



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

## **Aprendiendo y vivenciando la dicotomía de las Estrategias: Emergentes y Deliberadas**

**Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial**

**Mención en Administración de Empresas**

**Profesor Guía:**

**Juan Pablo Torres Cepeda (Phd)**

**Participantes:**

**Cristián Hargous Quiroz**

**Santiago, Chile – Noviembre 2014**

## Índice

<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Revisión de Literatura .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Aprendiendo sobre la dicotomía de las estrategias.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Vivenciando el proceso estratégico .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Experimento .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Recolección de datos y muestra .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Análisis de Datos.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Variables.....</b>	<b>14</b>
3.4.1 Variables Primer Método.....	14
3.4.2 Variables Segundo Método .....	16
<b>4. Resultados .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Resultados Primer Método .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Resultados Segundo Método.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Discusión.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Conclusión .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Referencias .....</b>	<b>30</b>

# **Aprendiendo y vivenciando la dicotomía de las Estrategias: Emergentes y Deliberadas**

## **Abstract**

El propósito de este trabajo es comprender las implicancias del estilo de toma de decisiones de los gerentes en su orientación al aprendizaje y el desempeño de la firma. Entendemos por estilo de toma de decisiones al tipo de estrategias implementada: emergentes, deliberadas o mixtas (Mintzberg y Waters, 1985). Para llevar a cabo este estudio, se utilizó el simulador *People Express*. Este simulador de toma de decisiones permite experimentar y vivenciar el rol de un gerente general que busca maximizar sus ganancias tomando decisiones que afectan el desempeño de la compañía. Los resultados sugieren que aquellos participantes que tienen un estilo gerencial relacionado a las estrategias emergentes, se encuentran más orientados hacia desempeño el corto plazo en las firmas. Para el caso de quienes presentaban un estilo de toma de decisión deliberado, los resultados muestran un mejor desempeño en el largo plazo. En base a los mismos resultados, los estudiantes que presentan un mejor ranking de notas tienen un mejor desempeño de largo plazo, pero no así en el largo plazo. Esto deja una gran incognita sobre la metodología de enseñanza utilizada por las universidades y sus implicancias en el desempeño futuro de los administradores.

*Keywords: Aprendizaje, Rapidez de las Decisiones, Simulador, Origen de la Estrategia*

## **1. Introducción**

El origen del estudio sobre la dicotomía de las estrategias, deliberadas o emergentes y su relación con la toma de decisiones ha sido largamente discutida desde Mintzberg (1978). Mintzberg propone diferencias entre la planeación de las estrategias y la forma en que éstas son implementadas. Además, Mintzberg & Waters (1985) define que las estrategias son deliberadas cuando existe la intención de realizarlas y son llevadas a cabo. En cambio las estrategias emergentes son aquellas que no son intencionadas y surgen como respuesta a los estímulos del medio.

La literatura acompaña la teoría, remarcando que el aprendizaje está más relacionado a

quienes implementan estrategias del tipo emergentes (Mintzberg & Waters, 1985). Es decir, los administradores que se encuentran más propensos a tomar decisiones dependiendo de la situación, tienen una mayor capacidad de aprendizaje. Este aprendizaje muchas veces se relaciona al desempeño de la firma que es administrada.

Eisenhardt (1989) concluye que una mayor velocidad en la toma de decisiones por parte del tomador de decisiones, está relacionado a un mejor resultado obtienen en ambientes altamente dinámicos. Así mismo, Eisenhardt (1989) resalta que a quienes les tome un mayor tiempo llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, logran un menor nivel de aprendizaje. Lo anterior se explica dado que el aprendizaje se logra a través de la práctica de la toma de decisiones, lo que implica que quienes posean una menor velocidad en la toma de decisiones, tardarán más tiempo en lograr el mismo nivel de aprendizaje.

Una de las principales áreas de estudio de los procesos estratégicos son los simuladores de micro mundos. Los simuladores han sido de gran utilidad en estudios sobre toma de decisiones (Kunc & Morecroft 2010). Además han generado grandes aportes en la confirmación de teorías de la administración, como por ejemplo la toma de decisiones en las compañías (Gary et al 2008). Lo anterior se ve reflejado en sus plataformas, las cuales incorporan aspectos importantes para la toma de decisiones y la información relevante que utilizan los administradores para llevarlas a cabo.

Dentro de la amplia gama de artículos sobre estrategias, no ha sido posible demostrar empíricamente las relaciones entre la dicotomía de las estrategias y el aprendizaje en las personas. Kunc & Morecroft (2010) menciona las dificultades que tiene su modelo para detectar aprendizaje por parte de sus participantes, dejando la oportunidad de profundizar este tema en futuras investigaciones.

Este trabajo se focaliza en explorar este gap de la literatura, analizando la relación causal entre la implementación de estrategias y el aprendizaje que poseen los administradores. Para demostrarlo se realizó un experimento sobre la toma de decisiones de diferentes ejecutivos jóvenes, en un ambiente controlado. Se utilizó el simulador *People Express* que

permite experimentar y vivenciar el rol de un gerente, quién busca maximizar sus ganancias tomando decisiones que afectan el desempeño de la compañía durante 10 años.

En primera instancia esta investigación permite reafirmar la relación que existe entre el aprendizaje y las estrategias emergentes. Además se profundiza en relaciones entre la dicotomía de las estrategias y el desempeño de corto y largo plazo de las compañías. Por ejemplo, cómo influye una estrategia emergente en el desempeño de una compañía. Dejando conclusiones nuevas sobre gerentes orientados hacia el aprendizaje con una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Este artículo se encuentra estructurado en cuatro partes. En primer lugar se hace un análisis profundo de la literatura, describiendo aspectos de los procesos estratégicos en general. Luego se hace énfasis en la dicotomía, para terminar con una discusión sobre la utilización de simuladores en estudios similares. Tras esto se hace referencia específica a la metodología implementada en el experimento y el análisis de los datos. En tercer lugar se exhiben los resultados, haciendo hincapié en demostrar las hipótesis más importantes presentes en la literatura. Por último, se genera una discusión sobre los resultados y sus las implicancias que pueden tener éstos en investigaciones posteriores.

## **2. Revisión de Literatura**

El proceso de toma de decisiones dentro de una firma, está determinado por una serie de patrones. Éstos pueden ser tanto intencionales como no intencionales, y dentro de esa intencionalidad encontramos las estrategias que finalmente son llevadas a cabo, como también las que van quedando en el camino (Mintzberg, 1978). Al primer grupo de estrategias intencionales realizadas, Mintzberg (1978) les da el nombre de “deliberadas“, en tanto a las otras, las no intencionadas, las llama “emergentes“. Por ejemplo, una estrategia deliberada puede ser penetrar o formular una estrategia de entrada a un nuevo nicho de mercado.

