

## **LIMITACIONES DEL CUESTIONARIO STQ Y UNA NUEVA DEFINICIÓN DE CONCIENCIA ESTRATÉGICA**

### **STQ QUESTIONNAIRE LIMITATIONS AND A NEW DEFINITION OF STRATEGIC CONSCIOUSNESS**

Miguel Ángel Marafuschi Phillips <sup>1</sup>

Recibido: 28/04/16  
Modificado: 11/11/16  
Aceptado: 31/12/16

#### **Resumen**

La escuela cognitiva de planeamiento estratégico estudia las capacidades cognitivas presentes en las organizaciones. Uno de dichos focos de estudio son las habilidades cognitivas de los líderes de las organizaciones y la forma en que toman decisiones estratégicas exitosas. Pisapia (2005) definió tres variables que están presentes en estos individuos: pensamiento sistémico, reencuadre y reflexión. Halis (2010) combinó estas variables a nivel organizacional y definió el concepto de conciencia estratégica. El objetivo de este trabajo es establecer si es posible combinar las variables de Pisapia (2005) para crear un constructo a nivel individual que se denomine conciencia estratégica. Para este trabajo se entrevistó a pequeños y medianos empresarios de la región de Quilmes utilizando el cuestionario STQ desarrollado por Pisapia. En el transcurso del estudio, se detectó que el mismo trabaja con una escala Likert inadecuada para el reagrupamiento de variables. Por último, este escrito propone la modificación de las variables que conformen la conciencia estratégica, dando lugar a una nueva definición de dicha variable.

**Palabras clave:** Escuela cognitiva, Conciencia Estratégica, Pensamiento Sistémico, Reencuadre, Reflexión, Escala Likert.

<sup>1</sup> Universidad Nacional Quilmes, Quilmes, Argentina. Universidad Nacional Arturo Jauretche, Florencio Varela, Argentina. Licenciado en Administración, Universidad Nacional de La Plata. Master of Business Administration, University of Pittsburgh, Estados Unidos. Alumno doctoral de Administración, Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Correo electrónico: mmarafuschi@uvq.edu.ar

## Summary

The cognitive school of strategic planning studies the organizational cognitive abilities. One of the focuses of this school is the leader's cognitive abilities and their successful strategic decisions. Pisapia (2005) defined three variables present in those individuals, system thinking, reframing and reflecting. Halis (2010) combined those variables in the organizational level and defined the strategic consciousness concept. The goal of this paper it's to create a new construct named strategic consciousness at the individual level. For this paper managers from small and medium companies from the Quilmes region were interviewed. It was used the STQ questionnaire from Pisapia (2005). The STQ questionnaire works with a Likert scale which demonstrated to be inadequate to build a new construct like strategic consciousness. This paper proposes new variables to include in the strategic consciousness construct and a new definition for this variable.

**Key words:** Cognitive School, Strategic Consciousness, System Thinking, Reframing, Reflecting.

## 1. Introducción

Mintzberg (1999) definió diez escuelas de anagement que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, una de ellas es la escuela cognitiva, de la que afirma:

Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. (...) Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa. (p.194-195)

Para los constructivistas, la mente humana no es una reproducción del mundo exterior. La información pasa a través de filtros distorsionantes antes de ser decodificada por los mapas cognitivos. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.

Esta escuela concluye que "[l]a formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega" (Mintzberg, 1999, p.220). "Fundamentalmente, la escuela cognitiva nos dice que, si queremos entender la creación de la estrategia, será mejor que comprendamos la mente y el cerebro humanos" (p.224).

Este trabajo presenta los resultados de un trabajo de campo realizado entre empresarios argentinos utilizando el cuestionario STQ original diseñado por Pisapia (2005). En este trabajo se muestra que la aplicación de las variables estudiadas por dicho autor, de la manera en que él las releva, no permite generar un nuevo constructo donde se asimile la intuición.

Otro objetivo, es dar una nueva definición de conciencia estratégica, más acotada y que delimite con mayor precisión la forma del concepto. Basado en la experiencia del cuestionario STQ, el trabajo presenta posibles modificaciones a la herramienta. Esto incluye la incorporación de nuevas variables, una de ellas originada en el trabajo de Gavetti (2012). La última parte del paper presenta los posibles caminos de investigaciones futuras.

### 1.1. Problema

Uno de los temas que se estudia desde lo cognitivo es si hay directivos de organizaciones que cuenten con habilidades cognitivas superiores y si estas son ventajosas para las organizaciones a las que pertenecen, pero que a su vez aumenten la posibilidad de supervivencia de estas.

