacidades humanas (cognitivas, de estrategia, de seguridad personal, identidad y confianza en sí mismos) y expectativas de inclusión de futuro.

Dado el carácter cualitativo del presente estudio, no se pretende hacer generalizaciones de las conclusiones, pues se espera que la profundidad en el análisis de cada caso y el contraste entre ambos pueda presentar especificidades que enriquecen la comprensión de la estrategia abierta. Además, es importante reconocer que a pesar de la documentación sobre los riesgos y beneficios de una mayor inclusión, esta investigación no es exhaustiva sino exploratoria. De igual forma, los casos ocurren en organizaciones, industrias y contextos que difieren entre sí, por tanto, es de esperarse que riesgos y beneficios puedan variar sustancialmente.

Como investigaciones futuras sobre estrategia abierta en América Latina, se considera prioridad el análisis sobre el rol que juega la confianza en la estrategia abierta, tanto en los procesos de inclusión como en la transparencia y la toma de decisiones compartida.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Achtenhagen, L., Melin, L. y Naldi, L. (2013). Dynamics of business models-strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46, 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005>
- Adobor, H. (2020). Open strategy: Role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2019-0125>
- Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm [Article]. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704-1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>
- Adobor, H. (2021). Open strategy: What is the impact of national culture? *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0334>
- Amrollahi, A. y Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information and Management*, 55(6), 667-685. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.01.006>
- Amrollahi, A. y Rowlands, B. (2019). An exploratory study of the relationship between the openness and effectiveness of strategic planning. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, Article 2093. <https://doi.org/10.3127/AJIS.V23I0.2093>
- Amrollahi, A. (2018). How open has the practice of strategic planning been? A qualitative meta-analysis of case studies. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (Vol. 1, pp. 359-382). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3012-1.ch020>
- Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia de la empresa*. Dow Jones-Irwin.

- Andrews, K. (1980). Director's responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 58(6), 30-42.
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Aten, K. y Thomas, G. F. (2016). Crowdsourcing strategizing: Communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 148-180. <https://doi.org/10.1177/2329488415627269>
- Ates, A. (2019). *Exploring Adaptive Small and Medium Enterprises through the Lens of Open Strategy*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-011-120191003>
- Azad, B. y Zabli, F. (2020). How digital visualizations shape strategy work on the frontlines. *Long Range Planning, Article 101990*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101990>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2022). *Trust. The key to social cohesion and growth in Latin America and the Caribbean*. Interamerican Development Bank.
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D. y Bynghall, S. (2017). Social media and the emergence of reflexivity as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 322-336. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>
- Bortolaso, I. V., Verschoore, J. R. y Dagnino, G. B. (2019). Regional strategic networks in southern Brazil. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 10(4), 338-358. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2019.103586>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Brielmaier, C., & Friestl, M. (2021). Pulled in all directions: Open Strategy participation as an attention contest. *Strategic Organization*, 00(1-12). <https://doi.org/10.1177/2F14761270211034515>
- CEPAL, OECD, CAF y Unión Europea (2023). *Latin American Economic Outlook. Investing in Sustainable Development. Overview (The Latin American Economic Outlook, Issue*. <https://repositorio.cepal.org/items/2bbe1b1a-677f-4cc7-87d6-cda13f244c4b#:~:text=https%3A/hdl.handle.net/11362/68751>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chesbrough, H. W. y Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy [Review]. *California Management Review*, 50(1), 57-76+53-54. <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Clegg, S., Van Rijnmenam, M., & Schweitzer, J. (2019). The Politics of Openness. In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 307-325). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.019>
- Dobusch, L., Dobusch, L. y Muller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, 40(3), 343-370. <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>
- Dobusch, L. y Kapeller, J. (2018). Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons. *Long Range Planning*, 51(4), 561-579. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.005>
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H. y Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/JMSA-09-2020-0253>
- Einola, S., Kohtamaki, M. y Hietikko, H. (2019). Open strategy in a smart city. *Technology Innovation Management Review*, 9(9), 35-43. <https://doi.org/10.22215/timreview/1267>
- Foucault, M. (1982). The subject and power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777-795.
- Galeano, M. E. (2018). *Estrategias de investigación cualitativa: el giro en la mirada*. [Segunda edición ed.]. FCSH Universidad de Antioquia.