Las estrategias emergen etapa por etapa, y una vez que es reconocida por la organización,

pasa a ser una estrategia deliberada (Mintzberg, 1987). Las estrategias deliberadas y emergentes difieren en que la primera se enfoca mayormente en las decisiones y el control dentro de una organización; la segunda, genera una apertura hacia el proceso de aprendizaje estratégico. (Mintzberg, 1985).

Mintzberg & McHugh (1985), sugieren que una firma no puede actuar con estrategias puramente emergentes o puramente deliberadas. La simple utilización de las emergentes puede guiar a una compañía a la resignación de la voluntad y el liderazgo, ni menos hablar del pensamiento consciente del administrador (Mintzberg & McHugh, 1985). Por otro lado, al enfocarse tan solo en emplear estrategias deliberadas, puede conducir a la renuncia sobre el aprendizaje o la miopía sobre los hechos inesperados que puedan surgir de un ambiente dinámico (Mintzberg & McHugh, 1985).

Mintzberg (1994) afirma que en el pensamiento más tradicional, una estrategia puede contener aspectos deliberados y aspectos emergentes, aludiendo a que ambas deben ser combinadas, considerando en parte aprendizaje y en parte control por cuenta de los administradores.

## **2.1 Aprendiendo sobre la dicotomía de las estrategias**

Cuando se habla del proceso de toma de decisiones estratégicas dentro de una compañía, frecuentemente se relaciona a la heterogeneidad de los recursos, del ambiente y de las mismas decisiones (Barney, 1991). Los administradores experimentan un ambiente disruptivo y dinámico, donde muy pocas veces un escenario se vuelve a repetir con otro. Dado lo anterior, para poder llevar a cabo una conjetura sobre el aprendizaje de los administradores, es importante tener en cuenta que aunque exista heterogeneidad en los recursos, al vivir experiencias repetidas en una misma industria, enfrentará de manera más segura un escenario próximo (Eisenhardt, 1989)

Gary et al (2008) resalta los modelos mentales en los administradores, como principio fundamental del desempeño de las compañías. Por ejemplo, estudios recientes que ahondan

en modelos mentales, toma de decisiones y selección de estrategias, y éstos tienen como resultado un mejor desempeño por parte de los tomadores de decisiones con modelos mentales más claros (Gary and Wood, 2008).

Barnett & Koslowski (2002) muestran que los expertos en toma de decisiones utilizan modelos mentales de alta calidad para la resolución de problemas análogos presentes en una variedad de circunstancias. Esto se relaciona directamente al aprendizaje en la toma de decisiones, ya que mientras más avanzado sea el modelo mental, de mejor manera podrá aplicar sus aprendizajes en problemas análogos (Gary et al 2008).

Además, el desempeño de una organización puede estar determinado por el nivel de aprendizaje que poseen los administradores (Senge, 1991). En ese sentido, la velocidad de toma de decisiones juega un papel importantísimo (Eisenhardt, 1989) . Esto es entendido de la siguiente manera: mientras mayor sea la velocidad de toma de decisiones, mejor será el desempeño que obtendrán los administradores, bajo ambientes de alta velocidad y dinamismo Eisenhardt et al (2007). Eisenhardt (1989) propone que una velocidad relativamente baja, está asociada a un bajo desempeño en las organizaciones. Esto puede ser explicado dado que los ejecutivos aprenden de la toma de decisiones y, al demorarse un mayor tiempo, toman menos decisiones que los rápidos, por lo tanto aprenden menos.

Por otro lado tenemos el caso explicado en Kunc & Morecroft (2010) donde ellos proponen una experiencia donde los encuestados son puestos a prueba en un juego de competencia entre equipos. Éste buscaba determinar un ambiente de recursos homogéneos a la espera de un desempeño heterogéneo. Los resultados confirman lo difícil que es evaluar el desempeño, incluso en un juego simplificado. Los efectos muestran la “tragedia de los comunes“ como equilibrio típico, pero también resalta que el desempeño de un equipo está determinado por el ambiente, es decir sus competidores (Gary et al 2008).

## **2.2 Vivenciando el proceso estratégico**

La dinámica de sistemas se ha utilizado para la simulación de escenarios en muchas investigaciones. Éste se ha convertido en un arma importante a la hora de hablar sobre la

toma de decisiones y la planeación estratégica. Dentro de las ventajas que tiene el sistema es la rapidez con la que se pueden conseguir los resultados, además de un gran alcance de muestras. Los estudios realizados a través de estos micro mundos, han permitido llegar a percepciones antes no identificables y una retroalimentación positiva entre las decisiones tomadas y el ambiente en el cual se desempeña. (Diehl and Sterman, 1995; Moxnes, 1998; Paich and Sterman, 1993; Sengupta and Abdel-Hamid, 1993; Sterman, 1987, 1989a, 1989b; Langley and Morecroft, 2004).

La utilización de estos modelos en el ámbito de la administración, provee una plataforma para identificar decisiones importantes, además de enseñarnos la información relevante que se utiliza para tomar esas decisiones. (Gary et al 2008). En ese sentido, el uso de simuladores abre una puerta al estudio de todo lo relacionado a las decisiones estratégicas y el aprendizaje.

Kunc & Morecroft (2010) han utilizado este tipo de simuladores de micro mundos para buscar explicaciones a incógnitas dentro de la planeación estratégica. Desafortunadamente, bajo la experiencia de un solo juego no pudieron llegar a conclusiones sobre el desarrollo de aprendizaje por parte de los administradores, o incluso de un eventual proceso de innovación en las estrategias que utilizan los administradores (Kunc & Morecroft, 2010).

El uso de la dinámica de sistemas, si bien ha sido muy completo en tratar de esclarecer diferentes teorías sobre la planeación estratégica, ha dejado una oportunidad para profundizar el estudio del aprendizaje a través de iteraciones dentro de un mismo juego. Tal como propone Gary et al 2008, existe una gran oportunidad de profundización en los estudios relacionados a la administración, a través de la herramienta dinámica de sistemas, utilizando como explicación datos de corte longitudinal.