Dado que no es posible conocer lo que la

persona realmente piensa, la forma actual de mostrar las variables cognitivas es a través de datos observables y de cuestionarios o entrevistas.

Pisapia (2005) desarrolló un cuestionario denominado Strategic Leadership Questionnaire (STQ), una herramienta que revela datos acerca de variables relacionadas a la intuición. Para este autor existen tres variables que los líderes usan para tomar decisiones estratégicas exitosas. Esas variables son: Pensamiento Sistémico, Reflexión y Reencuadre. Halis et al. (2010) utilizó una versión modificada del cuestionario de Pisapia que reduce las variables a dos: unifica Reencuadre y Reflexión en una sola variable, mientras que la segunda es Pensamiento Sistémico. En dicho trabajo, la intuición en el campo de la estrategia fue denominada conciencia estratégica. Dicha definición, estudiada más adelante en este trabajo, no permite recortar la forma conciencia estratégica en un modo unívoco.

## 1.2. Objetivo

El principal objetivo de este trabajo es intentar generar una nueva variable individual, que refleje las habilidades cognitivas estratégicas diferenciales de los líderes organizacionales exitosos. Es decir, aquellos que toman decisiones estratégicas exitosas de manera recurrente, aumentando las posibilidades de supervivencia organizacional. La generación de esta variable implica la definición de la misma.

El primer objetivo de este trabajo fue comprobar el nivel de comprensión del cuestionario de Pisapia entre los empresarios argentinos.

## 1.3. Hipótesis

A partir de las variables cognitivas definidas por Pisapia (2005) es posible generar una nueva variable individual. Esta se denomina conciencia estratégica y refleja las habilidades cognitivas diferenciales de los líderes efectivos, que son aquellos que toman decisiones estratégicas exitosas de manera recurrente.

## 1.4. Revisión bibliográfica

El estudio de los procesos mentales incluye diversos autores, desde Chilcoat (1995) que sugiere que los líderes efectivos cuentan con procesos mentales más complejos que los líderes ineficientes. March (1994) que considera que estos líderes son los que se manejan mejor en un contexto de ambigüedad. Bonn y Christodoulou (1996) que se concentran en la habilidad específica del pensamiento flexible y estratégico. Senge (1994) quien se enfoca en el pensamiento holístico. March y Simon (1958) que estudian los esquemas y mapas mentales y Morgan (1986) que priorizó el reencuadre.

El conocimiento desarrollado por estos autores deriva en el trabajo de Pisapia (2005) que en su paper "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures", presentó el cuestionario STQ. Este fue diseñado para relevar información relacionada con la intuición. De acuerdo al autor, los líderes exitosos que trabajan en contextos complejos, ambiguos o caóticos piensan más estratégicamente que los líderes menos exitosos en esos mismos ambientes. Es con el fin de comprobar esa información que se creó dicho instrumento.

Como se mencionó con anterioridad, Pisapia (2005) define la Conciencia Estratégica como la relación de tres factores: Pensamiento Sistémico, Reencuadre y Reflexión.

### 1.4.1. Pensamiento Sistémico

El Pensamiento Sistémico se basa en la idea de que el todo es más que la suma de las partes. Bertalanffy (1968), quien redactó la Teoría General de Sistemas, habla de interacción, interrelación e interdependencia como las principales características de un sistema. Por eso un cambio en una de las partes afectará al todo. Todo sistema se encuentra insertado en un contexto y está en un equilibrio dinámico.

En las organizaciones inteligentes, el Pensamiento Sistémico se transforma en un agente cotidiano activo, que continuamente revela cómo se crea la realidad, cuando los

gerentes comienzan a pensar en términos de arquetipos sistémicos.

Hay cuatro habilidades utilizadas en el Pensamiento Sistémico:

1. Pensamiento holístico
2. Reconocer patrones e interrelaciones
3. Reconocer y actuar de acuerdo a propiedades sistémicas intrínsecas y arquetipos sistémicos específicos
4. Reconocer y actuar de acuerdo a los imperativos sistémicos de alcanzar los objetivos, mantener patrones, integración y adaptación

#### 1.4.2. Reencuadre

Entendido como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas, con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción. Pisapia (2005) y Halis et. al (2010) enfatizan cuatro habilidades:

1. Atenerse de formular juicio mientras se reúne la información correspondiente
2. Tener la capacidad de identificar y entender modelos mentales, paradigmas y marcos que son utilizados para enmarcar el problema o situación
3. Tener la capacidad de utilizar modelos mentales, paradigmas y marcos para comprender una situación.
4. Revisar y reformular los modelos mentales propios y ajenos

