
LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DE TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL MIDDLE MANAGEMENT ROLE

AS DIFERENTES PERSPECTIVAS DE TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O PAPEL DA MÉDIA GERÊNCIA

DECISION MAKING PROCESS DIFFERENT PERSPECTIVES IN THE STRATEGY FORMATION PROCESS AND THE MIDDLE MANAGEMENT ROLE

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA (*rlavarda@furb.br*)

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

MARIA TERESA CANET-GINER

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar los temas relacionados con las distintas perspectivas de toma de decisiones en la organización: *top-down*, *bottom-up* y *middle-up-down* y el papel del directivo medio en ese proceso. Para ello se busca delimitar los conceptos derivados de estudios empíricos e teóricos seminales, cruzando diferentes líneas de pensamiento, pretendiendo formar un marco teórico conceptual en torno a la perspectiva integradora en el proceso de formación de la estrategia. En cuanto a la forma de desarrollo del estudio, este se caracteriza como un ensayo teórico, al revisar estos conceptos y teorías de manera que del análisis se pueda obtener una propuesta de aplicación. La metodología consistió en una revisión bibliográfica de artículos seminales en revistas científicas y libros en el área de administración relacionados con el tema de estudio. A partir de la revisión hecha, planteamos que el *middle management* ejerce el papel articulador de defensor de alternativas, sintetizador de información, facilitador de las ideas de la alta dirección e implementador de la estrategia deliberada, caracterizando un proceso integrador de formación de la estrategia y que un proceso integrador de formación de la estrategia es más eficiente cuando adopta la perspectiva *middle-up-down* de toma de decisiones.

Palabras-clave: toma de decisiones; directivos medios; formación de la estrategia; ensayo teórico.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os temas relacionados com as distintas perspectivas de tomada de decisões na organização: *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down* e o papel do nível gerencial neste processo. Para isto, busca-se limitar os conceitos derivados de estudos empíricos e teóricos seminais, cruzando diferentes linhas de pensamento, pretendendo formar um marco teórico conceitual envolvendo a perspectiva integradora no processo de formação da estratégia. A metodologia adotada se caracteriza por ser um ensaio teórico por meio de uma revisão bibliográfica de artigos seminais em revistas científicas e livros na área de administração relacionados com o tema de estudo. A partir da revisão feita, propõe-se que o *middle management* exerce o papel articulador de defensor de alternativas, sintetizador de informação, facilitador das ideias da alta direção e implantador da estratégia deliberada, caracterizando um processo integrador de formação da estratégia e que um processo integrador de formação da estratégia é mais eficiente quando adota a perspectiva *middle-up-down* de tomada de decisão.

Palavras-chave: tomada de decisão; *middle manager*; formação da estratégia; ensaio teórico.

ABSTRACT

The main goal of this study is to analyze the subjects related to the different perspectives of the decision making process in the organization: top-down, bottom-up and middle-up-down, as well as the role of the middle management in that process. To reach this goal we define the derived concepts of seminal empiric and theoretical studies, crossing different thought lines, seeking to form a conceptual theoretical mark around the integrative perspective in the strategy formation process. The applied methodology consists on a bibliographical revision of seminal articles in scientific journals and books in the administration area related to the study topic. After the revision comes the consideration that the middle manager is like a pivot in the integrative strategy formation process, acting as integrative agent between top and bottom levels, even being able to intervene and change rigid orientation, inserting organizational practical perspectives, and that an integrative strategy formation process is more efficient when it adopts the middle-up-down perspective of decision making process.

Keywords: *decision making process; middle Management; strategy formation process; essay.*

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo teórico es analizar los temas relacionados con las distintas perspectivas de toma de decisiones en la organización: *top-down*, *bottom-up* y *middle-up-down* y el papel del *middle management* en ese proceso. Para ello estudiamos los más diferentes conceptos y enfoques sobre la estrategia, las distintas perspectivas de toma de decisiones: la perspectiva de gestión *top-down*, *bottom-up* y con más detenimiento la perspectiva *middle-up-down*, ya que creemos que esta es la perspectiva que, a través de los directivos medios, más contribuye para la puesta en práctica del proceso integrador de formación de la estrategia.

Tal y como podemos observar, diferentes estudios han intentado agrupar, aclarar o delimitar el vasto campo de estudio de la dirección estratégica. El concepto de estrategia ha sido definido de manera distinta a lo largo del tiempo (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965, MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980) formando un extenso desarrollo conceptual (HART, 1992, p. 333; FARJOUN, 2002, p. 563). Asimismo, existe una amplia gama de tendencias que estudian el fenómeno llamado estrategia: la perspectiva deliberada (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971, PORTER, 1980) y emergente (MINTZBERG, 1973; QUINN, 1978; FARJOUN, 2002) y la perspectiva integradora (MINTZBERG; WATERS, 1985; HART, 1992; HART; BANBURY, 1994; ANDERSEN, 2000, 2004a).

En general los estudios sobre la estrategia se dividen en dos grandes grupos: contenido [qué tipo de estrategia se va a adoptar (PORTER, 1980; CHANDLER, 1962)] y proceso (cómo se forma la estrategia o las decisiones estratégicas). Sin embargo, hay estudios que abordan una u otra dimensión y hay trabajos que intentan *integrar* ambas perspectivas con el fin de analizar su contribución a los resultados de la empresa.

El concepto que destacamos como fundamental para este estudio es el del proceso de formación de la estrategia, en concreto, el “cómo” se desarrolla el mismo (BARNARD, 1938; MARCH; SIMON, 1958; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1973; HOFER; SCHENDEL, 1978; QUINN, 1978; FARJOUN, 2002).