- Gattringer, R., Damm, F., Kranewitter, P. y Wiener, M. (2021). Prospective collaborative sensemaking for identifying the potential impact of emerging technologies. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 651-673. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12432>
- Gegenhuber, T. y Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: How open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337-354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Giraldo, J. y Suárez, J. (2022). *La confianza en el siglo XXI: conceptos, estrategias y prácticas*. Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587207804lr0>
- Goldenstein, J., & Walgenbach, P. (2019). An institutional perspective on open strategy: Strategy in world society. In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 289-304). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85097517967&partnerID=40&md5=7450a72ce830530107f91bf47c088873>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. y Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? En D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl y E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Hautz, J., Matzler, K., Sutter, J., Hutter, K. y Füller, J. (2019). *Practices of inclusion in open strategy*. En *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 87-105). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082837742&partnerID=40&md5=8c8f1633e08c7ad06928fb227fe683da>
- Hautz, J., Seidl, D. y Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hautz, J. (2017 b). Opening up the strategy process - a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/md-07-2016-0510>
- Heracleous, L., Gosswein, J. y Beaudette, P. (2018). Open strategy-making at the Wikimedia Foundation: A dialogic perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 5-35. <https://doi.org/10.1177/0021886317712665>
- Hughes, J. y McDonagh, J. (2021). SISP as practice: De-isolating SISP activity across multiple levels. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), Article 101658. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101658>
- Hutter, K., Nketia, B. A. y Fuller, J. (2017). Falling short with participation - different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*, 50(3), 355-370. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.005>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. y Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P. y Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11). <https://doi.org/10.1177/0170840608096388>
- Jarzabkowski, P. y Spee, P. (2009). Strategy-as-Practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Review*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P. y Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Kashosi, G. D., Wu, Y., Getele, G. K., Bianca, E. M., & Irakoze, E. (2020). The Role of Absorptive Capacity and Firm Openness Strategies on Innovation Performance. *Information Resources Management Journal*, 33(4), 1-16. <https://doi.org/10.4018/irmj.2020100101>
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S. y Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371-384. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Anthropos.
- Malhotra, A. y Majchrzak, A. (2019). Crowdsourcing in open strategy: What can open strategy learn from open innovation? In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 121-135). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85093100007&partnerID=40&md5=acff6ebd2434365aa4d57de828b00f58>
- Malhotra, A., Majchrzak, A. y Niemiec, R. M. (2017). Using public crowds for open strategy formulation: Mitigating the risks of knowledge gaps. *Long Range Planning*, 50(3), 397-410. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.004>

- Mantere, S. y Whittington, R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19(4), 553-578, Article 1476127020908781. <https://doi.org/10.1177/1476127020908781>
- Matzler, K., Füller, J., Hutter, K., Hautz, J., & Stieger, D. (2016). Crowdsourcing strategy: How openness changes strategy work [Article]. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 450-460. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-2\).2016.01](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-2).2016.01)
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Morton, J., Wilson, A. D. y Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), Article 101613. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101613>
- Mounta, M., Clegg, S. y Pitsisc, T. (2020). Conceptualizing the dematerializing characteristics of internal inclusion in crowdsourced open strategy. *Long Range Planning*, 53(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101986>
- Ohlson, T., & Yakis-Douglas, B. (2019). Practices of transparency in open strategy: Beyond the dichotomy of voluntary and mandatory disclosure. In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 136-150). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85097517047&partnerID=40&md5=a045916037acd9dcf014e4f2d6851c55>
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pittz, T. G. y Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 1595-1614. <https://doi.org/10.1108/md-04-2015-0153>
- Pittz, T. G., Intindola, M. L., Adler, T., Rogers, S. y Gard, C. (2019). Collaborating smartly: The role of open strategy in absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1595-1615. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12430>
- Plotnikova, A., Pandza, K. y Sales-Cavalcante, H. (2021). How strategy professionals develop and sustain an online strategy community – The lessons from Ericsson. *Long Range Planning*, Article 102015. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102015>
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588. <https://doi.org/10.1177/0018726708091020>
- Reyes-Sarmiento, M. y Rivas-Montoya, L. M. (2019). Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A systematic Literature Review. *AD Minister*, 35, 165-193.