#### 1.4.3. Reflexión

Reflexionar es la capacidad de aplicar conocimiento para nuevas situaciones y hechos (Halis et.al., 2010). Es la habilidad de evadir el razonamiento lógico y racional a través del uso de la percepción, experiencia e información para hacer juicios acerca de lo que pasó, para luego crear principios intuitivamente como guía de futuras acciones (Pisapia, 2005). Las cinco habilidades usadas en la reflexión son:

1. Reconocer porqué algunas opciones funcionan y otras no.
2. Utilizar principios de aprendizaje de doble circuito.

3. Usar la percepción, experiencia y conocimiento para entender las situaciones que se presentan y cómo pensar sobre ellas.

4. Mezclar la percepción, experiencia, conocimiento y análisis mientras se toman medidas.

5. Utilizar las percepciones, experiencias y conocimientos propios, actuales y pasados, para crear una comprensión del presente y del futuro.

Pisapia (2012) implementó mejoras en su cuestionario para continuar sus investigaciones. Para ello, desarrollo una nueva versión con 25 ítems, manteniendo la misma escala de cinco niveles de Likert. Además generó un nuevo constructo con todas las respuestas de las tres sub-escalas agregadas, en una nueva escala llamada Escala de complejidad cognitiva. El autor validó este constructo en Estados Unidos y China, y definió la complejidad cognitiva como "la habilidad de usar una amplia variedad de talentos y de usarlos hábilmente" y como "las características psicológicas que describen las capacidades perceptivas y de encuadre de la persona".

Halis et.al. (2010) aporta el concepto de conciencia estratégica institucional y define esta variable como las capacidades mentales de una firma para coleccionar y reactivar todas las funciones mentales. El autor completa añadiendo que, ser estratégico es conocer qué es lo que permite llevar una visión a hacerse realidad. Es preguntarse, hacerse planteos utilizando analogías, reencuadrando experiencias, ganando conocimiento, monitoreando de manera permanente el contexto, siendo adaptable y tener capacidad de respuesta ante lo inesperado, para así poder adaptarse a las nuevas situaciones con rapidez.

El mismo autor agrega una variable independiente al modelo, a propósito de su trabajo sobre la industria hotelera de Estambul, y esta es la satisfacción del consumidor. Producto de lo relevado en las encuestas y en el procesamiento de datos, Halis et.al. separa por un lado los ítems pertenecientes al pensamiento sistémico y por otro los relacionados al pensamiento estratégico (Reencuadre y Reflexión). Estos dos factores explicaron

un 64.991% de la varianza. Es decir, que para hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Estambul Pensamiento Sistémico, Reencuadre y Reflexión son factores relevantes en la definición de las tareas de planeamiento, en especial en lo que hace a análisis y participación de los stakeholders. A su vez, en este estudio el análisis y participación de los stakeholders explica un 27% de la varianza de la variable dependiente, es decir, el nivel de satisfacción de los consumidores. Por lo tanto, en el caso de estos hoteles, las variables que componen la conciencia estratégica demostraron tener una contribución crucial con el nivel de satisfacción del cliente de dichas organizaciones. Sin embargo Hallis et.al. no generó el constructo Conciencia Estratégica, sólo estudió las variables que lo componen.

## 2. Metodología

Con el fin de detectar las variables cognitivas de los empresarios, el autor de este trabajo replicó el trabajo de Pisapia (2005) aplicando el cuestionario STQ. Durante dos días en septiembre de 2013 y una jornada en octubre de 2014 se relevaron los datos de los responsables de pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sur del Gran Buenos Aires (región de Quilmes), utilizando el cuestionario STQ.

El trabajo se realizó con tres grupos de empresarios diferentes, uno cada día, en el marco del seminario sobre Gerenciamiento, Control y Cuadro de Mando Integral, del Programa de Fortalecimiento de la Pequeña Empresas realizado en la Universidad Nacional de Quilmes.