Así, en este trabajo, cobrará relevancia el estudio de la perspectiva integradora en el proceso de formación de la estrategia, o sea, el cruce o la suma de la estrategia planificada o racional (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; PORTER, 1980) con la estrategia más emergente o intuitiva (BOWER, 1970; MINTZBERG, 1973; QUINN, 1978; FARJOUN, 2002), tal y como reflejan las aportaciones de Mintzberg y Waters (1985); Hart (1992); Hamel y Prahalad (1994); o algunas más

recientes como las de Johnson, Melin y Whittington (2003); Mariotto (2003); Andersen (2000, 2004a, 2004b) y Elbanna (2006).

Además, consideramos importante clarificar el qué entendemos por estrategia y para ello nos apropiamos del concepto de Johnson, Melin y Whittington (2003, p. 9) que definen la estrategia como:

la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este sentido, y tras la revisión de conceptos preliminares como los de Mintzberg (1978); Hamel y Prahalad (1994); Farjoun, (2002, p. 563) que consideran que la estrategia es deliberada y/o emergente o desde planteamientos más críticos que consideran la estrategia como estática (PETTIGREW, 1992), lineal (HENDERSON; MITCHELL, 1997) y fragmentada (SCHENDEL, 1994), destacamos que de los planteamientos más recientes sobre proceso integrador de formación de la estrategia, muchos autores han elaborado tipologías o clasificaciones sobre el proceso de formación de la estrategia (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 257; MINTZBERG, 1990; HART, 1992; HART; BANBURY, 1994; GOLL; RASHEED, 1997; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; ANDERSEN, 2000; SZULANSKI; AMIN, 2001). Estos planteamientos permiten destacar las variables que caracterizan y definen este tipo de proceso estratégico (racionalidad, visión e implicación) y fundamentan la capacidad para generar resultados superiores a través del proceso estratégico integrador.

Una combinación de la disciplina y del pensamiento creativo, parece ser necesaria en el proceso de formación de la estrategia. Pues el énfasis en la imaginación aumenta el número de opciones generadas y anima a generar pensamiento creativo, mientras que la disciplina apoya el proceso y asegura que las opciones generadas serán evaluadas rigurosamente y sistemáticamente desarrolladas e implementadas. Así, un camino para alcanzar este equilibrio es poner énfasis en los dos en distintos momentos del tiempo, y otro camino es tener a ambos representados simultáneamente en distintas partes de la organización (SZULANSKI; AMIN, 2001).

Desde la perspectiva integradora, autores como Johnson, Melin y Whittington (2003) ponen el énfasis en las actividades que desarrolla la organización para, a partir de ello, estudiar el proceso de formación de la estrategia. O sea, los autores proponen que la estrategia debe partir desde el nivel microorganizativo, desde el lugar donde las actividades ocurren, donde son generadas las actitudes, las relaciones y las acciones, señalando la importancia de centrarse en la tarea como unidad de análisis, en la organización y práctica del trabajo y en las actividades microorganizativas. Desde este nivel micro puede haber una ganancia, ya que con la competencia creciendo a ritmo importante, más personas y más frecuentemente están implicadas en la formación de la estrategia, la cual suele requerir mayor descentralización.

Así, queda claro que respuestas rápidas e innovadoras requerirán decisiones estratégicas descentralizadas en los niveles que tienen mayor relación con el producto o el servicio, o con su innovación, más cerca de los clientes y de los gerentes de línea que en definitiva son los que conocen lo que se hace (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

El énfasis simultáneo en la integración del proceso descentralizado de formación de la estrategia y el proceso de planificación estratégica en entornos dinámicos, parece también resultar en una mejora del desempeño de la organización, según los estudios de Andersen (2004b, p. 1271).

Por tanto, los textos contemporáneos empiezan a presentar un enfoque integrador entre los dos temas: planificación y emergencia, reconociendo que iniciativas estratégicas importantes pueden emerger desde dentro de la organización. Con lo cual, estamos de acuerdo con los estudios de Andersen (2004 a, 2004b) cuando destaca que cabe investigar la interacción dinámica que existe entre la emergencia y la planificación. Esto representa un primer esfuerzo para concebir un proceso de formación de la estrategia basado en diferentes combinaciones de las capacidades integradoras de formación de la estrategia organizativa, siendo una de ellas la que emerge del nivel micro.

En esta misma línea destacamos el estudio de Elbanna (2006), que subraya que el proceso de formación de la estrategia debe ser integrador y contemplar un equilibrio, combinando la racionalidad y los aspectos más intuitivos, enfatizando el enfoque integrador entre los dos temas: planificación y emergencia, reconociendo que iniciativas estratégicas importantes pueden emerger desde dentro de la organización.

Nos inclinamos por establecer algunos conceptos importantes para esta investigación y lo hicimos a partir del trabajo de Andersen (2004b). Destacamos el concepto de *formación de estrategia descentralizada*, que

es una estructura de decisión que permite que importantes influencias estratégicas emerjan de los directivos que están en los niveles jerárquicos más bajos de la organización (*bottom-up influence*) (ANDERSEN, 2004b, p. 1274). Otro concepto que debemos destacar es el de la *planificación estratégica*, que considera la integración de la misión, objetivos, políticas y diferentes planos de acción para todos los niveles de la organización (*top-down influence*).

De esta forma, destacamos el concepto de *proceso integrador de formación de la estrategia* como aquel que pone un *énfasis simultáneo en el proceso de formación de la estrategia descentralizada y el proceso de planificación estratégica* (estrategia descentralizada y planificada a la vez) (ANDERSEN, 2004b, p. 1276).

Considerando la estrategia descentralizada, trabajos recientes ponen de manifiesto la importancia de la variable implicación en el proceso de formación de la estrategia y su efecto en la *performance* (COLLIER; FISHWICK; FLOYD, 2004; CURRIE; PROCTER, 2005) o la destacan indirectamente a través de la participación activa del *middle manager* en las actividades diarias de formación de la estrategia (CURRIE; PROCTER, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; ROULEAU, 2005, p. 1438). Además, pensamos que el modelo inductivo presentado por Regnér (2003, p. 78) o los papeles estratégicos del *middle manager* en la clasificación de Floyd y Lane (2000) asumen la existencia de un elevado grado de implicación del directivo medio (relacionada directamente con la estrategia emergente).

La estrategia planificada se centra en la dirección y el control, formando decisiones de manera deliberada, y la estrategia emergente se corresponde con un estilo de dirección abierto, flexible y con capacidad de respuesta, siendo principalmente aplicable en entornos inestables y complejos (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 271).

Sin embargo, para que estas dos vertientes de la estrategia se ajusten de manera coherente será necesario que esa emergencia y esa racionalidad estén integradas. *El paraguas que las integra es la visión*. Cuando hay una visión muy clara que es comunicada, cuando los objetivos, las metas, la misión está clara, y además el líder es capaz de comunicarla y transmitirla, entonces las iniciativas van todas en un mismo sentido, más o menos ordenado, y el proceso racional y planificado sigue también los mismos objetivos. Como consecuencia, hay una clara coordinación de los objetivos.

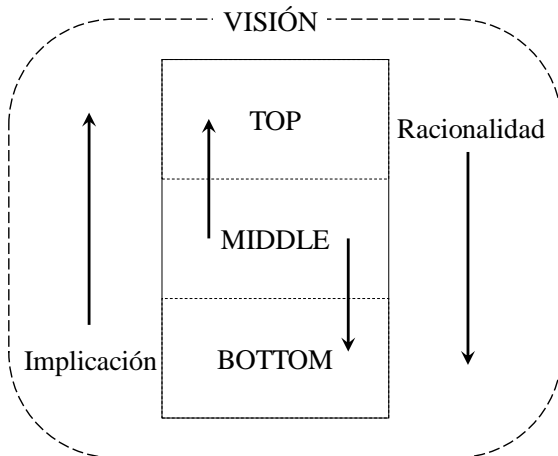
La variable *visión* no es abordada por muchos de los estudios que analizamos. Aunque esto sea así, nosotros decidimos situarla como importante e incluso imprescindible desde un punto de vista teórico, ya

que sirve para orientar hacia la coherencia de objetivos (visión común). Podemos citar los trabajos de Hart (1992) en los que esta variable cobra relevancia y las aportaciones de Mintzberg y Waters (1985) al describir los procesos “ideológicos” y de “sombilla”. Por otro lado Hamel y Prahalad (1994) y Westley y Mintzberg (1989) son los primeros autores en hacer explícito ese concepto dentro del análisis de la formación de la estrategia, poniendo énfasis en el “propósito estratégico” y en el concepto de “arquitectura estratégica” (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Así pues, considerando de forma conjunta la estrategia planificada y la emergente, las variables racionalidad e implicación aparecen como las dos variables que caracterizan principalmente el proceso integrador de formación de la estrategia. Son las variables que nos permitirán averiguar y distinguir si el proceso de formación de la estrategia es un proceso fundamentalmente integrador, o más bien es un proceso racional y planificado o es un proceso emergente y demasiado intuitivo (ELBANNA, 2006, p. 3) y participativo y, por tanto, muy poco racional.

Así, una organización podrá desarrollar su proceso de formación de la estrategia, desde los niveles *bottom-up* (emergente), *top-down* (racional y planificado) o *middle-up-down* (integrada) o simultáneamente, cuando realice más específicamente trabajos profesionales, innovadores y complejos, éstos requerirán más implicación por parte de los que los desarrollan y también requerirán una proporción de racionalidad debido a la complejidad del entorno y necesidad de eficiencia para hacer frente a la competencia. Además, consideramos que la visión es una variable que envuelve la racionalidad y la implicación, indicando los caminos a seguir (Figura 1).

Figura 1: Proceso de formación de la estrategia: variables visión, racionalidad e implicación



LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Pasamos a analizar más detenidamente las distintas perspectivas del proceso de toma de decisiones (*top-down*, *middle-up-down* y *bottom-up*) que ponen el énfasis en el papel y la figura del directivo (NONAKA, 1988, 1994), y que están directamente relacionadas con los distintos procesos de formación de la estrategia analizados previamente, *centrándonos* en la perspectiva *middle-up-down* y en su papel clave en el proceso estratégico integrador.

Perspectiva de Gestión *Top-Down*

En la década de los 60, cuando empiezan las investigaciones sobre el proceso de formación de la estrategia, el énfasis en la formación de la estrategia era *top-down*. La alta dirección era “responsable” de la estrategia de la organización. Los modelos estudiados y presentados eran, en general, modelos de planificación, racionales, y, cuya aplicación se desarrollaba en un sentido vertical, de arriba hacia abajo (ANSOFF, 1965, 1987, 1991a, 1991b; ANDREWS, 1971; HAMBRICK, 1981, 1987; HAMBRICK; MASON, 1984; ROBINSON; PEARCE II, 1988; CHILD, 1972, 1997, BETTIS; PRAHALAD, 1995).

El paradigma de la dirección estratégica fue introducido como un enfoque analítico racional para proveer a la dirección estratégica en sus acciones organizativas en un entorno cada vez más dinámico. Este enfoque, también considerado sinónimo de planificación estratégica, ha sido un tema dominante en la amplia literatura sobre la dirección estratégica (ANDERSEN, 2004b, p. 1273).

Los sistemas de planificación de los 70 y los 80 son altamente formalizados en términos de documentación, presentaciones formales, énfasis en técnicas y análisis cuantitativo, y en el papel central del planificador especialista (GRANT, 2003, p. 507). Esta visión ha tenido sus resultados positivos siempre que haya mayor estabilidad del entorno y donde los niveles de complejidad de los productos o servicios sean considerados bajos (MASON, 2007).

En la década de los 80 muchos trabajos se dedican a analizar la perspectiva y la influencia de la alta dirección en la performance de la organización (HAMBRICK, 1981, 1987; HAMBRICK; MASON, 1984; ROBINSON; PEARCE II, 1988).

En los trabajos de Hambrick (1981, 1987) y Hambrick y Mason (1984), observamos la preocupación de los autores en identificar las relaciones entre entorno, estrategia y poder de los equipos de la alta

dirección (HAMBRICK, 1981, p. 254). Los autores sugieren la necesidad del desarrollo de investigaciones en este campo.

Hambrick (1987, p. 89) analiza las cualidades (valores, aptitudes, habilidades, conocimiento, estilo cognitivo y comportamiento, entre otras) de los equipos de la alta dirección, considerando la calidad de estos equipos como base esencial para un proceso estratégico exitoso en la organización. El autor concluye que una sola persona no alcanza una estrategia de éxito en los negocios, sino que ello es resultado de todo el equipo de la alta dirección.

Robinson y Pearce II (1988) estudiaron simultáneamente el impacto de la estrategia intencionada (Mintzberg, 1978) y los procesos de planificación sobre la performance de las unidades de negocio, relacionando contenido y proceso estratégico. Los autores consideran que la estrategia intencionada se refiere a los patrones de comportamiento estratégico priorizados por la alta dirección; y entienden los procesos de planificación como los niveles básicos de sofisticación en las actividades organizativas diseñadas para derivar o facilitar la implementación de las estrategias intencionadas (ROBINSON; PEARCE II, 1988, p. 43). Estos autores encuentran, como principal resultado de su investigación empírica, que las empresas con un proceso de planificación estratégico alto (importante) o moderadamente alto (proceso) y un patrón consistente de comportamiento estratégico (contenido) tendrán mejores resultados. Además, las empresas con un patrón consistente de comportamiento estratégico moderadamente importante que se ajusten a un proceso de planificación estratégica altamente sofisticado, también estarán entre las empresas con mejores resultados (ROBINSON; PEARCE II, 1988, p. 57).

Algunos autores (MILLER; WILSON; HICKSON, 2004), todavía continúan considerando la necesidad de planificación y racionalidad como elementos esenciales, ya que aportan [cierta] cierto orden y continuidad a la estrategia, en la mezcla con otros elementos más flexibles y creativos a la hora de formar la estrategia de la organización; así que, en cierta medida, esta perspectiva todavía está presente en la vida y en el estudio de la organización.

Perspectiva de Gestión *Bottom-Up*

Mientras que las investigaciones en el campo de la estrategia aparecen fundamentalmente enfocadas a los modelos de toma de decisiones *top-down*, basados en la prescripción y deducción, otra perspectiva teórica ha emergido en la literatura. La visión “emergente”, en contraste con la visión “deliberada”, surge como una perspectiva alternativa en la

formación de la estrategia (BOWER, 1970; MINTZBERG; WATERS, 1985; BURGELMAN, 1983a, 1983b, 1991, 1994, 1996, 2002; MARIOTTO, 2003; MASON, 2007).

La visión emergente, sin embargo, no pretende imponer que la alta dirección no está en el control de las decisiones estratégicas de la empresa, sino que defiende la noción de que la alta dirección debe mantener la autoridad en la toma de decisiones estratégicas, pero debe estar abierta, receptiva, y contestar a las nuevas informaciones que pueden surgir de los otros actores de la organización (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 271), los cuales piensan y actúan y deben ser reconocidos dentro del proceso de toma de decisiones porque sus iniciativas tienen consecuencias estratégicas (FLOYD; WOOLDRIDGE, 2000).

Burgelman (1983a), así como Mintzberg (1978), también aceptan que el proceso de toma de decisiones no es una función estrictamente de la alta dirección. Los autores sugieren que los altos directivos deben buscar coordinar el proceso de formación de la estrategia, determinando “qué” dirección estratégica debe adoptar la empresa, facilitando la participación de los trabajadores en el proceso, en lugar de que el directivo sea el único arquitecto de la formulación de la estrategia (BURGELMAN, 1983a, 1983b, 1991, 1994, 1996).

Burgelman (1991, 1994, 1996, 2002) analiza la estrategia emergente a través de un estudio longitudinal comparativo, donde estudia un largo periodo de éxito y las consecuencias del mismo para el proceso de formación de la estrategia de la empresa. Más específicamente, busca clarificar el papel del CEO en la creación del proceso de formación de la estrategia que conduzca hacia una coevolución interna y a averiguar cuales son las implicaciones para la adaptación de la organización (BURGELMAN, 2002, p. 326). En los estudios de Burgelman (1994) encuentra que la formación efectiva de la estrategia está relacionada con la creación de un entorno en el cual el directivo medio toma las decisiones estratégicas en el sentido clásico y que el papel del alto directivo debe ser el de reconocer las transacciones más que iniciarlas. Estos hallazgos fueron consistentes con el modelo ecológico interno de formación de la estrategia, el cual fue conceptualizado en términos de proceso estratégico autónomo e inducido (BURGELMAN, 1991).

El proceso estratégico autónomo utiliza las iniciativas que emergen a través de la exploración de actividades fuera de la estrategia corriente, y que provee la base para entrar en nuevos entornos de producto-mercado (BURGELMAN, 2002, p. 327).

Además, la perspectiva *bottom-up*, considerada emprendedora, democrática, con estructura jerárquica horizontal, basada en las personas y en el conocimiento tácito (BURGELMAN, 1983a, 1991, 1994, 1996, 2002), ha sido requerida para contestar a la complejidad [(definida como la diversidad o heterogeneidad del entorno y sus sub-factores socio-políticos, tecnológicos, clientes y suministradores) (LANE; MAXFIELD, 1996; CHAKRAVARTHY, 1997) y, por otro lado, a la turbulencia del entorno (definida como dinamismo en el entorno, envolviendo rápido e inesperado cambio en las sub-dimensiones del entorno) (MASON, 2007).