- Reyes-Sarmiento, M. y Rivas-Montoya, L. M. (2022). Trusting: estrategia para tiempos de incertidumbre. En J. Giraldo y J. Suárez (Eds.), *La confianza en el siglo XXI. Conceptos, estrategias y prácticas* (pp. 133-184). Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587207804lr0>
- Rodríguez-García, G., Díaz-Pérez, S. y Fortou, J. A. (2022). Incrementar la confianza para política para aumentar la confianza en el sector privado: evidencia para Colombia. En J. Giraldo y J. Suárez (Eds.), *La confianza en el siglo XXI: conceptos, estrategias y prácticas* (pp. 186-229). Editorial EAFIT. <https://doi.org/https://doi.org/10.17230/9789587207804lr0>
- Rottner, R., Bovenberg, D. y Leonardi, P. M. (2019). Social media in open strategy: A five-flows model of strategy making and enactment. In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 186-204). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85083958480&partnerID=40&md5=c686de88c89d927c7120e8120822a1f0>
- Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research*, 10(2), 199-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794109356739>
- Schatzki, T. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
- Schmitt, R. (2010). Dealing with wicked issues: Open strategizing and the camisea case. *Journal of Business Ethics*, 96, 11-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0938-2>
- Seidl, D., Von Krogh, G. y Whittington, R. (2019a). Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts and Perspectives. En D. Seidl, G. Von Krogh y R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 343). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921>
- Seidl, D., von Krogh, G. y Whittington, R. (2019b). Defining open strategy: Dimensions, practices, impacts, and perspectives. En D. Seidl, G. von Krogh y R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 9-18). Cambridge University Press.
- Shahri, M. H., Khodabandelou, R. y Moshkdanian, F. (2019). A Bibliometric Analysis of Open Strategy: A new Concept in Strategic Management. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(3), 363-377. <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.267204.673348>
- Smith, P., Callagher, L., Crewe-Brown, J. y Siedlok, F. (2018). Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable. *Management*, 21(1), 646-666. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3837>
- Smith, L. (1978). An Evolving Logic of Participant Observation, Educational Ethnography, and Other Case Studies. *Review of Research in Education*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.3102/0091732X006001316>
- Stadler, C., Hautz, J., & Friedrich von den Eichen, S. (2020). Open Strategy: The Inclusion of Crowds in Making Strategies [Article]. *NIM Marketing Intelligence Review*, 12(1), 36-41. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2020-0006>
- Stadler, C., Hautz, J., & Ortner, T. (2024). Open Strategy and the Multinational Firm. 32(4), 443-462. <https://doi.org/10.1108/MBR-04-2024-0065>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, 30 agosto.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study*. The Guilford Press.
- Splitter, V., Seidl, D. y Whittington, R. (2019). Practice-Theoretical perspectives on open strategy: Implications of a strong programme. En *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 221-240). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85097516411&partnerID=40&md5=8e7e2372b497e003e248838d5457db35>
- Splitter, V., Seidl, D. y Whittington, R. (2024). Getting Heard? How employees learn to gain senior management attention in inclusive strategy processes. *Strategic Management Journal*, 1-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3602>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D. y Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>
- Vaara, E., Rantakari, A. y Holstein, J. (2019). Participation research and open strategy. In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 27-40). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081585551&partnerID=40&md5=d80179176ff6f6d293113a1daef84ca0>
- Vaara, E. y Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 60(1), 285-336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- von Krogh, G. y Geilinger, N. (2019). Open innovation and open strategy: Epistemic and design dimensions. En D. Seidl, G. von Krogh y R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 41-58). Cambridge Handbook of Open Strategy. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781108347921.004>
- von Hippel, E., & von Krogh, G. (2003). Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science. *Organization Science*, 14(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.209.14992>
- Wawarta, C. A. y Paroutis, S. (2019). Strategy tools in open strategizing: Blessing or curse for making strategy more actionable? 79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019: Understanding the Inclusive Organization, AoM 2019,
- Whittington, R. (2019). *Opening Strategy*. Oxford University Press.
- Whittington, R., Cailluet, L. y Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K. y Meadows, M. (2017). Opening M&A Strategy to Investors: Predictors and Outcomes of Transparency during Organisational Transition. *Long Range Planning*, 50(3), 411-422. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.007>