**Tabla 1**

*Promedios y Desvíos de las variables reflexión, reencuadre y pensamiento sistémico del cuestionario STQ*

	Resultados Propios		Resultados Pisapia	
	Promedio	Desvío Estandar	Promedio	Desvío Estandar
<b>Reflexión</b>				
Usa ejemplos de situaciones pasadas que le permiten entender que hizo y que				
4 decisiones tomó	4,61	0,66	4,25	0,58
Trata de descubrir porque las cosas funcionaron y cuando no cuando reflexiona				
7 sobre que hizo y que decisiones tomó	4,30	1,02	4,35	0,59
Reconstruye la experiencia en su mente y trata de comprender sus sentimientos				
9 sobre la misma	4,02	1,04	4,28	0,8
Trata de considerar las implicancias en la vida real de su pensamiento cuando				
15 reflexiona sobre que hizo y que decisiones tomó	3,93	1,06	4,33	0,61
Busca un mentor o un colega para discutir lo que va a hacer cuando se				
18 encuentra en una situación que requiere de su accionar	4,02	1,12	4,08	0,74
Trata de decidir como hubiera manejado mejor la situación cuando reflexiona				
19 sobre que hizo y que decisiones tomó	4,04	1,01	4,17	0,69
Trata de alcanzar objetivos que permitan tener éxito a las dos partes cuando				
23 dos partes de su organización están compitiendo entre si.	3,61	1,01	4,03	0,73
Tarta de aceptar la posibilidad de error aun en creencias muy valoradas por				
26 usted cuando reflexiona sobre que hizo y que decisiones tomó	4,35	0,78	3,57	0,78
Trata de pensar que va a hacer la próxima vez que se encuentre en similares				
29 circunstancias cuando reflexiona sobre que hizo y que decisiones tomó	4,26	0,78	4,26	0,64
Trata de conseguir coaching de profesionales o colegas cuando reflexiona sobre				
30 que hizo y que decisiones tomó	3,78	1,04	3,71	0,86
Es consciente de las limitaciones de su propia perspectiva	4,41	0,94	3,75	0,47
Examina sus creencias, valores y sentimientos que considera más sensibles				
32 cuando reflexiona sobre que hizo y que decisiones tomó	3,83	0,95	3,96	0,57
Pregunta PORQUE para desarrollar un entendimiento de los problemas que le				
35 son presentados.	3,74	1,02	4,14	0,58
Deja tiempo específico aparte para analizar y comprender las bases de sus				
36 propios éxitos y fracasos	3,57	1,07	3,48	0,83
Considera su propia experiencia en aplicar sus saberes propios a cualquier				
37 problema	3,87	1,01	4,25	0,54
<b>Total Subescala</b>	<b>4,02</b>		<b>4,04</b>	

	Resultados Propios		Resultados Pisapia	
	Promedio	Desvio Estandar	Promedio	Desvio Estandar
<b>Reencuadre</b>				
Encuentra que a problemas más complejos más necesita crear y examinar diferentes puntos de vista y las posibles soluciones que salgan de los mismos	4,33	0,78	4,18	0,47
1 Monitorea tendencias preguntando a todos que hay de nuevo y que cambios se están registrando	4,22	0,84	3,41	0,93
2 Reencuadra las soluciones con total libertad	3,81	1,15	3,34	0,83
Recalca en cada reunión que todos los supuestos son flexibles para que cada participante pueda cuestionar las ideas y generar otras.	3,76	1,13	3,48	1
8 Entra en discusión con personas críticas y desafiantes o solo con aquellos que tienen una visión diferente del mundo., diferentes valores o utilizan diferentes supuestos	3,76	1,15	3,69	0,63
24 Evalúa situaciones utilizando diferentes puntos de vista	4,37	0,90	4,2	0,72
27 Se pregunta a si mismo y a otros sobre diferentes estrategias necesarias para resolver el problema	4,48	0,75	3,55	0,76
28 Juzga el problema a primera vista y prepara respuestas antes de ver otros puntos de vista	2,91	1,32	3,28	0,8
33 Utiliza soluciones preconcebidas antes de conocer en profundidad el problema	2,67	1,21	3,28	0,87
34 Reconoce cuando el problema es presentado con una solución predefinida	3,80	1,17	3,34	0,79
39 <b>Total Subescala</b>	<b>3,81</b>		<b>3,58</b>	
<b>Pensamiento Sistémico</b>				
5 Detecta patrones en información ambigua	3,57	0,98	3,64	0,79
6 Considera como se originan cambios en factores del contexto	3,96	0,80	3,91	0,69
Ubica los problemas dentro de la estructura e las cosas - jerarquías, objetivos, roles y relaciones formales - y lo relaciona con la influencia específica en el problema	3,74	1,05	4,12	0,78
10 Incrementa la capacidad cuando ve potencial de crecimiento en un área de su organización antes de que aparezca la demanda	3,89	1,13	3,71	0,73
11 Busca objetivos generales comunes cuando dos grupos compiten	4,00	1,03	3,8	0,74
12 Considera como diferentes áreas de la organización influyen la manera en que se hacen las cosas	4	0,99	3,56	0,89
14 Trata de percibir cambios en el ambiente organizacional que impliquen cambios internos	4,19	0,91	3,73	0,79
16 Crea una política o procedimiento que sea diseñado por aquellos involucrados en el uso de recursos porque el agotamiento del recurso irá en detrimento de la organización	3,52	0,99	3,53	1
17 Considera que lo que usted esta haciendo influye en lo que la organización hace	4,46	0,84	4,08	0,76
21 Busca un objetivo que pueda permitir tener éxito a dos áreas, cuando las mismas se encuentran compitiendo dentro de la organización	3,37	1,15	4,08	0,61
22 Piensa de manera no lineal sobre como una cosa conduce a la siguiente	3,67	1,13	3,53	0,8
25 Busca patrones cuando se encuentra con información valiosa	4,02	0,79	3,6	0,65
38 Se enfoca en desarrollar la capacidad de las personas para resolver problemas cuando ellas enfrentan un problema que necesita una resolución	4,19	0,89	3,83	0,85
40 <b>Total Subescala</b>	<b>3,89</b>		<b>3,78</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Participantes