Este estudio busca precisar dos hipótesis que aún no han sido aclaradas por la literatura. La primera se encuentra relacionada a cómo los administradores utilizan los dos tipos de estrategias, deliberada o emergente, para tomar decisiones (Mintzberg,1978). La segunda, el tipo que se utilice, puede estar íntimamente relacionado al nivel de aprendizaje o la

velocidad de toma de decisiones que pueda alcanzar una persona sobre el desempeño de corto plazo de su empresa. Esto nos lleva a una segunda hipótesis, que relaciona la capacidad de aprendizaje de un líder y la probabilidad de éxito o fracaso de una compañía, el cual es definido como desempeño de largo plazo. Por lo tanto se han definido dos hipótesis:

*Hipótesis 1: Un tomador de decisiones que implementa estrategias emergentes está asociado a un mayor nivel de aprendizaje sobre el ambiente dinámico y competitivo.*

*Hipótesis 2: Una menor probabilidad de quiebra, está determinada por un mayor nivel de aprendizaje por parte de los tomadores de decisiones.*

### **3. Metodología**

Esta investigación ha desarrollado una metodología que puede ser separada en cuatro ejes fundamentales. Primero la utilización de un experimento, el cual está enfocado en la confirmación de las hipótesis anteriormente mencionadas. En segundo lugar la recolección de los datos conseguidos por el experimento. Como tercer punto se tiene el análisis de los datos obtenidos y finalmente como cuarto eje, la explicación de las variables que fueron consideradas en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1 Experimento**

Kunc & Morecroft (2010), tienen como base un tipo de investigación experimental con las mismas características que las de esta investigación. En ese estudio se utilizó un simulador de micro mundos, que buscaba la competencia entre grupos con la intención de entender el desempeño de los participantes desde el punto de vista de la interacción entre ellos. Para probar la hipótesis ese estudio utilizó un simulador de ambientes dinámicos, el “People Express”. La razón de esta elección es porque en éste se ponen a prueba las capacidades gerenciales individuales de los participantes, sobre el manejo de una línea aérea de bajo costo.

El simulador está compuesto por tres ejes fundamentales:

- **Micro Mundo:** Se refiere al motor que mueve la experiencia de los participantes. Es un modelo debidamente ajustado y probado, el cual pretende ser un acercamiento objetivo a la realidad. Pero aunque este simulador no entrega una perfecta descripción de la realidad, si existe relación causal entre las variables, lo que permite crear un ambiente propicio para la formulación de estrategias.
- **Sistema de Información:** El simulador cuenta con la opción de actualizar información continuamente sobre el desempeño en cada iteración. Esta información está representada a través de gráficos y tablas altamente descriptivas, las que permiten estar al tanto de lo que ocurre con la flota de aviones, la calidad del servicio y mucho más. De la misma forma que en el mundo real, existe mucha información disponible, por lo que acotar los datos de la manera correcta será clave en el perfeccionamiento de las estrategias.
- **Controles del Simulador:** Aquí los participantes deben tomar decisiones por un período de 10 años, debiendo decidir específicamente: número de aviones, tamaño del personal, gasto en marketing, tarifa por ticket y rango de servicio. Con número de aviones se refiere al manejo de la flota, ya que se pueden comprar y vender aviones de un nivel estándar. Por otra parte, el tamaño del personal se traduce en cuántos empleados contratar, debiendo tener en cuenta el tamaño actual de la planta. El gasto en marketing se encuentra relacionado con el presupuesto de la aerolínea. Aquí se debe destinar un porcentaje de las ganancias a gasto en publicidad y estudios de demanda. También se debe seleccionar la tarifa a cobrar por ticket, el precio se entiende como el valor del asiento por milla recorrida. Esto permitirá reflejar el posicionamiento que cada concursante quiere dar a la empresa. Por último, se debe seleccionar el rango de servicio objetivo, es decir, que tan completo será el servicio a bordo (como asientos de first o business class).

Dentro de la simulación, cada año está compuesto por cuatro trimestres, pudiéndose cambiar las variables antes descritas en cada uno de ellos. Lo anterior lleva a un total de 40 iteraciones, las cuales permiten medir el desempeño final de los estudiantes. El éxito de los alumnos está determinado por finalizar los 10 años de simulación sin quebrar la compañía y en caso de quebrar se puede volver a comenzar a simular. La quiebra de la compañía esta determinada por la incapacidad de la compañía de seguir en funcionamiento. Normalmente esto se traduce en ganancias negativas por varios periodos, sin posibilidad de rescate. Cabe destacar que la simulación se desarrolla de manera individual, sin interacción con los demás estudiantes.

La toma de decisiones está alineada con la estrategia que desee llevar a cabo cada integrante para maximizar las ganancias al final del período. Si un participante decide tener una estrategia de crecimiento a través de compras de aviones, puede aumentar todo lo que estime conveniente. Sin embargo, cuenta con ciertas limitaciones que debe controlar dado la complejidad del modelo, como lo es por ejemplo el nivel de deuda que pueda alcanzar la compañía. Dado el sistema de información, el modelo permite tomar ciertas precauciones, las que ayudarán a tener un mejor desempeño abriendo la puerta a estrategias de corto y largo plazo.

Los cambios en las variables afectan a futuras iteraciones o acciones dentro de un mismo juego. Es decir, existe interrelación entre las acciones realizadas por un individuo a medida que avanzan los trimestres. Esto se traduce en que al implementar una estrategia, se crearán oportunidades en algunos sectores, como también problemas en otros. Es así como se presenta el desafío a los participantes, siendo la clave del éxito ser capaces de distinguir oportunidades y tomarlas.

### **3.2 Recolección de datos y muestra**

El experimento fue llevado a cabo en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, específicamente a estudiantes de pregrado y postgrado (MBA) del área de Administración de Empresas. La muestra fue de 92 de participantes, de los cuales

un 47.3% se encontraban cursando cursos de postgrado (MBA) y 52.7% en pregrado. Estos grupos fueron separados con el fin de contrastar resultados dependiendo del nivel de experiencia que poseen los participantes. El promedio de edad de la muestra es de 28 años y está compuesta por un 60.8% de hombres y un 39.2% de mujeres. Solo un 43.4% de la muestra logró llegar al décimo año sin quebrar.

Al comienzo del experimento el guía explica a los estudiantes los tres pilares del simulador “*People Express*”. Adicionalmente les explicó las variables que estaban a su disposición para modificar, los detalles de cómo funciona el micro mundo y, por último, el sistema de información. También se le dio importancia a las estrategias que actualmente seguía la compañía, además de una breve reseña de la industria de aerolíneas de bajo costo.

Los participantes contestaron por escrito dos preguntas antes de comenzar a tomar decisiones. La primera pregunta en relación a cuál sería su estrategia para lograr el éxito, y la segunda sobre cómo la implementarían. Es decir, describir ex-ante su proceso de toma de decisiones y detallar en cada una de las variables cuánto y cómo las modificarían. Por ejemplo, en primer lugar podrían responder una estrategia de liderazgo en costos, que fuese implementada a través de una mantención de la flota, un aumento en la contratación, disminución del gasto en marketing, disminución del rango objetivo y por último una menor tarifa por ticket.

Una vez contestadas ambas preguntas, los participantes comenzaron a tomar decisiones que luego simularon. El tiempo total fue de 45 minutos por persona. En ese tiempo ellos podían quebrar y volver a iniciar cuantas veces quisieran, siempre con el objetivo de llegar al último período del juego. Antes de analizar los datos, se tiende a pensar que algunos participantes tardarán más de una simulación para llegar al décimo año, dado la complejidad del modelo y el acotado tiempo de acción.