Mason (2007, p. 14) corrobora que la gestión, en un entorno complejo y turbulento debe ser orgánica, con el directivo creando un entorno interno que conduzca hacia la co-evolución. El proceso de toma de decisiones debe ser descentralizado, el aprendizaje y la experimentación deben ser facilitados y animados. La dirección debe proveer la información para dar apoyo a este enfoque y el control debe ser ejercido por el grupo mismo.

En otras palabras, la formación de la estrategia en un entorno de complejidad y turbulencia debe ser enfocada de forma diferente. La estrategia de la organización debe tener una visión o identidad y un proceso de formación de la estrategia emergente o *bottom-up* envolviendo todo el *staff*, un equilibrio entre estructura y cambio rápido a través de flexibilidad y rápida adaptabilidad, y una iniciación al cambio más que reacción a los cambios del entorno; a todo lo cual el autor llama “formación de la estrategia emergente” (MASON, 2007, p. 16).

Así, destacamos que es en el nivel operativo (o también en la relación con el mercado) donde las cosas realmente se operacionalizan (ocurren), y es allí donde se encuentra la mejor información para proporcionar las mejores decisiones. Los empleados de línea y los directivos de primera línea (nivel *bottom*) están inmersos en los detalles del día a día de las tecnologías, productos o mercados específicos. Como consecuencia, nadie es más experto ni conoce la realidad de la organización como ellos (NONAKA, 1994, p. 30).

En resumen, el centro de análisis en la formación de la estrategia ha cambiado considerablemente en las últimas cuatro décadas. Mientras la mayoría de las investigaciones en este período se han concentrado en el análisis de la formación de la estrategia como un proceso deliberado, organizado por la alta dirección, una visión emergente de la formación de la estrategia en los distintos niveles de la organización ha ganado crédito también.

Los conceptos de estrategia emergente a veces pueden ser ambiguos y asumir distintas perspectivas siguiendo a los diferentes

autores estudiados hasta aquí. Así se destaca la tipología desarrollada por Mariotto (2003, p. 89) que presenta una evolución de los conceptos de estrategia emergente hacia un modelo conceptual que describe un proceso que combina la intención y la emergencia estratégica.

En el modelo, este proceso es compuesto de dos subprocesos que evolucionan paralelamente en la organización. A partir de los objetivos generales y de la visión parten, por un lado, los elementos de la planificación estratégica, que van desde la evaluación del mercado, pasando por la estrategia intencionada con acciones planeadas y resultados reales proporcionando el aprendizaje estratégico (ejerciendo controles diagnósticos); y por otro lado, la creación continua de la estrategia, con elementos que van desde la interacción con el mercado, las acciones no planificadas y resultados reales que llevan a la estrategia emergente, produciendo aprendizaje estratégico que puede incluso cambiar la estrategia intencionada. En el proceso de formación continuada de la estrategia los controles son interactivos.

Para Mariotto (2003, p. 90):

lo importante es saber cómo operan los dos subprocesos – planificación estratégica y formación continua de la estrategia – dentro de la misma organización, y saber cómo superponer la planificación estratégica en una estructura proyectada hacia la formación continua de la estrategia, o vice-versa.

En realidad, los estudios sobre dirección estratégica han aceptado gradualmente la noción de que los actores organizativos, en todos los niveles, contribuyen al proceso de formación de la estrategia (BURGELMAN, 1994; FLOYD; WOOLDRIDGE, 2000).

Sin embargo, *cómo ocurre exactamente ese proceso* es difícil de conocer y existirán variantes según los casos. Una vía importante para explorar cómo se desarrolla el proceso estratégico, a partir de la participación de los diferentes niveles organizativos es estudiar el papel *middle-up-down* de los directivos medios. Su papel como intermediario y facilitador, sin destacar el papel emprendedor, explica cómo las actividades y la toma de decisiones se pueden desarrollar y conducir a la organización a mejores resultados, lo cual se apoya tanto en la noción de Mintzberg (1978) de la emergencia estratégica como en la concepción de Burgelman (1983a) de comportamiento estratégico autónomo, que sugieren que el directivo medio ejecuta un papel clave en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización.

Perspectiva de Gestión *Middle-Up-Down*

Las perspectivas *top-down*, autocráticas, altamente jerarquizadas, con conocimiento explícito y centradas en las decisiones desde arriba (ANDREWS, 1971; HAMBRICK, 1981, 1987; HAMBRICK; MASON, 1984) y *bottom-up*, emprendedora, democrática, con estructura jerárquica horizontal, basada en las personas y en el conocimiento tácito (BURGELMAN, 1983a, 1983b, 1991, 1994, 1996, 2002), aclaran y dan paso a una tercera perspectiva: la *middle-up-down*, con directivos medios coordinadores, jerarquías basadas en sucursales y grupos orientados por empleados emprendedores, y con énfasis, simultáneamente, en el conocimiento explícito y tácito, en una visión y objetivos comunes que orienta la actividad, y en la libertad para desarrollar esa actividad (NONAKA, 1988, 1994, HAMEL; PRAHALAD, 1994; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992, 1994, 1997, 2000).

Así, a partir de los estudios de Burgelman (1983, 1994, 1996); Nonaka (1988, 1994); Floyd y Wooldridge (1992, 1994, 1997, 2000); Wooldridge; Floyd (1990); Floyd y Lane (2000); Currie y Procter (2005) y Rouleau (2005) que argumenta que el desempeño está fuertemente influido por lo que ocurre en el nivel medio de la organización, pasamos a analizar la contribución e influencia del directivo medio en el proceso de formación de la estrategia. Dedicamos especial atención a esta perspectiva porque consideramos que el directivo medio es el facilitador o hace de puente entre las dos perspectivas que hemos analizado anteriormente.

En lo que se refiere al directivo medio, su papel es importante tanto en el modelo *top down*, como en el *bottom up*, como en el *middle-up-down*; sin embargo, es en el *middle-up-down* donde, por sus propias características de necesidad de ajustes e integración de flujos continuos de información que cobran importancia relevante, es necesaria y fundamental su actuación. En los otros casos (*top-down* y *bottom-up*) actúa como transmisor de información, es importante, pero no actúa de forma tan absolutamente clave. En el proceso integrador es donde el papel del *middle manager* cobra especial relevancia, es indispensable.

En este mismo sentido, el trabajo del *middle manager* se sitúa en medio de un proceso de formación de la estrategia donde también pueden tener relevancia el proceso *top-down* de racionalidad y conocimiento explícito (planificación) y el proceso emergente *bottom-up* que aporta conocimiento tácito, intuición y *know-how*, de modo que los directivos medios puedan trabajar facilitando el encaje entre la visión de los directivos y el plan, por una parte, y la emergencia de conocimiento tácito

que se produce en los niveles próximos a las operaciones o en I+D, por otra parte. Esto no excluye el hecho de que los directivos medios, cuando están al mando de unidades organizativas o en otras circunstancias favorables, desempeñen también papeles de *entrepreneur*.

Burgelman (1983a) propone un modelo de comportamiento estratégico inducido, relacionado con procesos de formación de la estrategia de carácter analítico y planificado; sin embargo, también propone el otro extremo, el comportamiento estratégico autónomo. El primero, directamente relacionado con procesos de formación de la estrategia analíticos y planificados y el segundo, con un proceso creativo y emergente. La utilización de estos modelos sirve para plantear el proceso ideal, resultante de la mezcla de los dos, proponiendo que la creación de la estrategia ocurre en ambos sentidos, de arriba hacia abajo y al revés, correspondiéndose al directivo medio el apoyo y desarrollo de este proceso.

Nonaka (1994, p. 29-30) en la comparación de los tres modelos de gestión, pone énfasis en el modelo *middle-up-down* como un modelo apropiado para promover la eficiente creación de conocimiento en las empresas. El modelo está basado en el principio del caos creativo, redundancia y variedad, y considera a todos los miembros de la organización importantes, en relaciones horizontales o verticales. Una característica del modelo con respecto a la creación de conocimiento es el logro de relaciones cooperativas entre el alto, medio, y bajo nivel directivo. Sin embargo, esto no significa que no haya diferenciación entre los papeles y responsabilidades en este estilo de dirección. En este modelo, los altos directivos promueven la visión o dan forma a la “intención organizativa” y al plazo para su cumplimiento, y los directivos medios traducen esta “visión” para los demás grupos directivos o para los demás grupos de trabajo.

En el modelo *middle-up-down* propuesto por Nonaka (1994, p. 31), el papel de la alta dirección es articular la “sombrija conceptual” de la organización (los grandes conceptos expresados en términos muy amplios y abstractos), identificando las características comunes que integran actividades o negocios aparentemente dispares y proporcionando los patrones que deben ser seguidos. Además, la alta dirección debe, aquí, limpiar el camino de obstáculos y preparar el suelo para los equipos auto-organizados guiados por los directivos medios.

La variable implicación, la más importante quizá para relacionar el proceso de formación de la estrategia con la mejora en el desempeño empresarial, es utilizada por Wooldridge y Floyd (1990). El grado de implicación de los directivos medios, además de influir en el proceso de

formación de la estrategia, puede mejorar la implementación de la misma, ya sea cambiando la visión que la alta dirección posee sobre circunstancias organizativas específicas o ampliando el número de alternativas estratégicas a considerar. Así, los autores encuentran que la implicación del nivel medio está asociada con niveles superiores de performance. En este sentido, sugieren que los efectos en la *performance* pueden servir de aliciente para mejorar las habilidades en el proceso de toma de decisiones.

Las tipologías de Floyd y Wooldridge (1992, 1994, 1997) sostienen la idea de que los directivos medios pueden participar y participan activamente en el pensamiento y en la formación de la estrategia. Sus estudios están divididos en dos dimensiones: una que describe la dirección de la influencia ejercida por el directivo medio (arriba o abajo), y la otra que evalúa la extensión con la cual esta influencia puede alterar la estrategia de la organización. Por ejemplo, los directivos medios pueden actuar o contribuir en la coordinación de ideas divergentes y sostener una orientación coherente y, así tener una influencia integradora en relación con la estrategia de la organización.

Así, Floyd y Wooldridge (1992, p. 154) clasifican la contribución cognitiva y la acción del directivo medio en cuatro tipos de implicación, y destacan que el énfasis puesto en cada uno de esos papeles constituye la naturaleza de la implicación del directivo medio en el proceso estratégico. Los *papeles de defensor de alternativas y sintetizador de información* representan formas de implicación hacia arriba, mientras que el papel de *facilitador* y de *implementador de la estrategia deliberada* son formas de implicación hacia abajo.

Para Floyd y Lane (2000, p. 159), en la toma de decisiones los altos directivos ejercen el papel estratégico de *ratificar* (presentan el comportamiento de articular las intenciones estratégicas, controlar, aprobar y sostener); *reconocer* (reconocer el potencial estratégico, establecer directrices estratégicas, fortalecer y facilitar) y *dirigir* (planificar, aportar recursos y mandar). Los directivos medios comunican y transmiten la información entre el nivel operativo y la alta dirección, ejerciendo el papel de *defensor* (guiar y promover, defender, presentar alternativas a la alta dirección), *sintetizador* (categorizar ideas, vender estas ideas a la alta dirección, combinar y aplicar la información, sintetizar), *facilitador* (promover la adaptación y proteger las actividades, compartir información, guiar la adaptación, facilitar el aprendizaje), e *implementador* (implementar, revisar y ajustar, motivar e inspirar como un entrenador).

El directivo medio, para interactuar con el nivel *top*, debe entender los objetivos de la organización y su estrategia competitiva, así como el contexto político en el cual ésta se desarrolla. Así, la complejidad de informaciones y el número de interacciones potenciales, son mayores para el directivo medio que para los demás niveles de dirección. Se espera que el directivo medio haga la mediación entre los dos niveles (FLOYD; LANE, 2000, p. 164).

En este sentido, Currie y Procter (2005) argumentan que el desempeño organizativo está fuertemente influido por lo que ocurre en el nivel medio de la organización. Sus estudios ilustran que existen factores limitadores para un papel más estratégico por parte de los directivos medios asociados al contexto burocrático profesional.

Por otro lado, Rouleau (2005) analiza cómo los directivos medios interpretan (*sensemaking*) e influyen (*sensegiving*) en los resultados de la organización, basándose en las informaciones contenidas en la estrategia y a través de las *rutinas* y *conversaciones* relacionadas con la implementación de la estrategia. Además, muestra cómo los directivos medios contribuyen a la renovación de los lazos con los *stakeholders*, principalmente los clientes, apoyándose en su conocimiento tácito. Considera que las rutinas y conversaciones son formas básicas del día a día de la vida de la organización y a pesar de la naturaleza cotidiana que conllevan, ellas enlazan de forma relevante el nivel micro y macro organizativo ofreciendo una aportación muy importante a la hora de examinar la formación de la estrategia.

Cabe aclarar que el papel que el *middle manager* ejercerá dependerá en buena medida del espacio que le quepa en la organización (más o menos centralizada) y en el factor cognitivo (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992) que conlleva. Con esta revisión no queremos pasar una visión romántica que el *middle manager* es el que resuelva todos los problemas de la organización pero sí el responsable por grande parte del éxito alcanzado cuando ejerce el papel articulador en un proceso integrador de formación de la estrategia como ya hemos dicho.

Análisis del Proceso de Formación de la Estrategia y la Contribución del *Middle Management*

La literatura muestra que las personas o las organizaciones adoptan diferentes posturas en el proceso de formación de la estrategia (MINTZBERG; WATERS, 1985). La definición clara de los papeles que cada uno juega y la valoración de qué cada uno puede aportar, proporciona el punto importante para la elaboración de un modelo

integrador en ese proceso. De todas las formas las buenas estrategias pueden ser formadas y reveladas a través de la experimentación y observación de las acciones organizativas, más que a través de la conducción de análisis formales de fortalezas y oportunidades (MINTZBERG; ASLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Por tanto, subrayamos la perspectiva *middle-up-down* y su importancia en el proceso de formación de la estrategia. En este sentido, debemos destacar la figura del directivo medio como el articulador de este proceso. Si bien el directivo medio juega un papel importante sea cual sea el proceso de formación de la estrategia, sin embargo, cuando el proceso se define como integrador el papel del directivo medio se convierte en una pieza clave del éxito de este proceso.

Partiendo de la conjugación de estas ideas planteamos dos proposiciones de estudio para futura verificación empírica:

P1: Los directivos medios comunican la información entre el nivel operativo y la alta dirección, ejerciendo el papel articulador de defensor de alternativas, sintetizador de información, facilitador de las ideas de la alta dirección e implementador de la estrategia deliberada, caracterizando un proceso integrador de formación de la estrategia.

P2: Un proceso integrador de formación de la estrategia es más eficiente cuando adopta la perspectiva *middle-up-down* de toma de decisiones.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En cuanto a la forma de desarrollo del estudio, este se caracteriza como un ensayo teórico, tras la revisión de los diferentes conceptos y teorías con el objetivo de encontrar la mejor respuesta a la cuestión de investigación planteada (WHETTEN, 2003).

El ensayo teórico como método de investigación es un estudio que se realiza de forma dialéctica en el momento de su construcción. Con características de subjetividad, encierra reflexiones a cerca de las relaciones entre forma y contenido, apariencia y esencia entre otros aspectos (COHN, 1986).

Según Meneghetti (2009) más específicamente en los estudios del área de administración, el ensayo se presenta como recurso que amplía la interdisciplinariedad y promueve contribución de saberes en forma de relación intrínseca, en un área en que impera la objetividad en la producción del conocimiento. El aporte de revisión de la literatura, también de carácter cualitativo e interpretativo, se presenta como alternativa interpretativa de los investigadores. Sin embargo, es válido

para una primera discusión, debiendo ser retomado y profundizado en investigaciones futuras.

El método adoptado consistió en una revisión bibliográfica de artículos seminales en revistas científicas y libros en el área de administración relacionados con las distintas perspectivas de toma de decisiones en el proceso de formación de la estrategia y el papel del *middle management* en este proceso.

CONSIDERACIONES FINALES: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La búsqueda por una línea coherente de estudios sobre el proceso de formación de la estrategia, por la mejor forma de gestión o la que produzca mejores resultados es la preocupación constante de estudiosos e teóricos de administración y del campo de la estrategia, más específicamente, por esto abordamos el estudio de la estrategia desde una perspectiva integradora, considerando los distintos niveles de toma de decisión, poniendo énfasis en los detalles del proceso y en la importancia de las prácticas de las actividades desarrolladas en la organización, y en cómo todo esto está relacionado con la estrategia y con los resultados organizativos, caracterizando el proceso integrador de formación de la estrategia.

Más detalladamente identificamos que el cambio y el dinamismo creciente del entorno han hecho que la perspectiva *top-down* evolucione y la formación de la estrategia requiriese la implicación de todos los niveles jerárquicos organizativos: el *bottom-up* – como una perspectiva microorganizativa de lo que ocurre en la organización poniendo el énfasis en el proceso y en el *middle-up-down*, donde algunos estudios han investigado la emergencia estratégica a partir del papel de los directivos medios y de su implicación en el proceso estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 2000; FLOYD; LANE, 2000; NONAKA, 1988; BALOGUN, 2003).

Las limitaciones relacionadas con la investigación bibliográfica se refieren principalmente con el hecho que el trabajo es de corte teórico y por tanto carece de contrastación empírica, o sea, no hacemos comprobaciones. Por otro lado, el universo teórico en el campo de la estrategia presenta una tendencia al infinito, principalmente con el creciente número de publicaciones, trayendo más dificultades que propiamente facilidades a la hora de acotar y buscar el que realmente hay

de serio e importante para el estudio delimitado, caracterizándose en una gran limitación a las investigaciones.

Sin embargo, el verdadero valor de un estudio teórico es su capacidad de expresar el montante de estudios ya realizados sobre determinado tema, abriendo nuevas avenidas para futuros estudios que cubran las lagunas existentes.

Así, las líneas de investigaciones futuras a partir de lo expuesto en este trabajo son, en primer lugar, refinar y mejorar el marco teórico propuesto, profundizando en la integración de las teorías aquí utilizadas. En segundo lugar, establecer proposiciones refutables y contrastar empíricamente las cuestiones más importantes, tales como a las que hicimos referencia, profundizando en la relación entre el proceso integrador de formación de la estrategia y el papel del *middle manager* en este proceso, inicialmente a través de estudios cualitativos y posteriormente a través de una investigación cuantitativa, implicando a un número mayor de empresas en la muestra.

Otra línea futura de investigación sería la de hacer un estudio longitudinal para analizar la evolución del proceso de formación de la estrategia en determinada organización. Además, siguiendo a los estudios revisados aquí, entendemos que hace falta relacionar las variables estudiadas (visión, racionalidad e implicación) con las variables de resultados financieros de la organización (HART; BANBURY, 1994).

Por otro lado, apuntamos la importancia de un estudio de carácter institucional, enfocando la construcción social (teoría institucional) en el proceso integrador de formación de la estrategia, pues el proceso de formación de la estrategia, además de sus características formales, presenta aspectos subjetivos importantes como la iniciativa, intuición e intencionalidad, variables de difícil medición y que conforman ese proceso de construcción social.

Finalmente, esperamos que los hallazgos y las sugerencias presentadas en este trabajo sirvan de estímulo para otras investigaciones en nivel teórico y empírico y puedan contribuir para ampliar la visión de estudiantes, investigadores, y empresarios de administración, en la comprensión de la importancia de tener claro el proceso integrador de formación de la estrategia, el proceso *middle-up-down* de toma de decisiones y cómo todo se da en la práctica de la organización.

REFERENCIAS

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: An international perspective. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004a.

ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 8, p. 1271-99, 2004b.

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, I. *Corporate strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, I. The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 1, p. 501-15, 1987.

ANSOFF, I. Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, v. 2, n. 1, p. 3-69, 1991a.

ANSOFF, I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 449-61, 1991b.

BALOGUN, J. From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, *British Journal of Management*, v. 14, n. 1, p. 69-83, 2003.

BARNARD, C. *The functions of executives*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995.

BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.

BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n.1, p. 61-70, 1983a.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983b.

BURGELMAN, R. A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, v. 2, n. 3, p. 239-62, 1991.

BURGELMAN, R. A. Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 24-56, 1994.

BURGELMAN, R. A. A process model of strategy business exit: implications of an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, v. 17, Special Issue, p. 193-214, 1996.

BURGELMAN, R. A. strategy as a vector and the inertia of co-evolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, n. 2, p. 325-57, 2002.

CHAKRAVARTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 2, p. 69-82, 1997.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organizational Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

COHN, G. (org). *Grandes Cientistas Sociais*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1986.

COLLIER, N.; FISHWICK, F.; FLOYD, S. W. Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, v. 37, n. 1, p. 67-83, 2004.

CURRIE, G.; PROCTER, S. J. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 7, p. 1325-56, 2005.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 7, p. 561-594, 2002.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 154-77, 2000.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 153-67, 1992.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or dynamos? recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, v. 8, n. 4, p. 47-57, 1994.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, v. 34, n. 3, p. 465-85, 1997.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

GOLL, I.; RASHEED, A. M. A. Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 583-591, 1997.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 253-76, 1981.

HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.

HAMBRICK D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The organizations as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HART, S. L.; BANBURY, C. How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 251-269, 1994.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The Interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 5-13, 1997.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation analytical concepts*, St. Paul, MN: West Publishing, 1978.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 03-22, 2003.

LANE, D.; MAXFIELD, R. Strategy under complexity: fostering generative relationships. *Long Range Planning*, v. 29, n. 2, p. 215-31, 1996.

MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*, New York: Wiley, 1958.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MASON, R. B. The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management decision*, v.45, n. 1, p. 10-28, 2007.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ, 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2009.

MILLER, S.; WILSON, D.; HICKSON, D. Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, v. 37, n. 4, p. 201-218, 2004.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategic formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-49, 1978.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *The strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, Special Issue, p. 5-16, 1992.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism, *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

ROBINSON, R. B. JR.; PEARCE II, J. A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 43-60, 1988.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 7, p. 1413-41, 2005.

SCHENDEL, D. Introduction to 'competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, p. 1-4, 1994.

SZULANSKI, G.; AMIN, K. Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. *Long Range Planning*, v. 34, n. 5, p. 537-556, 2001.

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 10, Special Issue, p. 17-32, 1989.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

DADOS DOS AUTORES

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA (rlavarda@furb.br)

Doutora em Administração de Empresas

Instituição de vinculação: Universidade Regional de Blumenau

Blumenau/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia, Organizações e Estudo Qualitativo.

MARIA TERESA CANET-GINER (teresa.canet@uv.es)

Doutora em Administração de Empresas

Instituição de vinculação: Universitat de València

Valência – Espanha

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia e Desenho Organizacional.

Recebido em: 17/11/2009 • **Aprovado em:** 14/05/2010