Los empresarios Pymes encuestados fueron seleccionados por los patrocinadores de los eventos (dos bancos) con el siguiente criterio:

1. Ser cliente del banco.
2. Cumplir con los requisitos de la Sepyme (Secretaría de Pyme y Desarrollo Regional) referidos a tamaño de la organización y volumen de ingresos.
3. De acuerdo a la estrategia del banco al momento de realizar el estudio.

Para cada seminario el banco invitó empresarios que fueran clientes de la Zona Sur. Entre las tres jornadas se colectó un total de 54 cuestionarios completos.

Por lo tanto, los encuestados son empresarios bancarizados y clientes de un banco en particular. No fueron seleccionados al azar y se prestaron al estudio en forma voluntaria. No se les ofreció ningún premio monetario por participar. Todas estas restricciones hacen que el grupo no sea representativo de toda la población de empresarios de la Zona

Sur de Buenos Aires, en especial porque gran parte de los pequeños empresarios de dicha zona no están bancarizados hasta el momento.

## 2.2. Cuestionario

Para este trabajo se utilizó la versión original del cuestionario de Pisapia (2005), la que incluye 38 preguntas. El cuestionario fue traducido al español por el autor. Este fue seleccionado porque ya había sido probado en más de 3.000 casos por su mismo autor, en diferentes países y diversos continentes (América, Europa y Asia), lo cual permite que este trabajo sea comparable internacionalmente. La confiabilidad interna fue determinada por Pisapia (2005) con el test de Alpha de Cronbach, con los siguientes resultados para cada sub-escala: Pensamiento Sistémico (0.83), Reencuadre (0.72) y Reflexión (0.85).

El cuestionario es auto administrado y trabaja con una escala de Lickert de cinco ítems, lo que van de "completamente en desacuerdo" a "completamente de acuerdo", y en los cuales el individuo debe marcar con una cruz el espacio en blanco que corresponda.

## 3. Resultados

Los resultados se presentan por el puntaje promedio de cada pregunta. En la Tabla 1 se comparan los resultados relevados entre los empresarios de Zona Sur de Buenos Aires con los del mismo análisis inicial de Pisapia (2005).

La Tabla muestra los tres conceptos estudiados por Pisapia (2005): Reflexión, que cuenta con 15 ítems; Reencuadre, compuesto por 10 ítems; y Pensamiento Sistémico, que incluye 13 ítems. Para todos los ítems se sacó un promedio y un desvío estándar a fin de estudiar la dispersión de los datos.

## 4. Discusión

Los resultados de este estudio se diferencian de los obtenidos por Pisapia (2005) en el desvío estándar de los ítems individuales. En ese caso todos los ítems presentaron un

desvío estándar inferior a 1, demostrando muy poca dispersión en la muestra; algo que Pisapia atribuye a que se trata de un estudio auto administrado. En el presente estudio, 22 ítems presentaron un desvío estándar superior a 1, mostrando una mayor dispersión.