### **3.3 Análisis de Datos**

Una vez terminado el experimento, los resultados obtenidos de las cinco variables de control en cada una de sus simulaciones fueron evaluadas conforme a lo que declararon

inicialmente por escrito. De esta manera se estableció un criterio estándar para calificar las acciones de cada uno. Al tener a su disposición cinco variables en el simulador, si el individuo implementaba acciones exactamente como había declarado anteriormente, era considerado que el individuo implementó una estrategia deliberada. Si solo mantenía lo declarado en dos variables, era considerado que implementó una mezcla. Y por último, si no existía ninguna relación entre lo declarado y lo implementado, era considerado un individuo que implementa estrategias emergentes.

Esta estandarización del proceder de los participantes, permite tener un claro entendimiento de cuales fueron las estrategias que siguieron a lo largo del experimento. De esta manera se puede adicionar a los resultados del experimento tres nuevas variables que explican estas estrategias (Deliberadas, Mezcla y Emergentes). Ya teniendo las estrategias que implementan, los esfuerzos se centran en cómo afirmar las hipótesis establecidas en este estudio.

Dentro de los desafíos importantes de este artículo se encuentra el poder medir de manera satisfactoria el desempeño de corto y largo plazo de los participantes. Los administradores que se encuentran orientados al corto plazo, van a buscar obtener las mayores ganancias posibles y se preocuparán de obtener mejores resultados que sus compañeros. Por otro lado, quienes estén orientados más a largo plazo van a preferir mejores resultados finales, es decir no se contentarán solo con generar mayores ganancias, sino que preferirán mantener la compañía funcionando. Es por eso que este estudio relaciona el desempeño de largo plazo con la no quiebra de la aerolínea.

También se busca medir la rapidez en la toma de decisiones de los participantes. Para ello se tomó el número de simulaciones que tienen que realizar los participantes para llegar al último período sin quebrar, en este caso los 10 años. Por ejemplo, si un estudiante tardó un mayor número de simulaciones en llegar al último periodo, se interpreta como un individuo que tiene una baja velocidad de toma de decisiones y por ende un nivel de aprendizaje menor que sus compañeros que se demoraron menos.

Es por eso que para fijar los efectos, los resultados de cada uno de los individuos fue promediado. Si algún individuo simuló más de una vez, los resultados de todas sus simulaciones fueron promediados en una sola simulación. Esto permite acotar los resultados de cada individuo, eliminando la repetición de los datos para cada año de la simulación.

Para hacer una distinción entre las hipótesis, el estudio pasa a subdividirse en dos métodos. El primero intenta explicar la hipótesis número uno a través de un análisis de Regresión, teniendo como variable dependiente las ganancias de cada individuo, es decir, su desempeño de corto plazo. El segundo método que intenta explicar la hipótesis número dos, se basa en un análisis Probit, es decir probabilístico, de la opción de no quiebra de la aerolínea. Una explicación más profunda puede ser encontrada en la siguiente sección sobre las variables de los métodos.

### **3.4 Variables**

Para hacer una descripción más concluyente sobre las variables utilizadas en este estudio, se debe hacer una distinción entre los modelos empleados para describir cada hipótesis. Se procederá a explicar el método que acompaña a la primera hipótesis, para luego pasar al segundo método, relacionado a la hipótesis número dos.

#### **3.4.1 Variables Primer Método**

En esta primera parte del análisis se explica la variable dependiente, la cual se encuentra en estrecha relación con el desempeño de cada individuo a lo largo de las simulaciones. Esta es una variable que se representa como las ganancias acumuladas en el total del experimento y pretende medir el desempeño de los participantes orientados hacia el corto plazo.

Como variables de control se tomaron en cuenta el nivel de experiencia que poseen los participantes, es decir si pertenecen a cursos de pregrado o postgrado. Esta es una variable

dicotómica que toma el valor 1 si es de postgrado y 0 si es de pregrado. Aquí se asume que los estudiantes de postgrado ya poseen experiencia laboral, y que los estudiantes de pregrado sólo presentan un nivel apto de formación académica. Los participantes de postgrado, al tener experiencia en el mundo real y del trabajo, deberían estar más orientados hacia el aprendizaje y mayor rapidez en la toma de decisiones. Además como variable demográfica se tiene el Género de los participantes, pudiendo ser Masculino y Femenino, siendo 1 el Género Masculino y 0 el Femenino. Y por último se tomó la edad de los participantes y el Ranking académico con respecto a sus compañeros.

Para corroborar la hipótesis se utilizaron tres variables explicativas, dos de las cuales están relacionadas a las estrategias implementadas por los participantes y la tercera está relacionada a la rapidez de las decisiones. La primera de las variables de estrategia se refiere a si ésta es Deliberada, tomando el valor 1 en ese caso y 0 en los demás. La segunda sigue la misma lógica, pero con la implementación de estrategias Emergentes. Por último tenemos la rapidez de toma de decisiones, que se refiere al número de veces que necesitó cada estudiante para llegar al último período. Por ejemplo, si una persona llegó al último trimestre del décimo año la primera vez, esta variable toma el valor -1, en cambio si se demoró tres simulaciones, toma el valor -3.

Adicionalmente se agregaron otras variables explicativas buscando generar conclusiones de un mayor nivel de significancia, de la mano con un mejor ajuste del método. Para esto se agregaron ciertas interacciones, como por ejemplo la variable demográfica postgrado con las primeras dos variables explicativas, es decir deliberadas y emergente por separado. Además se tomó en cuenta la relación entre el ranking y la variable deliberada, como también para la emergente. Para finalizar la descripción de las variables del primer método, se adicionó el efecto de rezago en la toma de decisiones. Esto permite ver la importancia de las elecciones de los participantes intertemporalmente.

Por lo tanto el método puede ser explicado de la siguiente forma:

(1)

### 3.4.2 Variables Segundo Método

Con el fin de explicar la segunda hipótesis de esta investigación, los esfuerzos se enfocaron en explicar otra variable dependiente. Esta es una dicotómica que explica si la empresa quebró o no al realizar la primera simulación. Es decir, tomará el valor 1 si es que la aerolínea no quebró en la primera simulación y el valor 0 si es que la compañía quebró al realizar la primera simulación. También puede ser descrita de la siguiente manera:

(2)

Las variables explicativas de este segundo método son las mismas que se utilizaron para explicar la primera hipótesis. Se utilizaron las mismas tres variables demográficas, la experiencia a través de la dummy postgrado, además del Género, la Edad y el Ranking. También se usaron las mismas tres variables explicativas con el fin de corroborar la hipótesis antes descrita. Por último, se buscó mejorar el modelo a través de la interacción de variables de control junto a la implementación de estrategias, además de buscar respuestas en la intertemporalidad del método.

El método quedó expresado de la siguiente manera:

(3)

Tabla 1. Coeficientes de Correlación.

	Performance	No_default	Gender	Age	Postgraduate	Decisions	Deliberate	Emergent	PostxDelib
Performance	1								
No_default	0.2445	1							
Gender	0.076	-0.0568	1						
Age	0.0698	0.0292	0.1045	1					
Postgraduate	0.0505	0.0303	0.1053	0.739	1				
Decisions	-0.2602	-0.6391	0.028	0.0915	0.0741	1			
Deliberate	-0.1119	-0.287	-0.0705	-0.1448	-0.124	0.356	1		
Emergent	0.0741	0.2459	0.1885	-0.1223	-0.0334	-0.3072	-0.4915	1	
PostxDelib	-0.1234	-0.1326	0.0089	0.196	0.3931	0.2579	0.5421	-0.2664	1
PostxEmer	0.1454	0.1425	0.2423	0.1902	0.4509	-0.1865	-0.2894	0.5888	-0.15
MarkxDelib	-0.1073	-0.225	-0.0545	-0.1348	-0.119	0.2934	0.8845	-0.4347	0.46
MarkxEmer	0.0587	0.2171	0.1754	-0.1341	-0.0538	-0.2611	-0.4149	0.8443	-0.22

#### 4. Resultados

Se realizó el análisis de cinco modelos distintos. Primero se comenzó incluyendo las variables de control demográficas y de temporalidad, luego se procedió con las variables que explican las hipótesis, y por último ver la incidencia de algunas interacciones. Esto permite dimensionar el aumento de la significancia del modelo, como también cuantificar los efectos que explica la inclusión de nuevas variables al método en general.

El nivel de correlación que presentan las variables del modelo, puede ser visto en la Tabla 1. El mayor nivel de correlación se encuentra entre Emergente con Ranking\_Emergente y Deliberado con Ranking\_Deliberado, llegando a un valor de 0.8443 en el primer caso y 0.8845. El alto nivel de ambas correlaciones se encuentra acorde a lo estipulado, debido a como fueron conformadas las variables.

También es posible percatarse de un alto nivel de correlación entre las variables Edad y Postgrado, alcanzando 0.739. Este alto nivel de correlación responde a la marcada diferencia de edad entre los participantes de postgrado pregrado. La interacción entre No\_Quiebra y Decisiones, presenta un coeficiente de correlación de -0.6391. Si bien es alto, este no genera mayores problemas en el análisis. Finalmente, todas las otras variables presentan un nivel de correlación inferior a 0.6, por lo que no amerita mayor análisis.

#### 4.1 Resultados Primer Método

La descripción de los resultados de este primer método será llevado a cabo de manera cronológica. Se partirá con un análisis de los modelos desde el primero hasta llegar al quinto, pasando por la significancia de los modelos en general, la significancia de sus variables, los aportes que realiza cada una, hasta los efectos que generan. En la Tabla 2. se pueden apreciar los resultados sobre el Performance de los individuos a través de todos los períodos.

Tal como fue mencionado anteriormente, el primer modelo (Prob > F=0.00; F=14.96; VIF=2.1) sólo analiza la incidencia de las variables de control Género, Edad, Postgrado y

Tabla 2. Resultados Primer Método.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	m1	m2	m3	m4	m5
VARIABLES	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance
Gender	3.807*** (0.922)	4.102*** (0.899)	4.499*** (0.942)	3.696*** (1.005)	3.261*** (0.973)
Age	0.500*** (0.175)	0.591*** (0.171)	0.534*** (0.171)	0.615*** (0.182)	0.615*** (0.183)

Postgraduate	-1.431 (1.629)	-1.129 (1.594)	-1.000 (1.562)	-3.561 (2.599)	-3.073 (2.580)
F. Decisions		3.738*** (0.228)	3.746*** (0.259)	3.583*** (0.253)	3.620*** (0.255)
Deliberate			-1.731 (1.303)	0.217 (1.685)	4.439** (2.014)
Emergent			-2.285* (1.300)	-6.976*** (1.401)	-6.177*** (2.050)
PostxDelib				-6.132** (2.518)	-6.544*** (2.514)
PostxEmer				11.03*** (2.621)	10.97*** (2.626)
MarkxDeliber					-0.597** (0.259)
MarkxEmerg					0.0907 (0.292)
Marking	-0.717*** (0.190)	-0.593*** (0.180)	-0.683*** (0.189)	-0.655*** (0.188)	
Observations	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325
R-squared	0.153	0.204	0.205	0.217	0.215
r2_a	0.141	0.193	0.193	0.206	0.203

Robust standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \*

p<0.1

[1]Controlado por decisiones  
intertemporales.

Marking. De estas cuatro variables sólo son significantes Género (p<0.01), Marking (p<0.01) y Edad (p<0.01), siendo Postgrado una variable no relevante para el análisis. De esta manera, la variable Género afecta positivamente el performance de cada individuo, la Edad también lo hace de forma positiva y Marking que contra-intuitivamente lo hace negativamente. Además, el control intertemporal de las decisiones muestra significancia hasta el período 28 (p<0.1) con un efecto negativo pero decreciente en el performance. Por último, con respecto al primer modelo, es posible darse cuenta que el  $R^2_a$  es 0.141, es decir que solo explica en un 14.1% las ganancias obtenidas por cada individuo en sus simulaciones, lo cual se encuentra bastante por debajo de los resultados esperados para el primer método.

Para el segundo modelo (Prob > F=0.00; F=16.53; VIF=2.07), sólo se realizó la inclusión de la variable Faster Decision. Nuevamente es posible ver significancia en Género (p<0.01), Marking (p<0.01), Edad (p<0.01) y en el control intertemporal hasta el período 28 (p<0.1). Los efectos producidos por las primeras tres variables mantienen sus relaciones iniciales, en otras palabras el Género y la Edad afecta de manera positiva, pero por otra parte el Marking sigue siendo negativo. El efecto del control intertemporal sigue siendo negativo y decreciente. Al igual que en el análisis anterior, la variable postgrado tampoco encuentra relevancia para determinar las ganancias de cada individuo. La nueva variable Faster Decision (p<0.01) posee un alto grado de relevancia, además de mantener la significancia del modelo globalmente. Finalmente es posible percatarse que el R<sup>2</sup>\_a pasa de 0.141 en el modelo anterior, a 0.193. Esto quiere decir que al anexar la nueva variable al modelo, se aumenta de manera sustancial la explicación sobre el performance de los participantes.

El tercer modelo (Prob > F=0.00; F=16.05; VIF=2.06) tiene como principales cambios la incorporación de las variables Deliberado y Emergente. La significancia de las variables de control y Faster Decision (p<0.01) sigue siendo la misma, manteniendo Género (p<0.01), Edad (p<0.01), Marking (p<0.01) y el control intertemporal de decisiones hasta el periodo 28 (p<0.1) como variables relevantes, con los mismos efectos y Postgrado como no relevante. Ahora bien, de las dos nuevas variables recientemente incluidas solo Emergente (p<0.1) es considerada relevante con un efecto negativo sobre el Performance de los estudiantes, dejando entrever que la variable Deliberada no tiene mayor efecto en el modelo. De esta manera, el R<sup>2</sup>\_a del modelo aumenta hasta 0.193, siendo este número igual al del anterior modelo.

Continuando con los resultados, se generó el cuarto modelo (Prob > F=0.00; F=15.74; VIF=2.23), esta vez buscando mayores explicaciones a través de la interacción de las variables ya explicadas. Para este modelo se agregaron las variables Postgrado\*Deliberado y Postgrado\*Emergente. Tal como en los modelos anteriores, las variables Género (p<0.01), Edad (p<0.01), Marking (p<0.01), Faster Decision (p<0.01), Emergente (p<0.01) y el control intertemporal en el período 28 (p<0.1) son relevantes, con los mismos efectos

anteriormente descritos. Las nuevas dos nuevas variables fueron relevantes para el modelo, teniendo Postgrado\*Deliberado ( $p < 0.05$ ) un efecto negativo y Postgrado\*Emergente ( $p < 0.01$ ) un efecto positivo en el nivel de ganancias de los participantes. La inclusión de estas dos nuevas variables generó un aumento en el  $R^2_a$  llegando a 0.206, es decir explicando en un 20.6% el performance obtenido.

Por último se tienen los resultados del quinto modelo (Prob > F=0.00; F=15.70; VIF=2.46), el cual agrega las últimas dos variables de interacción Marking\*Deliberado y Marking\*Emergente. Este nuevo modelo mantiene Género ( $p < 0.01$ ), Edad ( $p < 0.01$ ), Faster Decision ( $p < 0.01$ ), Emergente ( $p < 0.01$ ), Postgrado\*Deliberado ( $p < 0.01$ ), Postgrado\*Emergente ( $p < 0.01$ ) y el control intertemporal hasta el período 28 ( $p < 0.1$ ) como variables significativas y con los mismo efectos. Pero este modelo quita del análisis Marking, además de no encontrar relevancia de la variable Postgrado. Dentro de los grandes hallazgos de este último modelo, está la relevancia de Deliberado ( $p < 0.01$ ) y Marking\*Deliberado ( $p < 0.01$ ), el primero con efecto positivo sobre las ganancias y el segundo con signo contrario. La nueva variable de Marking\*Emergente no encuentra significancia para este análisis, dejando este último modelo de Performance con un  $R^2_a$  de 0.203.

#### 4.2 Resultados Segundo Método

Al igual que en el primer método, se procedió a hacer un análisis de cinco modelos por separado, haciendo énfasis en los cambios que produce la incorporación de nuevas variables por sobre la explicación en este caso de la No Quiebra de la aerolínea. Los resultados del segundo método pueden ser observados en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados Segundo Método.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	m1	m2	m3	m4	m5
VARIABLES	No_default	No_default	No_default	No_default	No_default
Gender	-0.154*** (0.0460)	-0.273*** (0.0623)	-0.334*** (0.0693)	-0.371*** (0.0698)	-0.493*** (0.0841)
Age	0.00761	0.128***	0.126***	0.142***	0.193***

	(0.00582)	(0.00903)	(0.00938)	(0.0108)	(0.0120)
Postgraduate	0.0164	-0.429***	-0.423***	-0.641***	-0.693***
	(0.0649)	(0.0863)	(0.0876)	(0.153)	(0.170)
F. Decisions		1.193***	1.181***	1.282***	1.603***
		(0.0523)	(0.0523)	(0.0585)	(0.0602)
Deliberate			-0.224**	-0.677***	-4.812***
			(0.0877)	(0.0902)	(0.273)
Emergent			0.0128	0.129*	-2.488***
			(0.0706)	(0.0743)	(0.209)
PostxDelib				1.035***	1.405***
				(0.191)	(0.209)
PostxEmer				-0.310**	-0.597***
				(0.131)	(0.147)
Marking	-0.0507***	-0.0488***	-0.0458***	-0.0406***	-0.373***
	(0.00813)	(0.01000)	(0.0104)	(0.0111)	(0.0227)
MarkxDeliber					0.610***
					(0.0363)
MarkxEmerg					0.414***
					(0.0260)
Observations	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325
r2_p	0.0190	0.498	0.500	0.517	0.569

Robust standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \*

p<0.1

[1]Controlado por decisiones  
intertemporales.

El primer modelo (Prob > chi2=0.00; Wald=86.52), se encuentra formado de la misma manera que el primer método, solo por variables de control. En este caso solo encuentran relevancia en el modelo las variables Género (p<0.01) y Marking (p<0.01), ambas con efectos negativos sobre la probabilidad de no quebrar. Por otra parte, las variables Edad, Postgrado y el control intertemporal de las decisiones, no son determinantes en la explicación de este modelo. El R<sup>2</sup>\_p, es decir el Pseudo-R<sup>2</sup>, se acerca a un 0.019, en otras palabras este modelo explica en un 1.9% la probabilidad de no quiebra de la aerolínea.

Pasando al segundo modelo (Prob > chi2=0.00; Wald=733.4), es posible darse cuenta de la inclusión de la nueva variable Faster Decision (p<0.01). Esta variable presenta un efecto positivo sobre la probabilidad de no quiebra de la empresa. De la misma manera que en el análisis de los resultados previos, se mantiene el Género (p<0.01) y Marking (p<0.01) significativos y con los mismos efectos del primer modelo. Pero se agrega la relevancia de Edad (p<0.01) y Postgrado (p<0.01), teniendo efectos positivos para el primer caso y

negativos para el segundo. Otra de las consideraciones importantes de éste modelo se encuentra el aumento en el  $R^2_p$ , pasando de 0.190 a 0.498. Es decir, la incorporación de la nueva variable agregó significancia en las variables, además de dar un salto en la robustez al modelo.

De la misma manera que en el caso anterior, el tercer modelo (Prob > chi2=0.00; Wald=773.2) se obtiene de la inclusión de las variables de estrategias implementadas por los estudiantes. Las antiguas variables mantienen la relevancia sobre el modelo, además de la orientación de sus efectos. De manera opuesta al primer método, la incorporación de Deliberado ( $p<0.05$ ) sí es relevante y con efecto negativo sobre la no quiebra de la aerolínea y la variable Emergente no encuentra relevancia alguna. El  $R^2_p$  posee un leve aumento en sus cifras llegando tener un valor de 0.500. En pocas palabras este nuevo modelo explica el 50.0% de la probabilidad de no quiebra. El penúltimo y cuarto modelo (Prob > chi2=0.00; Wald=906.6), presenta la incorporación de las variables de interacción entre el Postgrado y las estrategias implementadas. Para éste se mantienen la relevancia y efectos de Género ( $p<0.01$ ), Edad ( $p<0.01$ ), Postgrado ( $p<0.01$ ), Marking ( $p<0.01$ ), Faster Decision ( $p<0.01$ ) y Deliberado ( $p<0.01$ ). Pero se agrega la relevancia de Emergente ( $p<0.1$ ) con un efecto positivo sobre la probabilidad de no quiebra de la empresa. Además las variables Postgrado\*Deliberado ( $p<0.01$ ) es relevante con efecto positivo y Postgrado\*Emergente ( $p<0.05$ ) es significativa con efecto negativo. Por último, el Pseudo\_ $R^2$  aumenta hasta 0.517, lo que quiere decir que la incorporación de estas nuevas variables permiten explicar de mejor manera la probabilidad de no quiebra de la compañía.

Finalmente se obtuvo el quinto modelo (Prob > chi2=0.00; Wald=1136), para el cual se realizó la inclusión de las dos últimas variables de interacción entre Marking y las variables de estrategia Deliberado y Emergente. Esta nueva inclusión permite mantener la significancia de las variables anteriores, manteniendo los efectos, salvo en la variables Emergente ( $p<0.01$ ), donde aumenta su nivel de significancia, pero cambia la orientación de su efecto, pasando de positivo a negativo. De la misma manera que las demás variables, Marking\*Deliberado ( $p<0.01$ ) y Marking\*Emergente ( $p<0.01$ ) son relevantes con signo

positivo. El último  $R^2_p$  del segundo método arroja un 0.569, siendo aún mayor al del cuarto modelo.

## **5. Discusión**

El Género Masculino tiene un efecto positivo en las ganancias obtenidas por la compañía, ya que de alguna forma presenta una orientación más a corto plazo. Pero de la misma manera, el Género Femenino presenta un efecto positivo sobre la no quiebra de la empresa, es decir posee una orientación más a largo plazo. Estas diferencias de género dejan entrever la divergencia entre los modelos mentales de los hombres y las mujeres, estando los hombres más ligados al aprendizaje y las mujeres más al control y la toma de decisiones.

Desde este mismo lado del estudio, las pruebas resultan ser bastante concluyentes en aclarar que los participantes de mayor edad generan resultados positivos en el performance de corto y largo plazo. Esto se encuentra relacionado al nivel de experiencia que poseen los participantes. En otras palabras, mientras más experiencia adquiere un ejecutivo, mejor será el performance de éste. Cuando nos referimos al desempeño de largo plazo, los resultados son contradictorios con la formación académica de los ejecutivos. Esto ya que el ser estudiante de postgrado, afecta negativamente el performance de largo plazo.

Con respecto a la intertemporalidad de las decisiones de los individuos, se puede decir que es relevante solo para el caso del desempeño de corto plazo. Esto tiene relación con las ganancias obtenidas por cada individuo en cada uno de los períodos. Al ser éste relevante y afectar de manera negativa pero decreciente, quiere decir que a medida que pasa el tiempo las decisiones que va tomando le permiten aprender cada vez más. El efecto de este análisis es decreciente, ya que mientras más decisiones toma, menor es el efecto en las ganancias, hasta llegar al período 28. Desde ahí en adelante, las decisiones ya no son relevantes para el desempeño de corto plazo, lo que quiere decir que el participante finalizó su curva de aprendizaje. Ahora bien, la intertemporalidad no es relevante para el estudio de la no quiebra o quiebra de la empresa. Esto encuentra explicación en que la variable dependiente

es la misma para todos los períodos y carece de explicación a través de los 40 períodos de simulación.

La rapidez de la toma de decisiones presenta en ambos casos resultados abrumadores en cuanto a la relevancia del experimento y los efectos que ésta tiene en el performance de la aerolínea. Esta relación positiva entre la rapidez de la toma de decisiones y los resultados de una compañía, se encuentra en total acuerdo con la literatura. Mientras mayor sea la velocidad con la que se toman las decisiones, mejor será el performance en ambientes de alta complejidad (Eisenhardt, 1989). Esto se encuentra explicado muchas veces por la capacidad de aceleración sobre el proceso cognitivo, es decir, quienes tienen mayor rapidez en el proceso de toma de decisiones son capaces de crear tácticas que permitan ajustarse de mejor manera a los problemas, pero también oportunidades que están presentes en un ambiente dinámico.

Tampoco se debe dejar de lado la opción de una menor rapidez en la toma de decisiones, pero el aprendizaje de los ejecutivos se encuentra relacionado a la cantidad de decisiones que toman sobre un tema en particular. Los administradores que más tardan en tomar las decisiones, más tiempo necesitan para aprender de las decisiones que toman. Otra explicación viene de la mano con las oportunidades que se presentan. Éstas cambian y desaparecen con bastante prisa, lo que amerita estar siempre alerta y moverse rápido (Eisenhardt, 1989). Este experimento demuestra que quienes presentan una menor rapidez en la toma de decisiones, no serán capaces de tomar todas estas oportunidades, lo que se traduce en un performance de corto y largo plazo menos promisorio.

De la misma manera en que el estudio reflejó resultados alineados a la literatura, en materias de rapidez de toma de decisiones, también se encuentra alineada en materia de estrategias. La literatura explica que estrategias puramente Emergentes pueden llevar a la resignación de la voluntad y estrategias puramente Deliberadas a la miopía de lo inesperado (Mintzberg y Mc Hugh, 1985). Desde este mismo punto es que este experimento reafirma la postura sobre quienes son puramente Emergentes, al afectar de manera negativa en el Performance de corto plazo. Esto se puede explicar en que quienes no tienen la práctica de

planear estrategias, se encuentran más orientados hacia el aprendizaje y no tanto en la obtención de resultados de corto plazo (Mintzberg, 1985).

Por otra parte, quienes implementan estrategias Deliberadas, afectan de manera positiva en el Performance de corto plazo. Esto quiere decir que a pesar de que existen miopías en los ambientes dinámicos, al realizar estrategias Deliberadas se enfocan de manera satisfactoria en la toma de decisiones y el control (Mintzberg, 1985). Es por esto que al poseer un buen control dentro de la organización y tener claros los procesos de toma de decisiones, los resultados de corto plazo tenderán a ser mejores.

Ahora bien, cuando se habla del largo plazo, este estudio revela una relación negativa en el performance, determinada por ambos tipos de estrategias. Nuevamente esto se encuentra en estrecha relación a la literatura (Mintzberg, 1985). Ahondando algo más en los resultados de la investigación, es posible percatarse que la magnitud de las estrategias Emergentes es menor al de las Deliberadas. Esto se puede interpretar de la siguiente manera: quienes están mayormente orientados al aprendizaje, obtendrán resultados marginalmente mejores en el largo plazo, que quienes lo hagan de manera más Deliberada.

Ahondando en los resultados, es posible percatarse que quienes son alumnos de postgrado y además fueron Deliberados, tienen resultados de corto plazo menores que los que estudian postgrado y fueron Emergentes. De alguna forma quienes tienen experiencia laboral y se encuentran más orientados hacia el aprendizaje tienen mejores resultados de corto plazo. Esto, en cierta medida, se contrapone a los resultados globales anteriormente descritos. Pero la diferencia es resaltada a través de la experiencia laboral que poseen los estudiantes de postgrado. Este punto también puede ser explicado por la magnitud del efecto que tengan los estudiantes de pregrado en los resultados globales, lo cual no puede ser analizado en este estudio.

Los resultados sobre el performance de largo plazo, realizan un nuevo giro en la discusión de esta investigación. Ahora los estudiantes de postgrado que fueron Deliberados al implementar estrategias, generaron influencia positiva en el desempeño de largo plazo. Y

para los estudiantes de postgrado que implementaron estrategias Emergentes, la influencia es de manera negativa sobre el desempeño de largo plazo. Lo que quiere decir esto es que quienes ya poseen experiencia laboral y además están orientados en la toma de decisiones y el control dentro de la organización, obtienen mejores resultados de largo plazo.

Dentro del estudio, la relación existente entre el ranking de los alumnos, es decir su posición relativa con respecto al curso y el desempeño de corto y largo plazo, deja varias incógnitas sobre la mesa. En ambos casos, quienes obtuvieron mejores calificaciones con respecto a su curso, tuvieron influencia negativa en el desempeño. Esto puede encontrar explicación en los métodos de enseñanza que implementa la Universidad. En esa misma línea, para poder llegar a conclusiones más certeras se procedió a profundizar el análisis. También se deja la puerta abierta a futuros estudios, haciendo distinción por ejemplo en el background de los estudiantes.

Es importante entrar a destacar la interacción entre el ranking de cada individuo y las estrategias que implementó. Quiénes poseían mejor ranking y además actuaron de manera deliberada, tuvieron influencia negativa en los resultados de corto plazo. Esto puede encontrar explicación en la miopía de los alumnos por implementar la teoría que les fue enseñada. Por lo tanto la universidad no estaría fomentando el aprendizaje de corto plazo de manera correcta sobre sus estudiantes, sino que les estaría incitando a memorizar conceptos más que a aprender.

Pero desde el punto de vista del largo plazo, los estudiantes que poseen mejor ranking y además fueron Deliberados o Emergentes, influyen de manera positiva. Aquí se debe hacer una distinción en las magnitudes de los efectos, ya que quienes fueron Deliberados poseen mayor magnitud sobre quienes fueron Emergentes. Esto se contrapone de alguna forma al performance de corto plazo. Lo anterior lleva a la conclusión que la Universidad tiene métodos de enseñanza que no fomentan correctamente el aprendizaje de los estudiantes, lo que repercute en resultados de corto plazo no satisfactorios. Pero si lo hace en materias relacionadas a la toma de decisiones y el control, conceptos que son clave a la hora de analizar resultados de largo plazo.

## **6. Conclusión**

En primer lugar podemos darnos cuenta que quienes implementan estrategias Deliberadas tienen una orientación más de largo plazo. Esto se debe a las características que definen a los administradores con perfiles deliberados. Ellos se encuentran determinados a enfocarse en la toma de decisiones y el control de una compañía. Pero por otro lado quienes implementan o formalizan estrategias Emergentes, se encuentran más orientados a los resultados de corto plazo. Lo que se traduce en un modelo mental más claro enfocado en el aprendizaje (Mintzberg & McHugh, 1985).

Este enfoque hacia el aprendizaje está determinado por la velocidad en que los administradores toman sus decisiones. Eisenhardt (1989) lo explica como la cantidad de decisiones que pueda hacer en un determinado tiempo, logrará que un individuo esté aprendiendo más o menos. Si puede tomar una mayor cantidad de decisiones está aprendiendo más que si toma menos decisiones. Esto se encuentra claramente reflejado en esta investigación, donde los perfiles más orientados al corto plazo tenían mayor rapidez en la toma de decisiones, es decir eran más orientados hacia el aprendizaje.

Por otra parte, ser completamente Deliberado o Emergente no lleva siempre al éxito de las compañías. Esto ya había sido entendido por Mintzberg (1994) cuando habla de que debe existir una mezcla en la implementación de estrategias. Este estudio reafirma lo anterior, al resaltar que cada persona tiene su propio modo de operar y ese modo de operar tiene una orientación distinta. Es por eso que la mezcla de estos perfiles puede ser importantísimo en el desempeño global de una compañía, donde las sinergias que se puedan generar de estos perfiles, puede permitir que firmas se orienten al corto y largo plazo.

Además, esta investigación abrió una puerta hacia el análisis de los métodos de enseñanza que utilizan las Universidades, que no había sido discutida anteriormente. Esto ya que existe un claro efecto entre el ranking de los alumnos y el desempeño que ellos tienen. En mayor profundidad, los alumnos con mejor ranking, presentaron un buen desempeño en el largo plazo, pero no así en el corto plazo. Como fue explicado anteriormente, quienes

tenían una mejor velocidad de toma de decisiones, tienen un mejor performance de corto plazo, lo que nos guía a la conclusión de que en la Universidad no se está formando estudiantes orientados hacia el aprendizaje, sino más bien al control y toma de decisiones.

De esta manera se deja la puerta abierta a la profundización de los estudios sobre la relación entre el método de formación que poseen las Universidades y el potencial desempeño de corto y largo plazo. Además de definir los perfiles y el background de los estudiantes.

## 7. Referencias

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* , 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *The Academy of Management Journal* , 25 (3), 465-499.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* , 6 (3), 257-272.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review* , 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. *California Management Review* , 30 (1), 11-24.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review* , 3 (3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1994). Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* , 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* , 30 (2), 160-197.
- Gary, M. S. (2005). Implementation Strategy and Performance in Diversification. *Strategic Management Journal* , 26 (19), 643-664.
- Gary, M. S., Kunc, M. H., Morecroft, J. D., & Rockart, S. F. (2008). System dynamics and strategy. *System Dynamics Review* , 24 (4), 407-429.
- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal* , 31 (11), 1164-1182.

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities . *Strategic Management Journal* , 24 (10), 1011-1025.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic RBV: Capability Lifecycles . *Strategic Management Journal* , 24 (10), 997-1010.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal* , 32 (3), 543-546.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal* , 25-32.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 99-120.
- Senge. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Diehl, E., & Sterman, J. (1995). Effects of Feedback Complexity on Dynamic Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 198-215.
- Moxnes, E. (1998). Not Only the Tragedy of the Commons: Misperceptions of Bioeconomics. *Management Science* , 1238-1248.
- Paich, M., & Sterman, J. (1993). Boom, Bust, and Failures to Learn in Experimental Markets. *Management Science* , 1439-1458.
- Sengupta, K., & Abdel-Hamid, T. (1993). Alternative Conceptions of Feedback in Dynamic Decision Environments: An Experimental Investigation. *Management Science* , 411-428.
- Sterman, J. (1987). Testing Behavioral Simulation Models by Direct Experiment. 1572-1592.
- Sterman, J. (1989). Misperceptions of feedback in dynamic decision making . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 301-335.
- Sterman, J. (1989). Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment. *Management Science* , 321-339.
- Langley, P. A., & Morecroft, J. D. (2004). Performance and learning in a simulation of oil industry dynamics. *European Journal of Operational Research* , 715-732.