En el caso de la variable reflexión, los ítems puntuaron entre 3.57 y 4.61 de una escala Likert de 5 puntos, comparados con el rango de 3.57 a 4.35 del estudio original. El promedio fue de 4.02 contra 4.05, lo que representa un 0.5% de desvío. En el caso de la variable Reencuadre, las diferencias fueron mayores pues el rango del presente estudio fue de 2.67 a 4.48 y el original de 3.28 a 4.20, con un total de 3.81 (estudio actual) versus el 3.58 de Pisapia, lo que representa un desvío del 6%. Por último, en el caso de la variable Pensamiento Sistémico, este trabajo encontró un rango que va de 3.37 a 4.46 contra el 3.53 a 4.12 de Pisapia, para un total de la variable de 3.89 (estudio actual) versus un 3.78, lo que se traduce en un 3% de desvío. Los datos muestran mayor dispersión que los obtenidos por Pisapia (2005). A partir de los resultados, el objeto del estudio era generar un nuevo constructo individual y para eso se trabajó con el software SPSS. En este punto surgieron las dificultades de escala antes mencionados.

### 4.1. Limitaciones de la escala de Likert.

A partir del cuestionario STQ, Pisapia genera tres nuevos constructos. En este trabajo se obtuvo el promedio para cada una de las 38 preguntas. El paso siguiente es la generación de los tres nuevos constructos a partir de software estadísticos, como SPSS. El problema que se presenta es que la escala que utiliza Pisapia (2005) es una escala de Likert de 5 puntos, la que es por naturaleza cualitativa y a partir de la cual se pretende trabajar los datos como si fuera una escala cuantitativa. La escala de Likert (1932) es de tipo ordinal. Esto quiere decir que las respuestas poseen un ranking o un orden. Sin embargo, no puede asumirse que los intervalos entre opciones sean equidistantes (Blaikie, 2003), aunque algunos investigadores tra-

bajen de esa manera. Cohen et al. (2000) considera ilegítimo inferir que la intensidad del sentimiento de "completamente en desacuerdo" y "en desacuerdo" es equivalente a la intensidad del sentimiento entre otras categorías consecutivas en la escala de Likert. El efecto de esto tiene impacto directo en el uso de los datos, ya que no es lo mismo inferir información de variables ordinales que de variables cuantitativas.

Allen y Seaman (2007) dan un ejemplo claro de las distorsiones que se pueden generar en estos casos. Utilizando los resultados de una encuesta en la Alfred P. Sloan Foundation sobre la calidad del aprendizaje online en los Estados Unidos. En la encuesta se utilizó un cuestionario de Likert de cinco ítems comparando el aprendizaje online respecto del aprendizaje cara a cara (Tabla 2).

Mientras que más del 60% de los entrevistados percibe el aprendizaje online como similar o mejor que el aprendizaje cara a cara, una minoría sostiene que el aprendizaje online es al menos algo inferior. Si para estos datos se utilizara la media, en una escala ordinal de 5, esa separación entre categorías

se perdería, ya que la media sería de 2,7, 2,6 y 2,7 para los tres años respectivamente. Esto mostraría un acuerdo un poco por encima del promedio de 2,5, bien diferente de lo que realmente mostró el estudio.

**Tabla 2**

*Ejemplo de Escala de Likert*

Comparado al aprendizaje cara a cara , el aprendizaje online es :			
	2003	2004	2006
Superior	0,8%	1,0%	1,8%
Algo superior	11,5%	10,0%	15,1%
Igual	50,6%	50,6%	45,0%
Algo inferior	28,4%	28,4%	30,3%
Inferior	10,1%	10,1%	7,8%

Fuente: Elaboración Propia

Si se utilizan técnicas incorrectas, aumenta la posibilidad de arribar a conclusiones incorrectas.

De acuerdo a Jamieson (2004) es inapropiado obtener la media y el desvío estándar para datos ordinales. En estos casos el autor recomienda limitarse a frecuencias y porcentajes de respuestas en cada categoría.

Tabla 3: Ejemplo de preguntas para cuestionario STQ

P	Consigna	TA	A	I	D	TD
1	Encuentra que a problemas más complejos tiene mayor necesidad de crear y examinar diferentes puntos de vista y las posibles soluciones que salgan de los mismos					
2	Monitorea tendencias preguntando a todos los involucrados en el tema qué hay de nuevo y qué cambios se están registrando					
3	Reencuadra las soluciones con total libertad					

Fuente: Tomada de Pisapia (2005). Traducción del autor

Donde:

- 1: TA: completamente de acuerdo
- 2: A: algo de acuerdo
- 3: I: indeciso
- 4: D: algo en desacuerdo
- 5: TD: completamente en desacuerdo

Es por esto que no es apropiado generar nuevos constructos a partir de estos datos. Esto, a su vez, impide generar un nuevo constructo a partir de los tres iniciales, que era el objetivo original de este trabajo. La forma de relevar los datos impide generar un constructo denominado conciencia estratégica, que muestre las capacidades cogni-

tivas diferenciales de los líderes que toman decisiones estratégicas exitosas de manera recurrente. Esta limitación de la herramienta también impide generar un nuevo constructo sobre los 38 ítems, como era el intento de Pisapia con el concepto de complejidad cognitiva.

Tabla 4: Ejemplo de escala propuesta para el cuestionario STQ

P	Consigna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Encuentra que a problemas más complejos tiene mayor necesidad de crear y examinar diferentes puntos de vista y las posibles soluciones que salgan de los mismos										
2	Monitorea tendencias preguntando a todos los involucrados en el tema qué hay de nuevo y qué cambios se están registrando										
3	Reencuadra las soluciones con total libertad										

Fuente: Elaboración Propia

La solución a este problema es el uso de una escala de 1 a 10, donde el entrevistado elige un valor para cada respuesta a fin de poder generar un nuevo constructo. Este constructo debería permitir diferenciar a aquellos individuos con una excepcional capacidad de liderazgo, definida como conciencia estratégica, de aquellos que no la poseen.

#### 4.2. Nueva definición de conciencia estratégica

Por todo lo mencionado anteriormente, en lo referido a las variables de Pisapia que no dan lugar a un nuevo constructo debido al tipo de escala seleccionada y a que la definición de Halis et.al. es difusa, que este trabajo ofrece una nueva definición de conciencia estratégica.

Conciencia estratégica: capacidad mental individual de detectar las variables clave sobre las cuales trabajar y el cuándo hacerlo

ante posibles escenarios disruptivos, con el objeto de aumentar las posibilidades de supervivencia de la organización a la cual pertenece dicho individuo.

#### 4.3. Nuevas variables en la composición de la conciencia estratégica

El problema de escala es un problema técnico detectado al trabajar con los datos. Hay otros investigadores que presentan diferentes variables que se encuentran conectadas a la mentalidad estratégica. Este trabajo pretende modificar la composición interna del concepto de conciencia estratégica, agregando nuevas variables y, además, tratar en desarrollo el caso de una variable en particular que puede ser estudiada para añadirla a la trilogía original de Pensamiento Sistémico, Reflexión y Reencuadre.

Gavetti (2012) es otro investigador que ha escrito sobre el tema cognitivo. Este autor

se encuentra buscando vectores de comportamiento de desempeño superior. Él asegura que los cursos de acción exitosos se encuentran alejados del promedio de los estrategas, haciendo el proceso de reconocer una oportunidad extremadamente complejo. Señala dicho autor que un componente crucial del liderazgo estratégico es la capacidad mental de identificar las oportunidades que son invisibles para los rivales.

Además propone una Teoría de Comportamiento Estratégico (Behavioral Theory of Strategy o BTS) que incluye como concepto central la falla en el comportamiento, que sería un impedimento de la firma para competir por oportunidades. Esos impedimentos son de origen mental. El autor considera que un grupo de firmas próximas entre si comparten la representación de la realidad y tienen acceso a información similar; esto lleva a que identifiquen las mismas oportunidades. Sólo individuos con alguna capacidad diferencial pueden visibilizar oportunidades más distantes, tomando ventajas respecto de las demás firmas y convirtiendo a la suya en una empresa difícil de alcanzar.

Este trabajo pretende extender el concepto de Gavetti (2012), pues se considera que no alcanza con percibir las variables clave rupturistas para obtener una ventaja competitiva. El momento específico de presentar e implementar la estrategia es otra variable a ser estudiada. El timing estratégico es la variable que le permite al líder poner en acción la estrategia, en el momento en que el mercado o el contexto está preparado para aceptarla; ni antes, ni después que el mercado lo requiera. Si un producto innovador se lanza al mercado antes de que el mismo esté listo para recibirlo, el producto fracasará. Y será otro jugador, con mejor timing, el que saque ventaja de ese producto en el mercado. Lo mismo ocurre con otro tipo de situaciones: innovaciones, fusiones, adquisiciones, etc. llevadas a cabo con posterioridad a las necesidades del mercado. Es por esto que la percepción del timing correcto parece ser una variable a tener en cuenta en el constructo de la conciencia estratégica.

La inercia estructural es el término utilizado por Hannan (1989) para definir la velocidad

de cambio asimétrica entre el contexto y la organización. Esta inercia es la responsable de la desaparición de organizaciones durante los cambios abruptos de contexto. En este caso el timing también es considerado como un factor de suceso para la supervivencia organizacional, pues el aprendizaje y los cambios estructurales sólo pueden ser aprovechados si la velocidad de respuesta es similar a la velocidad de cambios del contexto; ni más veloces, ni más lentos. Si el cambio organizacional no se da en el timing correcto, entonces la organización se vuelve un target para el proceso selectivo. Si es más barato y rápido crear una nueva organización durante el cambio de contexto que modificar las organizaciones existentes, entonces las últimas serán reemplazadas por las primeras.

## 5. Conclusión

En este artículo se puso el énfasis en lo referido al planeamiento estratégico y se adoptó el enfoque de la escuela cognitiva de planeamiento estratégico.

En su primera parte se presentó el interés de ciertos autores sobre la participación de la intuición en el campo de la administración. Se presentó el cuestionario STQ de Pisapia y los resultados de la aplicación de dicho cuestionario a empresarios de Pymes de la Zona Sur del Gran Buenos Aires (región de Quilmes). El resultado del estudio demostró la imposibilidad de generar nuevos constructos, impidiendo comprobar la hipótesis de trabajo. El error conceptual de Pisapia (2005) de aplicar una escala de Likert y tratar de utilizar los resultados como si fueran datos cuantitativos, tratándose de una escala cualitativa, impide generar el constructo conciencia estratégica. El aporte de este trabajo, pasa entonces por sugerir una modificación al cuestionario de Pisapia (2005) y pasarlo de una escala de Likert a una escala de preferencias del 1 al 10.

Como segundo aporte, se sugiere rever las tres variables originales y plantear la incorporación de nuevas variables al modelo. Esto a la vista de lo investigado en la última década, por autores como Gavetti (2012), con el fin de generar un nuevo constructo

explicativo de la intuición que pueda ser definido como conciencia estratégica.

Por último, este artículo presenta una nueva definición de conciencia estratégica que permite determinar la forma del constructo de manera más específica. Profundizar el conocimiento sobre dicha capacidad permitirá comprender de manera más detallada la forma en que los líderes exitosos toman decisiones estratégicas. También permitirá establecer de qué manera funciona la mente de estos estrategas y modelizar las variables en que se descompone dicho funcionamiento. Todo con el fin de poder transmitir ese conocimiento a otros, para poder dotar de herramientas competitivas a la organización.

Una mente preparada está en condiciones de prever los cambios de contexto, es capaz de adelantarse a lo que está por ocurrir y superar las dificultades con mayor facilidad que los competidores. No sólo estará en condiciones de sortear los obstáculos, sino también sacar ventaja de las oportunidades que aparezcan en el mercado, con mayor velocidad que los rivales. Para que esto sea posible, es fundamental cultivar la capacidad cognitiva, individual y grupal, a fin de expandir la capacidades creativas subyacentes.

## 6. Referencias

Allen, E. y Seaman C.A. (2007). Likert Scales and Data Analyses: Quality Progress. Recuperado de <http://asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>

Bertalanffy, L. (1956). General System Theory. General Systems: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, 1, 1-10.

Blaikie, N. (2003). Analysing Quantitative Data. Sage Publications.

Bonn, I., y Christodoulou, C. (1996). From strategic planning to strategic management: Long Range Planning .

Chilcoat, R. (1995). Strategic Art: The new discipline for the 21st century. U.S. War College.

Cohen L., Manion L., y Morrison K. (2000). Research Methods in Education. Routledge Falmer.

Dewey, J. (1933). How We Think. Chicago, Estados Unidos: Henry Regnery.

Gavetti, G. (2011). The new Psychology of Strategic Leadership. Harvard Business Review.

Gavetti, G. (2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. Organization Science, 23.

Hannan, M.T. y Freeman, J. (1989). Organizational Ecology. Harvard University Press .

Halis, M., Sariisk, M., y Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul. Journal of Global Strategic Management.

Jamieson, S. (2004). Likert Scales: How to (Ab)use Them. Medical Education, 38, 1217-1218.

Likert, R. (1932). A technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, Vol 140, N° 55.

March, J.G. y Simon, H.A. (1958). Organizations. Wiley .

March, J.G. (1994). A primer on decision-making: How decisions happen. Free Press

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. Management Science, 24, 934-948.

Mintzberg, H. (1999). Safari a la Estrategia. Ed. Granica

Morgan, G. (1986). Images of Organizations. Sage.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., y Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. *Leadership Review*, 5, 41-68.

Pisapia J, Pang, N.S.K. (2012) The Influence of Cognitive Complexity on Hong Kong School Leader's Ability to Influence Followers. Paper presented to the World Educational Research Association (WERA), Australia.

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica .