

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UN NUEVO PARADIGMA EN EL MARCO DE LA
DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MIGUEL MONTOYA SALAZAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CHÍA
2.019

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UN NUEVO PARADIGMA EN EL MARCO DE LA
DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LÍNEA DE PROFUNDIZACIÓN: CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

MIGUEL MONTOYA SALAZAR

INVESTIGADOR PRINCIPAL

MG. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

ASESORA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2.019



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 27 de julio de 2019, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: *"El Pensamiento Estratégico: Un nuevo paradigma en el marco de la dirección de instituciones educativas"* bajo la dirección de la docente Investigadora Angela Rubiano Bello

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: *Miguel Montoya Salazar*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.5)

Mg. GUILLERMO VILLACRES
Jurado

Mg. CAMILO CORTES
Jurado

Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRAC	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Antecedentes del Estudio.....	13
1.2 Contexto.....	16
1.3 Pregunta de Investigación.....	18
1.4 Subpreguntas de Investigación	18
1.5 Objetivo General.....	18
1.6 Objetivos Específicos	18
1.7 Justificación	19
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Calidad de las Instituciones Educativas.....	21
2.2 Habilidades Directivas.....	24
2.3 Pensamiento Estratégico	28
3. ESTADO DEL ARTE	31
4. MARCO METODOLÓGICO	37
4.1 Tipo de Investigación	37
4.2 Alcance	37
4.3 Diseño de Investigación.....	37
4.4 Etapas del Diseño	38
4.4.1 Recolección de datos cualitativos.	38
4.4.2 Análisis cualitativo.....	38
4.4.3 Recolección de datos cuantitativos.	38
4.4.4 Análisis cualitativo.....	39
4.4.5 Recolección de datos cualitativos.	39

4.5	Población y Muestra	39
4.6	Instrumento	39
4.7	Consideraciones Éticas	43
5.	ANÁLISIS DE DATOS	44
5.1	Análisis de Resultados Entrevista con Experto	44
5.2	Análisis de Resultados Lista de Chequeo	51
5.3	Análisis de Resultados Observación Participantes	79
6.	ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	86
7.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	87
8.	RECOMENDACIONES	92
9.	NUEVOS INTERROGANTES	94
10.	LIMITACIONES	95
	REFERENCIAS	96
	ANEXOS.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ICSE 2018, tomada de la página web del Ministerio de Educación Superior de Colombia.	17
Figura 2: Distribución Poblacional ítem 1 Lista de Chequeo	52
Figura 3: Distribución Poblacional ítem 2 Lista de Chequeo	53
Figura 4: Distribución Poblacional ítem 3 Lista de Chequeo	54
Figura 5: Distribución Poblacional ítem 4 Lista de Chequeo	55
Figura 6: Distribución Poblacional ítem 5 Lista de Chequeo	55
Figura 7: Distribución Poblacional ítem 6 Lista de Chequeo	56
Figura 8: Distribución Poblacional ítem 7 Lista de Chequeo	56
Figura 9: Distribución Poblacional ítem 8 Lista de Chequeo	57
Figura 10: Distribución Poblacional ítem 9 Lista de Chequeo	58
Figura 11: Distribución Poblacional ítem 10 Lista de Chequeo	58
Figura 12: Distribución Poblacional ítem 11 Lista de Chequeo	59
Figura 13: Distribución Poblacional ítem 12 Lista de Chequeo	60
Figura 14: Distribución Poblacional ítem 13 Lista de Chequeo	61
Figura 15: Distribución Poblacional ítem 14 Lista de Chequeo	61
Figura 16: Distribución Poblacional ítem 15 Lista de Chequeo	62
Figura 17: Distribución Poblacional ítem 16 Lista de Chequeo	62
Figura 18: Distribución Poblacional ítem 17 Lista de Chequeo	63
Figura 19: Distribución Poblacional ítem 18 Lista de Chequeo	64
Figura 20: Distribución Poblacional ítem 19 Lista de Chequeo	64
Figura 21: Distribución Poblacional ítem 20 Lista de Chequeo	65
Figura 22: Distribución Poblacional ítem 21 Lista de Chequeo	66
Figura 23: Distribución Poblacional ítem 22 Lista de Chequeo	67
Figura 24: Distribución Poblacional ítem 23 Lista de Chequeo	68
Figura 25: Distribución Poblacional ítem 24 Lista de Chequeo	68
Figura 26: Distribución Poblacional ítem 25 Lista de Chequeo	69
Figura 27: Distribución Poblacional ítem 26 Lista de Chequeo	69
Figura 28: Distribución Poblacional ítem 27 Lista de Chequeo	70
Figura 29: Distribución Poblacional ítem 28 Lista de Chequeo	71
Figura 30: Distribución Poblacional ítem 29 Lista de Chequeo	71
Figura 31: Distribución Poblacional ítem 30 Lista de Chequeo	72
Figura 32: Distribución Poblacional ítem 31 Lista de Chequeo	73
Figura 33: Distribución Poblacional ítem 32 Lista de Chequeo	73
Figura 34: Distribución Poblacional ítem 33 Lista de Chequeo	74
Figura 35: Distribución Poblacional ítem 34 Lista de Chequeo	75
Figura 36: Distribución Poblacional ítem 35 Lista de Chequeo	75
Figura 37: Distribución Poblacional ítem 36 Lista de Chequeo	76
Figura 38: Distribución Poblacional ítem 37 Lista de Chequeo	77
Figura 39: Distribución Poblacional ítem 38 Lista de Chequeo	78
Figura 40: Distribución Poblacional ítem 39 Lista de Chequeo	78
Figura 41: Distribución Poblacional ítem 40 Lista de Chequeo	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Categorías y Descriptores	40
Tabla 2 Matriz de ítems para la lista de chequeo	41
Tabla 3 Análisis comprensivo de entrevista Profesor Guillermo Villacrés- Unidades de significado general	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Protocolo semiestructurado de entrevista.....	99
Anexo B. Lista de chequeo.....	101
Anexo C. Invitación máxima autoridad.....	104
Anexo D. Formato de aceptación.....	106
Anexo E. Consentimiento profesores.....	107
Anexo F. Consentimiento experto.....	109
Anexo G. Entrevista experto Guillermo Villacrés.....	111

RESUMEN

Este informe de investigación presenta los resultados de un estudio realizado por el Rector del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría en calidad de investigador. Se aborda la indagación en torno al concepto de pensamiento estratégico en el marco de la profundización de Calidad Educativa cursada en la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Desde un enfoque mixto con un diseño etnográfico, esta investigación explora los alcances de la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos para la construcción de una visión compartida de calidad desde la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. La investigación pretende atender un vacío teórico, ya que la literatura sobre pensamiento estratégico ha estado orientada desde el campo administrativo pero no desde el educativo. De igual manera, se busca ligar el concepto de calidad en la institución educativa (apuntando al reconocimiento de las dos perspectivas, antropológica y administrativa) con el pensamiento estratégico.

Para la recolección de datos se realizó una entrevista a profundidad con un experto colombiano que ha vinculado en su producción académica y en la formación de directivos escolares el conocimiento proveniente de la administración, la psicología y la neurociencia. Así mismo se emplea por primera vez con fines investigativos una lista de chequeo que mide la presencia de condiciones entrópicas y de sinergia para el surgimiento del pensamiento estratégico. Los participantes fueron 6 directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, cuyas respuestas permitieron comprender el alcance de las construcciones teóricas expuestas por el experto. Finalmente se realizó un registro de observación participante de un taller experiencial orientado al autoconocimiento de los directivos del colegio.

Los hallazgos revelan que el pensamiento estratégico tiene como condición primordial el autoconocimiento y que es el resultado de un proceso interior que permite observar de modo holístico las situaciones cotidianas que afronta el directivo escolar. Se abre la puerta para la construcción de un nuevo paradigma en relación con el pensamiento estratégico para instituciones educativas, ya que son organizaciones humanas distintas a la empresa.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, calidad, autoconocimiento, formación de directivos.

ABSTRAC

This research report presents the results of a study carried out by the Principal of the Colegio Bilingüe Nueva Alejandría as a researcher. The investigation is approached around the concept of strategic thinking within the framework of deep insight of Educational Quality built in the Master's Degree in Management and Management of Educational Institutions. From a mixed approach with an ethnographic design, this research explores the scope of the ability of strategic thinking in managers for the construction of a shared vision of quality from the complementarity of the principle of solidarity and the principle of result within the Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. The research aims to contribute to a theoretical void, since the literature on strategic thinking has been oriented from the administrative rather than the educational field. Also, it seeks to link the concept of quality within the educational institution with strategic thinking (pointing out the recognition of the two perspectives, anthropological and administrative).

For the collection of data, an in-depth interview was conducted with a colombian expert who has linked in his academic production and in the training of school directors the knowledge coming from the administration, psychology and neuroscience. Likewise, a checklist that measures the presence of entropic and synergic conditions for the emergence of strategic thinking was used for the first time for research purposes. The participants were 6 directors of the Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, whose answers allowed to understand the scope of the theoretical constructions exposed by the expert. Finally, a participant observation register was carried out through an experiential workshop oriented towards the self-knowledge of school managers.

The findings reveal that strategic thinking has self-knowledge as a fundamental condition, and that it is the result of an internal process that allows us to observe in a holistic manner the daily situations faced by school leaders. A vision opens up for the construction of a new paradigm in relation to strategic thinking for educational institutions, since these are human based organizations, different from business organizations.

Key words: Strategic thinking, quality, self-knowledge, management training.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió a partir de la participación del autor en el seminario de Dirección y Gestión Estratégica de la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas al realizarse el cuestionamiento sobre la habilidad del pensamiento estratégico en los docentes del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, ubicado en la ciudad de Bogotá. Este interrogante inicial dio origen a la pregunta que se pretende responder en el presente estudio. Para ello se desarrolla la investigación de tipo exploratorio descriptivo en el cual se realiza una revisión de la bibliografía y se identifica un vacío teórico en este tema, se busca ampliar la teoría y describir la habilidad de pensamiento estratégico en los directivos de esa institución.

Para esto se presentan 10 capítulos en los cuales se divide la estructura de la investigación, en el primero de ellos se realiza el planteamiento de la investigación con los antecedentes del estudio relacionando los conceptos de calidad y pensamiento estratégico que serán ampliados en otro capítulo. A partir de esto, surgen las preguntas de investigación ligadas a cada objetivo a completar.

En los siguientes dos capítulos se describen los constructos de Calidad de las Instituciones Educativas, las Habilidades Directivas y del Pensamiento Estratégico dentro del marco teórico, así mismo se realiza la exploración de las investigaciones relacionadas con el último constructo trabajado dentro de las instituciones educativas, este rastreo teórico demuestra la necesidad a ahondar más en este tema de investigación y permite que la investigación sea pertinente.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico y se amplía la información de la determinación que sea de tipo mixta, ya que con este tipo se consigue una perspectiva más amplia y profunda al realizar la recolección y análisis de los datos, además la decisión que el alcance de la investigación sea exploratorio descriptivo a partir de la revisión de la bibliografía y su necesidad de aportar a ella. En este mismo capítulo se describe las etapas del diseño en las cuales fue necesario realizar una entrevista a profundidad a un experto en el tema del pensamiento estratégico para reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. De ella surgen elementos poderosos para el entendimiento de su surgimiento y las implicaciones que esto conlleva, además de la forma cómo se puede medir y la importancia dentro de la empresa y de la institución educativa.

Adicional a ello se aplica un instrumento de lista de chequeo que surge de la entrevista a profundidad con el experto, en la cual se revisan 40 ítems que determinan la presencia de las condiciones de sinergia y

entropía relacionadas al pensamiento estratégico en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, se aplica a los 6 directivos principales de la institución y se analiza cada uno de ellos para tener un diagnóstico de la presencia de esta habilidad directiva y se identifican las condiciones de entropía que deben ser transformadas a condición de sinergia dentro de la institución.

En el quinto capítulo se realizan los análisis de los datos recolectados en la aplicación de los instrumentos del apartado anterior, para la entrevista a profundidad se realizó un análisis comprensivo para obtener el máximo provecho de los datos. Para la lista de chequeo se analizaron los resultados de cada una de las distribuciones obtenidas debido a la naturaleza de las preguntas. Para el sexto capítulo se plantean los elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas, seguido del capítulo de discusión y conclusiones de la investigación.

Los últimos tres capítulos son los de recomendaciones, nuevos interrogantes y las limitaciones de la investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Estudio

En la educación de las personas la principal fuente de formación y enseñanza es la familia, la segunda es la institución educativa. Es precisamente en esta última donde la persona pasa el mayor tiempo de su etapa de formación, es allí donde se desarrollan habilidades, hábitos, competencias y destrezas necesarias que le ayudarán a la persona a desenvolverse en un ámbito social. Según Fernández (2010), estas capacidades complejas e interdependientes permiten comprender y actuar en la sociedad cambiante con principios éticos y de colaboración social que valoren las diferencias individuales de los demás.

Las instituciones educativas tienen como propósito formar a las personas para crecer, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender para así contribuir a transformar la sociedad (Sandoval, 2008), es de este modo como a través de la interacción de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes, docentes, directivos) con un currículo de una educación formal tiene como resultado la formación humana del educando.

Para que este proceso se pueda realizar se debe tener en cuenta los posibilitadores de dicha gestión, los directivos de las instituciones educativas son los encargados de realizar el manejo de los recursos físicos, monetarios y legales para que se pueda desarrollar la actividad de la educación formal.

El grupo directivo se debe encargar también de la motivación, permanencia y el liderazgo de los docentes y el grupo de colaboradores de la institución, minimizando las barreras de comunicación para la mejora de la relación de la institución con los padres y los estudiantes. Es por esto que “los directivos de las instituciones educativas, mediante una buena gestión administrativa, serán responsables de la armonización del personal evitando de esta manera el surgimiento de conflictos” (Ramírez, 2004, p.22). Dicho esto, resulta necesario rescatar las características que deben tener los directivos y cómo el liderazgo o la dirección enmarcado desde la posesión, poder y acumulación carecen de sentido y deben apuntar a uno que permita mejorar la calidad de las motivaciones de su equipo o colaboradores.

Sellés (s.f.) tiene un planteamiento de líder correspondiente a que éste no es una persona sino un sistema. Un líder que, como sistema, en tanto se relaciona con otros y aliente a sus colaboradores tendrá como resultado que estos actúen con libertad, responsabilidad y mayor compromiso. De los buenos resultados de un directivo depende el éxito de la institución educativa, tiene que tener las habilidades necesarias para

trabajar en educación, debido a que existen ciertas divergencias con los otros tipos de organizaciones. De esta manera se demuestra la importancia del desarrollo de las habilidades en los directivos de la institución educativa y lo crucial que se convierte en desarrollar y mejorar dichas habilidades para el éxito de la institución.

Para el desarrollo de la presente investigación se tendrá un enfoque cualitativo con una perspectiva etnográfica que se encuentra enmarcada en la profundización de Calidad Educativa construida en la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, teniendo en cuenta la calidad como el atributo necesario en los distintos ámbitos de la vida, como lo son en el ambiente escolar, profesional, social y familiar; al referirse a la calidad se trata de poder evaluar las características y propiedades con base de la comparación de su misma especie (Celina, 1998). Esta investigación busca construir una visión compartida de la calidad de la institución educativa en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos.

La calidad es entendida como algo bueno y superior que se debe mantener, requiere de la colaboración de todos los participantes para hacerlo e influye directamente en cómo se realiza el proceso para prestar el servicio, en este caso, el de educación. “La calidad debe ser entendida y más que ello, sentida o vivida como un compromiso, una forma de pensar y actuar, una cultura que produzca resultados en satisfacción no sólo para clientes internos y externos, sino para la sociedad; que genere cambios y mejoras continuamente, orientados a la excelencia”. (Torres & Ruiz, 2012, p. 107).

Adicional a ello, Sandoval (2008) hace un planteamiento para ver la calidad educativa desde el principio de solidaridad con un enfoque antropológico, debido a que es un bien compartido que depende de todos y está más centrado en la acción que en la definición. Dicho principio logra reconocer la existencia de otras personas en las que hay que apoyarse y permite salir de su individualismo y que se relacione con la sociedad, lo invita a que desarrolle sus habilidades de comunicación, de conocimiento y los valores para poder ser aceptados en sociedad. Lo que concuerda con lo dicho por Altrejos, Rodríguez y Fontrodona (2003, pág. 51): “sabiendo apreciar el valor de las acciones y de los logros obtenidos, no principalmente por los resultados, sino por los principios superiores de la actuación humana: crecimiento personal vinculado al servicio del bien común”.

El pensamiento estratégico es aplicado usualmente al área de la administración, posee grandes exponentes como Carlos Matus (1993), Mintzberg (1994) Morrisey (1996), Leidtka (1998), Heracleus (1998), Miklos y Tello (2000), entre otros autores por lo cual es importante analizar las diferentes posturas. Ha sido empleado desde la antigua Grecia como en las batallas de los chinos, todo para encontrar la mejor

estrategia y poder incrementar y mantener sus imperios, al realizar una semejanza con la actualidad se puede decir que las empresas son los imperios y los directivos son los emperadores, están en una constante lucha por el poderío, la conquista de mercados y estar a la vanguardia. Deben saber en qué momento atacar y retirarse dependiendo de las situaciones que se presenten, la forma de realizar esto es a través del pensamiento estratégico.

Ronda (2005) asegura que el pensamiento se va perfeccionando con las experiencias de vida ya que el ser humano inicia con estos actos desde los primeros meses de su vida, así mismo asegura que los directivos de las empresas y las instituciones cuentan con un desarrollo de pensamiento, pero esto no implica que sea el desarrollo del pensamiento estratégico. Este mismo autor plantea que para hacer uso del pensamiento estratégico el directivo debe recurrir a su experiencia en situaciones pasadas y a las leyes generales de la naturaleza y la sociedad, esto ayuda a tomar decisiones frente a las determinaciones que debe tomar dependiendo del problema a resolver.

Otros autores como Morrisey (1996), Ossorio (2003), Miklos y Tellos (2000), consideran que el pensamiento estratégico involucra valores (convicciones filosóficas), misión (concepto general de la empresa), visión (cómo debe ser la empresa en el futuro), y estrategias (dirección en la cual debe avanzar la empresa) que son elementos importantes dentro de las empresas. Miklos y Tellos (2000, citado por García & Daza, 2006) aseguran que “Para lograr pensar estratégicamente es necesario por parte de los dirigentes la formación adecuada y preparación para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica” (p.38).

A diferencia del planteamiento de Carlos Matus (1993), el pensamiento estratégico propicia acciones intencionales y reflexivas sustentadas en el cálculo que precede a dichas acciones. Morrisey George (1996) plantea que el pensamiento estratégico conduce a la perspectiva, la planeación a largo plazo conduce a la posición y la planeación táctica al rendimiento.

Por otro lado, Leidtka (1998) considera que el pensamiento estratégico apunta a la búsqueda permanente de oportunidades emergentes con el fin de responder al intento estratégico actual o en el replanteamiento de otro más apropiado. Para Heracleous (1998), este pensamiento responde al ámbito de lo creativo y divergente mientras que la planificación estratégica responde a lo analítico convergente. Considera importante encontrar el punto medio de equilibrio o de dinamismo entre el pensamiento estratégico y la planificación estratégica.

Así mismo, Miklos y Tello (2000) plantean que el pensamiento estratégico es el complemento de la planificación estratégica en tanto permite una mirada de la realidad y la posibilidad de diseñar alternativas viables. Para estos autores una de las herramientas más útiles es la construcción de escenarios, herramienta que consiste en la reflexión sobre el futuro, el diseño de la imagen deseada pero alcanzable para luego proyectar las acciones. Adicionalmente, plantean diferentes tipos de escenarios, resaltando la importancia que estos permiten mejorar y fortalecer los entornos de aprendizaje, explorar y comprender las dinámicas futuras y evaluar las opciones estratégicas para fortalecer la toma de decisiones.

Al revisar los diferentes planteamientos de los autores, es posible evidenciar que hablar de pensamiento estratégico es un tema poco explorado o indagado en el ámbito educativo, no hay evidencias de haber sido investigado en este ámbito y la única aproximación que se ha realizado es con una metodología similar conocida como prospectiva, se estudia en la tesis de grado llamada: “Prospectiva y acción directiva: caracterización y transformaciones en el colegio IED San José de Castilla” realizado en la ciudad de Bogotá en el año 2017, por el investigador Wilson Orlando Mora Segura de la Universidad de la Sabana. En ella se utilizó el método de escenarios de Godet, dándole un enfoque cualitativo etnográfico aplicado en la institución mencionada a los 5 directivos que trabajan con el investigador y se aplicó en primera instancia el instrumento de revisión documental y posteriormente las encuestas a profundidad los docentes directivos. La conclusión del investigador es que se evidencia en gran medida la transformación en las prácticas directivas de la resolución de proyectos, anhelos y temores y sugiere la continuidad del uso de la herramienta de la prospectiva para la mejora educativa.

1.2 Contexto

El Colegio Bilingüe Nueva Alejandría es una institución de carácter privado que presta el servicio de educación, está ubicado en el barrio Modelia en la ciudad de Bogotá, cuenta con los niveles de preescolar, básica y media distribuidos en dos sedes para atender a población de estrato 2, 3, y 4 de la zona. La institución cuenta con 240 estudiantes, 22 profesores, 3 directivos, 1 secretaria y 4 personas de servicios generales.

La sede de Primaria está ubicada en la calle 25D #80C-05 y la sede de Bachillerato en la carrera 80B #25C-16, su área construida es alrededor de 900 m². Posee una trayectoria de más de 30 años en el mercado, su fundadora es la Magister Ana Marlene Medrano.

La misión de la institución es “promover la educación para la vida autónoma, responsable y participativa de los miembros de la comunidad educativa utilizando como herramientas fundamentales la práctica de los

principios cristianos, el aprendizaje del idioma inglés y la convivencia pacífica” (Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, 2018).

La visión para el año 2.020, la institución se proyecta como un colegio unificado y consolidado en su estructura física y de referencia de calidad nacional, ubicado en los mejores colegios de Colombia. Lo cual están logrando al obtener el puesto número 29 en el ranking nacional de instituciones educativas no oficiales en las Pruebas Saber 11 para el año 2.018 realizado por la empresa consultora Milton Ochoa (Milton Ochoa, 2018).

En la sede de bachillerato se encuentra el Coordinador de Sección que, a su vez, tiene el cargo de vicerrector, es el único directivo de esta sede debido a la falta de espacio físico para tener otra oficina, se ha encargado de elevar y mantener los puntajes del Índice Sintético de Calidad Educativa (ICSE) de básica y media en los últimos años como lo muestra la figura 1:

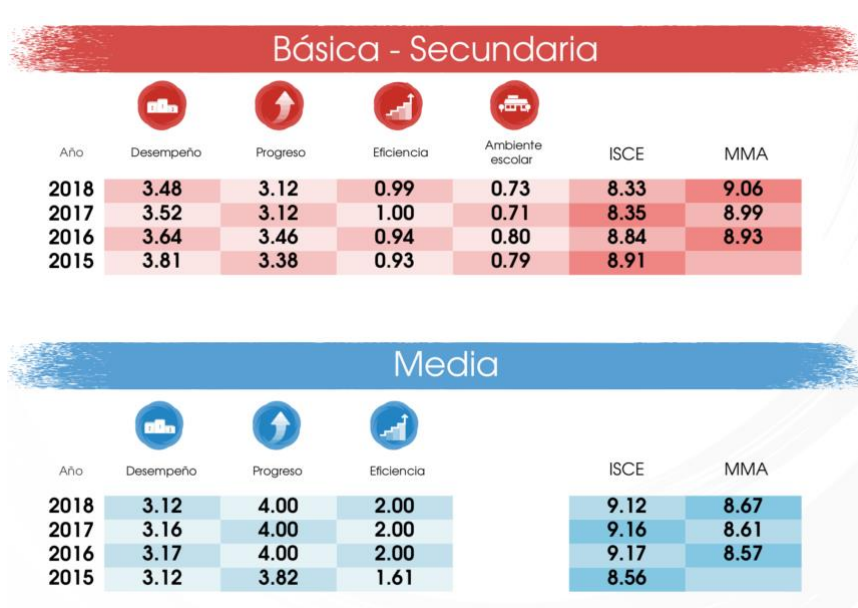


Figura 1: ICSE 2018, tomada de la página web del Ministerio de Educación Superior de Colombia.

Su método ha sido la intensificación en las clases y los cursos de refuerzo los días sábado en la institución, el aumento de la exigencia académica y la realización constante de las pruebas de respuesta múltiple y comprensión lectora. La sede de bachillerato se encuentra a dos cuadras de la sede principal, para lo cual se hace necesario buscar estrategias que permitan la conexión de las dos sedes con el fin de evitar vacíos de comunicación, adicional a vacíos en lo académico y en la convivencia de los estudiantes.

La sede de primaria cuenta con la Coordinadora de Sección, la rectoría y la secretaría administrativa. Allí se trabaja en el desarrollo de la base del colegio, ya que uno de los objetivos es que los estudiantes continúen su proceso desde los primeros grados hasta graduarse para que obtengan la formación en valores y apliquen el lema que los caracteriza: “Obras bien hechas, obras excelentes”.

Desde el año 2.018 el colegio está afrontando un cambio generacional cuando la fundadora decide realizar la entrega de la rectoría a una persona más joven. Con este cambio se pretende darle un nuevo impulso a la institución, desarrollar una mirada más moderna enfocada en la teoría antropológica para el mejoramiento de la metodología de enseñanza-aprendizaje y mejorar sustancialmente el proceso directivo de la institución. Actualmente los procesos no están totalmente documentados, las descripciones de los cargos y los alcances no están delimitados, lo que puede generar errores en toma de decisiones que posteriormente se podrían convertir en problemas para la institución.

Al realizar el análisis de las características de la institución y revisando el planteamiento del problema se desprende el siguiente interrogante:

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo construir una visión compartida de la calidad de la institución educativa en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos?

1.4 Subpreguntas de Investigación

- ¿Cuáles han sido los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas?
- ¿Cuáles son las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico en los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría?
- ¿Qué aportan los resultados anteriores para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas?

1.5 Objetivo General

- Construir una visión compartida de la calidad de la institución educativa en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos.

1.6 Objetivos Específicos

- Reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas.
- Identificar las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico en los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría.

- Aportar elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas.

1.7 Justificación

La relevancia social de este proyecto implica una oportunidad de reflexión para los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría en tanto se evidenciará a través de un impacto institucional en una construcción colegiada de lo que se entenderá como calidad de la institución educativa, comprendiendo y reconociendo la validez de los diferentes puntos de vista y la importancia de responder a unas demandas del sistema que llevan a una preocupación por los resultados pero reconociendo también la necesidad de no perder de vista la finalidad de la institución educativa en tanto el interés central es la formación de la persona. Considerar como centro de la acción educativa la formación de la persona implica reconocer a cada uno (estudiante, maestro y directivo) como dueño de una dignidad trascendente.

De lo anterior, la importancia de una investigación que busque rescatar o recuperar la finalidad de cada una de las instituciones en la que el pensamiento estratégico no tiene una visión únicamente gerencial, sino que sea comprendido como una capacidad que puede ser desarrollada en el directivo, enmarcado desde una visión de complementariedad entre el principio de solidaridad y de resultado

En cuanto a las implicaciones prácticas, la institución se encuentra en un punto crítico de su historia institucional porque se reconoce que la gestión directiva es clave para el funcionamiento y sostenibilidad de cualquier institución educativa, buscando con la presente investigación un mejor desempeño de la gestión directiva.

La investigación pretenderá aportar a un vacío teórico ya que la literatura ha estado orientada desde el campo administrativo, pero no desde el educativo. De igual manera, se busca ligar el concepto de calidad en la institución educativa (apuntando al reconocimiento de las dos perspectivas, antropológica y administrativa) con el pensamiento estratégico.

El valor metodológico será la aplicación de un instrumento de evaluación de las condiciones entrópicas y de sinergia relacionadas con la emergencia del pensamiento estratégico con directivos de la institución educativa. En tanto se busca un abordaje de tipo mixto, esa mirada psicométrica del pensamiento estratégico con una mirada humanista en la que se reconozca que el directivo no sólo tiene un pensamiento estratégico

como capacidad que es medible, sino que tiene sentidos personales que juegan cuando se habla de este mismo pensamiento.

La investigación es pertinente, en la medida en que el momento histórico del colegio amerita que se desarrolle un proyecto de esta naturaleza para asegurar que la visión trazada se lleve a cabo con respeto por la tradición y con valoración de los nuevos aportes de las teorías de vanguardia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Calidad de las Instituciones Educativas

Las dinámicas de la actualidad llevan a cuestionarse sobre la complejidad de la sociedad y la crisis de sentido que afecta al ser humano. Desde ahí el gran reto de las instituciones educativas de formar personas capaces de convivir en comunidad, responder a las exigencias del mundo, valorar al otro como ser humano e infundir valores y principios.

En la actualidad se le otorga importancia al concepto de *calidad*, el cual ha sido utilizado desde diferentes contextos pasando del empresarial a la gestión educativa, por lo cual ha sido interpretado de diferentes maneras. Braslavsky (2006) plantea que el concepto de calidad no es homogéneo en tanto varía con el tiempo y su heterogeneidad está asociado a las necesidades, intereses y convicciones de diferentes grupos y personas. De esta manera, define calidad desde lo educativo como “aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad” (p. 88). Cabe mencionar que ser feliz no es sinónimo de hedonismo, sino más bien entendido como el bienestar personal en tanto el individuo tiene la capacidad para atravesar momentos difíciles y salir de ellos para conquistar objetivos deseados de proyección y trascendencia. “Aprender lo que se necesita en el momento oportuno implica que una educación con calidad sea pertinente, eficaz y eficiente” (p. 90).

Por otro lado, al abordar el concepto de calidad desde un enfoque histórico cultural, es posible afirmar la idea de un constructo cambiante y en evolución según el contexto histórico. La década de 1960 trajo cambios importantes en la manera como se configuraron los discursos educativos y se introdujo la calidad de la educación. Para ese momento, las características de la educación estaban marcadas por un individualismo y un impulso de eficacia, competitividad y productividad. De esta manera los conceptos de privatización, competitividad, acreditación, calidad total y rendimiento de cuentas que eran únicamente parte de los campos de la administración de empresas se trasladaron al campo de la administración educativa. El concepto de *calidad total* cobra importancia para comprender la evolución del concepto de calidad.

De acuerdo con González (2008, citado por Rodríguez, 2010), define la calidad total como “el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo”. Este concepto ha atravesado por una serie de etapas las cuales según el contexto han implicado una resignificación de este.

La primera etapa se denomina empresarial, en ella no es relevante el costo ni el esfuerzo en el que se incurra para realizar el producto, sino que quede bien hecho y pueda satisfacer al cliente. La segunda etapa está relacionada con la Revolución Industrial, época en la cual hablar de calidad significaba un aumento en la producción y por consiguiente la finalidad era satisfacer a través de bienes materiales para obtener el mayor beneficio posible.

La tercera etapa se presenta durante la Segunda Guerra Mundial, en la cual la calidad se identifica con la eficacia al no importar el costo de la producción y reducir el tiempo al mínimo. Durante la posguerra se observó un cambio importante en la medida en que Japón comenzó a diferenciarse y a marcar un nuevo concepto de calidad. El objetivo era minimizar costos haciendo las cosas bien desde el primer momento y ser más competitivos. En pocas palabras la calidad se asoció con una mayor producción a un menor costo (Rodríguez, 2010).

Teniendo en cuenta las características anteriores, también es posible mencionar las fases que encierra el concepto de calidad. La primera se identifica como “control de calidad”, en la que se destaca el uso de técnicas de inspección aplicadas a la producción en la gestión empresarial. La segunda fase, denominada como “aseguramiento de calidad”, en la que el objetivo es mantener la garantía del producto, prestando una cuidadosa atención a los procedimientos de la organización para minimizar los riesgos de productos defectuosos. Por último, la fase de “calidad total”, la cual se enmarca en la teoría de la administración que se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. En esta no sólo se involucra el control y el aseguramiento de la calidad, sino que apunta a la mejora continua para garantizar la competitividad (Rodríguez, 2010).

Desde otro punto de vista, pero en concordancia con lo anterior, la calidad es entendida como un proceso continuo y permanente que mediante un buen manejo gerencial le agrega valor a la organización teniendo como finalidad por un lado la satisfacción del usuario y, por el otro, la obtención de beneficios permanentes y complacientes. En la medida en que se utilicen técnicas y herramientas, se logrará la actualización y mejora de los productos y servicios con el fin de satisfacer al cliente (Pareja y Torres, 2006).

Por otro lado, Bedoya (1999) propone la calidad como una filosofía de actuación, la cual guía y dirige el proceso continuo de evaluación y mejora de los recursos internos y de los resultados que son ofrecidos, los cuales son el eje fundamental de la cultura de la institución y son evidenciados a través de la actitud de trabajo y de vida permanente. La calidad permite ser más competitivos y apunta a clientes satisfechos, no obstante, para llegar a ella es necesario profundizar en lo que se traducen como las estrategias más

elaboradas y completas de cada institución: la cultura. Para hablar de Educación de Calidad o Calidad Educativa, es necesario fomentar y desarrollar una nueva cultura, sobre la cual se construyen los valores.

Para lograr lo anterior, es indispensable un cambio de actitud que inicia en el corazón de la educación, buscando modificar comportamientos y formas de pensar, así como eliminar valores negativos.

Siguiendo los planteamientos del autor mencionado, la nueva visión de cultura educativa está centrada en una filosofía antropológica, en donde el hombre es el núcleo fundamental y es comprendido como holístico. La esencia de dicha cultura está orientada en la transformación de la realidad social, es decir, apuntar a rescatar cualidades no sólo individuales sino colectivas. En pocas palabras, entender al hombre como un todo indisoluble en el que lo biológico, psíquico, social y espiritual se entrelazan.

Cuando se habla de formar al hombre integral, Bedoya (1999) menciona tres aspectos fundamentales: fe, inteligencia y amor; precisando que la cultura educativa en valores debe ser permanente, por lo cual los valores no cambian, lo que cambia son las percepciones de los seres humanos con relación a estos, de ahí que hayan surgido los “antivalores”. Es importante decir, que la educación implica formar conciencia, es decir, lo moral y ético, por tanto, el concepto de fe, inteligencia, y amor conforman y desarrollan la identidad de hombre: ser persona. Cuando se busca la calidad de hombre, se determina la base de todas las calidades.

Los elementos del hombre integral según Polo (1994) son: inteligencia, trascendencia, espiritualidad, libertad y lo social. El ser humano es gregario, vive en interacción y al pertenecer a una sociedad y vivir en comunidad, así como en familia practica los valores de la solidaridad y de la participación. Al comprender que el hombre no vive de manera aislada, se entiende que necesita de otros seres humanos para crecer y es por esta razón que los elementos de la esencia del hombre están interrelacionados; un sistema vivo no funciona por partes, sino que en él todo incide. “Un hombre aislado de los otros seres humanos no se desarrolla, no crece” (Polo, 2006 p.23). El ser humano crece de manera irrestricta, por tanto, la adquisición de hábitos constituye la fase más alta e intrínseca del crecimiento humano ya que estos son el perfeccionamiento de las facultades superiores entendidas como la inteligencia y la voluntad. Por esto es importante, entender para el crecimiento del hombre, la educación como un elemento esencial. En este sentido es la persona la que tiene la facultad de crecimiento, de mejorar y fortalecer sus relaciones personales al igual que educar sus emociones. Aprender es lo propio del ser humano y es lo que le diferencia de otras especies (Polo, 2006).

Partiendo del hecho que el hombre es filial, pertenece a grupos y se relaciona con otros individuos, desarrolla a su vez la capacidad de aprender y de educarse. La persona al hacer parte también de las instituciones se convierte en un recurso de cuidado.

El ser humano es el elemento más radical que compone una empresa, pero este no es fijo, sino que puede mejorar irrestrictamente, porque sus facultades superiores (inteligencia y voluntad) que posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales, son susceptibles de crecer irrestrictamente (mediante hábitos intelectuales y virtudes en la voluntad)” (Sellés, s.f.).

De esta manera, el planteamiento radica en que el hombre puede desarrollarse en dichas potencias porque está en permanente crecimiento.

2.2 Habilidades Directivas

El ser humano es capaz de crecer y en este sentido la responsabilidad de quienes dirigen las instituciones u organizaciones trascienda la aplicación de reglas o normas. Bauman (2006), en su libro “Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias”, hace alusión a esta idea en tanto el ser humano que no prospera, no crece. El hombre está destinado y condenado al rechazo, al abandono y a la exclusión “... salvo unos cuantos ganadores solitarios, nadie es realmente indispensable; que un ser humano les sirva a otros seres humanos únicamente en la medida en que pueda ser explotado en provecho de éstos; que el cubo de la basura, destino final de los excluidos, es la expectativa natural para aquellos que ya no encajan o que ya no desean ser explotados de semejante forma; que supervivencia es el nombre del juego en la convivencia humana y que la apuesta máximo de la supervivencia consiste en sobrevivir a los demás” (p.169).

En suma, la dirección humana debe apuntar a formar a sus trabajadores y aprender de ellos; el directivo al ser también un individuo debe partir por saber quién es él como persona y quiénes son los demás para lograr entender la naturaleza humana. Por esta razón, el directivo debe buscar la integración empresarial, es decir enfocar sus esfuerzos para que todos los miembros de la organización alcancen los objetivos propuestos a través del trabajo colaborativo entre los empleados. (Polo, 2006). Retomando la definición de Sellés (s.f.), sobre el concepto de líder, es posible asociarlo con unas de las habilidades que debe tener un directivo, pues plantea que el líder no es una persona, sino por el contrario un sistema en el cual el líder no es el que manda sobre un grupo, sino el que manda al interior de un grupo. Un líder que al actuar como un sistema obtendrá como resultado, que las personas actúen con libertad, responsabilidad y mayor compromiso.

En el ejercicio de dirigir, es importante aprender a delegar, y para delegar es necesario mejorar el nivel de los colaboradores, mejorar su nivel de motivación y de conocimientos, por lo cual es fundamental formar el conocimiento, la voluntad y las motivaciones de los trabajadores. La formación al no ser limitada o reducida se convierte en una tarea del directivo poderla aumentar y desarrollar. (Sellés, s.f.).

Por otro lado, la acción de dirigir tiene un ingrediente adicional entre muchos otros, pero que este es clave a la hora de generar un ambiente diferente al interior de las instituciones educativas u organizaciones, y es la acción de gobierno. Un directivo debe coordinar, organizar, administrar recursos y tiempos. De igual forma, en el acto de mandar, lo que se debe buscar es la armonización de varios elementos, es un acto racional en la medida en que lo que se pide es pensado y realizable. Así como la acción de gobernar es libre, también lo es la de obedecer. Pero más allá de esa una comunicación clara entre el emisor e interlocutor, el ejercicio de mandar significa ofrecer y dar, servir a los otros. Por ende, el directivo debe tener como objetivo el bien común, debe propender por la integración de sus colaboradores, el sentido de pertenencia y la confianza (Bustamante, 2005).

Otros autores como Puga y Martínez (2008), afirman que en los tiempos modernos los líderes y directivos deben estar renovando constantemente sus competencias para obtener herramientas intelectuales y prácticas para engrandecer y que puedan colaborar en su gestión diaria. En la medida en que se conoce y se comprenden las competencias de los nuevos escenarios a los cuales los directivos se están enfrentando, se desarrollan jornadas de capacitación y actualización de conocimientos correspondientes para dichos escenarios.

El éxito de una institución u organización en la actualidad depende más de las fortalezas intelectuales que de los activos físicos. Por esta razón Puga y Martínez (2008), plantean cuatro comportamientos observables y habituales que permiten al directivo alcanzar el éxito desde su función, estas son: trabajo en equipo, liderazgo, valores éticos y habilidades de comunicación.

Con relación al primer comportamiento, es importante mencionar que al situar al directivo moderno en la llamada era del conocimiento y la información, es imperativo que quien ocupa el lugar de dirección deba recopilar, generar e infundir conocimiento útil a todos los ámbitos de la organización. Por tanto, quienes dirigen deben estar comprometidos con su propio aprendizaje y con el de la empresa. Hall (1996, citado por Puga y Martínez, 2008), asevera que las carreras laborales del siglo XXI serán dirigidas por la persona y no por la organización. De esta manera, es importante enfatizar que el conocimiento individual que cada integrante adquiere de manera aislada no es suficiente para su propio crecimiento y el de la institución a la que pertenece, puesto que para lograr el conocimiento proyecte resultados satisfactorios debe contemplarse

en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (citados en Puga y Martínez, 2008) “de poco sirve el conocimiento individual si no existen condiciones grupales propicias para aplicarlo, tampoco es útil el aprendizaje grupal si la organización en su conjunto no se ha comprometido con el crecimiento personal y laboral de todos los grupos e individuos que la integran” (p.91).

Una primera competencia requerida para el directivo está orientado al conocimiento, pues su principal responsabilidad consiste en contribuir al desarrollo humano proporcionando a las personas las herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse actualizados y añadan valor a la organización.

Una segunda cualidad o comportamiento es la del liderazgo, entendida como la capacidad que tiene un individuo para constituirse cabeza de un grupo. Según Draft (1988, citado por Puga y Martínez, 2008), el liderazgo es el uso de influencia para motivar a los colaboradores a lograr los objetivos organizacionales. De esta manera, los líderes tienen la capacidad para incidir en la manera como piensan y actúan las personas sin la importancia de un vínculo formal entre ambas partes. El directivo ha pasado de ser un agente controlador y ha comenzado a asumir funciones de facilitador y capacitador. En este sentido, se afirma que el éxito de una organización radica en la calidad de su capital intelectual y no en sus activos físicos o financieros.

Otra de las habilidades de un directivo es la de comunicación, habilidad que trasciende la transmisión de mensajes, es la capacidad del individuo para recibir y transmitir mensajes de manera oportuna y unívocos sin importar la forma de comunicación que se elija. Un directivo requiere de habilidad de comunicación con sus colaboradores, sus superiores y con todas las personas que intervengan en el proceso de la organización.

El comportamiento o los valores éticos son fundamentales para la dirección. Un directivo ético es aquel comprometido con su comunidad, evitando engañar a sus consumidores, y respeta a sus colaboradores. Un directivo ético es aquel que combina el beneficio de la empresa con el de los empleados y alcanza un comportamiento justo y responsable. Esto a su vez permite entablar relaciones basadas en la confianza. Teal (1996) en Puga y Martínez (2008), considera que el liderazgo está basado en humanidad y a su vez se relaciona con la moralidad. También expresa que comportarse moralmente incurre en un beneficio tanto para sí mismo como para la organización y la sociedad. Es paradójico que la ética no se enseña formalmente, por lo tanto, la persona debe asumir en lo propio e individual el compromiso de conducirse éticamente, sin importar que dicho elemento no pertenezca a un programa académico o a una capacitación laboral.

Por último, pero no menos importante, el trabajo en equipo. La habilidad de trabajar en equipo no sólo consiste en la disposición de grupos de personas que colaboren para dar respuesta a las necesidades de la

sociedad, sino que implica una filosofía del esfuerzo y logros compartidos. De acuerdo con Allred, Snow y Miles (1996), para hablar de liderazgo efectivo es necesario de establecer vínculos fraternales, tener habilidad para relacionarse y obtener otras competencias colaborativas. “El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro demócrata, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad a los demás” (Puga y Martínez, 2008, p.100).

Otros autores se suman a la idea que el entorno está en permanente cambio, evolución y transformación desde la tecnología hasta el carácter de la educación. Sin embargo, lo único que permanece constante son las habilidades básicas que se encuentran en el corazón de las relaciones humanas afectivas y que son generadoras de crecimiento. Las relaciones humanas están tomando mayor importancia conforme avanza la era de la sociedad del conocimiento e información, por ende, desarrollar habilidades que permitan comprender el mundo son esenciales. Y en este sentido, el desarrollo de las habilidades directivas, son consideradas como uno de los elementos fundamentales para el éxito organizacional. De acuerdo con un estudio desarrollado por Hanson (1986) en 40 compañías de Estados Unidos, identificó cinco factores que permitía predecir el éxito de una organización: participación de mercado, el tamaño de la empresa en activos, la magnitud de los bienes de capital y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal. Lo interesante del estudio fue la conclusión a la que se pudo llegar en tanto las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de administración de personal bien desarrolladas (Whetten y Cameron, 2011).

Existen diversas características de las habilidades directivas que las diferencian de otras prácticas (Whetten y Cameron, 2011). Las habilidades directivas son “el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”. (p. 8) En este sentido, los autores diferencian las herramientas directivas como los medios a través de los cuales los directivos imprimen su propio estilo, estrategia y herramienta. De acuerdo con la literatura, las características de las habilidades directivas deben tener presente que: 1) Las habilidades directivas son conductuales, en tanto se pueden observar e identificar las acciones que los individuos ejecutan y que a su vez conducen a resultados; 2) Las habilidades directivas son controlables, es decir que la práctica de dichos comportamientos están bajo el control del individuo; 3) Las habilidades directivas se pueden desarrollar: mediante la práctica y la retroalimentación del desarrollo y desempeño de habilidades de los individuos; 4) Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. “Los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas” (Whetten y Cameron, 2011, p. 11). 5) Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas,

puesto que algunas de ellas no cumplen con el enfoque antropológico, lo importante es como los directivos deben poseer diversas habilidades, entre ellas algunas que parecen incompatibles.

Teniendo en cuenta las características distintivas que componen las habilidades directivas, es necesario garantizar la validez de estas a través del proceso de aprendizaje. Esto significa que las personas deben estar conscientes del nivel actual de competencia de sus habilidades y buscar la motivación para mejorar y crecer. Una actividad de evaluación ayuda a motivar a los directivos a evidenciar sus fortalezas y debilidades, es así como la gente conoce dónde radican sus debilidades y qué áreas necesita mejorar. El proceso o modelo de aprendizaje también implica un componente de aplicación, esto es poder transferir el aprendizaje al entorno de trabajo (Whetten y Cameron, 2011).

Las organizaciones, al estar en permanente cambio, requieren que quienes dirigen tengan la capacidad de aprender, pero también de enseñar, y esto es también generar que la comprensión de sus colaboradores como personas, con fines esenciales y operaciones específicamente humanas, es decir con conocimiento intelectual y voluntad libre. En este sentido, los directivos deben ser líderes no sólo en la formación del recurso humano, sino propio también. La esencia humana es la manifestación de la persona en tanto manifestar, implica aportar y es por eso que la persona es irreductible a sus acciones, pero sí es posible conocerla a partir de sus manifestaciones. En la medida en que se incluyen los valores humanos y se brinda una mayor importancia a las creencias y valores compartidos por las personas de una misma institución educativa, los directivos comprenderán la importancia de acompañar en el crecimiento y educación de su personal. “Cuanto más hábitos se tiene, más se crece, más libremente se dispone” (Polo, 1994, p. 18).

2.3 Pensamiento Estratégico

Dentro de toda la literatura que se ha revisado en el primer rastreo teórico, evidencia que el pensamiento estratégico se ha estudiado privilegiadamente desde la perspectiva administrativa. Sin embargo, en relación con la perspectiva pedagógica la literatura es escasa por no decir casi nula, lo cual pone de presente la relevancia de indagar si el pensamiento estratégico en los directivos docentes en instituciones educativas, es decir, en el campo de la educación tiene la misma relevancia que tiene en la administración, campo en el cual no se pone en duda su importancia para trazar el horizonte y la estrategia de la organización. Por lo tanto, la presentación que de este constructo es inicialmente desde la administración.

Según Meriñez (2006, citado por Pernía, 2014), “el pensamiento estratégico es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo” (p. 31) esto implica el análisis de las variables para encontrar sus utilidades y para desarrollar una posible solución al problema, de no ser posible se debe considerar la creación de nuevas variables que aporten un mejor

resultado. La anterior definición va en concordancia con lo planteado por Ronda (2005) citado por García de Mujica y Daza (2006,) al definir “el pensamiento estratégico individual como aquel que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras” (p. 38).

En este orden de ideas se puede considerar al pensamiento estratégico como una habilidad que se desarrolla a través del tiempo con su práctica, de esta manera se apropian variables y conceptos de diferentes casos que se han tratado en el pasado para afrontar el sistema o el problema complejo que se presenta en la actualidad. Este estilo de pensamiento exige la aceptación de los riesgos, además contempla la posibilidad de sugerir de una manera anticipada supuestos que ayuden a establecer criterio de valor sobre las alternativas y ponerlos en evaluación con los posibles resultados para realizar un mejor análisis de estas situaciones.

Por otra parte, Castañeda (2001) plantea que el pensamiento estratégico va más allá de la creatividad y de las técnicas convencionales de la resolución de problemas, desarrolla tres fases para abordar la situación problema:

1. Percepción: debe responder la pregunta ¿Qué parece estar ocurriendo?, nos invita a explorar diferentes ángulos del problema para una mejor apreciación, teniendo en cuenta los participantes, los espacios, el tiempo y las diferentes variables implicadas.

2. Comprensión: responde a la pregunta ¿Qué posibilidades enfrentamos?, seleccionando algunas variables para estudio e ignorando otras para permitir evaluar las posibilidades más ventajosas, también permite identificar las amenazas y las fortalezas del entorno y cómo se puede desenvolver el actor principal

3. Racionamiento: La fase correspondiente a la Comprensión. El tercera y última fase corresponde al Razonamiento está asociada a la pregunta ¿Qué haremos al respecto?, en ésta se realiza la elección de una estrategia a implementar y posteriormente permite pensar la forma de implementarla.

Esta definición se puede complementar con el pensamiento de Leidtka (1999) referente al uso del método científico a través del uso de ciclos iterativos de generación y comprobación de hipótesis. La generación de estas hipótesis tiene un planteamiento del ¿Qué pasaría si...? La comprobación de dichas hipótesis sigue una fórmula crítica de acción-reacción. De esta manera se evalúan los datos relevantes para el análisis en la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que este tipo de pensamiento no corresponde al mismo nivel para todas las personas y necesita de un desarrollo y entrenamiento de la habilidad para que el análisis de las situaciones sea más profundo y de una manera en la que evalúe diferentes aspectos más simples o más complejos, dependiendo de la experiencia del analista del problema.

Por el contrario, Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como una actitud convertido en un estado de conciencia que se convierte en una cultura orientada a ser proactivos pensando en un posible

futuro, obteniendo un conocimiento de la organización que permita el entendimiento del negocio de una forma más general. Este mecanismo facilita la transformación y la adecuación de una organización en un entorno competitivo. Entendiendo entonces al pensamiento estratégico como la aplicación de las estrategias que resultan del análisis de la situación.

Con los planteamientos y definiciones anteriormente mencionadas, se puede concluir que el pensamiento estratégico es una habilidad que se desarrolla en los directivos de las organizaciones, pues ellos son los encargados de la toma de decisiones globales que influyen más en el rendimiento y finalidad de la empresa. Por tal motivo, al estar basado en la experiencia que han ido desarrollando a través del tiempo se plantea que este tipo de pensamiento sea desarrollado en todos los niveles de la empresa, de modo que la toma de decisiones frente a las problemáticas que se presenten en el día a día se puedan resolver con el análisis de las variables más importantes, sin dejar a un lado detalles que puedan llegar a ser de suma importancia, recordando que el éxito de este método es aplicarlo repetidamente y desde diferentes puntos de vista para encontrar la mejor solución.

3. ESTADO DEL ARTE

En esta sección se realizará la revisión bibliográfica correspondiente a investigaciones que han incluido el concepto del pensamiento estratégico como habilidad de los directivos, este concepto ha sido abordado principalmente desde el campo de la administración, preparando a los gerentes para afrontar grandes decisiones de producción y mercadeo para mejorar las estrategias de competitividad en el mercado, por tanto la producción científica en torno a la relación entre pensamiento estratégico y diferentes aspectos de las instituciones educativas es escasa.

El pensamiento estratégico a nivel gerencial se ve reflejado en primera medida en la formulación y apropiación de la misión, la visión y las estrategias. Estos elementos encaminan a la organización en su propio rumbo, Franco de Franco (2012) realizó una investigación en el estado de Trujillo, Venezuela, en la cual intentó abordar lineamientos para internalizar el pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público del estado mencionado. Utilizó una metodología descriptiva que se enfocó en la aplicación de un cuestionario de 10 ítems bajo una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta para sesenta y un gerentes de los Institutos. En ella se analizaron los elementos mencionados al inicio del párrafo y se sugiere que los gerentes deben asumir el pensamiento estratégico como la coordinación de mentes creativas que permita visualizar la filosofía de los Institutos y que se deben compartir con todos los colaboradores para que los individuos motivados, tengan calidad en el servicio, desarrollen trabajo en equipo y obtengan clientes satisfechos. Estas observaciones vienen sustentadas porque los resultados de la investigación arrojaron que la misión de los Institutos no está plenamente compartida, caso contrario de la visión que es percibida en un nivel más alto y las estrategias para planificar actividades son medianamente usadas.

El pensamiento estratégico debe iniciarse entendiendo la realidad, ya que sobre ella será la actuación que derive de dicho pensamiento. Sin embargo, dicha realidad es cada vez más compleja y dinámica. Por ello, el nivel gerencial debe ser creativo, visionario, abierto al cambio pero con humildad, siempre en la búsqueda de asegurar el futuro de la organización y mejorar la calidad de vida de todos. (Franco de Franco, 2012, p. 54).

En otra investigación realizada en Venezuela, concretamente en el estado de Sucre, en la que se reflexiona sobre el pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable en el sector productor de cacao, Bruzco (2015) realiza un abordaje desde la perspectiva interpretativa, haciendo uso del método hermenéutico al aplicar un instrumento de entrevista a profundidad implementado a cinco gerentes de las pyme de cacao: Industrias Alimenticias Bukare, C. A.; Agropecuaria Aprocao, C. A.;

Agropecuaria San José; Chocomar R. L. y Cacao Rio Caribe. Así se recopilaron los datos para caracterizar las percepciones acerca de los elementos del pensamiento estratégico tales como la misión, la visión, objetivos, ambiente, competitividad, desarrollo sustentable e incluso la propia definición del pensamiento estratégico. Tras la aplicación del instrumento y la depuración de la información, el investigador asegura que los individuos de la muestra seleccionada tienen conocimiento de los elementos que identifican al pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable, lo que evidencia la presencia de esta habilidad en sus expresiones. La sugerencia más relevante para estas Pyme es que deben conformar redes de cooperación productivas que puedan contribuir con el desarrollo administrativo e impulsen el mejoramiento de la habilidad del pensamiento estratégico enfocado en el planteamiento y uso adecuado de sus elementos anteriormente mencionados.

Por su parte, en la ciudad de Barranquilla en Colombia, Chang y Paredes-Chacín (2016) desarrollaron una investigación para determinar cómo el pensamiento estratégico ha impactado en la construcción de una nueva realidad de negocio y gestión de las denominadas tiendas de barrio, para ello se fundamentaron en un paradigma de investigación mixto de corte descriptivo documental. Aplicaron un instrumento de encuesta estructurada con tipo de preguntas jerarquizadas y tipo Likert a una muestra de 273 tenderos de barrio de una población de 2.500, dando como resultado que el impacto del pensamiento estratégico como recurso intuitivo para el desarrollo y crecimiento de las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla es netamente individual y es basado en su experiencia permitiéndoles entender de esta forma el sistema en el que se desenvuelven. Adicionalmente, demuestra que las personas encargadas de administrar este negocio poseen éxito debido al análisis y las estrategias propuestas por el conocimiento del cliente, la publicidad que aplica, controlando sus gastos y siendo más eficiente en el manejo de sus recursos. Se considera importante incluir el estudio de Chang y Paredes-Chacín (2016) en el presente estado del arte en tanto aporta elementos de análisis para trazar la ruta metodológica y porque demuestra que el pensamiento estratégico es clave para impulsar la mejora de cualquier organización con independencia de su misión.

En el Tolima, otro departamento de Colombia, se desarrolló una investigación similar en la que se describen las relaciones entre modelos gerenciales y el pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales de dicho departamento (Montealegre, Delgado & Cubillos, 2017). La población participante fue de 54 empresas agroindustriales del departamento del Tolima, a las cuales se aplicaron dos enfoques complementarios: un análisis cualitativo fundado en entrevistas semiestructuradas a los directivos empresariales y un análisis cuantitativo sustentado en encuesta a los mandos medios de estas empresas. Los autores pudieron determinar que el 73% de los directivos encuestados afirman que no tienen conocimiento sobre las técnicas del pensamiento estratégico, lo que impide la puesta en práctica de procesos estratégicos que se enfocan al mejoramiento de la competitividad y no permite el crecimiento y desarrollo de las

organizaciones para adquirir el posicionamiento adecuado en el mercado. Los esfuerzos de planeación están enfocados al corto plazo, no generan la posibilidad de abrirse al mercado y perdurar en ambientes de alta incertidumbre, para lo cual el pensamiento estratégico es una herramienta esencial y se plantea como tal.

Otra investigación realizada en este país se enfoca en el pensamiento estratégico como herramienta que permita diseñar estrategias de innovación tecnológica para las pequeñas y medianas empresas (pymes) del departamento de La Guajira. Los investigadores Mendoza, Rojano, y Salas (2016) tomaron una muestra de 95 pymes de las 480 registradas en su momento y aplicaron un instrumento de recolección de información de una encuesta personal de 30 preguntas para los gerentes que dirigen estas empresas. La investigación cuantitativa con diseño descriptivo arrojó como resultado que el pensamiento estratégico no es utilizado por la mayoría de las pymes como herramienta para el desarrollo de la innovación tecnológica, tampoco para la planeación de estrategias en la visión y la misión de ellas. Sugiere que se debe desarrollar la aplicación de esta herramienta para establecer la forma de evaluar y controlar las acciones a realizar a través de la autoevaluación, con ello implantar cambios significativos en sus productos y procesos con el propósito de mejorar sus resultados.

En un escenario diferente al productivo también se ha investigado el pensamiento estratégico. Ha sido en la prestación de servicios deportivos en grandes clubes de tenis de España. En dicha investigación se dieron a la tarea de analizar cómo los gerentes de estos clubes utilizan el pensamiento estratégico para brindarle la importancia necesaria a sus grupos de interés y así lograr los objetivos planteados por ellos (Talavera, García & Pablos, 2018). Los investigadores diseñaron una encuesta ad hoc para el estudio, la cual consta de 39 variables subdivididas en 8 bloques tales como: datos sociodemográficos del gestor, funciones más importantes del gerente, planificación de la gestión del trabajo y el diagnóstico de la situación del club, tipos de estrategias, relación del gerente con los grupos de interés que le rodean, entre otras. La encuesta se aplicó a 57 gerentes de las 69 entidades del territorio español que cumplían la categoría de grandes clubes según el estudio. Los resultados obtenidos indican que más del 90% de los gerentes encuestados consideran la importancia del pensamiento estratégico para la generación de planes y estrategias que se ajusten a cada grupo de interés en relación con sus necesidades, con ello se eligen las acciones más convenientes para la consecución de los objetivos que se hayan planteado. La investigación sugiere ampliar la investigación con su mismo criterio, pero en clubes que presten el servicio de otros deportes como el golf, el baloncesto o el fútbol para tener un panorama nacional de la implementación del pensamiento estratégico en este tipo de negocios.

Las anteriores investigaciones hacen referencia al campo de la administración. Acerca del pensamiento estratégico la investigación en el campo educativo también es escasa. Entre los estudios, conviene destacar

para el presente estado del arte, la indagación realizada por Pernía (2014), quien abordó una investigación para determinar la presencia del pensamiento estratégico en los directivos de tres Instituciones Educativas de Educación Media General Nacionales del municipio San Francisco, Venezuela. Para la recolección de datos se diseñaron dos tipos de encuestas, uno aplicado a los docentes y otro a los directivos, cada una de ellas con treinta y tres (33) preguntas y cuatro (4) posibles respuestas de tipo escala Likert para medir la variable objeto de estudio, los resultados de la investigación fueron analizados con la estadística descriptiva.

La autora concluye que los directivos encuestados no utilizan el pensamiento estratégico por falta de su conocimiento, tampoco utilizan el concepto de estrategia, por lo cual sugiere que se capaciten sobre el liderazgo estratégico y la incertidumbre estructural. A pesar de esto, señala que existe una presencia moderada de las fases que comprenden el pensamiento estratégico y sugiere que se trabaje con talleres y foros para desarrollar esta habilidad que ayude a la toma de decisiones en el trabajo diario. Destaca el uso de la visión como elemento del pensamiento estratégico utilizado por parte de los directivos y reconoce que deben abordar también los elementos de misión y estrategia para mejorar la marcha del proceso educativo.

En otra investigación enfocada a los directivos de la institución educativa, sí se evidencia la presencia del pensamiento estratégico en la población de estudio en el departamento del Norte de Santander. La muestra estaba conformada por 27 empleados con funciones administrativas y de liderazgo por parte de la Universidad de Pamplona y 23 para la Universidad Francisco de Paula Santander. En este caso, Herrera y Hernández (2017) analizan el pensamiento estratégico, con una metodología descriptiva, en la competitividad de las dos instituciones educativas mencionadas anteriormente, para ello también emplean la encuesta con escala de Likert por medio de siete dimensiones y veintitrés indicadores. Estas dimensiones son: corrientes, elementos, procesos y enfoques del pensamiento estratégico, factores, estrategias y elementos de la competitividad.

En esta investigación los datos obtenidos indican que el pensamiento estratégico está presente en los directivos que dentro sus labores diarias pueden ser imperceptibles y afectan en forma positiva a la competitividad, pero debe haber un esfuerzo por parte de la administración para fortalecer las habilidades y competencias laborales, por medio de la motivación, capacitación, desarrollo emocional y personal. Finalmente, los autores recomiendan, al igual que la anterior investigación, desarrollar actividades de capacitación permanentes basadas en las temáticas relacionadas con el desarrollo personal, la innovación, la inteligencia emocional, la gerencia estratégica y la gestión del conocimiento.

De otro lado, Mora (2017) desarrolló una investigación por la misma línea del conocimiento y se enfocó en el pensamiento prospectivo, este concepto es similar al pensamiento estratégico puesto que se define

como “un instrumento que permite la toma de decisiones y facilita la reducción de la incertidumbre, construyendo un futuro deseable, ya que este no está escrito” (p.20). En su investigación busca identificar la incidencia entre la prospectiva y la acción directiva en la Institución Educativa Distrital San José de Castilla en la ciudad de Bogotá en el periodo de tiempo de septiembre de 2016 y mayo de 2017, para ello se vale del enfoque cualitativo etnográfico y de la revisión documental institucional, las entrevistas a profundidad y las observaciones de los participantes. La población corresponde al total de los cinco (5) directivos que hacen parte de la institución educativa, uno de los cuales es el investigador, la muestra fue de tres (3) directivos por motivos institucionales. Cabe anotar que los 5 directivos participaron en el proceso de capacitación en el uso herramientas prospectivas y posteriormente se analizó cómo la inclusión de dichas herramientas había incidido en su acción directiva.

Después de realizar el análisis respectivo de los resultados de la investigación, el autor señala que los directivos han realizado una transformación de su pensamiento y se ha observado una apropiación intelectual del pensamiento prospectivo, lo que ayuda a la institución educativa a mejorar la eficiencia en los planes de mejoramiento, facilita el logro del futuro deseable y le permite a los directivos resolver problemáticas propuestas por el sistema y permite la construcción de planes con una metodología prospectiva para dar respuesta a la mejora de la calidad educativa. Concluye que el pensamiento prospectivo es una oportunidad para la transformación de la acción directiva al permitir la construcción de futuros escenarios favorables en los que se controlan las variables y trascienden a procesos de mejora.

Otra investigación desarrollada en el campo de la educación fue realizada por Urdenata (2014) en Colombia, en la cual se pretendía analizar el aprendizaje estratégico como proceso metacognitivo impulsor de metamotivos en ambientes universitarios realizando un estudio de tipo analítico con un diseño de campo no experimental transeccional aplicado a una muestra de 153 universitarios con un instrumento de encuesta de 36 ítems en escala de Likert aprobado por expertos en el tema. Como resultado obtuvo que existe una debilidad en el desarrollo del aprendizaje estratégico por parte de los estudiantes que disminuye las posibilidades de su autorrealización y auto concepto que conllevan a la pérdida de un ambiente óptimo para las buenas relaciones profesor-alumno. No pueden desarrollar un pensamiento estratégico que les permita partir de su misión y se proyecten con una visión de futuro, alejándolos de la reflexión de las propias experiencias.

En el mismo campo de la educación superior se realizó una investigación para determinar las acciones estratégicas para generar el emprendimiento social desde las universidades venezolanas de administración privada. Villasmil, Parra, Hernández y Duran (2017) aplicaron un protocolo de entrevista focalizada a 12 docentes con cargos de coordinación y dirección de las unidades modulares de cuatro universidades

venezolanas de administración privada, ubicadas en el Estado Zulia, específicamente: Universidad José Gregorio Hernández, Universidad Rafael Beloso Chacín, Universidad Católica Cecilio Acosta y Universidad Rafael Urdaneta. Adoptaron el paradigma pospositivista cualitativo, investigación interpretativa y social, permitiéndoles involucrarse con los informantes para lo cual pudieron concluir que aunque el emprendimiento social está presente como eje de transformación en las universidades privadas de Venezuela, no es reconocido como tal, que el pensamiento estratégico juega un papel muy importante debido a los escenarios de incertidumbre que se presentan en este tema ya que está vinculado a la generación de estrategias para el cumplimiento de propósitos al largo plazo y es introducido como subcategoría del emprendimiento social.

Regresando a Colombia, los investigadores Dussán, Serna y Caliman (2016) exploraron los nuevos retos para la Policía Nacional a nivel de la educación de sus estudiantes para diseñar soportes didácticos y la generación de competencias en planeación estratégica utilizando la habilidad del pensamiento estratégico. Para ello utilizaron una metodología cualitativa, de diseño cuasi experimental y diseño acción- participación aplicando entrevistas semiestructuradas a 36 miembros de la comunidad académica y productiva de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede El Espinal. Al realizar el análisis de los datos llegaron a varias conclusiones, entre ellas que el nuevo líder policial debe fortalecer sus competencias del pensamiento estratégico para ejercer un liderazgo que construya una visión compartida cuando alinea la organización con la estrategia, sus objetivos y metas, asignando recursos prioritarios a la ejecución de la estrategia. Adicional a esto, debe tener una comunicación verbal y escrita asertiva, con claridad y convicción que le permita tomar decisiones inmediatas desde situaciones simples hasta las que involucran altos niveles conceptuales y metodológicos.

A pesar de que el pensamiento estratégico sea una habilidad que se ha estudiado predominantemente dentro del campo de la administración, se puede deducir con la revisión bibliográfica que hay cabida para el desarrollo de la investigación en el campo directivo educativo colombiano debido al vacío teórico que existe sobre todo para analizar la relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo de la calidad en la institución educativa apuntando de modo complementario al principio de resultado (perspectiva administrativa de la calidad) y al principio de solidaridad (perspectiva antropológica de la calidad).

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionado para este trabajo fue mixto debido a que pretende describir y caracterizar la presencia del pensamiento estratégico en los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la meta de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de disminuir sus debilidades potenciales” (p.532). De esta manera se consigue una perspectiva más amplia y profunda al realizar la recolección y análisis de los datos. Dado que dentro de los instrumentos de investigación se utilizó la entrevista a profundidad como técnica de recolección de información cualitativa y, para el logro del segundo objetivo se realizó la aplicación de la lista de chequeo, la cual determinó la existencia de condiciones entrópicas y de sinergia que inciden en el surgimiento del pensamiento estratégico de los directivos, para realizar una “integración sistémica de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (Chen 2006, citado en Hernández et al., 2014, p.534). Además de la lista de chequeo, se empleó un registro de observación participante de un taller experiencial dirigido a los líderes del colegio. De esta manera se combina el análisis de datos cualitativos y cuantitativos para ampliar el poder explicativo de la información recolectada lo que permite lograr una visión holística para el entendimiento del fenómeno.

4.2 Alcance

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio descriptivo debido a que la revisión bibliográfica evidencia que el pensamiento estratégico en los directivos de instituciones educativas colombianas posee un vacío teórico, por lo cual se explora el tema midiendo su presencia, ampliando la teoría y el conocimiento en los individuos de la muestra y describiendo esta habilidad de pensamiento para construir una visión compartida de calidad desde la complementariedad del principio de solidaridad con el principio de resultado.

4.3 Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación mixta tiene diferentes diseños, para la presente se seguirá la ruta propuesta en el Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) desde su modalidad comparativa. Este diseño tiene como primera fase la recolección de datos cualitativos que se realizó con una entrevista a profundidad al experto Guillermo Villacrés para reconocer los avances conceptuales en relación

con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. Posterior al análisis de este instrumento sigue la fase de recolección de datos cuantitativos, la cual permitirá identificar las condiciones sinérgicas de entrada de los directivos que están orientadas hacia un pensar estratégico a partir de la aplicación de la lista de chequeo (Villacrés, 2017). Adicional a ello, permite identificar las condiciones entrópicas que pueden bloquear el surgimiento de dicho pensar. La claridad de estos dos elementos permite el desarrollo del segundo objetivo específico de la investigación, en tanto se puede orientar la intervención a impulsar las condiciones sinérgicas y a disminuir las condiciones entrópicas.

A partir de estos datos y de su respectivo análisis, se procede a estructurar la intervención en la planeación estratégica del colegio y posteriormente realizar la recolección de los datos cualitativos que auxilian la interpretación y explicación de los datos iniciales de la investigación. En esta investigación se le da una prioridad mayor a la etapa cualitativa para obtener la descripción de la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos de la muestra realizada.

4.4 Etapas del Diseño

4.4.1 Recolección de datos cualitativos.

Para la primera fase del proyecto se ha tomado la decisión de realizar una entrevista a profundidad al experto Guillermo Villacrés, este instrumento cuenta con 14 preguntas abiertas que buscan responder el primer objetivo de la investigación.

4.4.2 Análisis cualitativo.

A partir de la información recolectada en la entrevista y del aporte del experto de su instrumento para medir las condiciones de sinergia y entropía en el pensamiento estratégico se continuó a la siguiente etapa.

4.4.3 Recolección de datos cuantitativos.

Para esta fase se ha escogido al Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, ubicado en la ciudad de Bogotá con un total de 240 estudiantes en preescolar, básica y media que son acompañados por 22 profesores y 3 directivos. Se va a aplicar una lista de chequeo como instrumento validado por sucesivas aplicaciones realizadas por Villacrés quien es uno de los expertos colombianos en evaluación de pensamiento estratégico. La aplicación se realizará en la locación del colegio y será dirigido por el investigador para medir el nivel del pensamiento estratégico presente en los directivos y jefes de área de dicha institución y además para conocer las condiciones sinérgicas y entrópicas relacionadas a esta habilidad de pensamiento.

4.4.4 Análisis cualitativo.

A partir de los datos recolectados con el instrumento, se analizaron las respuestas aportadas por los profesores y directivos para determinar el nivel de presencia del pensamiento estratégico y las condiciones sinérgicas y entrópicas en las cuales se ve relacionado.

4.4.5 Recolección de datos cualitativos.

Para ampliar el poder explicativo de los datos de la lista de la lista de chequeo se realizó un taller experiencial de autoconocimiento considerando los hallazgos del primer objetivo.

4.5 Población y Muestra

Para esta investigación la población estuvo comprendida por los directores de área de las asignaturas de matemáticas, español e inglés, además del equipo directivo de la institución que está conformado por el coordinador de bachillerato que a su vez es el mismo vicerrector, la coordinadora de primaria, y la representante legal de la institución. En total la población correspondió a 6 personas que han trabajado en conjunto un mínimo de tres años consecutivos en el colegio y que por la responsabilidad asignada deben velar por el rendimiento académico de sus estudiantes y la calidad de los procesos y profesores que los componen. Por lo cual se ha tomado la decisión que la muestra corresponda al 100% de la población de la investigación, de esta manera se asegura obtener total cubrimiento en la recolección de datos y así beneficiarse con una mirada más amplia de la información. Es decir, se tomará un muestreo por conveniencia que en este caso abarca la totalidad de los participantes.

4.6 Instrumento

El primer instrumento para utilizar es una entrevista a profundidad realizada al profesor Guillermo Villacrés, Magister en Gestión de Organizaciones (Universidad de Quebec), Consultor Organizacional en Gerencia y Estrategia. Villacrés es profesor de la Universidad de la Sabana, el cual cuenta actualmente con más de 20 años de experiencia en el campo gestión de organizaciones y pensamiento estratégico asesorando a colegios y empresas. Con este instrumento de entrevista, “a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.403). Para ello se ha desarrollado una matriz de categorías y descriptores que se encuentra en la Tabla 1 y que dio paso a la elaboración de un protocolo semiestructurado (ver Anexo A).

Tabla 1 *Matriz de Categorías y Descriptores*

Categoría	Pregunta
Concepto de pensamiento estratégico	1. ¿Qué es el pensamiento estratégico? 2. ¿Cómo se puede desarrollar? 3. ¿De qué campo disciplinar surge el concepto de pensamiento estratégico? 4. ¿Para qué sirve el pensamiento estratégico? 5. ¿Cuáles son los elementos del pensamiento estratégico?
Evaluación del pensamiento estratégico	6. ¿Cómo se evalúa la presencia del pensamiento estratégico? 7. ¿Qué utilidad tiene la medición del pensamiento estratégico? 8. ¿Es posible disminuir o aumentar la habilidad del pensar estratégicamente?
Relación del pensamiento estratégico y gestión directiva	9. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión directiva? 10. ¿Por qué abordar el tema de pensamiento estratégico en instituciones educativas? 11. ¿cómo se evidencia del pensamiento estratégico en los directivos de una organización?
Condiciones para que emerja el pensamiento estratégico	12. ¿Qué son condiciones entrópicas y qué son condiciones de sinergia? 13. ¿Qué importancia tiene el “caos” en el surgimiento del pensamiento estratégico?
Concepto de holística	14. ¿A qué se refiere el término de "visión holística" en el pensamiento estratégico?

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a la entrevista se utilizó una lista de chequeo desarrollada por el mismo profesor (Anexo B), este instrumento es una herramienta metodológica de recolección de datos aplicada a la investigación cuantitativa cuyo fin es evaluar o controlar sistemáticamente los componentes, actividades, etapas, tareas o requisitos necesarios para el desarrollo de un programa, un evento, un producto, una actividad o una habilidad. De acuerdo con lo expresado por Oliva, (2009 citado en Cardona & Restrepo, s.f). a través de la lista de chequeo se puede identificar efectivamente la presencia o ausencia de los elementos individuales de un objeto de estudio o el porcentaje de cumplimiento u ocurrencia de ciertas condiciones.

Este instrumento ha sido previamente validado por sucesivas aplicaciones realizadas por Villacrés, es adecuado debido a que identifica las condiciones entrópicas y de sinergia que presentan los participantes para que emerja el pensamiento estratégico. A continuación, en la Tabla 2, se puede observar que cada uno de los ítems de la lista de chequeo corresponde a un tipo de condición (sinergia o entropía) que son medidas y válidas con un solo tipo de respuesta:

Tabla 2 Matriz de ítems para la lista de chequeo

Ítems	Condición sinérgica	Condición entrópica	Se mide con respuesta
1. El “conocimiento” se refiere al “saber” que una persona puede acumular a través del aprendizaje y la experiencia, y es ilimitado.		X	Negativa
2. La “inteligencia” se refiere a aquella capacidad del ser humano para resolver problemas reales y una de sus características consiste en que es “limitada”.		X	Negativa
3. Los “paradigmas” son generalizaciones que el cerebro humano construye para poder justificar sus modelos mentales y declararlos como válidos.	X		Positiva
4. El llamado proceso de “romper paradigmas” se realiza cuando se reemplazan los actuales por otros nuevos paradigmas, que en el futuro “se rompen” nuevamente.		X	Negativa
5. Conozco lo que significa el término “holística”.	X		Positiva
6. “visión holística” se refiere a una manera de observar el mundo consistente en una habilidad para separar las partes de un todo.		X	Negativa
7. La aplicación de los conceptos de “polaridad” o “dualidad” en la forma como utilizamos nuestro pensamiento, hace referencia a la percepción de eventos y fenómenos del mundo de una manera integrativa.		X	Negativa
8. “la perspectiva holística” implica un espacio sin ninguna frontera generadora de dualidad, ni creadora de conflictos.	X		Positiva
9. El enfoque holístico es el conjunto de métodos que permiten al hombre la comprensión de la perspectiva holística.	X		Positiva
10. Comprendo lo que significa la “perspectiva sistémica”.	X		Positiva
11. El pensamiento sistémico consiste en una dinámica o enfoque para analizar - y un lenguaje para comprender y describir - las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas.	X		Positiva
12. Los arquetipos sistémicos se refieren a comportamientos particulares y repetitivos que caracterizan la gestión de los gerentes en las empresas.		X	Negativa
13. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.	X		Positiva

14. Entiendo lo que significa el concepto de “complejidad”.	X		Positiva
15. Un hecho o acontecimiento es “complejo” cuando es difícil de determinar o definir.		X	Negativa
16. Disyunción, reducción y generalización son términos que se refieren, respectivamente a: separar, disminuir y universalizar la ocurrencia de eventos o comportamientos que se suceden con frecuencia.	X		Positiva
17. El pensar científicamente implica una capacidad para estudiar aquellos fenómenos susceptibles de ser medidos, cuantificados y probados.	X		Positiva
18. El pensar analíticamente sucede cuando ante la ocurrencia de fenómenos complejos, éstos se separan en partes, para comprender desde las propiedades de éstas, el funcionamiento del todo.	X		Positiva
19. El término “caos” tiene una significación peyorativa (negativa).		X	Negativa
20. El caos hace referencia a estados de confusión, desorden y no-organización y a aquellos comportamientos erráticos e imprevisibles.		X	Negativa
21. El concepto de “autoorganización” se refiere a un proceso cuyo comportamiento implica una tendencia que se proyecta hacia el orden a partir del desorden.	X		Positiva
22. “el efecto mariposa” se refiere a una característica de los sistemas en donde se cumple un fenómeno de causa y efecto inmediato.		X	Negativa
23. Una “iteración” es un conjunto desordenado e infinito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.		X	Negativa
24. Un “algoritmo” es un comportamiento matemático que se repite en un orden establecido y generalmente enfocado a dar la solución de un problema cuantitativo.	X		Positiva
25. La visión, la misión y los valores institucionales son generalmente coherentes entre lo que la organización “dice” y lo que la organización “hace”.	X		Positiva
26. Generalmente, el plan estratégico educativo se despliega y se divulga en todos los niveles de la empresa.	X		Positiva
27. Plan estratégico institucional y mercadeo educativo son sinónimos.		X	Negativa
28. Las acciones cotidianas en la operación normal de una institución se realizan conforme a lo establecido en su plan estratégico.	X		Positiva
29. En el desempeño laboral diario de la gente se evidencia su conocimiento y “alineación” (coherencia) con la razón de ser de la institución.	X		Positiva
30. Las diferentes áreas de una institución educativa trabajan con espíritu de equipo el cual se enfoca al logro de los objetivos y metas institucionales.	X		Positiva
31. La gestión conjunta e integración de los trabajadores de la institución educativa se caracteriza por una comunicación efectiva y el trabajo en equipo.	X		Positiva

32. La política de gestión humana en favor de los administrativos y docentes promueve el descubrimiento y la promoción de sus proyectos de vida.	X		Positiva
33. Los proyectos de vida de los colaboradores se tienen en cuenta (y en lo posible se alinean) para definir su ubicación en los diferentes áreas o dependencias institucionales.	X		Positiva
34. La institución se interesa y pone en práctica acciones orientadas a la formación y al desarrollo de su gente.	X		Positiva
35. El modelo de formación de la gente se diseña conforme a lo que la institución necesita para cumplir con su plan estratégico	X		Positiva
36. Los estilos de liderazgo en la organización, aunque diversos, apuntan a mantener y a crear niveles adecuados de motivación y satisfacción en los colaboradores.	X		Positiva
37. El proceso de solucionar problemas constituye un desafío que genera tensión nerviosa y angustia en las personas de la empresa.		X	Negativa
38. El proceso de comunicación organizacional fluye de manera espontánea y abierta; por lo tanto, el temor a hablar está ausente en la interacción de la gente con sus pares y con sus superiores.	X		Positiva
39. Las herramientas de carácter proyectivo (se toma comportamientos del pasado para proyectar el futuro) son esenciales en el ejercicio y práctica del pensamiento estratégico.		X	Negativa
40. Los métodos de tipo prospectivo (diseño de futuros deseables y probables en el presente) son propios de un pensar estratégico.		X	Negativa

Fuente: Elaboración del autor a partir de Villacrés (2017)

4.7 Consideraciones Éticas

Para el manejo de la confidencialidad y la autorización por parte de los participantes, se dispuso un formato de invitación a la máxima autoridad de la institución (Anexo C), que al conocer los objetivos y las intenciones de la investigación ha respondido y aceptado con un formato de aceptación (Anexo D). Los docentes y directivos participantes se les proporcionó un formato de consentimiento escrito (Anexo E) para hacer parte de la investigación aplicándoles los instrumentos mencionados en el capítulo anterior. Adicional a ello, el profesor Guillermo Villacrés también manifestó su autorización para la participación de la entrevista que se le realizó (Anexo F).

5. ANÁLISIS DE DATOS

5.1 Análisis de Resultados Entrevista con Experto

El primer objetivo específico consistió en reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. Para ello se aplicó una entrevista al profesor experto Guillermo Villacrés en las instalaciones de la Universidad de la Sabana en el municipio de Chía el día 16 de marzo de 2019. Los datos recolectados en grabación de audio se transcribieron para aprovecharlos en un 100%, datos que por su riqueza conceptual han sido incluidos en el Anexo G, considerando que la presente investigación indaga por primera vez el concepto de pensamiento estratégico en directivos de instituciones educativas.

Para el procesamiento de la información se siguió la ruta de análisis comprensivo propuesto por Mari, Bo y Climent (2010) quienes plantean que para abstraer los significados generales de los datos obtenidos en entrevistas a profundidad se requieren varios pasos: transcripción, sucesivas relecturas y abstracción de las unidades de significado general. Esta ruta de análisis fue el camino elegido por el equipo investigador para procesar los datos ya que, la entrevista es “un recurso para buscar, en el discurso de los sujetos, los significados atribuidos por ellos a su experiencia” (p. 115). Además, la entrevista realizada tenía la pretensión de ir más allá de documentar el conocimiento adquirido por el experto. Como lo describen Mari, Bo y Climent (2010) “el objetivo de la misma no es recopilar informaciones o conocimientos adquiridos, sino sorprender lo vivido en el presente, a partir de la cuestión orientadora” (p. 115).

A continuación, se presenta el análisis comprensivo de la entrevista con el profesor Guillermo Villacrés:

Tabla 3 Análisis comprensivo de entrevista Profesor Guillermo Villacrés- Unidades de significado general

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué es el pensamiento estratégico?	Pensamiento estratégico es “una dinámica del cerebro a través de la cual se hacen relaciones de causa y efecto en tiempo presente” que no están sujetas a las deducciones que se hacen desde la lógica lineal. El pensamiento estratégico como concepto se homologa, por parte de algunos expertos, al pensamiento divergente, pero esto no es

	<p>cierto puesto que el pensamiento divergente si aplica dinámicas de la lógica lineal. Las disciplinas en las cuales se origina y sustenta el concepto de pensamiento estratégico son la administración, la neurociencia y la psicología.</p>
<p>2. ¿Cómo se puede desarrollar?</p>	<p>Para comprender cómo se desarrolla el pensamiento estratégico es preciso abordar el conocimiento del ser humano desde una visión holística e integrativa que predomina en el pensamiento oriental. La visión fragmentada del ser humano que predomina el pensamiento occidental es menos útil para comprender el surgimiento del pensar estratégico. En este orden de ideas, el autoconocimiento, la autogestión y el autoliderazgo constituyen el punto de partida para dicho surgimiento. No es el fruto de un proceso de capacitación, es el resultado de un proceso de autoconocimiento que conlleva al mejoramiento de las relaciones con el ambiente y entender que el objeto y el sujeto observado son la misma cosa.</p>
<p>3. ¿De qué campo disciplinar surge el concepto de pensamiento estratégico?</p>	<p>Surge principalmente desde el campo de la administración, con aportes de la neurociencia y la psicología. Desde la administración hay aportes importantes realizados por el señor Michael Porter y su discípula Jeanne Liedtka, desde la neurociencia los aportes son del doctor Rodolfo Llinás; desde la psicología ha surgido un programa de estudios universitarios llamado Psicología Transpersonal que hace estudiar la psicología del ser y la trascendencia. El profesor Guillermo Villacrés hace parte de la segunda promoción de programa realizado en Colombia.</p>
<p>4. ¿Para qué sirve el pensamiento estratégico?</p>	<p>Es una manera nueva de ver el mundo y de ver más precisa la realidad, sirve para desarrollar la</p>

capacidad de autoconocimiento del ser humano y de esta manera tener una mejor relación con el entorno. El mundo presenta un estado de caos donde se presentan conflictos y oposiciones, las civilizaciones siempre están peleando y guerreando como resultado de una lógica de contención y de falsa competencia, el aporte del pensamiento estratégico con ayuda de una visión holística es el entendimiento de que todas las personas hacen parte de un mismo entorno, un mismo mundo y por ello no se deberían presentar controversias entre sus habitantes para que se siga presentando este estado de caos.

5. ¿Cuáles son los elementos del pensamiento estratégico?

El principal elemento del pensamiento estratégico es el autoconocimiento puesto que constituye la puerta de entrada a la realización personal, en la cual los resultados son una consecuencia de dicha realización y no la meta de ella. “Es una evolución a lo cual todo el ser humano debe tener la oportunidad de acceder para saber quién es, qué tiene, qué sabe y sobre todo para dónde va”. Debido a que la gente no funciona con lo que se le impone no es posible de la presencia del pensamiento estratégico cuando no existe este elemento de autoconocimiento en la persona, es lo principal para que surja esta habilidad.

6. ¿Cómo se evalúa la presencia del pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico se mide por observación directa a través de un enfoque cualitativo-cuantitativo con base en los diseños que hace un grupo de expertos en el contexto que se desarrolla la persona, este se puede realizar a través de aplicaciones móviles si se cuenta con el recurso financiero o sencillamente con la herramienta Excel si no se tienen estos recursos. Los más indicados para realizar este tipo de valoración son los expertos de un centro de valoración llamado *assessment center*,

para ello utilizan la herramienta de evaluación 360 con medición cualitativa. El profesor Guillermo y su grupo de expertos, los cuales son egresados del programa de Psicología Transpersonal, han desarrollado una herramienta para la medición del pensamiento estratégico que consiste en una lista de chequeo de 40 preguntas que miden las condiciones del surgimiento para este tipo de pensamiento. La lista se realizó teniendo en cuenta el caos en diferentes factores de la organización, en las empresas en las cuales se presentaba sinergia en el análisis correspondía a la presencia del pensamiento estratégico, cuando el factor denotaba entropía entonces representaba la ausencia de esta habilidad. Con este instrumento se puede realizar el análisis de los factores que presentan condiciones entropía y deben ser trabajados para mejorar dicha condición y que se convierta en una condición de sinergia, de esta manera también se puede realizar el análisis de los factores que se están trabajando de manera adecuada y así tener un monitoreo de las organizaciones en cuanto al pensamiento estratégico se refiere.

7. ¿Qué utilidad tiene la medición del pensamiento estratégico?

A nivel administrativo, la medición del pensamiento estratégico pone en manifiesto “el grado de coherencia entre lo que la organización dice y lo que la organización hace”, lo cual lo hace un indicador del tipo de organización que se quiere tener. Para que la organización sea generadora de recursos y sea productiva se debe evidenciar la presencia de pensamiento estratégico en sus directivos y colaboradores. Al obtener la medición de presencia de esta habilidad se puede determinar los factores que se encuentran en condición de entropía y se debe trabajar en ellos para realizar una transformación a

	una condición de sinergia y así promover el surgimiento de esta habilidad.
8. ¿Es posible disminuir o aumentar la habilidad del pensar estratégicamente?	La habilidad del pensamiento estratégico no se puede disminuir, pero se puede aumentar en las personas dado que es un proceso irreversible, cabe recordar que todo parte desde el autoconocimiento y la relación con el entorno. Dependiendo de esto último, la persona puede demostrar cierto nivel de su habilidad de pensamiento estratégico según sea su grado de responsabilidad y desempeño. “El que tiene pensamiento estratégico es algo que lo practica por el resto de su vida y si encuentra entornos donde no hay pensamiento estratégico no es que se disminuya, sino que seguramente adoptaría una actitud de responsabilidad en donde él aportaría algo de aquello que hace para que surja”.
9. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión directiva?	“El pensamiento estratégico hoy en día se considera una competencia directiva y una competencia gerencial”. Necesariamente el pensamiento estratégico no depende de la gestión directiva, ni la gestión directiva depende del pensamiento estratégico, entre las dos se pueden complementar para no caer en un pensamiento lineal y poder generar olas de influencia que generen en los colaboradores la intención de llegar a un autoconocimiento que pueda llevar a la organización a la coherencia de lo que dice con lo que hace.
10. ¿Por qué abordar el tema de pensamiento estratégico en instituciones educativas?	Las instituciones educativas también son empresas, tienen líneas de autoridad y de jerarquía, procesos y personas que ejecutan todo esto mencionado, ellas deben tener esta habilidad de pensamiento estratégico como una competencia directiva. Cuando se presenta el pensamiento estratégico en las instituciones educativas es un indicador que se

presentan condiciones de sinergia, lo cual sirve de ejemplo y se irradia a la comunidad educativa para invitarlos a que ellos también realicen el proceso de autoconocimiento para promover el surgimiento de estas condiciones en cada uno de ellos, por esto es tan importante que se trabaje a nivel directivo de las instituciones educativas para que se proyecte al sistema educativo y desde la juventud los seres humanos que están involucrados hayan adelantado una gran parte de este proceso.

11. ¿Cómo se evidencia del pensamiento estratégico en los directivos de una organización?

En los directivos de las instituciones educativas se puede evidenciar la presencia del pensamiento estratégico cuando son personas no habidas de poder, esto no quiere decir que no conozcan la forma de controlar los entornos. Estos directivos entienden que existe una relación con el entorno y que debe ser respetada, “las personas sienten un compromiso con el entorno y con el medio ambiente”. Se evidencia porque son personas que colaboran con el surgimiento de condiciones que permitan presencia de la habilidad de pensamiento estratégico en aquellas personas que no la posean.

12. ¿Qué son condiciones entrópicas y qué son condiciones de sinergia?

Las condiciones entrópicas son aquellas que tienden a la desregulación de un sistema, si se compara con el cuerpo humano se puede decir que es una enfermedad que no permite que los órganos del cuerpo se encuentren en su estado ideal, generando causas negativas al ser humano. Si lo llevamos al campo administrativo, son aquellos factores que no permiten que se genere rentabilidad o crecimiento en los resultados. Por el contrario, las condiciones de sinergia son aquellas que permiten un buen funcionamiento entre las partes del sistema, si lo asemejamos al cuerpo humano, el correcto

funcionamiento de los órganos como el corazón, el páncreas o el hígado; llevándolo al campo de la administración serían el adecuado trabajo que desarrollan los departamentos que componen la empresa (financiera, administrativa, producción, etc.).

Estos dos tipos de condiciones pueden modificarse para transportarse de un estado al otro, es decir, las condiciones de sinergia se pueden convertir en condiciones de entropía y viceversa. Esto se debe a que los procesos y/o las personas que están involucrados pueden presentar unas variaciones que pueden, o no, ser las adecuadas según el objetivo que esté trazado. Pero son las personas las únicas responsables para que esto ocurra y pueda existir una movilización entre los dos tipos de estado.

13. ¿Qué importancia tiene el “caos” en el surgimiento del pensamiento estratégico?

“El “caos” se puede ver como un despelote como algo desorganizado o como un comportamiento normal del comportamiento de los sistemas”. En lo referente al pensamiento estratégico el “caos” se presenta como desorden de un sistema, su importancia es alta debido a que da el punto de partida para la autorregulación, los seres humanos “cada momento estamos tomando decisiones en razones de la necesidad de una sinergia y no en razón de una necesidad de entropía”.

14. ¿A qué se refiere el término de "visión holística" en el pensamiento estratégico?

Se refiere a la capacidad de observar al mundo como un todo y no bajo el sistema racional tradicional del sujeto y objeto observado. Cuando se logra tener este tipo de visión mezclado con el autoconocimiento se llega a un respeto profundo por el entorno, desde el animal más pequeño, la flor más pequeña, hasta llegar al ser humano para obtener un relacionamiento de tipo integrativo.

<p>15. ¿Cómo podría un generar un ambiente propicio para los directivos docentes del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría para el surgimiento del pensamiento estratégico?</p>	<p>Lo primero para tener en cuenta es que el pensamiento estratégico no es capacitable, por lo tanto, se deben dar las condiciones propicias para su surgimiento. Esto se logra cuando el directivo docente, como cabeza de la institución, se vuelve un ejemplo a seguir ante sus colaboradores al demostrar que ha logrado un nivel de autoconocimiento y lo socializa al entorno con sus acciones, pues “tal como es él es la organización”. El directivo debe realizar tres procesos esenciales: inspirar, convocar y guiar. Con ello puede generar en los demás el interés de lograr su autoconocimiento desde la forma como actúa el directivo, pues si se encuentra en buena relación con el entorno se demuestra con las acciones que realiza, de esta manera puede guiarlos en los inicios de este proceso constante de autoconocimiento.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Análisis de Resultados Lista de Chequeo

El segundo objetivo específico consistió en identificar las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico en los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. Para ello, en el mes de diciembre de 2018 se aplicó una lista de chequeo que estaba conformada por 40 ítems, de los cuales 15 indagaban por la presencia de condiciones entrópicas y 25 por la existencia de condiciones de sinergia. Conviene aclarar que para el presente estudio se considera necesaria la presencia de los dos tipos de condiciones en tanto permiten que la institución avance desde las condiciones de sinergia o reorganice sus procesos desde las condiciones de entropía.

Para el procesamiento de los datos obtenidos a través de la aplicación de la lista de chequeo se empleó una hoja de cálculo con el fin de realizar un análisis estadístico de manera descriptiva. Es decir, se presenta a continuación la distribución de la población participante (6 directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría) en cada uno de los ítems.

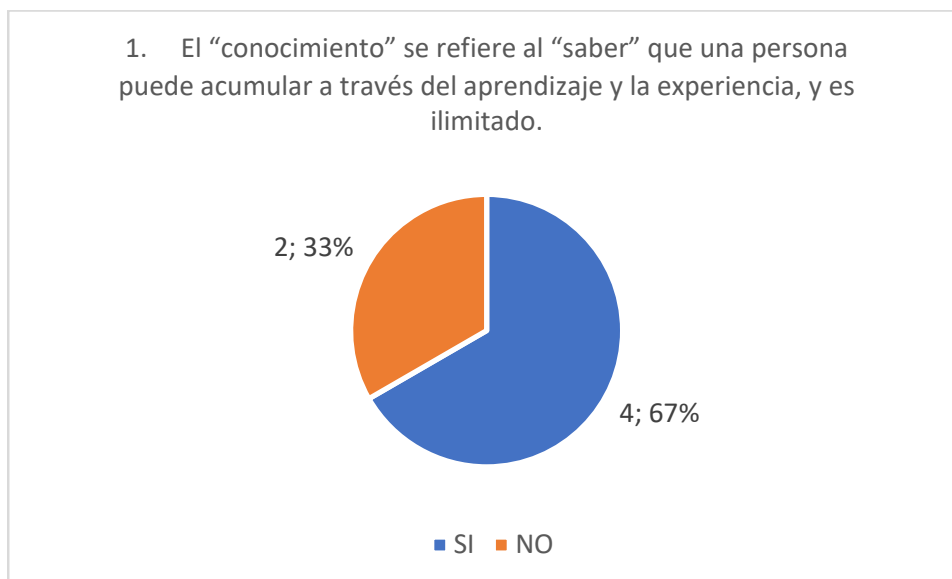


Figura 2: Distribución Poblacional ítem 1 Lista de Chequeo

El primer ítem de lista de chequeo indagaba si los directivos comprenden la diferencia entre el conocimiento y el saber. Es decir, si asumen el saber como una construcción social y el conocimiento como una construcción personal y por tanto limitada. Específicamente el ítem evaluado fue: “El “conocimiento” se refiere al “saber” que una persona puede acumular a través del aprendizaje y la experiencia, y es ilimitado.” Este ítem busca identificar la presencia de una condición entrópica, por tanto, la respuesta negativa indica dicha presencia de este aspecto. En la figura 2 se observa que 2 de los directivos respondieron negativamente a este enunciado, lo que revela que en el 33% del equipo está dada esa condición entrópica. La importancia de este hallazgo se sustenta en el hecho de que reconocer que existe un saber socialmente construido fuera de si mismo, cuya aprehensión conforma el conocimiento individual que es limitado favorece una inclinación a la humildad ya que conlleva la aceptación de que hay mucho mas por conocer. En este sentido, conviene tener en cuenta que “El “conocimiento” está limitado por la capacidad o potencial que una persona tiene para aprender o experimentar” (Villacrés, 2017).

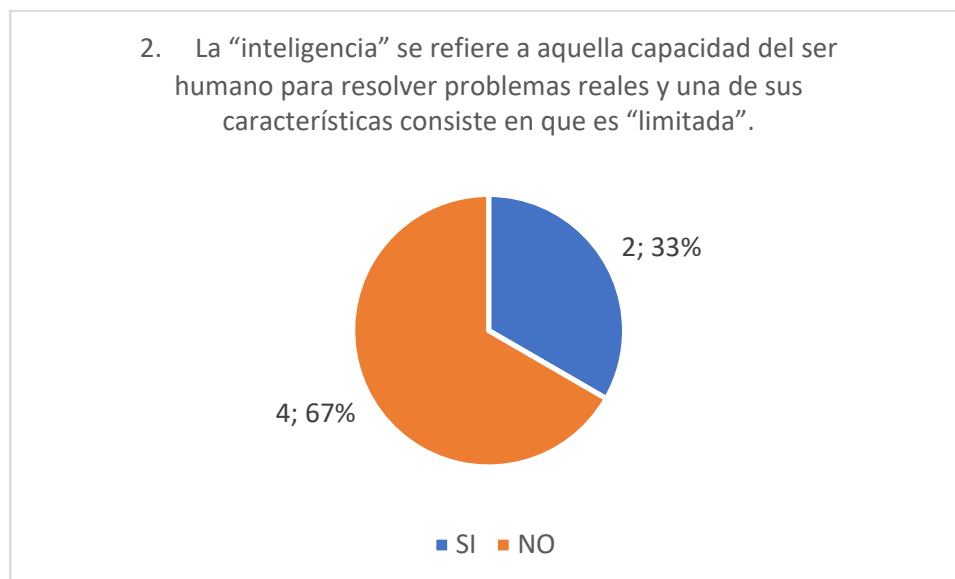


Figura 3: Distribución Poblacional ítem 2 Lista de Chequeo

Este segundo ítem sondeaba si los directivos consideraban que la inteligencia tiene límites y si ésta es una capacidad del ser humano para resolver problemas reales. Con ello se busca identificar una condición entrópica con una respuesta negativa. Debido a que la inteligencia es usada como capacidad de decisión ante las diversas alternativas que se puedan presentar “eso la hace ilimitada; ya que observar y tomar decisiones acertadas es un proceso sin fin” (Villacrés, 2017). Concretamente el ítem evaluado fue: “la “inteligencia” se refiere a aquella capacidad del ser humano para resolver problemas reales y una de sus características consiste en que es “limitada”. Se encontró que 4 directivos han otorgado una calificación negativa correspondiente a la condición que está evaluando, esto implica que el 67% los directivos conciben la inteligencia como capacidad ilimitada.

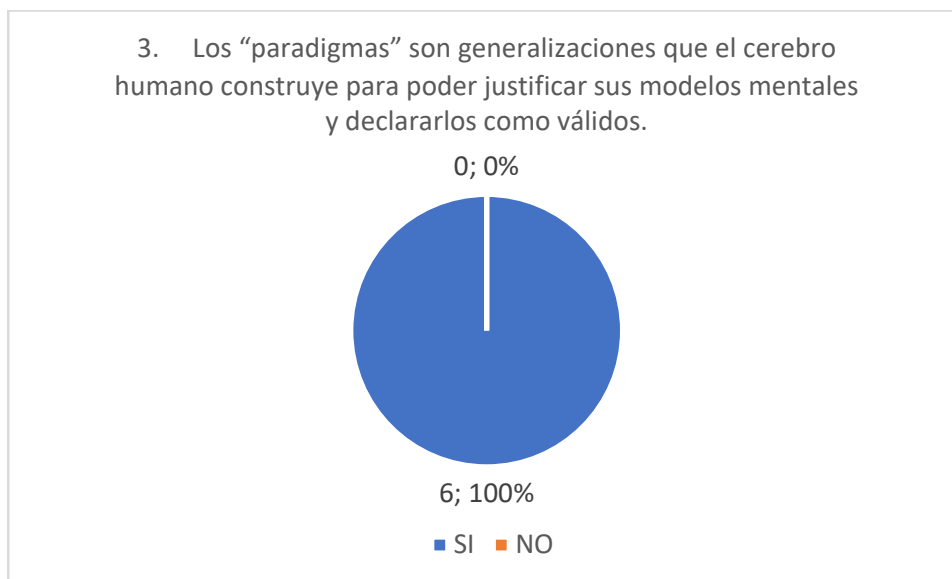


Figura 4: Distribución Poblacional ítem 3 Lista de Chequeo

En el tercer ítem los directivos han evaluado una condición de sinergia que se mide con respuesta positiva, en este caso el 100% de las respuestas fueron para el Si, lo cual los pone de acuerdo con el enunciado: “Los “paradigmas” son generalizaciones que el cerebro humano construye para poder justificar sus modelos mentales y declararlos como válidos”. Este ítem indica que los 6 participantes entienden que existen diferencias en los modelos mentales de referencia de los demás y que cada uno es válido para sí mismo debido a que los han creado a través de las experiencias de su vida. Este aspecto es relevante puesto que reconocerlo puede favorecer el diálogo y la negociación entre los integrantes del equipo directivo del colegio.

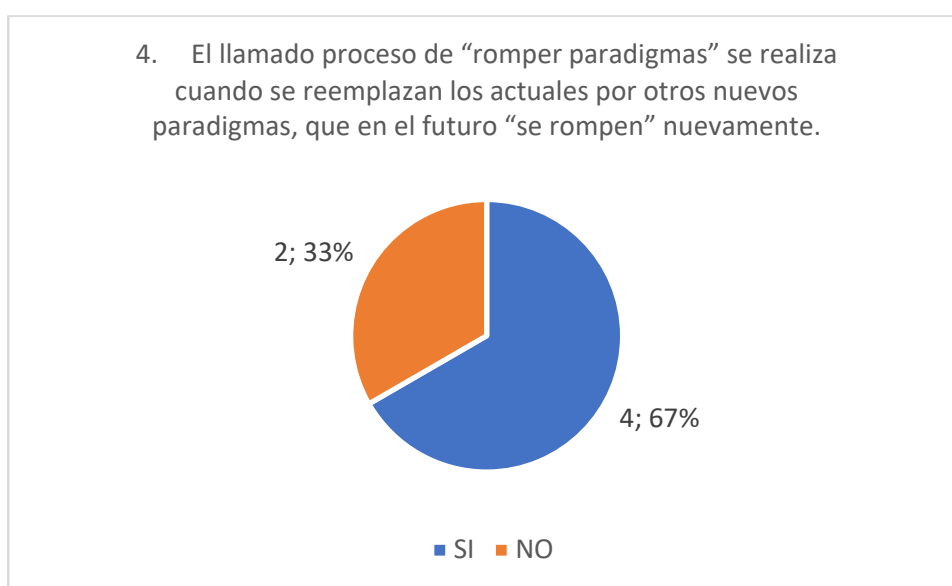


Figura 5: Distribución Poblacional ítem 4 Lista de Chequeo

En el ítem número 4 se plantea que los paradigmas de los seres humanos se pueden romper y reemplazar por otros nuevos y éstos, de igual forma, pueden ser reemplazados nuevamente. Este ítem evalúa la presencia de una condición entrópica al obtener una respuesta negativa por el directivo, para lo que, en este caso el 33% de los participantes han determinado que la acción de reemplazar los paradigmas repetidamente no ocurre puesto que la ruptura de ellos se realiza de manera radical al cambiar la manera de pensar sobre un tema en particular, lo cual indica mayor disponibilidad a la movilidad de paradigmas en el 67% restante de los directivos que eligieron la respuesta del Si. El ítem evaluado fue: “El llamado proceso de “romper paradigmas” se realiza cuando se reemplazan los actuales por otros nuevos paradigmas, que en el futuro “se rompen” nuevamente”.

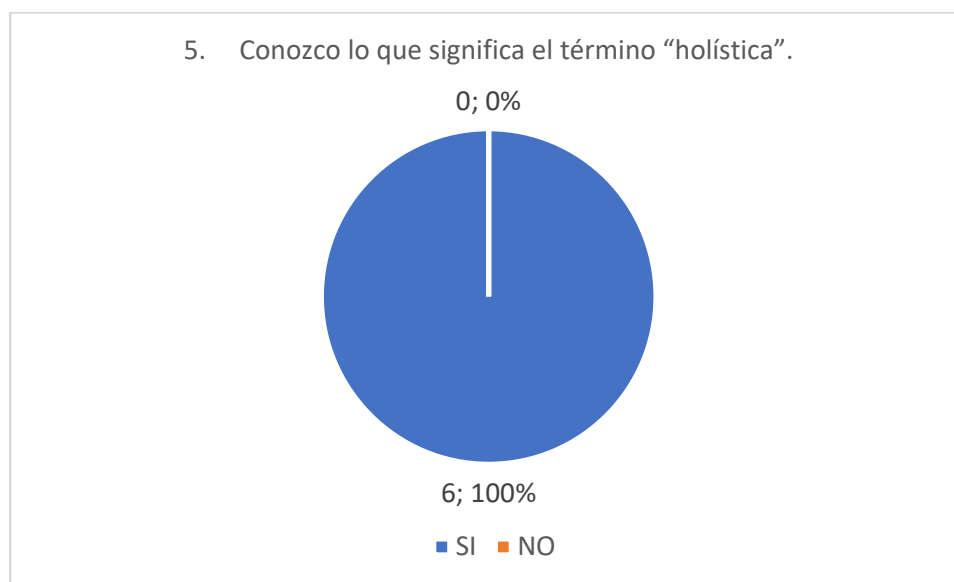


Figura 6: Distribución Poblacional ítem 5 Lista de Chequeo

El ítem número 5 indica una condición de sinergia al responder de manera afirmativa, el cual enuncia lo siguiente: “Conozco lo que significa el término “holística””. Los 6 participantes señalaron de manera afirmativa que conocen dicho significado, en el cual Villacrés (2017) define el término holística como la forma de ver las cosas como un todo representado por su complejidad para poder observar el mundo con sus interacciones y las particularidades de los procesos que no se perciben al ser estudiados de manera individual. La presencia de esta condición de sinergia es importante puesto que en un equipo directivo se requiere tomar decisiones a partir de una visión holística de las diversas situaciones.

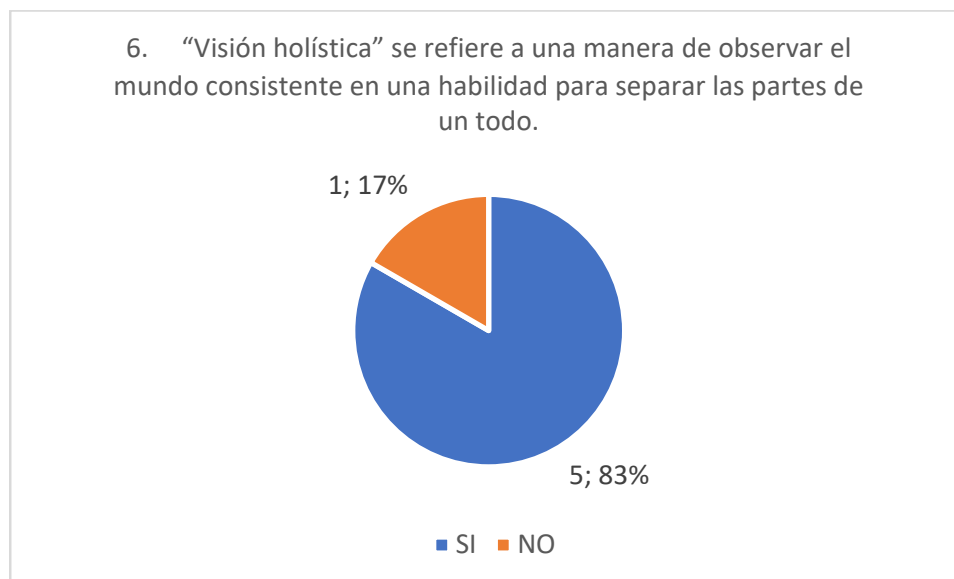


Figura 7: Distribución Poblacional ítem 6 Lista de Chequeo

El sexto ítem mide la presencia de una condición entrópica al obtener una respuesta de No al enunciado: “Visión holística” se refiere a una manera de observar el mundo consistente en una habilidad para separar las partes de un todo”. Un directivo de los 6 participantes ha seleccionado esta respuesta, lo cual indica muy baja entropía en el grupo frente a este concepto de “visión holística”, el cual no separa las partes de un todo como lo indica el enunciado, sino que observa el mundo como un todo ligado estrechamente.

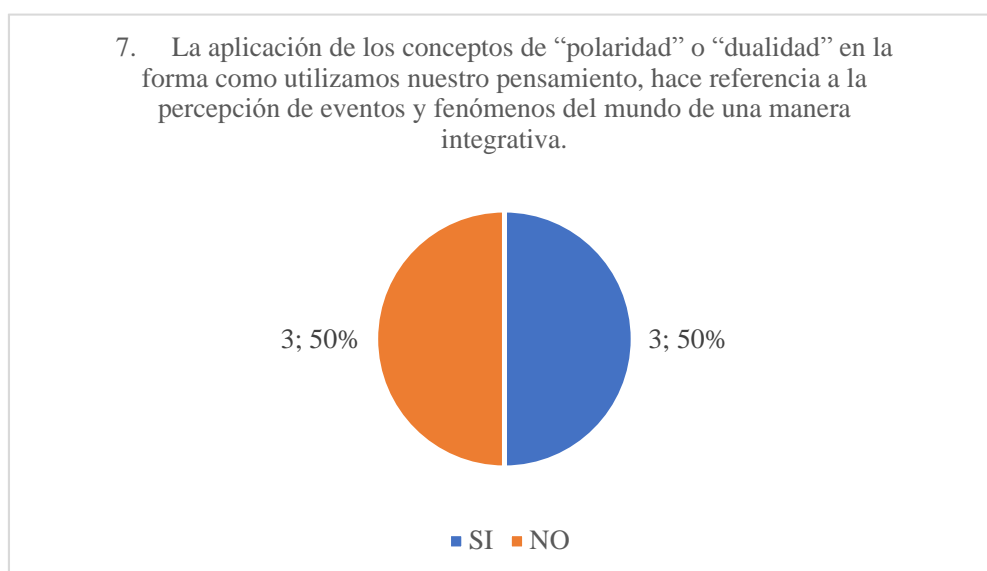


Figura 8: Distribución Poblacional ítem 7 Lista de Chequeo

El ítem número 7 también mide la presencia de una condición de entropía la cual se ve representada con una respuesta negativa, en este caso el 50% de los directivos han elegido esta respuesta para el enunciado:

“La aplicación de los conceptos de “polaridad” o “dualidad” en la forma como utilizamos nuestro pensamiento, hace referencia a la percepción de eventos y fenómenos del mundo de una manera integrativa”. Esto significa que ver los dos lados opuestos en un mismo sitio no sugiere que se pueda ver el mundo de una manera integrativa.

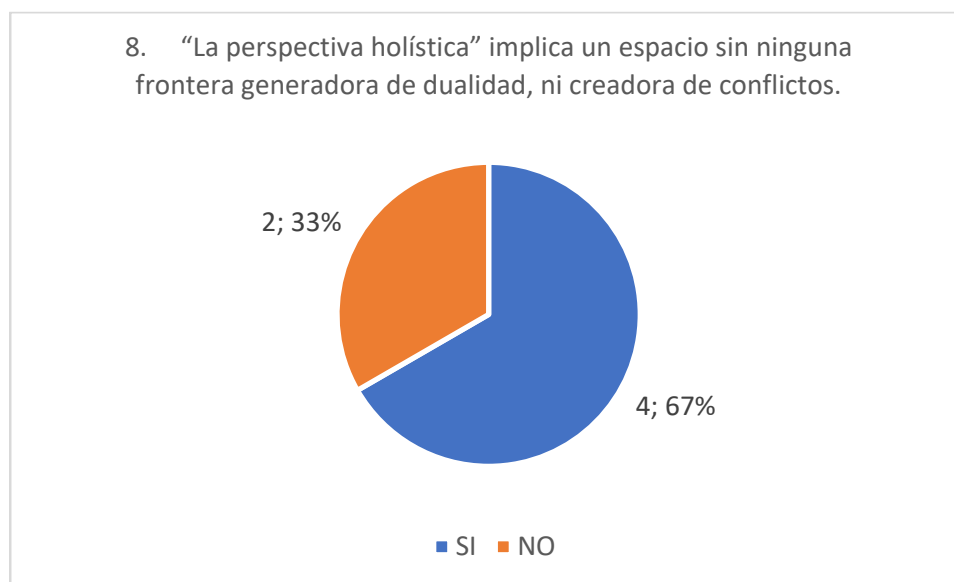


Figura 9: Distribución Poblacional ítem 8 Lista de Chequeo

El octavo ítem presenta la siguiente afirmación: “La perspectiva holística” implica un espacio sin ninguna frontera generadora de dualidad, ni creadora de conflictos”, la respuesta positiva a este ítem indica presencia de sinergia en el grupo, lo cual se ve reflejado con el 67% de los directivos que respondieron de manera afirmativa al instrumento, lo que indica que el restante 33% posee un paradigma con respecto a la “perspectiva holística” que debe ser reevaluado para generar mayores condiciones de sinergia dentro del grupo.

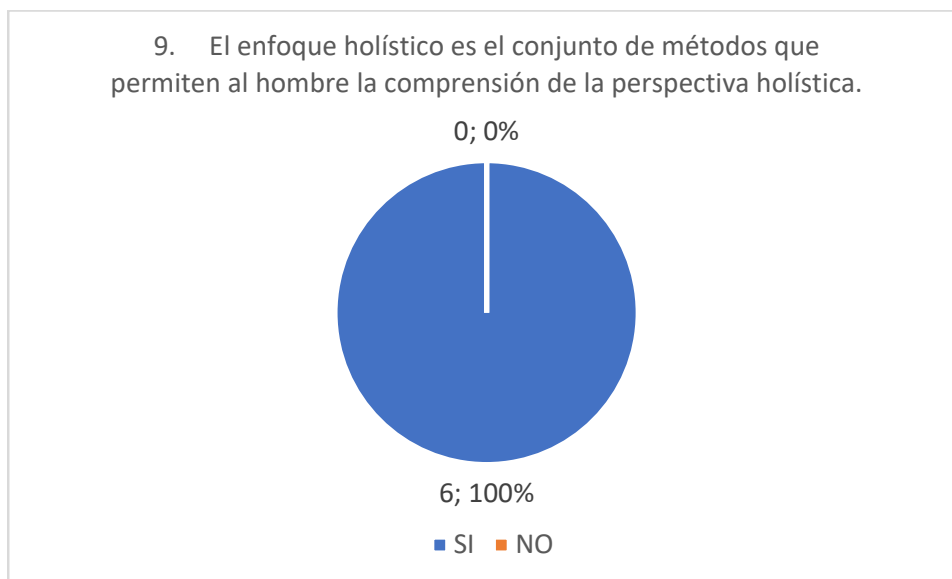


Figura 10: Distribución Poblacional ítem 9 Lista de Chequeo

En el noveno ítem de la lista de chequeo se presenta la afirmación: “El enfoque holístico es el conjunto de métodos que permiten al hombre la comprensión de la perspectiva holística.”, el cual mide una condición de sinergia representado con una respuesta positiva, en este caso la totalidad de los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría presentan dicha condición y entendimiento del enfoque holístico como conjunto de métodos para la comprensión de la perspectiva holística.



Figura 11: Distribución Poblacional ítem 10 Lista de Chequeo

En el ítem número 10 la “perspectiva sistémica” se refiere al modelo mental que utiliza el directivo teniendo en cuenta la capacidad que tiene para ver la institución como el sistema total que es. Cuando la

calificación de este ítem es positiva indica la presencia de sinergia en el grupo, 4 participantes que representan al 80% del grupo le han dado esta condición. Este ítem enunciaba lo siguiente: “Comprendo lo que significa la “perspectiva sistémica””. Esta información es relevante para la intervención con el fin de generar una comprensión profunda de dicha perspectiva para que se aborde la institución educativa como un sistema.

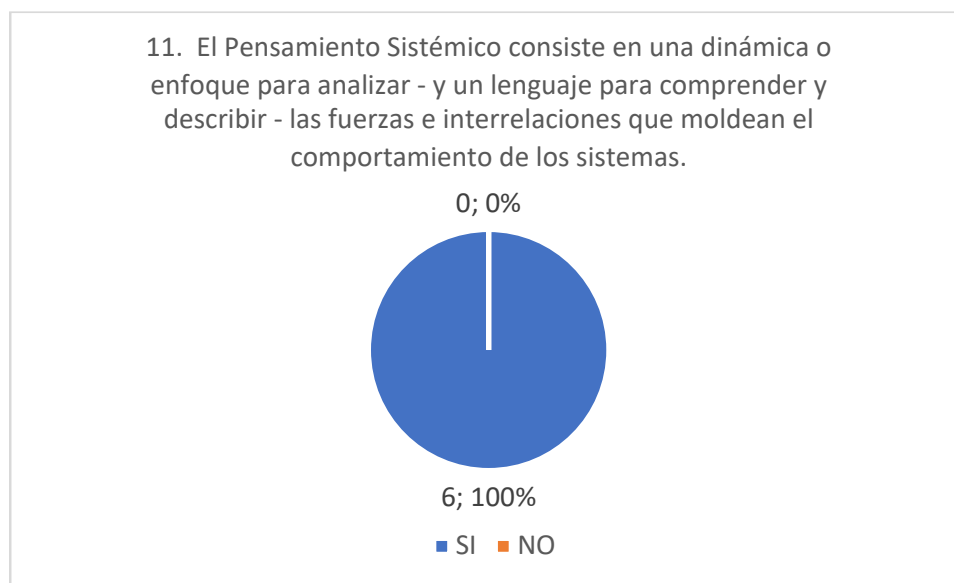


Figura 12: Distribución Poblacional ítem 11 Lista de Chequeo

Con el undécimo ítem de la lista de chequeo se pretende conocer la presencia del componente de sinergia al obtener una respuesta afirmativa al enunciado: “El Pensamiento Sistémico consiste en una dinámica o enfoque para analizar - y un lenguaje para comprender y describir - las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas”. En este caso se presenta dicha condición de manera plena ya que la totalidad de los 6 directivos han respondido de manera afirmativa, en consecuencia, es posible afirmar que la comprensión del grupo es similar cuando se concibe la institución educativa como un sistema que se relaciona a su vez con otros sistemas como la familia y el estado.

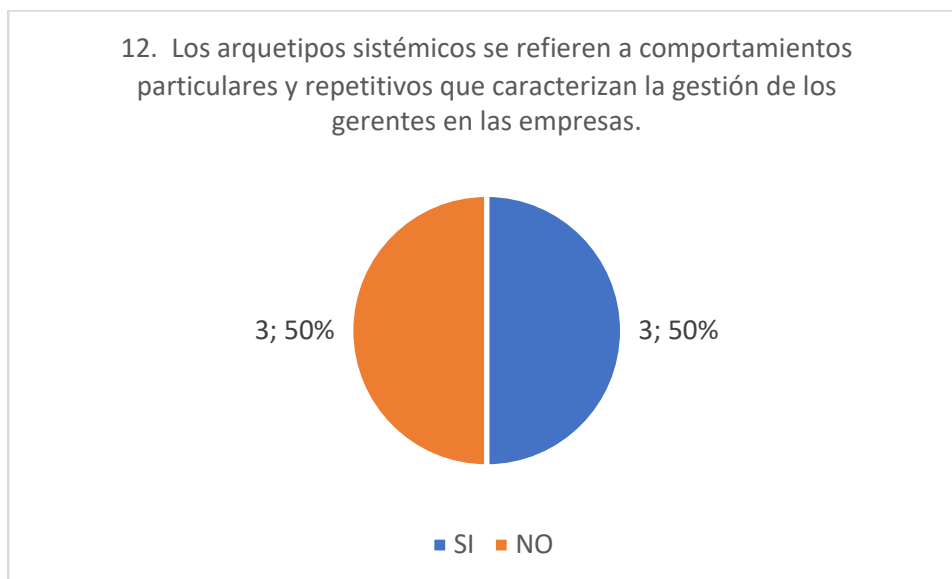


Figura 13: Distribución Poblacional ítem 12 Lista de Chequeo

El ítem número 12 indica una condición entrópica cuya presencia es medida con una respuesta negativa, en este caso se menciona el concepto de arquetipo sistémico, afirmando que los “arquetipos sistémicos se refieren a comportamientos particulares y repetitivos que caracterizan la gestión de los gerentes en las empresas”. Conviene aclarar que Villacrés (2017) indica que “son patrones estructurales recurrentes que sirven para aprender a identificar estructuras o comportamientos de nuestra vida personal y laboral”. Nótese que no se reducen a la categoría de comportamientos sino de patrones estructurales, lo cual significa que tiene implicaciones en distintas áreas de la vida. Es el segundo resultado de la investigación en el cual se presenta una distribución del 50% entre los directivos.

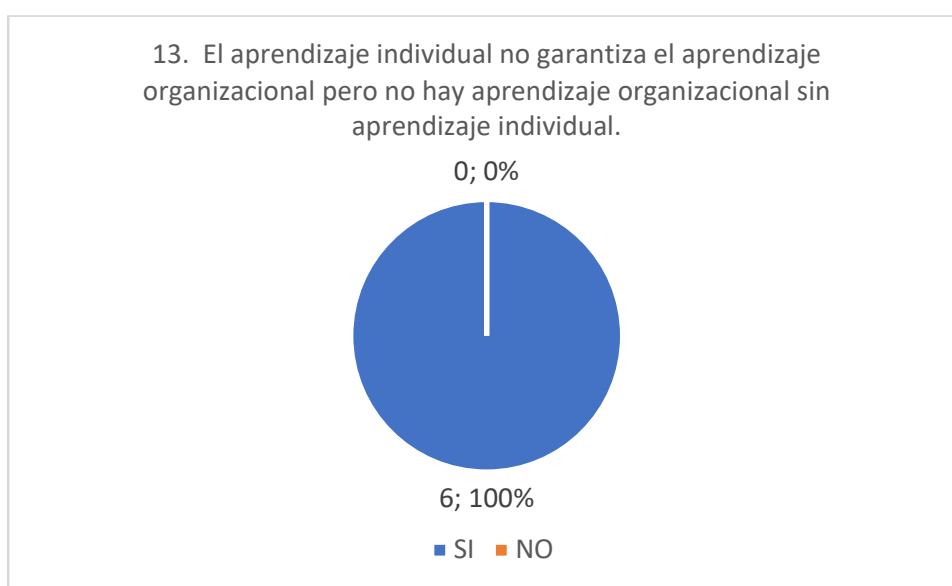


Figura 14: Distribución Poblacional ítem 13 Lista de Chequeo

En el ítem número 13 se evidencia que los 6 directivos aseguran que el aprendizaje organizacional es un trabajo en conjunto del aprendizaje individual, han seleccionado en un 100% la respuesta Si para el enunciado “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. Este ítem mide una condición de sinergia que se ve reflejada en la respuesta que todos han seleccionado.



Figura 15: Distribución Poblacional ítem 14 Lista de Chequeo

El ítem 14 mide la presencia de sinergia con una respuesta positiva al enunciado: “Entiendo lo que significa el concepto de “complejidad”, para lo cual todos los participantes dicen entenderlo y comprender que la complejidad consiste en diversos elementos de incertidumbre, aleatorios y de azar que dan surgimiento a hechos, procesos u objetos multidimensionales (Villacrés, 2017). Con este concepto claro por los participantes se pueden trabajar casos con una visión holística para el entendimiento de su totalidad y la transformación del caos a la auto organización.



Figura 16: Distribución Poblacional ítem 15 Lista de Chequeo

El ítem número 15 indica una situación de entropía cuando el directivo selecciona la respuesta negativa, en este caso, los participantes han manifestado una postura dividida frente al enunciado: “Un hecho o acontecimiento es “complejo” cuando es difícil de determinar o definir”, en este caso tres participantes otorgan una calificación negativa, dejando un 50% de posibilidad para transformar el concepto de “complejo” para transformar esta condición de entropía a una de sinergia.

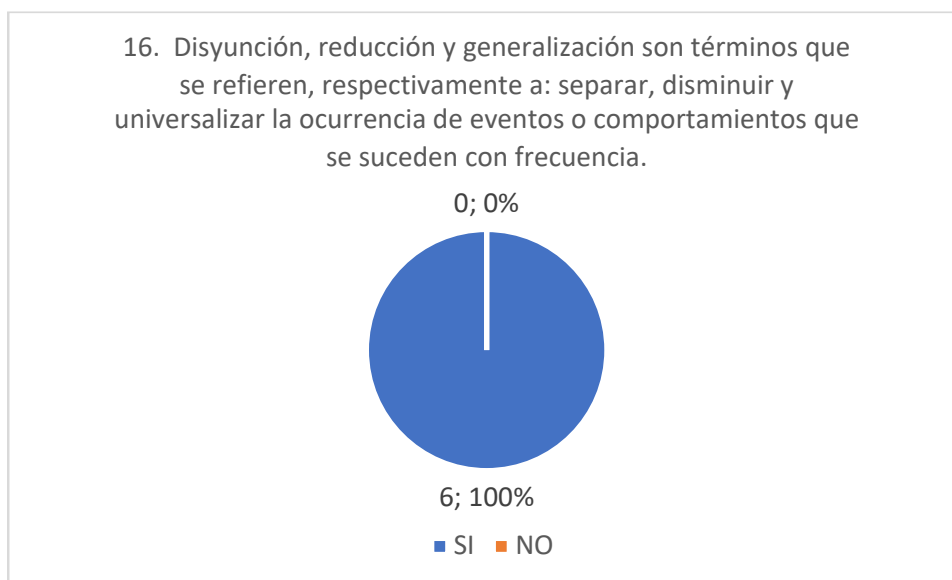


Figura 17: Distribución Poblacional ítem 16 Lista de Chequeo

El ítem número 16 contiene la afirmación: “Disyunción, reducción y generalización son términos que se refieren, respectivamente a: separar, disminuir y universalizar la ocurrencia de eventos o

comportamientos que se suceden con frecuencia”, la cual evalúa una condición de sinergia que se presenta al 100% con la respuesta Si elegida por todos los directivos. Con ello se entiende que hay una tendencia a identificar constantes en las ocurrencias de algunos eventos para identificar principios recurrentes.

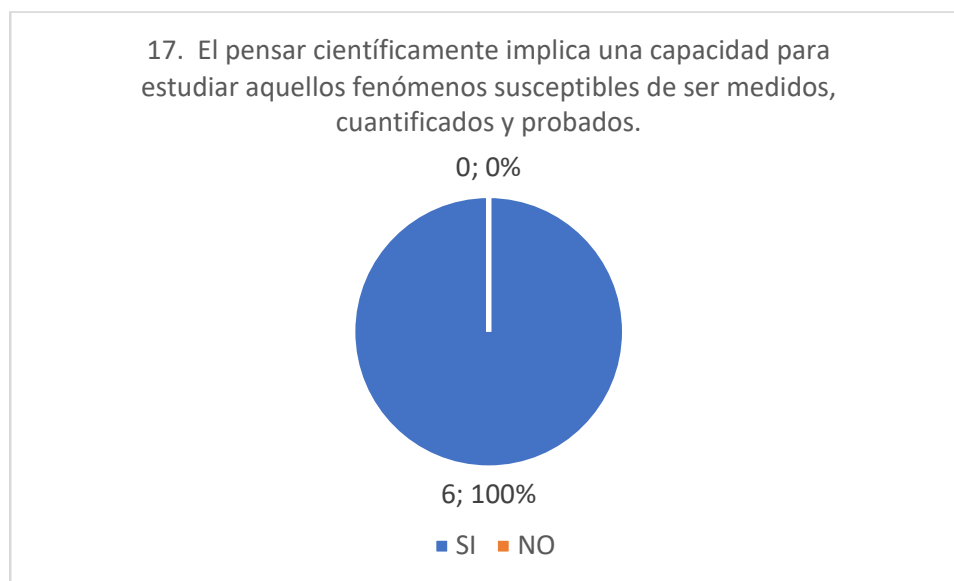


Figura 18: Distribución Poblacional ítem 17 Lista de Chequeo

La presencia de sinergia se ve reflejada con la respuesta afirmativa en el ítem 17, se refleja un 100% de concordancia al enunciado: “El pensar científicamente implica una capacidad para estudiar aquellos fenómenos susceptibles de ser medidos, cuantificados y probados”. Este tipo de pensamiento se relaciona con el pensamiento estratégico, pues los dos sirven para analizar las posibles soluciones que se presentan en los escenarios que plantean los directivos y que tendrán una consecuencia a las acciones que se tomen, es importante que los participantes tengan claro que estos fenómenos deben ser probados y cuantificados para que exista este tipo de pensamiento.

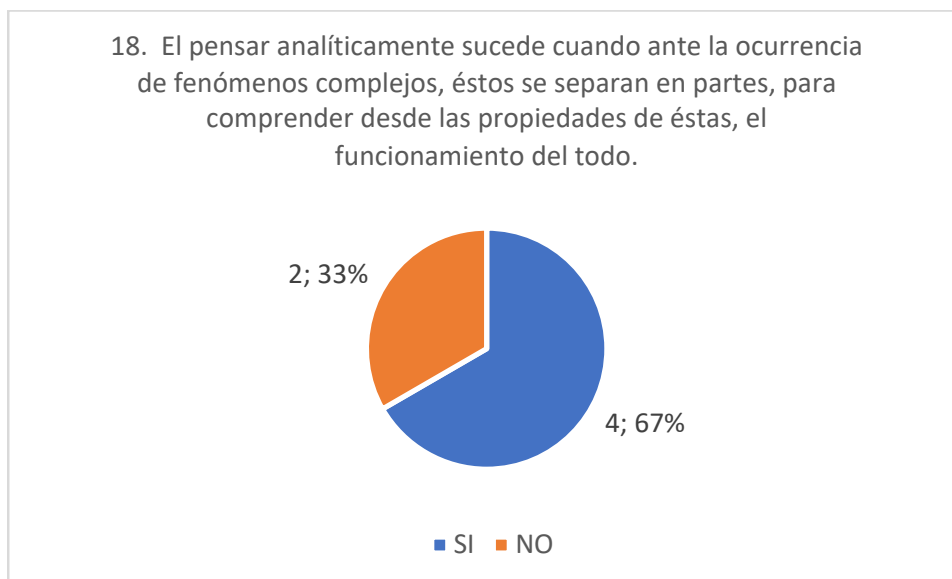


Figura 19: Distribución Poblacional ítem 18 Lista de Chequeo

Al igual que el ítem anterior, el ítem 18 indica un factor de sinergia que se refleja en la respuesta del Si. En esta afirmación se presenta una elección de 4 contra 2, siendo predominante la sinergia del grupo ante las características planteadas del pensar analíticamente que sugieren un pensamiento holístico. El enunciado indica que “El pensar analíticamente sucede cuando ante la ocurrencia de fenómenos complejos, éstos se separan en partes, para comprender desde las propiedades de éstas, el funcionamiento del todo”. Nótese que esta habilidad del pensamiento estratégico es en apariencia opuesta al pensar holísticamente, pero en verdad son complementarias, puesto que el análisis prospectivo requiere de ambas habilidades.

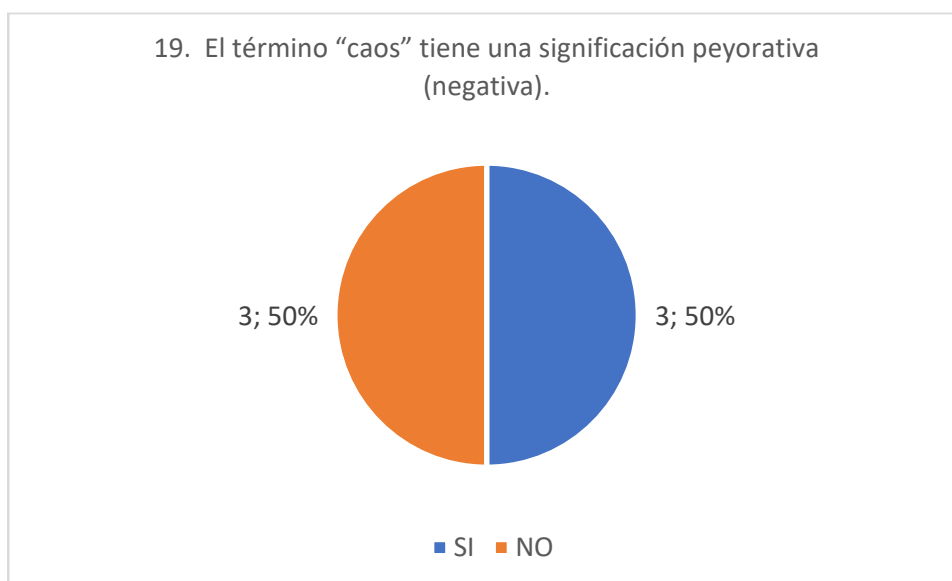


Figura 20: Distribución Poblacional ítem 19 Lista de Chequeo

En el ítem 19 se presenta una división del 50% en las dos posibles selecciones, en este la afirmación hace referencia a que: “El término “caos” tiene una significación peyorativa (negativa)” lo cual sería inconveniente ya que este término es usado para nombrar una propiedad de los sistemas y no calificarlos como buenos o malos (Villacrés, 2017). Este ítem mide la presencia de una condición entrópica al obtener una respuesta negativa, esto podría significar una oportunidad de aprovechamiento del desorden que presenta el caos para cambiar su estado a uno mas ordenado frente a las situaciones que se presenten ante los directivos.

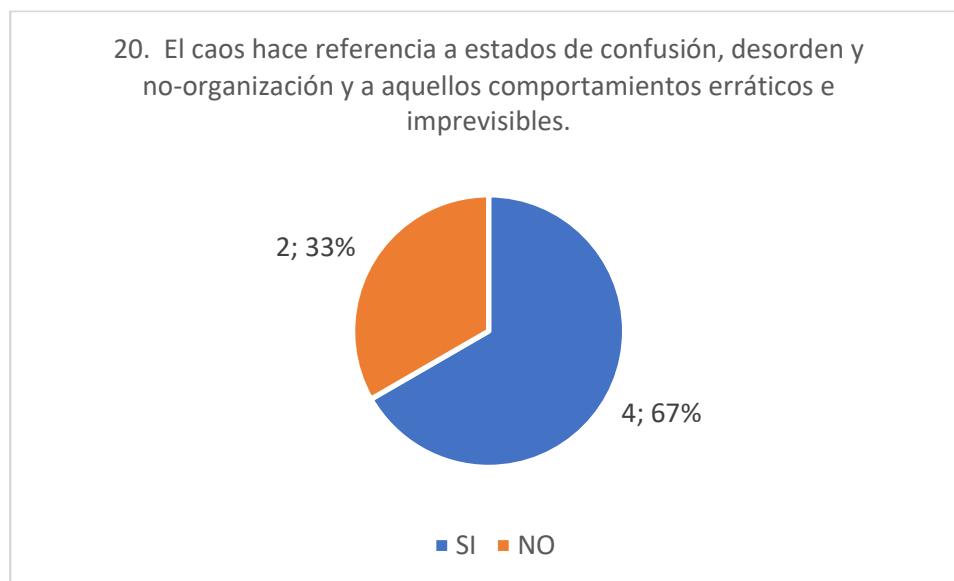


Figura 21: Distribución Poblacional ítem 20 Lista de Chequeo

El término del “caos” aparece nuevamente en el ítem 20, esta vez asegurando que “El caos hace referencia a estados de confusión, desorden y no-organización y a aquellos comportamientos erráticos e imprevisibles”. Con ello se quiere medir la presencia de una condición entrópica, la cual no refleja fuerte presencia debido que tan solo el 33% de los participantes eligieron la respuesta que indica este tipo de condición, el No. Relacionando los resultados y los enunciados de la figura 20 y la figura 21 se identifica que un directivo cambió su opinión sobre el término caos al presentarse una modificación en el enunciado de las características de este concepto cuando ellas son similares.

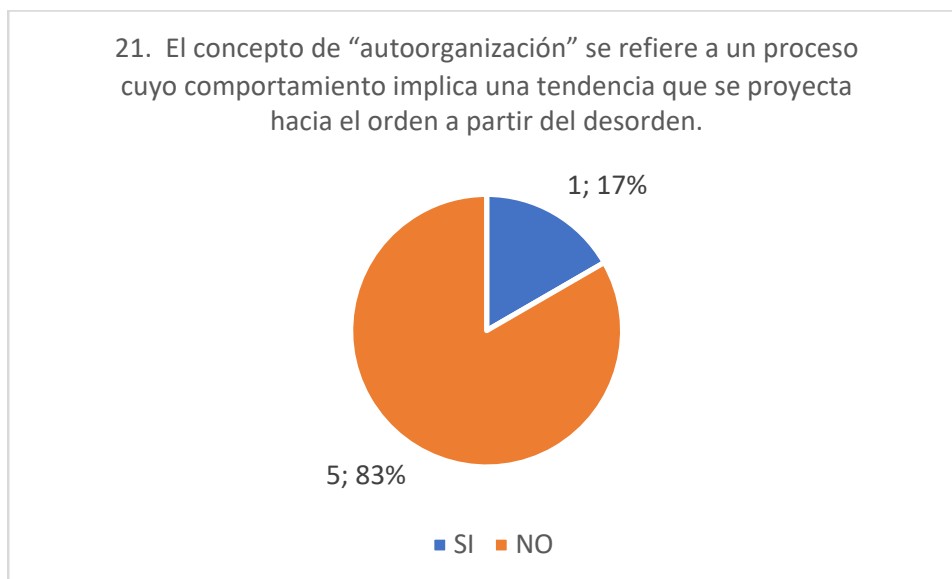


Figura 22: Distribución Poblacional ítem 21 Lista de Chequeo

En la figura 22 se observa que un solo directivo ha optado por la respuesta del Si ante la afirmación: “El concepto de “autoorganización” se refiere a un proceso cuyo comportamiento implica una tendencia que se proyecta hacia el orden a partir del desorden”. Este ítem mide la presencia de una condición de sinergia con la respuesta positiva, para lo cual, se evidencia que hay un 83% de ausencia de esta condición en el grupo de directivos relacionado a este ítem. Es importante resaltar que para que exista el estado de orden debe existir su contraparte que es el desorden, de esta manera se puede pasar de un estado al otro al realizar una organización de los elementos que sean partícipes de este conjunto. El fortalecimiento de la comprensión sobre la dualidad del orden-desorden puede representar una ventaja para los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, ya que al comprender dicha relación las crisis pueden ser vistas como oportunidades de mejora, tal es este caso para realizar la transformación en lo relacionado a este ítem para mejorar la presencia de sinergia en los directivos.

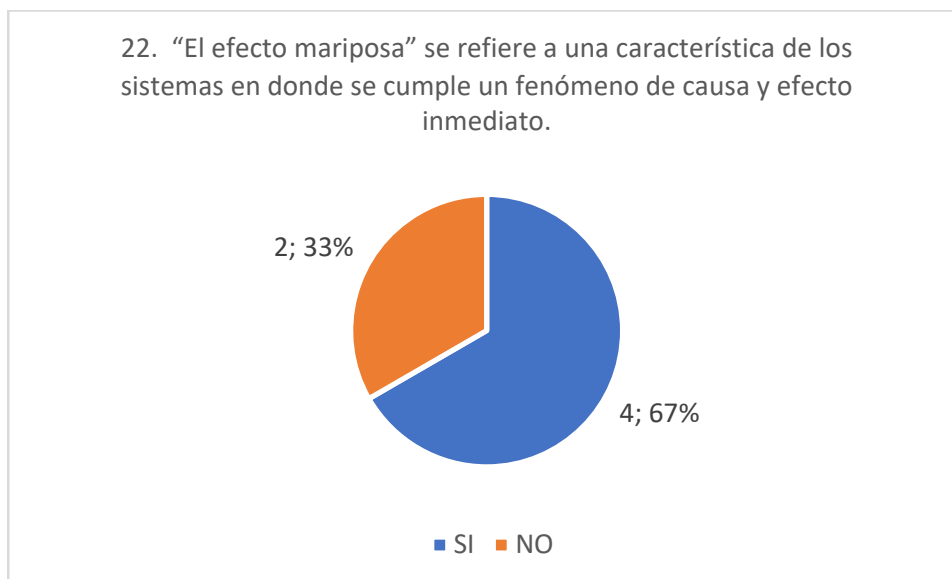


Figura 23: Distribución Poblacional ítem 22 Lista de Chequeo

El ítem 22 con una respuesta negativa mide la presencia de una condición de entropía, para este ítem en el cual se afirma que: ““El efecto mariposa” se refiere a una característica de los sistemas en donde se cumple un fenómeno de causa y efecto inmediato”, solo 2 directivos han seleccionado la respuesta negativa. Dicho efecto tiene la característica que sus causas-efectos a veces son distantes en las dimensiones de tiempo y espacio (Villacrés, 2017). El entendimiento de la manera en que opera el “efecto mariposa” puede constituir una oportunidad para la mejora de la calidad en la organización, ya que se toman decisiones con más conciencia de que ninguna decisión es neutral o inocua, todas las decisiones por pequeñas que parezcan afectan a la institución educativa.

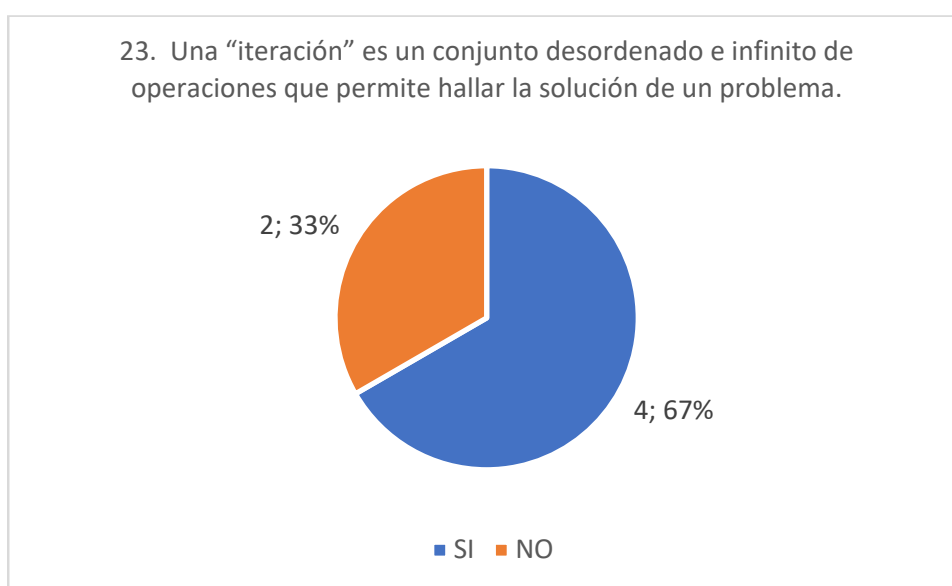


Figura 24: Distribución Poblacional ítem 23 Lista de Chequeo

La figura 24 muestra una distribución del 67% para la respuesta Si y del 33% restante para la respuesta No, esta última es la encargada de medir la presencia de la condición entrópica relacionada al enunciado: “Una “iteración” es un conjunto desordenado e infinito de operaciones que permite hallar la solución de un problema”. Es de aclarar que el concepto de “iteración” es todo lo contrario, es un conjunto ordenado y finito que permite el hallazgo de soluciones a un problema. En consecuencia, se revela un hallazgo importante al aclarar el concepto para los directivos ya que conocer que es posible establecer iteraciones permite valorar profundamente las herramientas prospectivas.

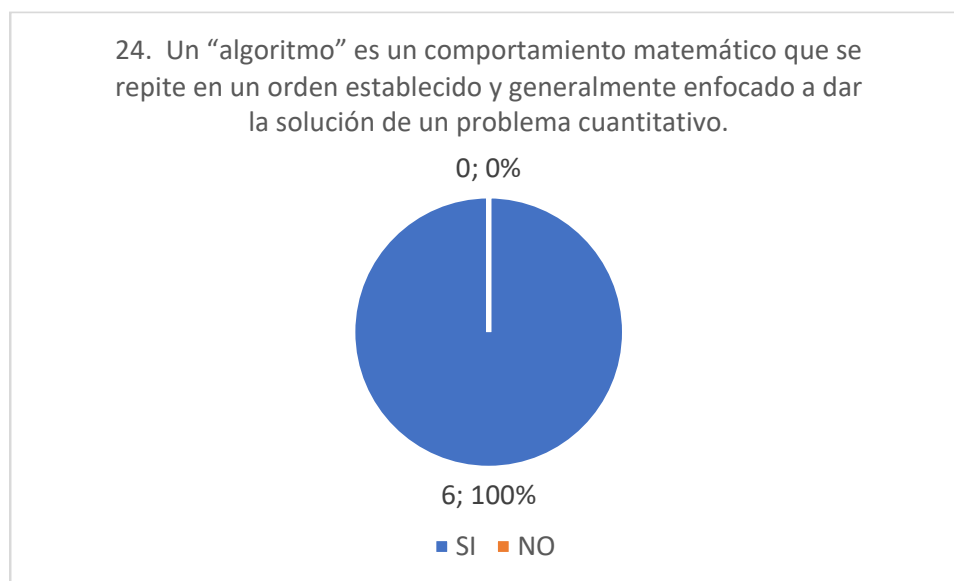


Figura 25: Distribución Poblacional ítem 24 Lista de Chequeo

En el ítem 24 se presenta unanimidad en la respuesta del Si ante la afirmación: “Un “algoritmo” es un comportamiento matemático que se repite en un orden establecido y generalmente enfocado a dar la solución de un problema cuantitativo”. Esto indica que la presencia de esta condición de sinergia está en los 6 directivos al tener claro el concepto de “algoritmo”, necesario para la solución de problemas cuantitativos y para comprender las ventajas de herramientas prospectivas.

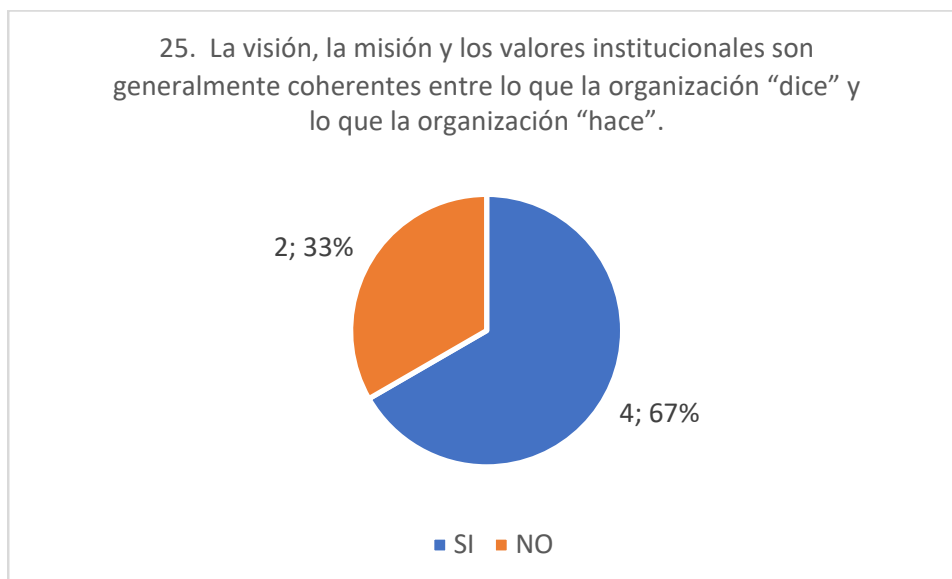


Figura 26: Distribución Poblacional ítem 25 Lista de Chequeo

El enunciado del ítem 25 afirma que “La visión, la misión y los valores organizacionales son generalmente coherentes entre lo que la organización “dice” y lo que la organización “hace””. Este ítem mide la presencia de una condición de sinergia con una respuesta positiva, el cual ha obtenido una elección del 67% de los directivos, lo que posibilita una mejora de la planeación estratégica de la institución al permitir que haya un 33% de directivos en los cuales es posible modificar los conceptos de visión, misión y valores institucionales para mejorarlos.

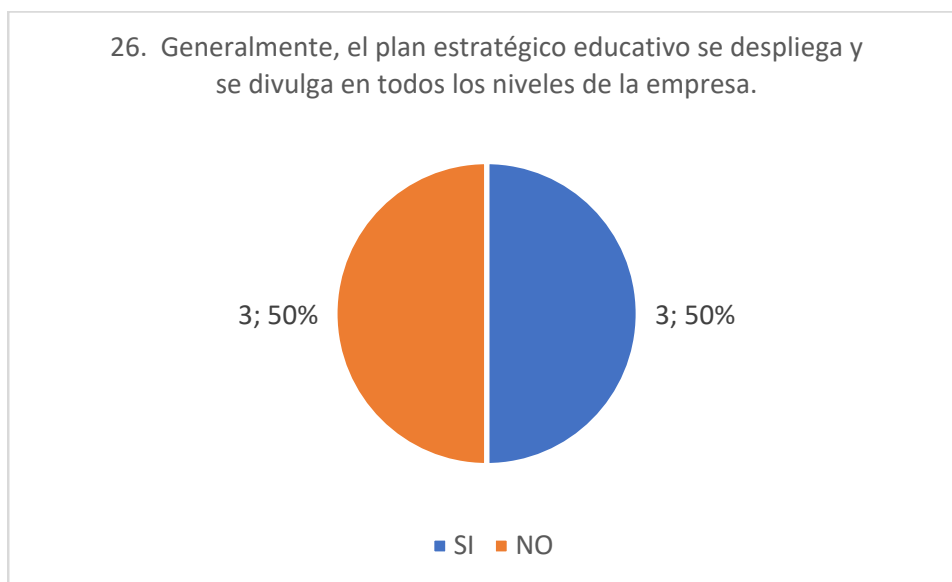


Figura 27: Distribución Poblacional ítem 26 Lista de Chequeo

“Generalmente, el plan estratégico educativo se despliega y se divulga en todos los niveles de la empresa”, este es el enunciado del ítem número 26, allí se presenta una distribución igualitaria del 50% para el No y para el Si, esta última respuesta identifica una condición de sinergia en el ítem. Con las respuestas otorgadas por los participantes se identifica una falencia en la socialización del plan estratégico a todos los niveles, lo que genera que los colaboradores de la empresa no posean conocimiento de los lineamientos, la visión, la misión y los valores de la empresa para saber si ellos están alineados con los suyos y tener la oportunidad de trascender en sintonía con la empresa.

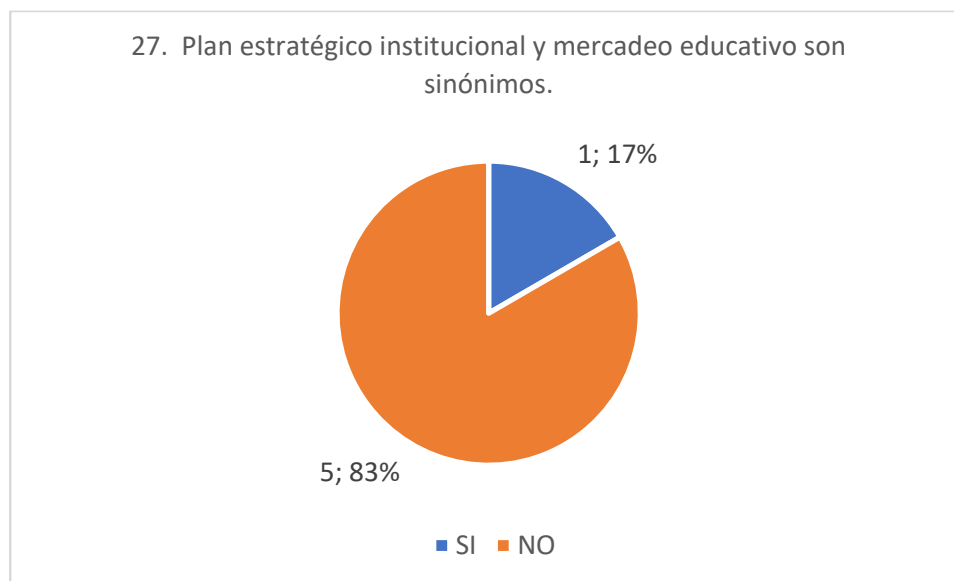


Figura 28: Distribución Poblacional ítem 27 Lista de Chequeo

En el ítem 27 se mide la presencia de una condición de entropía con la afirmación: “Plan estratégico institucional y mercadeo educativo son sinónimos”, esta información es incorrecta y por ello mide la existencia de esta condición entrópica con la respuesta No. Cinco de los seis directivos han optado por esta respuesta al tener el conocimiento de que el Plan estratégico institucional es el documento que tiene el por qué, el para qué y el cómo de la institución, mientras que el Plan de mercadeo educativo es la forma de promocionarlo y venderlo a la comunidad educativa.

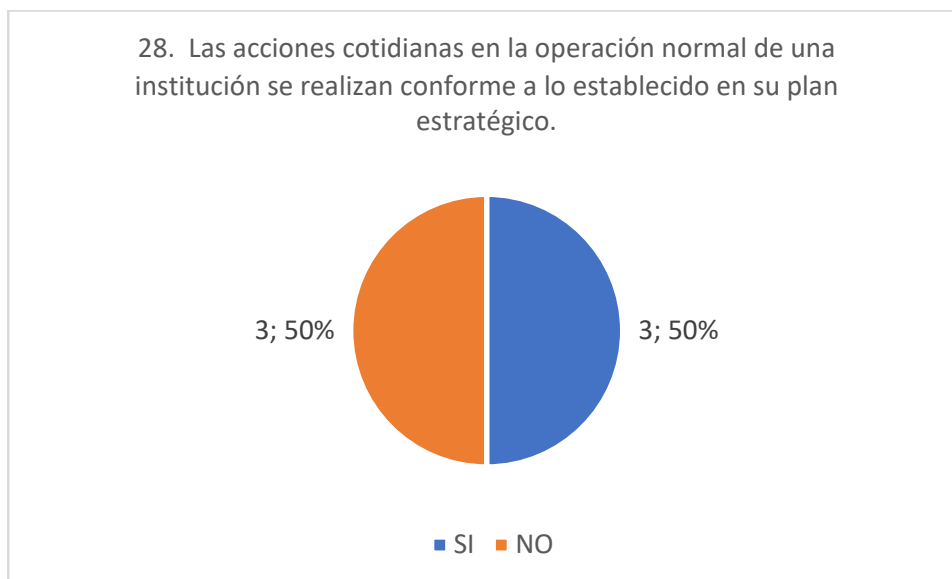


Figura 29: Distribución Poblacional ítem 28 Lista de Chequeo

El enunciado “Las acciones cotidianas en la operación normal de una institución se realizan conforme a lo establecido en su plan estratégico” corresponde al ítem 28, el cual mide la presencia de una condición de sinergia con la respuesta Si, la cual cuenta con un 50% de selección por parte de los directivos dejando en claro que los otros 3 no encaminan sus acciones cotidianas con el plan estratégico de la institución y trabajan de manera aislada sus acciones con las necesidades y planes que tengan trazados para la empresa.

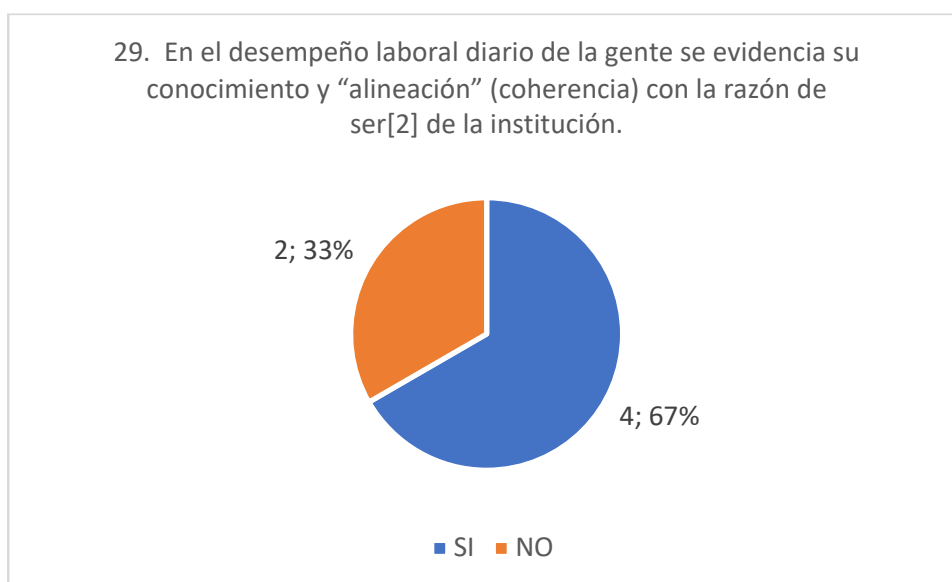


Figura 30: Distribución Poblacional ítem 29 Lista de Chequeo

Este ítem 29 se relaciona con el anterior, ya que hace referencia al desempeño laboral diario y el ítem 28 a las acciones cotidianas, ambas encaminadas a los lineamientos de la institución. Este ítem 29 se enfoca

más en las acciones propias de cada persona midiendo una condición de sinergia al obtener una respuesta de Si, para este caso la distribución muestra que 4 directivos han seleccionado dicha respuesta al enunciado: “En el desempeño laboral diario de la gente se evidencia su conocimiento y “alineación” (coherencia) con la razón de ser de la institución”. En palabras de Villacrés (2017) “Por “razón de ser” se entiende la impronta o característica propia de la gestión diaria de la institución a través de la cual se cumple su objetivo social”. Precisamente por esto llama la atención que dos de los directivos afirmen que su desempeño no se alinea con esa razón de ser.

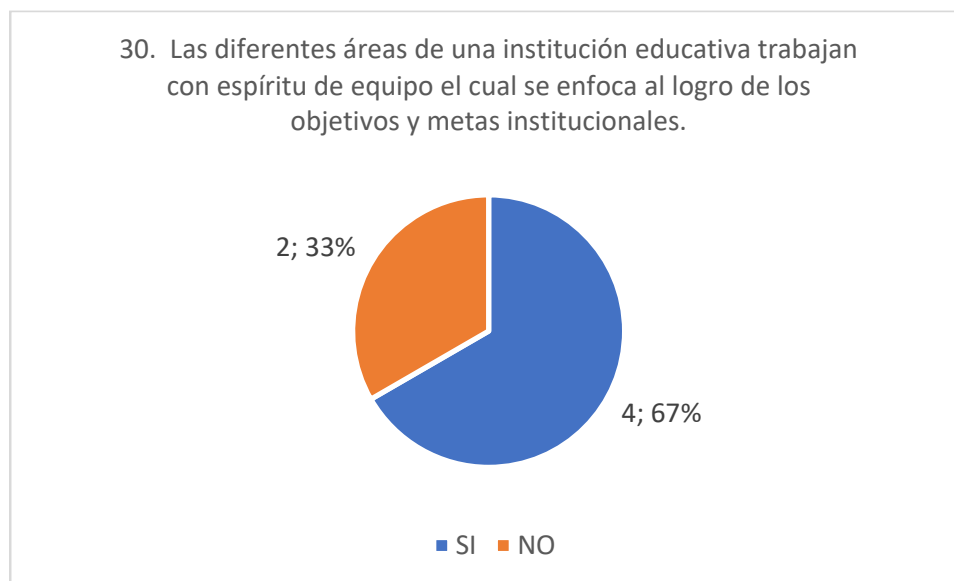


Figura 31: Distribución Poblacional ítem 30 Lista de Chequeo

“Las diferentes áreas de una institución educativa trabajan con espíritu de equipo el cual se enfoca al logro de los objetivos y metas institucionales”, con este enunciado el ítem 30 identifica una condición de sinergia con el 67% de las respuestas en el Si. Es de esta manera como 2 de los directivos poseen una percepción diferente en lo que ocurre dentro de la institución, lo que sugiere la oportunidad de transformación en el trabajo en equipo de las diferentes áreas para enfocarlo hacia el logro de los objetivos y las metas institucionales y aumentar la condición de sinergia en este ítem.

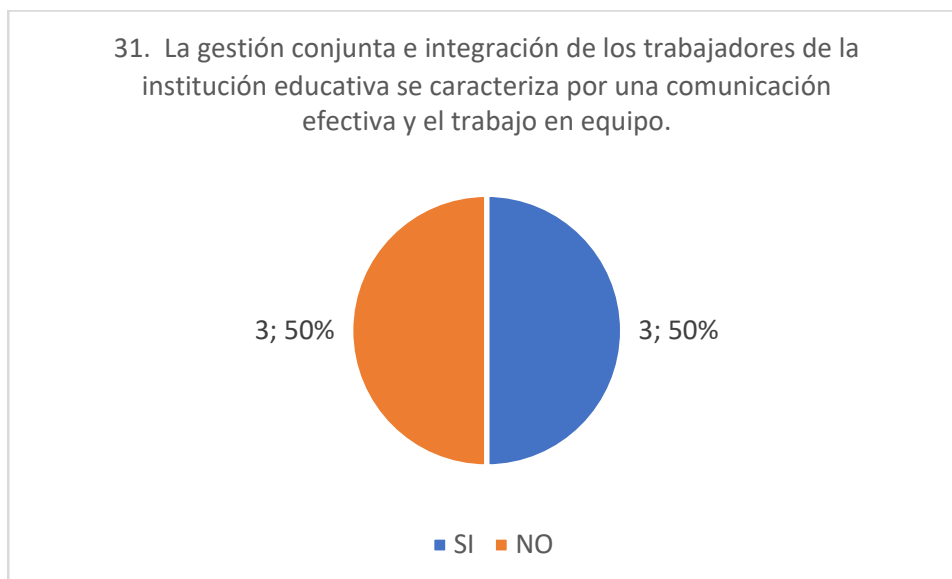


Figura 32: Distribución Poblacional ítem 31 Lista de Chequeo

Con una respuesta afirmativa en el ítem número 31 se evidencia la presencia de una condición de sinergia. El ítem indagó si “La gestión conjunta e integración de los trabajadores de la institución educativa se caracteriza por una comunicación efectiva y el trabajo en equipo”, para lo cual se presentó una división del 50% en las dos respuestas posibles (Si o No) generando una posibilidad de mejora en la comunicación efectiva dentro de la institución educativa para realizar una gestión conjunta de los trabajadores y de esta manera aumentar la distribución hacia la respuesta de la condición de sinergia. Este hallazgo y el del ítem anterior representan una importante oportunidad para fortalecer la gestión institucional.



Figura 33: Distribución Poblacional ítem 32 Lista de Chequeo

En el ítem número 32 se afirma que: “La política de gestión humana en favor de los administrativos y docentes promueve el descubrimiento y la promoción de sus proyectos de vida”. La Figura 33 muestra una distribución del 50% para los participantes que están de acuerdo con la afirmación y un porcentaje del 50% que no lo está, de esta manera en el ítem se presenta una condición de sinergia que se refleja en los 3 directivos que dieron su respuesta al Si, lo cual deja un trabajo por realizar para la institución en la aproximación a los proyectos de vida de los directivos y colaboradores al igual que generar el entorno propicio para que se de este proceso de autoconocimiento y descubrimiento de las verdaderas necesidades y querer de las personas.

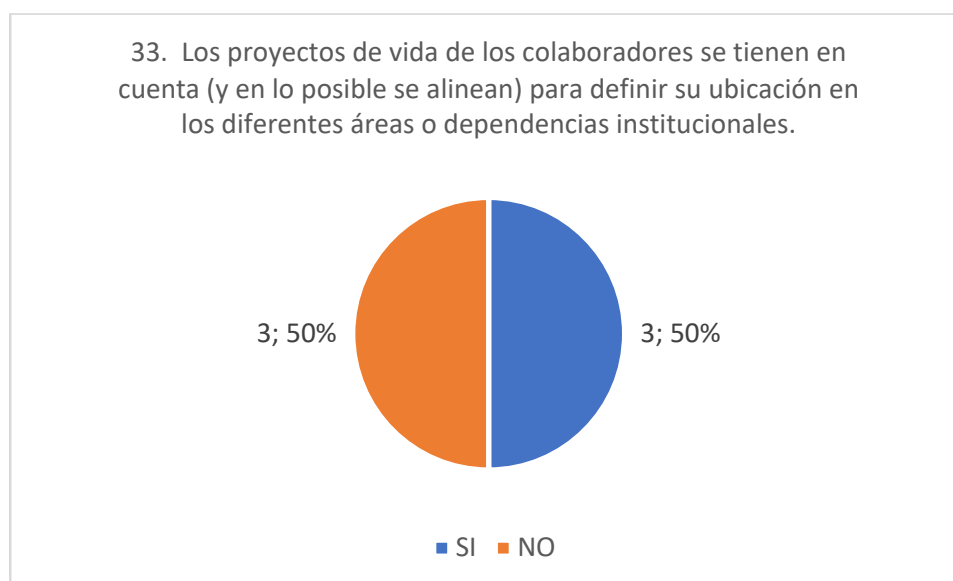


Figura 34: Distribución Poblacional ítem 33 Lista de Chequeo

“Los proyectos de vida de los colaboradores se tienen en cuenta (y en lo posible se alinean) para definir su ubicación en los diferentes áreas o dependencias institucionales”, este enunciado corresponde al ítem 33 que mide con una respuesta afirmativa una condición de sinergia, la cual está presente en un 50% en el grupo de directivos. Los restantes 3 directivos perciben que los proyectos de vida de los colaboradores de la institución no son tenidos en cuenta para sus labores. En consecuencia, posiblemente convenga que el equipo directivo analice alternativas para reconocer e impulsar los proyectos de vida de los colaboradores, más aún si se pretende construir una visión compartida de la calidad en el Colegio.

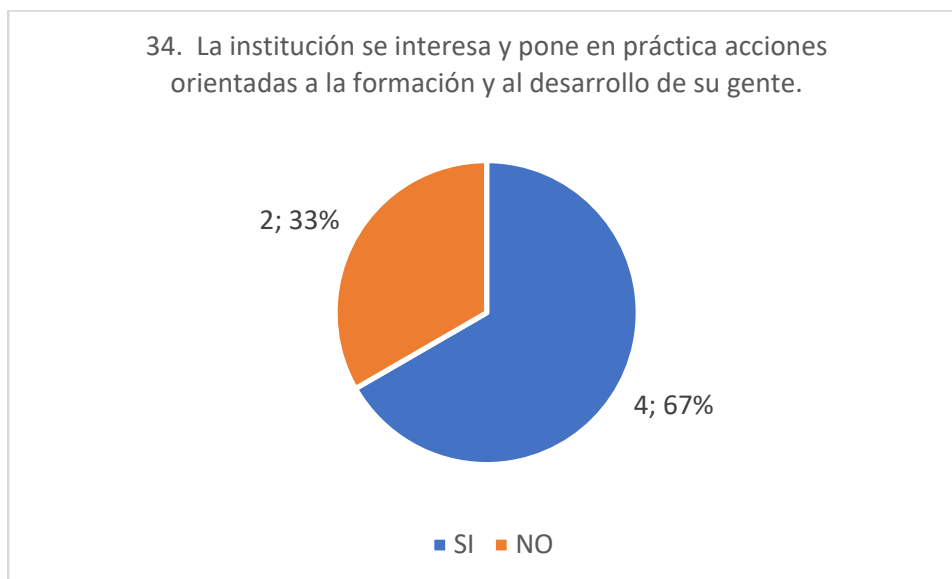


Figura 35: Distribución Poblacional ítem 34 Lista de Chequeo

En el ítem 34 con la afirmación: “La institución se interesa y pone en práctica acciones orientadas a la formación y al desarrollo de su gente”, se mide la presencia de una condición de sinergia que se ve reflejada con la respuesta Si en el 67% de los participantes, lo cual refleja la importancia que tiene esta institución al interesarse por el desarrollo y formación de sus colaboradores. Convendría explorar más a profundidad por qué el 33% de ellos considera que no se desarrolla de esta manera.

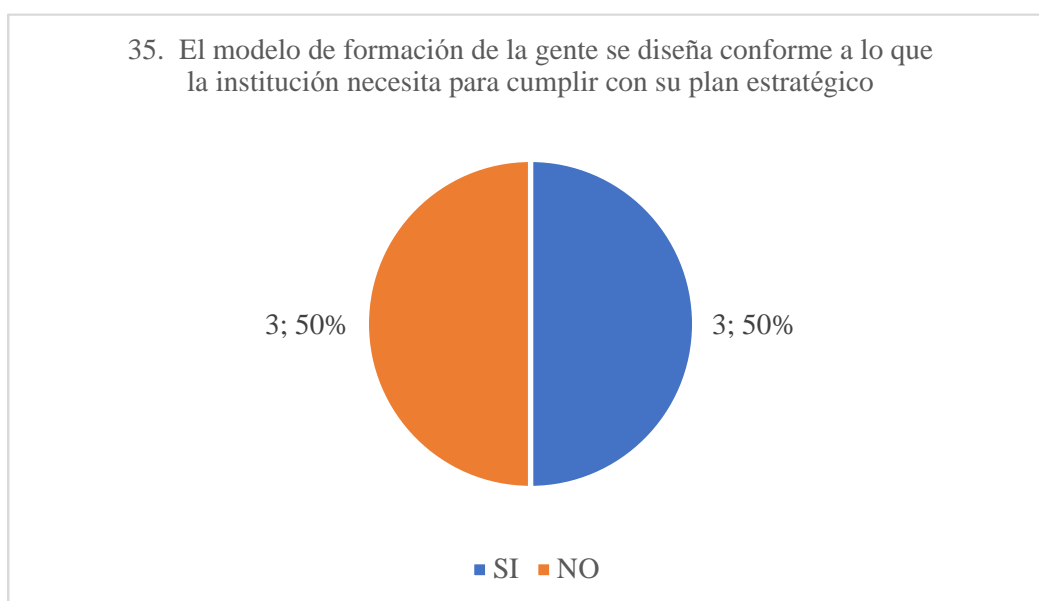


Figura 36: Distribución Poblacional ítem 35 Lista de Chequeo

El plan estratégico de la empresa es la guía principal para alcanzar los objetivos que están trazados, por ello el ítem 35 afirma que: “El modelo de formación de la gente se diseña conforme a lo que la institución

necesita para cumplir con su plan estratégico”, la percepción de los directivos indica que el 50% de ellos está de acuerdo con esta afirmación, lo cual genera una condición de sinergia en relación con este ítem y deja abierta la posibilidad de transformación en los otros 3 directivos que dieron su opinión contraria. El resultado de este ítem es importante para los directivos al señalar una posible deficiencia en la generación de los espacios para el surgir del pensamiento estratégico.

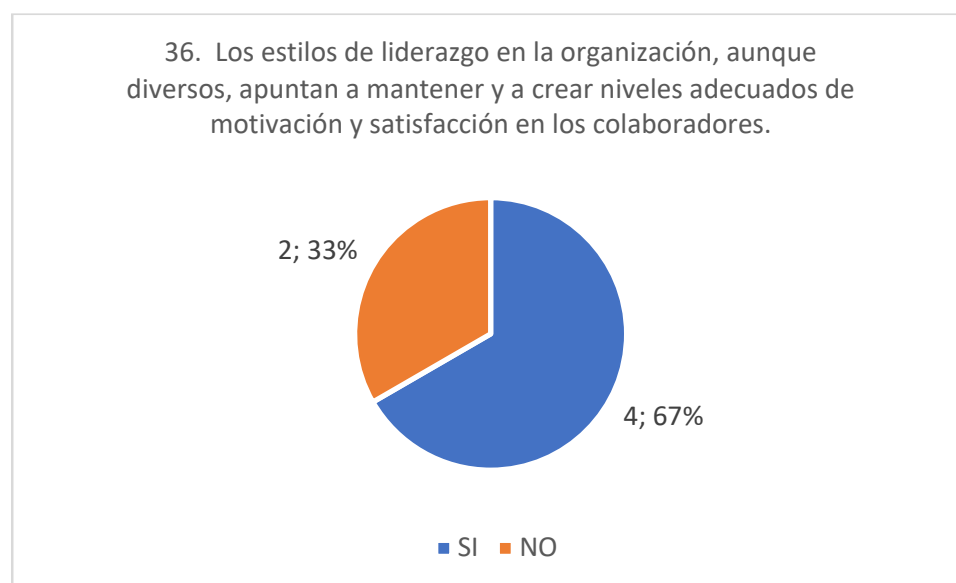


Figura 37: Distribución Poblacional ítem 36 Lista de Chequeo

Tal como los anteriores ocho ítems han evaluado condiciones de sinergia, el ítem 36 también lo hace con una respuesta del Si, en este caso la Figura 36 muestra la distribución de un 67% para esta respuesta y un 33% para el No. Con ello se evalúa la afirmación: “Los estilos de liderazgo en la organización, aunque diversos, apuntan a mantener y a crear niveles adecuados de motivación y satisfacción en los colaboradores”, tema importante en la organización porque los directivos encuestados deberían ser los que ejercen ese liderazgo dentro de la institución ya que están encargados de grandes procesos y el manejo y distribución de recursos. Los dos directivos que escogieron la respuesta negativa deben revisar su estilo de liderazgo para corroborar que sea el adecuado ante las responsabilidades y acciones que desempeñan.

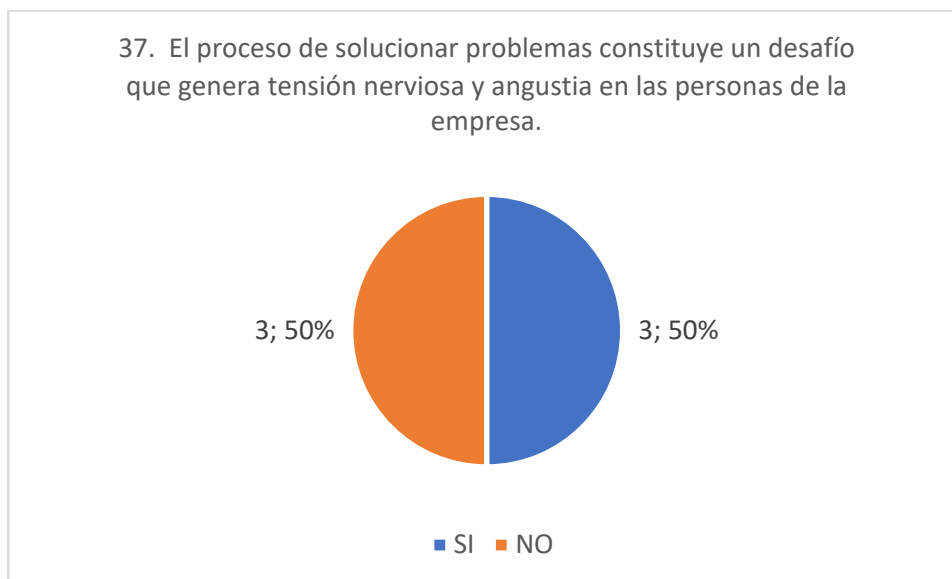


Figura 38: Distribución Poblacional ítem 37 Lista de Chequeo

El planteamiento del ítem 37 donde se afirma que “El proceso de solucionar problemas constituye un desafío que genera tensión nerviosa y angustia en las personas de la empresa” evalúa una condición de entropía reflejado en la respuesta del No; tres de los directivos han considerado que se presenta de una manera diferente a la afirmada. Los problemas se presentan a diario en todas las instituciones educativas, esto genera un proceso de tensión creativa para la solución de los conflictos y su resolución adelanta la gestión laboral y el crecimiento a nivel personal (Villacrés, 2017). Ese proceso de tensión creativa es una resignificación de la crisis desde el enfoque apreciativo de la situación, es la capacidad de gestionar ideas o recursos desde un momento de crisis, no ver el déficit sino ver la movilización del cambio hacia lo positivo.



Figura 39: Distribución Poblacional ítem 38 Lista de Chequeo

La condición de sinergia se mide con respuesta de Si en el ítem 38, el cual afirma que: “El proceso de comunicación organizacional fluye de manera espontánea y abierta; por lo tanto, el temor a hablar está ausente en la interacción de la gente con sus pares y con sus superiores”. La distribución de la figura 39 evidencia que el 50% de los directivos indicaron que se encuentran de acuerdo con la afirmación, lo que genera que se presente esta condición de sinergia en la misma medida. Llama la atención este hallazgo que va en concordancia con resultados de ítems previos que también están relacionados con aspectos de comunicación interna de a institución, los cuales exponen una falencia que se ve reflejado en condiciones de entropía que pueden ser transformados en condiciones de sinergia con las acciones pertinentes para ello.

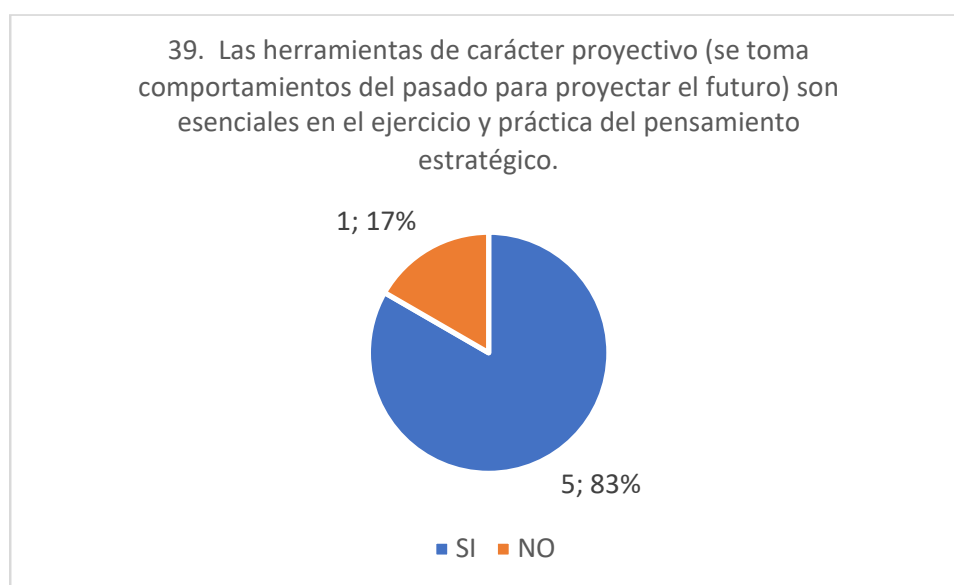


Figura 40: Distribución Poblacional ítem 39 Lista de Chequeo

La afirmación del ítem 39: “Las herramientas de carácter proyectivo (se toma comportamientos del pasado para proyectar el futuro) son esenciales en el ejercicio y práctica del pensamiento estratégico”, evalúa con una respuesta negativa la presencia de una condición de entropía, en este caso, dicha condición se ve representada con el 17% de los directivos. Cabe aclarar que las herramientas de carácter proyectivo son complementarias y no esenciales dentro del pensamiento estratégico.

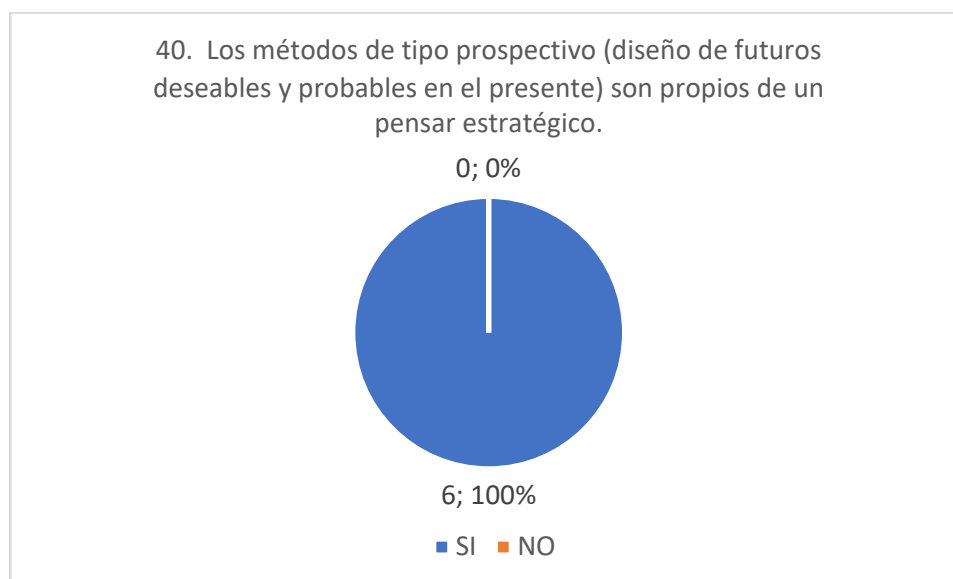


Figura 41: Distribución Poblacional ítem 40 Lista de Chequeo

La afirmación del ítem 40: “Los métodos de tipo prospectivo (diseño de futuros deseables y probables en el presente) son propios de un pensar estratégico”, evalúa la presencia de una condición de entropía con la respuesta No. En este ítem, hay ausencia de esta condición debido a que el 100% de los participantes ha escogido el Si como representación de sus modelos mentales a esta afirmación. Cabe resaltar que los métodos de tipo prospectivo se utilizan como complemento al pensar estratégico por tanto significa que la comprensión de que las herramientas prospectivas constituyen una evidencia del pensamiento estratégico y constituye una condición de sinergia en el equipo directivo.

5.3 Análisis de Resultados Observación Participantes

Como complementado a los datos obtenidos con la aplicación de la lista de chequeo y en concordancia con uno de los hallazgos del primer objetivo (entrevista a profundidad) que revela que el autoconocimiento de los líderes es el punto de partida para que emerja el pensamiento estratégico, se consideró pertinente desarrollar un taller experiencial enfocado a este aspecto. Los datos producidos durante el desarrollo de dicho taller se recolectaron a través de una observación participante cuyo análisis se presenta a continuación. Cabe destacar que el autoconocimiento como concepto puede tener distintos abordajes, por lo cual se recurrió al coaching ontológico como herramienta metodológica que guio el desarrollo del taller.

Denominación del taller: “Autoconocimiento y Liderazgo”

Objetivos

1. Hacerse consciente de la capacidad de estar en presente como una “puerta de entrada” al autoconocimiento.
2. Realizar un autodiagnóstico de las dimensiones de la vida a través de la herramienta “Rueda de la vida”.
3. Identificar las fortalezas personales a través de un punto de referencia externo.

Metodología

Para desarrollar la sesión se emplearon algunas herramientas de transformación humana con la metodología de coaching de grupos desarrollando actividades.

Subtemas

Atención plena, un punto de partida para el autoconocimiento: La atención plena como capacidad humana y no como técnica constituyó el punto de partida porque es un estado de conciencia en el presente que se pueden producir el autoconocimiento y el desarrollo de habilidades para la autogestión.

Percepciones de sí mismo (“véase como lo ven los demás”): La autoimagen es una construcción mental configurada por los paradigmas que cada uno tiene acerca de sí mismo y de sus posibilidades de acción, sin embargo, dichos paradigmas no siempre corresponden a la realidad, puesto que en ocasiones experiencias personales generan creencias limitantes sobre estos aspectos. Conocerse a través de otros es una manera de ampliar la percepción acerca de sí mismo.

Diagnóstico del estado vital. Identificar de manera reflexiva y dirigida el grado de satisfacción con cada dimensión de la vida constituye un punto de partida para el autoconocimiento, ya que en el automatismo (contrario a la atención plena) se reduce la posibilidad de hacerse consciente del punto de desarrollo actual en cada una de esas dimensiones vitales.

Responsabilidad en la construcción del proyecto de vida. A partir de los resultados del diagnóstico anterior se ofrece la posibilidad de asumir la responsabilidad en el desarrollo (o estancamiento) en cada dimensión de la vida, para lo cual, cada persona puede tomar decisiones que orienten su vida hacia su mayor bien. Se parte de la premisa de que liderar la propia vida con visión e inspiración es la clave para liderar a otros.

Registro de Observación

A continuación, se describe lo que ocurrió en las actividades realizadas como participante de la experiencia y rector de la institución:

Actividades

Introducción: Como punto de partida el investigador principal expone que en función del presente estudio está explorando un paradigma innovador del pensamiento estratégico cuyo punto de partida es el autoconocimiento. Por tanto, con el fin de comprender cómo el autoconocimiento constituye el paso inicial para que emerja el pensamiento estratégico, se ha organizado un taller de autoconocimiento. Así mismo, su asesora, quien funge para este caso como facilitadora de la experiencia, explica que la sesión tendrá como beneficio colateral la posibilidad de brindar algunos espacios para reflexionar sobre la propia vida. Responde algunas preguntas de los directivos. La mayoría acoge las respuestas como una posibilidad. Sin embargo, en algunos se observar un poco de temor o resistencia ante lo inesperado de la actividad.

Dinámica rompe- hielo: en esta actividad se reunieron los participantes en círculo alrededor de uno de ellos, al cual le iban realizando preguntas de tipo personal uno a uno y en orden, la persona que se encontraba en el centro tenía que responder la pregunta inmediatamente anterior cuando le formulaban la pregunta actual. La actividad tenía como propósito que los participantes ubicaran su mente en tiempo presente frente a las preguntas que se le estaban realizando, lo cual requería que los participantes liberaran su mente de los otros pensamientos que no estuvieran en la actividad y pudieran desconcentrarlos. El registro de observación revela tensión en algunos participantes que al sentirse “expuestos” en una situación de juego se veían preocupados por fallar, incluso así lo manifestaron cuando la facilitadora invitó a la auto observación: “observa que hay en tu mente en este momento? ¿qué pensamientos acuden mientras realizas el ejercicio? ¿estás plenamente concentrado o qué pensamiento hay? A lo cual algunos participantes respondieron “estoy pensando en que no quiero equivocarme” o “estoy pensando en que quiero concentrarme porque tengo muchas cosas en mi cabeza”.

Al concluir el ejercicio se solicitó a los participantes que expresaran cómo se sintieron con la experiencia y que comprensión tuvieron sobre sí mismos a lo largo de la experiencia. Los directivos manifestaron diferentes reacciones. Algunos indicaron que se sentían tensionados, aunque era una situación de “juego”. Otros manifestaron que se sentían muy bien, pues, aunque habían fallado en algunas preguntas, finalmente era un juego y lo habían tomado como un reto para tratar de traer la atención al momento presente. Algunos participantes también manifestaron comportamientos evasivos como bromear sobre la situación o sobre sus

propios fallos o los de los demás. Esta conducta fue recibida de tres maneras diferentes: algunos ignoraban la broma, otros se “enganchaban” emocionalmente con algo de molestia e intentado justificar las distracciones y otros se sumaban a las bromas.

Atención plena “beep beep”: consistió en poner unos roles a los participantes en los cuales consistían en poner dos personas frente a frente, una de ellas tenía que realizar una mímica que la persona en su opuesto debía imitar en función de espejo mientras respondía a una pregunta personal que realizaba otro participante, al realizar la respuesta de manera correcta otro participante le debía realizar una pregunta matemática y así sucesivamente. Los demás participantes debían estar atentos a los errores que se fueran a cometer, en el caso en que se presentara alguna falta debían realizar un sonido de “beep beep” para informarle a los otros participantes que algo estaba ocurriendo de manera incorrecta, esto se repetía las veces que fueran necesarias hasta que se reestableciera la naturalidad de las asignaciones. Con la actividad se buscaba en los participantes hacer consciencia de la atención como un proceso que requiere autocontrol de tres elementos: oscilación, capacidad de memoria de trabajo y criterio de relevancia. Al finalizar la actividad se explicó lo importante que es la atención plena para la eficiencia en el cumplimiento de tareas y se plantearon preguntas como: ¿Qué tan fácil le resultó tener su atención en el presente? ¿En dónde estaba su atención? Cuando falló durante el juego, ¿qué pensamiento cruzaba su mente?

A estas preguntas los participantes respondieron cuando eran destinatarios de todas las acciones (personaje central) se producía tensión porque su mente se iba a la respuesta a las preguntas y no podían ejecutar fácilmente la imitación del “espejo”. Además, sus reflexiones se orientaron a la importancia de que cada miembro del equipo cumpla a cabalidad su tarea, ya que si en vez de atender lo propio se ocupa de observar si el otro cumple o no con su tarea, pierde eficiencia. De otra parte, reflexionaron que en la cotidianidad están expuestos a múltiples estímulos y requerimientos que de no ser atendidos con la mente en un estado de atención plena ocasiona más fallos. Es decir, es preferible realizar una cosa a la vez, pero bien hecha.

Rueda de la vida: en esta actividad que se realizó en una hoja de papel donde se encontraban 12 dimensiones en una gráfica de circunferencia que debían ser evaluadas con una puntuación de 0 a 10, siendo 10 el máximo valor de satisfacción. La actividad se ha realizado de una manera dirigida, en las cuales las dimensiones desde el coaching ontológico son consideradas como dominios de observación. La primera dimensión es el hogar, visto como lugar de calidez, como el lugar donde puedo expresar públicamente lo más privado sin miedo a ser juzgado y es donde hay respeto y lealtad, donde la calidad de las relaciones interpersonales permite que este espacio vital sea de acogimiento y acogida. La segunda dimensión es el desarrollo profesional, en la cual la profesión es la manera de expresar en el mundo la misión y el sentido

de la vida, por lo cual es importante cuestionarse si el trabajo que se desarrolla y la forma como se desarrolla es la manera indicada para expresar el sentido de la propia vida. La salud es la tercera dimensión, desde el coaching ontológico se basa en dos aspectos, el primero en cómo se siente el participante en su salud en general y segundo cómo se siente con su apariencia física, se obtiene un promedio de las dos para calificar la dimensión. El dinero como cuarta dimensión se evalúa desde la creencia del participante del manejo de este recurso, así como la forma en que administra el dinero y la posibilidad de alcanzar la libertad financiera. La quinta dimensión es el crecimiento personal, se evalúa con el tiempo, la energía y los recursos invertidos en el desarrollo personal de habilidades para el ser, para el desarrollo interior. Amigos, como sexta dimensión y visto nuevamente desde el coaching es aquella persona que tiene una relación de solidaridad, amor, entrega real y concreta en espacios reales y concretos, lo que se evalúa es si el participante está cultivando esta dimensión con otras personas y si él mismo posee estas características con los demás. La séptima dimensión es el análisis y solución de problemas, básicamente se evalúa la dimensión de prospectiva de la persona, la capacidad de analizar de manera holística y de manera individual un problema para otorgarle la dimensión correspondiente para la consecución de los actos adecuados para su resolución.

La automotivación, la octava dimensión que califica si el participante tiene un discurso de motivación propio para los momentos de tensión o si debe recurrir a una fuente externa que lo haga para superar algún obstáculo. La novena dimensión es la iniciativa, mide la capacidad del participante para dar el primer paso ante una situación que requiere de su actuar para realizar los cambios requeridos, requiere de consciencia propia para lograr la gestión de cambio. La familia es la décima dimensión, en esta se entiende como la relación que se tiene con aquellas personas que comparten algún grado de consanguineidad pero que no hacen parte del hogar, evalúa el tipo y la calidad de interacción con esas personas. La undécima dimensión es el amor, en ella se analiza tanto el amor propio (el valor infinito propio) y el amor de pareja, analiza el qué tan bien se siente el participante en su relación de pareja. La última dimensión, el ocio, el cual no debe ser entendido como la procrastinación sino en el sentido de permitirse un equilibrio en la gestión del tiempo personal, teniendo adecuados espacios para el descanso y para la práctica de actividades que ayuden al desarrollo personal para alcanzar el equilibrio vital. Las preguntas poderosas que surgieron de esta actividad son: ¿Qué refleja esto de mi actual estilo de vida? ¿Qué quiero hacer con este resultado, desde la conciencia de yo puedo llevarme a otro estado vital con mis elecciones y las decisiones reales y concretas?

A lo largo de la actividad se pudo observar reacciones de tensión o conmoción interior evidenciadas en silencios profundos, miradas interrogativas o de asombro al hacerse consciente del estado de su vida. Especialmente, en el punto donde la facilitadora les invita a reconocer que la situación actual de su vida no es una consecuencia del azar sino de las elecciones personales hechas en el pasado. Por tanto, insiste, es la oportunidad de asumir la responsabilidad en la construcción de su éxito vital. Es a partir de las elecciones

con respecto a sus paradigmas y a sus acciones que se va construyendo lo que se llama futuro. Reconocer esto es fundamental para entender la importancia de hacer las mejores elecciones en el presente, cuidando la calidad del pensamiento (paradigmas) y la calidad de las acciones.

La reacción más notable de los participantes fue la aceptación de que hay aspectos por mejorar en la vida y el deseo de saber cómo poder hacerlo a pesar de que al inicio algunos mostraron escepticismo o temor. Se observó en este punto una mayor apertura y disposición a reconocer puntos de vista alternativos y a descubrir el valor de las posturas de otros. Así mismo, expresaron mutuamente algunas sugerencias de cómo podrían abordar áreas de mejora en las dimensiones de la vida, expresiones que fueron bien acogidas por el grupo sin burla ni juzgamiento. Había más tranquilidad y reconocimiento del valor del proceso del otro, ya que podían reconocerse más a sí mismos fuera del rol de directivos. Es decir, en este punto se estaban percibiendo simplemente como seres humanos: como en realidad son.

Entrevista de coaching: en la cual se entregaron hojas con 5 preguntas de percepción del participante y que debían ser respondidas por 4 participantes diferentes en la cual se permitió hacer el ejercicio de percibirse desde la percepción del otro, ampliando la percepción propia desde otras fuentes de manera que se puedan encontrar de manera consciente puntos de convergencia en lo que los demás perciben. Esto amplía la autoconciencia personal, ampliando la visión de sí mismo. Se impulsa la autoeficacia percibida, la cual es la capacidad de ser consiente del propio inventario de fortalezas personales para la vida y aumentar el desempeño.

En los participantes se evidenció asombro y gratitud al verse reconocidos en sus fortalezas humanas, más allá de los aspectos profesionales. Para poder realizar el ejercicio a conciencia, se requería intención mutua de auto reconocimiento. Fue entender que es posible conocerse a través del otro y que en muchas cosas hay cosas que no es fácil reconocer de si mismos. Las reflexiones de los participantes se orientaron a la comprensión de que su propio punto de vista no es el único y que hay una visión poderosa sobre los actos del otro y un reconocimiento sobre la forma de ser.

Se percibió que fue un ejercicio que unió al equipo puesto que el diálogo generado durante las entrevistas no giró en torno a temas académicos o laborales sino a la riqueza interior de cada uno. Algunos participantes manifestaron que usualmente es más fácil reconocer los “defectos” que las cualidades pero que hacer esta movilización en la mirada sobre sí mismos abre una ventana de oportunidad acerca de sus posibilidades como seres humanos.

Cosecha: en la actividad de cierre se les solicitó a los participantes que indicaran con una palabra las conclusiones de la actividad. Se registraron expresiones como: autoconocimiento, concentración, oportunidad de cambio, reflexión, aprendizaje y aprendizaje para la vida. Con estas conclusiones de los participantes se consideró que el objetivo de la actividad se cumplió ya que se presentaron palabras de reflexión enfocadas al autoconocimiento propio, adicional a ello se podía percibir una actitud diferente a la del inicio del taller.

Reflexión del Investigador

Desmontar la identificación de la persona con el cargo constituye una primera aproximación a lo que realmente es cada uno en su interior. Esto, lejos de restar autoridad a alguno de los directivos, representa una oportunidad de verse en su real valía. El autoconocimiento permite desprenderse de la necesidad de identificarse con un rol y permite que cada uno reconozca que es mucho lo que sabe y mucho lo que hay por aprender. Se produjo reconocimiento de sí mismos y como consecuencia una visión más compasiva y menos juzgadora del otro.

Vinculando el resultado de esta experiencia a los hallazgos del primer objetivo en relación con el autoconocimiento del directivo como una condición inicial del pensamiento estratégico, cabe suponer que incluir regularmente experiencias o prácticas que promuevan el autoconocimiento puede ser un fuerte impulsor de la posibilidad de construir una visión compartida acerca de diversos temas, entre ellos una visión compartida de la calidad. Posiblemente, tal como lo expone el experto entrevistado, esa visión compartida que puede construirse desde el pensamiento estratégico en algo más deseable que la misma planeación estratégica.

Es decir, una planeación estratégica en la que no se reconozca el valor del argumento del otro puede ser menos productiva que pensar estratégicamente desde la conciencia de que el otro tiene un punto de vista que puede ser tan válido como el de los demás.

Conocerse mejor a sí mismo, es la oportunidad de poder ayudar a los demás a que ellos alcancen su propio autoconocimiento. El autoconocimiento permite desprenderse de prejuicios que llevan a juzgar a otros e impulsa a concentrarse más en el trabajo interior. Esta concentración en el propio desarrollo personal permite que haya mayor intención de donación a los demás.

6. ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El tercer objetivo específico consistió en aportar elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas. Al respecto se encontró que el pensamiento estratégico generalmente ha sido planteado como una habilidad para uso administrativo en empresas, esta habilidad no había sido investigada al interior de una institución educativa hasta ahora, es de aclarar que ésta también es una empresa donde se paga por un servicio y se recibe una contraprestación a cambio que es el estudio. Además de estar presente en el campo de la administración, el pensamiento estratégico también está presente en el campo de la psicología y en el de la neurociencia lo que permite que se pueda presentar a cualquier nivel de la empresa o institución, no está condicionado al cargo de la persona ni tampoco a las capacitaciones que haya realizado en el pasado.

Con el estudio presentado anteriormente se tiene como resultado que el pensamiento estratégico se da bajo el resultado de una combinación de condiciones, la condición principal es que el sujeto debe llegar a un estado de autoconocimiento debido a que constituye la puerta de entrada a la realización personal, en la cual los resultados son una consecuencia de dicha realización y no la meta de ella. Cuando se cumple este proceso se desarrolla una mejora en la relación con el entorno y se produce una visión holística, la cual se ve reflejada en el entendimiento de que el objeto y el sujeto observado son la misma cosa.

El autoconocimiento es un trabajo constante, requiere trabajo y dedicación de la persona para descubrir sus propios gustos, sus disgustos y las metas que quiere alcanzar. Las personas que logran cierto nivel de autoconocimiento empiezan a transmitirlo al entorno y a los demás, trasladado a la institución educativa, cuando el directivo se conoce a sí mismo logra poder guiar a sus colaboradores y estudiantes en función de que ellos también logren este proceso para obtener lo mejor de sí mismos y llegar a la consecución del principio de solidaridad.

Una característica de la habilidad de pensamiento estratégico es que no se puede disminuir porque es un proceso irreversible en las personas, lo que puede variar es la forma como las personas demuestran su nivel de esta habilidad con el entorno. Cuando un directivo posee un nivel mayor de pensamiento estratégico que el presente en sus compañeros o estudiantes, su deber, según sea su grado de responsabilidad y desempeño, es el de ayudar para la mejora del entorno en cuanto se pueda presentar el surgimiento de esta habilidad con los demás.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, se discutirán los hallazgos de cada objetivo específico y se presentarán las conclusiones que de dicha discusión se desprenden. El primer objetivo específico consistió en reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. Para alcanzar este objetivo se aplicó un protocolo de entrevista semiestructura al profesor Guillermo Villacrés, experto colombiano en pensamiento estratégico, cuyos aportes desde el campo de la administración de empresas han contribuido a la formación de 7 cohortes de estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. A partir de su conocimiento y su experiencia como formador de directivos ha consolidado una innovadora concepción del pensamiento estratégico.

Dentro de la información recolectada en la entrevista al profesor Villacrés se encontraron varias convergencias relacionadas al marco teórico de la presente investigación, entre ellas está lo que plantea Polo (2006) al indicar que el directivo también es un individuo y que se debe conocer a sí mismo para poder entender que los demás son personas que tienen semejanzas a él, cuando esto sucede se trabaja colaborativamente para cumplir los objetivos propuestos y que la organización presente coherencia entre lo que dice y lo que hace. Además de esto, concuerda también con lo expresado con Bustamante (2005) al relacionar al directivo con la búsqueda del bien común, al colaborar en el trabajo del autoconocimiento de los demás.

Cuando el directivo logra inspirar, convocar y guiar, allí se convierte en un líder con los demás. Según lo planteado por Sellés (s.f.) cuando indica que el líder no es una persona sino todo un sistema, que al actuar de esta manera logra como resultado la actuación con responsabilidad y libertad de sus colaboradores. Esto converge con la visión holística planteada por Villacrés, la cual debe poseer el directivo para poder entender que el objeto y el sujeto observado son la misma cosa, de tal manera que se logre a un respeto profundo por el entorno y se obtenga un relacionamiento de tipo integrativo. Le resultado de la mezcla de una visión holística con el pensamiento estratégico resulta en el entendimiento que todas las personas hacen parte de un mismo mundo, comparten el mismo entorno y debido a esto no se deberían presentar discusiones entre sus habitantes.

Adicional a este proceso de autoconocimiento, se deben tener en cuenta las condiciones en las cuales se encuentra el entorno, existen condiciones de sinergia y condiciones de entropía que permiten de una manera u otra el surgimiento del pensamiento estratégico. Para ello, se debe procurar que la mayoría de estas condiciones se encuentren en sinergia. Para realizar la medición de estas condiciones es preciso realizarlo a través del registro de observación directa desde un enfoque cualitativo-cuantitativo. Para un primer

acercamiento en identificación de estados de sinergia y entropía, se recomienda el uso del instrumento de la lista de chequeo donde se evalúan diferentes ítems para determinar el estado de dichas condiciones y que previamente han sido validados por un grupo de expertos. Cuando una condición se presenta de manera positiva genera como resultado recursos y productividad, de no ser así genera lo contrario y, para ello es necesario realizar un análisis más profundo para determinar cuáles son las condiciones de entropía que se están presentando para transformarlas a sinergia.

Una condición de sinergia representa un estado de funcionamiento en los procesos o las personas de manera positiva, permite un desarrollo de las actividades de manera coherente y sin problemáticas para la consecución de los objetivos. Por el contrario, una condición de entropía se presenta cuando las cosas no funcionan de la manera correcta y no se puede lograr con facilidad aquello que se quiere.

Cuando en una institución educativa o en una empresa predominan las condiciones de entropía, se deben tomar decisiones y acciones sobre los procesos y las personas para transformar dicha condición a una de sinergia. Esto se logra identificando aquello que está generando el caos y se empieza el proceso de reordenamiento para lograr la transformación requerida a una condición de sinergia. Al modificar el estado de predominancia hacia un estado de sinergia en la empresa, se logra una mayor presencia del pensamiento estratégico. Lo cual se evidencia como una habilidad del directivo al realizar un proceso de identificación de las debilidades y las fortalezas de la organización, posterior a ello se exploran las posibilidades para mejorar. Esto se evidencia en la investigación realizada por Mendoza, Rojano, y Salas (2016) cuando el uso de esta habilidad repercute en la mejora de resultados al establecer la forma de evaluar y controlar las acciones a realizar a través de la autoevaluación.

El pensamiento estratégico es considerado como una habilidad gerencial, el cual sirve para la toma de decisiones y el enrutamiento de la empresa hacia lo que verdaderamente quiere lograr, esto genera de por sí la creación del concepto de calidad dentro de la institución, esto se presenta al realizar lo que verdaderamente hace con lo que dice hacer. Esto concuerda con Bedoya (1999) en lo expuesto sobre calidad educativa, relacionando el término de visión holística con el rescate de las cualidades colectivas para la transformación de la realidad social.

Es importante resaltar que el pensamiento estratégico es multidisciplinar, no proviene únicamente de la administración sino también de la psicología y la neurociencia. Desde la administración se aporta como una habilidad gerencial desde la que se realizan las acciones adecuadas para poner en concordancia la misión y la visión de la institución con su quehacer diario, es una habilidad que se promueve sea desarrollada por todos los individuos de la organización. Desde el campo de la neurociencia se entiende como “una dinámica

del cerebro a través de la cual se hacen relaciones de causa y efecto en tiempo presente que no necesariamente corresponden a las observaciones que se hacen desde la lógica lineal” (Extractado de entrevista a Villacrés, 2019). Y desde la psicología el aporte es el estudio propio del ser para el alcance del autoconocimiento y proporcionar el surgimiento del pensamiento estratégico.

Es importante resaltar que el proceso de autoconocimiento requiere del trabajo personal del individuo para descubrirse y llegar al propio entendimiento de lo que se quiere, le gusta y desea, de allí surge la trayectoria a seguir en su vida y la concordancia que se pueda presentar con los puestos de trabajo que se le presenten. Por tal motivo es una habilidad que no se puede capacitar con la realización de talleres o trabajos, lo cual presenta una divergencia con lo expuesto con Ronda (2005) al afirmar que esta habilidad se basa en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

El entorno social juega un papel determinante en el surgimiento del pensamiento estratégico, cuando el individuo alcanza el nivel de autoconocimiento adecuado para entrar en sintonía con él, respetarlo, aprender a vivir dentro de él con las adversidades que este conlleva, a relacionarse con los demás integrantes de éste, inmediatamente el entorno laboral tiene una tendencia a mejorar. En el entorno laboral es donde se deben presentar las condiciones de sinergia para propiciar esta acción de surgimiento, entendiéndola como habilidad directiva. Cuando esto sucede y los directivos alcanzan el nivel de autoconocimiento que los lleva a entender que la persona no es un ser asilado y que vive en sociedad, que no se trata de desarrollarse de manera individual únicamente sino en comunidad y que los resultados de manera grupal son mayores que los individuales (Sandoval, 2008), reflejan el principio de solidaridad, ayudando a los demás a obtener lo mejor de sí mismos para el desarrollo personal. Esto produce que el directivo pueda gestionar mejor la institución educativa y se genere calidad educativa.

Todo el trabajo de autoconocimiento y relación con el entorno logra una visión antropológica enfocada en el directivo, el cual, al relacionarlo con el principio de solidaridad anteriormente expuesto conduce hacia el concepto de calidad educativa expuesto por Sandoval (2008) cuando se convierte en un compromiso de todos y se enfoca en “un proyecto institucional centrado en la actuación según principios y no solo dependiendo de los resultados” (p.227). Este enfoque de calidad educativa va centrado directamente a la persona, ayudándola a desarrollarse plenamente hasta alcanzar su trascendencia de manera individual para posteriormente ayudar a los demás a lograr este mismo acto y así alcanzar más allá del límite objetivo.

Dado que en la revisión de la literatura que se utilizó para realizar el estado de arte no se encontró alusión al concepto de condiciones entrópicas y de sinergia como condiciones para que emerja el pensamiento estratégico, es necesario acudir a los hallazgos del primer objetivo para realizar los análisis del

segundo. Es decir, en concordancia con el tema de la presente investigación se hace necesario acudir al paradigma propuesto por el profesor Guillermo Villacrés para comprender los resultados del segundo objetivo al entender que:

En las organizaciones es importante al igual que en la medicina hacer un diagnóstico temprano, tener un sistema de alertas temprana para saber hacia donde tiende la organización. Las organizaciones también se enferman y no se enferman per se, se enferman por culpa de los seres humanos. (Extractado de entrevista a Villacrés, 2019)

En la identificación de las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico en los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría se pudo observar que de manera general predominan las condiciones de sinergia dentro de esta institución educativa, lo cual sugiere que se deben trabajar aquellas condiciones en las cuales se presenta entropía para mejorar el entorno y propiciar un ambiente adecuado para que surja esta habilidad de pensamiento estratégico entre los directivos y docentes de la institución que aún no la tienen tan desarrollada. Para desarrollar una medición más profunda sobre estas condiciones en la institución, sería necesario contar con recursos económicos y de tiempo para poder realizar un trabajo más amplio al respecto, este trabajo tendría un impacto alto al tener conciencia plena de cuáles son los factores precisos que no permiten las condiciones de sinergia en el colegio.

Si el colegio pudiera disponer de estos recursos y estuviera dispuesto con sus directivos a realizar una medición más profunda del pensamiento estratégico, en el cual se logre la identificación de las condiciones de sinergia y de entropía en una manera más profunda se podría avanzar mucho en este trabajo para identificar las acciones que se están llevando a cabo de manera correcta y las que están generando entropía en la institución, posterior a ello tendrían que realizar un trabajo para la movilización de las condiciones que requieren algún cambio para permitir una mejora en el entorno laboral del colegio y así propiciar las acciones que conlleven a la calidad educativa de la institución. Este trabajo debe desarrollarse de manera periódica ya que los factores externos e internos de las organizaciones son cambiantes, por tal motivo hay que estar monitoreando lo que sucede con toda la organización.

En el tercer objetivo específico se formula aportar elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas, para ello nuevamente es necesario afirmar que al autoconocimiento es el punto de partida debido a que constituye la puerta de entrada a la realización personal, en la cual los resultados son una consecuencia de dicha realización y no la meta de ella. Si bien el pensamiento estratégico procede de la administración, se le suma el campo de la psicología y la neurociencia, el hecho de encontrar en la investigación que fuera éste su punto de partida lo hace ligarse a una visión antropológica de la acción directiva. Ese proceso interior implica que

lo importante no sean las aptitudes laborales, sino que sea la coherencia de vida, el autoconocimiento es la observación constante de la coherencia de vida y en el pensar en el decir, en el sentir y el actuar.

Para el desarrollo del pensamiento estratégico en la institución educativa se debe realizar primero un trabajo directamente con los directivos y los maestros en su desarrollo personal, que puedan identificar lo que verdaderamente son, lo que quieren y lo que les disgusta. Posterior a esto, es deben tener en cuenta las condiciones de sinergia y de entropía presentes en el entorno laboral, lo ideal para el surgimiento de la habilidad es que sean en su mayoría de sinergia. Cuando no lo es se debe realizar la identificación de los procesos que están de manera equívoca para corregirlos y transformar las condiciones de entropía a su contrario.

Es de esta manera como el desarrollo del pensamiento estratégico como habilidad del directivo está principalmente enfocado en el desarrollo antropológico de sí mismo para el entendimiento del entorno con una mirada holística.

8. RECOMENDACIONES

Los hallazgos y las conclusiones de la presente investigación pueden ser utilizados como punto de partida para el inicio de nuevas investigaciones referentes al pensamiento estratégico en instituciones educativas. Es un tema que muy poco ha sido explorado en este tipo de organizaciones tan diferente a las demás, partiendo del autoconocimiento de los propios directivos que conocen sus fortalezas y debilidades sugiere un mejor trabajo en equipo ya que es fácil para ellos comprender la manera adecuada y los recursos necesarios para desarrollar los objetivos que se plantean. Puede ser el punto de partida de nuevos modelos administrativos que apunten al desarrollo de las habilidades directivas y que éstas puedan ser trasladadas a los maestros y esto genere un mejor ambiente escolar para los estudiantes.

Se recomienda en especial a los directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría continuar con el proceso de autoconocimiento en los docentes de la institución para así generar las condiciones necesarias para el surgimiento de la habilidad del pensar estratégicamente. Se propone a los directivos de la institución que han participado en la investigación que compartan con sus compañeros la experiencia del proceso realizado y los logros alcanzados para convocarlos a que realicen el proceso de autoconocimiento y conozcan las bondades que esto puede traerles a sus vidas personal y laboral. En esta última se puede enfocar hacia el desarrollo de sus actividades de una manera más precisa al conocer su propia forma de trabajo, saber distribuir con el equipo de directivos y maestros las cargas asignadas según sus capacidades para lograr la sinergia que se requiere.

Al revisar la lista de chequeo aplicada a los directivos de la institución, se sugiere trabajar en varios ítems en los cuales se evidenciaba condición de entropía y se relacionaban conceptos como lo complejo, el caos, tensión nerviosa e inteligencia limitada. Para realizar la movilización de esta condición a una de sinergia es necesario entender estos conceptos desde otra perspectiva, empezando con que la inteligencia es ilimitada debido a que es una capacidad de decidir entre varias alternativas y esto es un proceso sin fin, lo que ayuda en el proceso de caos cuando se observa desde un plano no peyorativo y más bien como la oportunidad de mejora a raíz del desorden generado, allí existe oportunidad de mejora y de reordenamiento para organizar situaciones, procesos, etc. De esta manera se facilita llegar a un entendimiento de lo complejo, en este punto se recomienda a la institución reforzar el concepto y la práctica de visión holística de los directivos realizando talleres en el trabajo y actividades en casa. En el concepto de tensión nerviosa se debe comprender que esta se presenta cuando el individuo está presionado a realizar una tarea, lo cual se puede modificar a una tensión creativa cuando se resignifica esta crisis desde el enfoque apreciativo para gestionar ideas desde la movilización de un estado de déficit al cambio positivo. Trabajando estos conceptos

que están relacionados a los ítems que presentan una condición de entropía, se puede generar espacios para el surgimiento del pensamiento estratégico en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría.

Al colegio se le sugiere implementar un programa de desarrollo del pensamiento estratégico para los directivos docentes que esté basado en actividades de autoconocimiento, con talleres mensuales guiados por un experto en el tema para guiar este proceso de manera correcta y dentro del tiempo esperado. Con estos talleres se debe fortalecer también el trabajo en equipo como segundo objetivo, conociendo las habilidades de los demás y aquello que debe ser reforzado para mejorarlo de manera personal. Para lograr este programa el colegio debe prever un presupuesto para la persona que se encargue de los talleres, además del espacio y el tiempo de capacitación de los maestros y directivos. Debe realizarse una sensibilización a los directivos de lo que se quiere alcanzar con esto y la manera como se va a realizar para que ellos presten un mayor interés y acogimiento al trabajo a desarrollar, se les debe explicar que el programa está estructurado para el mejoramiento de la calidad educativa entendiendo que si el proceso de administración y gestión de la institución educativa mejora, por ende, mejoran los procesos de apropiación de los estudiantes.

Posterior al desarrollo de este programa cabe la recomendación de ampliarlo a una política institucional que involucre no solo a los directivos y maestros de la institución, sino a los padres de familia que también tienen una parte importante en el proceso del estudiante y por consiguiente en los resultados de la calidad educativa de la institución. Se recomienda empezar con talleres de autoconocimiento cada dos meses en los que ayuden a los padres a auto conocerse, determinar sus fortalezas y debilidades enfocados en su rol de padres y para que posterior a ello, puedan ayudar en este mismo proceso autoconocimiento a sus hijos. Esto impactará en la institución con una mejora que la impulsará a la consecución de mejores resultados académicos, al desarrollo de un ambiente escolar sano y la disminución de los conflictos escolares. Cuando el ser genera un entendimiento de sí mismo, conoce sus aptitudes, se entiende como comunidad y no solo como individuo, de esta manera puede alcanzar mayores logros que si lo realizara de manera individual.

Adicional a este programa, se le sugiere al colegio realizar un taller de planeación estratégica con sus directivos y docentes para la determinación de los factores críticos de éxito, redefinir la misión y la visión de la institución para que todos los participantes tengan conocimiento de la dirección a la que está apuntando la institución. Al desarrollar una planeación en conjunto con las personas directamente implicadas, se logra un compromiso mayor por parte de éstos para el cumplimiento de los objetivos trazados, lo que mejora sustancialmente la forma de realizar las actividades propuestas y por ende la calidad del servicio a prestar. Se recomienda documentar todo lo sucedido en las sesiones del taller para posteriores análisis de mejoramiento.

9. NUEVOS INTERROGANTES

Teniendo en cuenta los resultados y los hallazgos de esta investigación del estudio del pensamiento estratégico en el campo administrativo de la educación como habilidad de los directivos docentes, surgen interrogantes relacionados a con el vacío de ¿cómo se debe medir la presencia de esta habilidad dentro de una institución educativa que es diferente a la empresa convencional debido al proceso humano que desarrolla, se presentan condiciones de sinergia y entropía diferentes?

También se presentan preguntas tales como: ¿De qué manera se puede promover y evaluar el autoconocimiento de cada directivo docente para permitir el surgimiento del pensamiento estratégico? ¿Cómo influye la experiencia directiva de una persona en su habilidad de pensar estratégicamente? ¿Se puede medir la relación con el entorno para determinar el nivel de pensamiento estratégico de un directivo? ¿Qué tipos de procesos se deben desarrollar en la institución educativa para apropiar una visión holística en los directivos? ¿Cuánto tardaría transmitir el proceso de autoconocimiento desde los directivos docentes hacia los estudiantes? ¿Cómo se puede comprar el Colegio Bilingüe Nueva Alejandrina con otra institución educativa desde la variable de la habilidad de pensamiento estratégico?

Al desarrollar un proceso de autoconocimiento de los directivos docentes y se den las condiciones para el surgimiento del pensamiento estratégico en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandria, ¿cómo se puede medir la presencia del pensamiento estratégico en los estudiantes del colegio? ¿Cómo afecta el rendimiento académico de los estudiantes la presencia de pensamiento estratégico en sus directivos docentes? ¿Cómo afecta el rendimiento académico de los estudiantes cuando éstos presentan cierto nivel de autoconocimiento? ¿Qué tan beneficioso puede ser para la institución implementar una cátedra de pensamiento estratégico en su plan de estudios?

Todos estos interrogantes son motivos para realizar una investigación que realice aportes a complementar el vacío teórico perteneciente a la habilidad del pensamiento estratégico relacionado al campo de la educación.

10. LIMITACIONES

Al principio de la investigación había un equipo de trabajo de dos personas trabajando en este tema del pensamiento estratégico. La limitante principal para la realización de la investigación se presentó finalizando el segundo semestre de la maestría cuando se decidió líneas diferentes de exploración a dicho constructo desde cada institución educativa. En ese momento se realizó una diferenciación en los dos trabajos y esta investigación tomó el rumbo de identificación de la habilidad de pensamiento estratégico en los directivos docentes del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría.

Adicional a ello, en la revisión de la teoría del constructo del pensamiento estratégico se evidenció que existían definiciones trascendentales que por temas de tiempo y complejidad en el análisis no podían ser desarrollados en esta investigación y por tal motivo se enfocó en sus definiciones pragmáticas. Es decir, algunas de esas definiciones se inscribían en el campo de la psicología transpersonal, lo cual no correspondía al enfoque del presente estudio.

Finalmente, otra limitante fue el tiempo ya que fue necesario un análisis profundo para llegar a las conclusiones de la investigación de manera en la cual se pudiera recopilar lo más relevante de toda la investigación y sus aportes puntuales para la formulación del nuevo paradigma del pensamiento estratégico en el marco de la dirección de instituciones educativas. En este sentido es relevante continuar estudiando el tema.

REFERENCIAS

- Aburto Pineda, H., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Altrejos, F., Rodríguez A., & Fontrodona, J. (2003). *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. Pamplona, EUNSA.
- Bauman, Z (2006). *Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias*. Paidós Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Bedoya, E (1999). Hacia una Cultura de Calidad. *Revista U.N.M.S.M.*, 3 (2), 67-72.
- Braslavsky, C (2006). Diez factores para una Educación de Calidad para todos en el Siglo XXI. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (2e), 84-101.
- Bruzco Hurtado, M. L. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nóesis: Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 24(48), 74-99.
- Cardona, C. & Restrepo, A. (s.f.). Herramientas de Control-Lista de Chequeo. *Puntos de Encuentro*. Recuperado de <https://goo.gl/Q7f4Hw>
- Castañeda, L. (2001). *Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes: Aplicación del Pensamiento Multimodal a la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales*. Ciudad de México: Panorama.
- Celina C., (1998) *Calidad Total: Conceptos y Herramientas Básicas*. México: Limusa, pg. 14.
- Chang, E. y Paredes-Chacín, A. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. *Opción*, 32 (13), p. 228-254.
- Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. (2018). Cultura. Recuperado de: <http://cbna.edu.co/cultura/>
- Dussán, C., Serna, H., Caliman, G. (2016). Pensamiento estratégico, el gran desafío para las fuerzas armadas de Colombia. *Revista LOGOS Ciencia y Tecnología*. Vol. 7 No. 2.
- Fernández, H.G. (2010). El Plan de Mejoramiento Institucional en la calidad de la educación. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Franco de Franco, M. J. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 8(1), 46-58.

- García de Mujica, D., & Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8 (1), 34-50.
- Herrera, J. Hernández, O. (2017). Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander. *Revista Espacios*. Vol. 38 (No 50) Año 2017. p. 11
- Liedtka, J (1999). Strategic Thinking, a discusión Paper. Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada by Eton Lawrence, Canada.
- Mari, R., Bo, R. & Climent, C. (2010). Propuesta de Análisis Fenomenológico de los Datos Obtenidos en una Entrevista. *Revista de Ciencias de la Educación*. 113-133
- Mendoza, D., Rojano, Y., & Salas, E. (2016). El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES. *Sotavento M.B.A.*, (27), 50-65.
- Milton Ochoa. (2018). Estos son los mejores colegios del país, según los resultados de la Prueba Saber 11°, Calendario A – 201. Recuperado de: <https://miltonochoa.com.co/home/index.php/institucional1/item/5828>
- Montealegre, J. Delgado, A. y Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Revista científica Pensamiento y Gestión* (42) p. 26-47
- Mora, W. (2017). Prospectiva y acción directiva: caracterización y transformaciones en el colegio I.E.D. San José de Castilla (Tesis de Especialización). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. Recuperado de <https://www.unisabana.edu.co/biblioteca/>
- Pareja, J., & Torres, M. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171.185
- Pernía, J. (2014). Pensamiento estratégico en directores de instituciones educativas nacionales de educación media general. (Tesis de Maestría) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Polo, L. (2006). *Ayudar a Crecer*. Cuestiones de filosofía de la educación. Pamplona: EUNSA.
- Polo, L. (noviembre, 1994). La esencia del Hombre. Trabajo presentado en la sexta sesión del curso La antropología después de Hegel, organizado por el Grupo de investigación sobre el idealismo alemán de la Universidad de Málaga.

- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*. 24. 10.1016/S0123-5923(08)70054-8.
- Ramírez, C. (2004). *La Gestión administrativa de las instituciones educativas*. México: NORIEGA EDITORES
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de Calidad Educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10 (1), 1-28
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Pamplona: EUNSA.
- Sellés, J.F. (s.f.). Nueve Puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta, según L. Polo. España: Universidad de Navarra.
- Talavera, A., García, M., Pablos, C., Mestre, J. (2018). La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: Caso de Grandes Clubes de Tenis. *Kronos* 2018: 17(1)
- Torres, K. y Ruíz T. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *EN: Dimensión empresarial*. - Vol. 10 No. 2, Julio - Diciembre de 2012, págs. 100-107.
- Urdenata, G. (2014). Aprendizaje estratégico como proceso metacognitivo impulsor de metamotivos en ambientes universitarios. *Revista RenovaT*. Año 1 No. 1 (Julio - diciembre, 2014), 161-181.
- Villasmil, M., Parra, M., Hernández, B. & Duran, S. (2017). Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Espacios*. 38. 1.
- Vivas, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo. *Universidad Rafael Belloso Chacín (Urbe)*, Maracaibo (Venezuela).
- Whetten, D. & Cameron, S (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson

ANEXOS

Anexo A. Protocolo semiestructurado de entrevista.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
CON PROFESOR EXPERTO EN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Miguel Montoya Salazar, estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Profesor Guillermo Villacrés.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Años de experiencia: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué es el pensamiento estratégico?
2. ¿Cómo se puede desarrollar?
3. ¿De qué campo disciplinar surge el concepto de pensamiento estratégico?

4. ¿Para qué sirve el pensamiento estratégico?
5. ¿Cuáles son los elementos del pensamiento estratégico?
6. ¿Como se evalúa la presencia del pensamiento estratégico?
7. ¿Qué utilidad tiene la medición del pensamiento estratégico?
8. ¿Es posible disminuir o aumentar la habilidad del pensar estratégicamente?
9. ¿Cual es la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión directiva?
10. ¿Por qué abordar el tema de pensamiento estratégico en instituciones educativas?
11. ¿Cómo se evidencia del pensamiento estratégico en los directivos de una organización?
12. ¿Qué son condiciones entrópicas y qué son condiciones de sinergia?
13. ¿Qué importancia tiene el “caos” en el surgimiento del pensamiento estratégico?
14. ¿A qué se refiere el término de "visión holística" en el pensamiento estratégico?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo B. Lista de chequeo.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LISTA DE CHEQUEO PROFESORES COLEGIO BILINGÜE NUEVA ALEJANDRÍA

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación.

Investigador: Miguel Montoya Salazar, estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Profesores del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría.

Objetivo de la lista de chequeo: Identificar las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Datos del Participante:

Nombre del profesor(a): _____

Sexo: _____

Antigüedad en la institución: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

AUTOEVALUACIÓN DE ENTRADA EN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Lea cuidadosamente las siguientes proposiciones y marque SI o NO:	SI	NO
1. El “conocimiento” se refiere al “saber” que una persona puede acumular a través del aprendizaje y la experiencia, y es ilimitado.		
2. La “inteligencia” se refiere a aquella capacidad del ser humano para resolver problemas reales y una de sus características consiste en que es “limitada”.		
3. Los “paradigmas” son generalizaciones que el cerebro humano construye para poder justificar sus modelos mentales y declararlos como válidos.		
4. El llamado proceso de “romper paradigmas” se realiza cuando se reemplazan los actuales por otros nuevos paradigmas, que en el futuro “se rompen” nuevamente.		
5. Conozco lo que significa el término “holística”.		
6. “Visión holística” se refiere a una manera de observar el mundo consistente en una habilidad para separar las partes de un todo.		
7. La aplicación de los conceptos de “polaridad” o “dualidad” en la forma como utilizamos nuestro pensamiento, hace referencia a la percepción de eventos y fenómenos del mundo de una manera integrativa.		

8. “La perspectiva holística” implica un espacio sin ninguna frontera generadora de dualidad, ni creadora de conflictos.		
9. El enfoque holístico es el conjunto de métodos que permiten al hombre la comprensión de la perspectiva holística.		
10. Comprendo lo que significa la “perspectiva sistémica”.		
11. El Pensamiento Sistémico consiste en una dinámica o enfoque para analizar - y un lenguaje para comprender y describir - las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas.		
12. Los arquetipos sistémicos se refieren a comportamientos particulares y repetitivos que caracterizan la gestión de los gerentes en las empresas.		
13. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.		
14. Entiendo lo que significa el concepto de “complejidad”.		
15. Un hecho o acontecimiento es “complejo” cuando es difícil de determinar o definir.		
16. Disyunción, reducción y generalización son términos que se refieren, respectivamente a: separar, disminuir y universalizar la ocurrencia de eventos o comportamientos que se suceden con frecuencia.		
17. El pensar científicamente implica una capacidad para estudiar aquellos fenómenos susceptibles de ser medidos, cuantificados y probados.		
18. El pensar analíticamente sucede cuando ante la ocurrencia de fenómenos complejos, éstos se separan en partes, para comprender desde las propiedades de éstas, el funcionamiento del todo.		
19. El término “caos” tiene una significación peyorativa (negativa).		
20. El caos hace referencia a estados de confusión, desorden y no-organización y a aquellos comportamientos erráticos e imprevisibles.		
21. El concepto de “autoorganización” se refiere a un proceso cuyo comportamiento implica una tendencia que se proyecta hacia el orden a partir del desorden.		

22. “El efecto mariposa” se refiere a una característica de los sistemas en donde se cumple un fenómeno de causa y efecto inmediato.		
23. Una “iteración” es un conjunto desordenado e infinito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.		
24. Un “algoritmo” es un comportamiento matemático que se repite en un orden establecido y generalmente enfocado a dar la solución de un problema cuantitativo.		
25. La visión, la misión y los valores institucionales son generalmente coherentes entre lo que la organización “dice” y lo que la organización “hace”.		
26. Generalmente, el plan estratégico educativo se despliega y se divulga en todos los niveles de la empresa.		
27. Plan estratégico institucional y mercadeo educativo son sinónimos.		
28. Las acciones cotidianas en la operación normal de una institución se realizan conforme a lo establecido en su plan estratégico.		
29. En el desempeño laboral diario de la gente se evidencia su conocimiento y “alineación” (coherencia) con la razón de ser ¹ de la institución.		
30. Las diferentes áreas de una institución educativa trabajan con espíritu de equipo el cual se enfoca al logro de los objetivos y metas institucionales.		
31. La gestión conjunta e integración de los trabajadores de la institución educativa se caracteriza por una comunicación efectiva y el trabajo en equipo.		
32. La política de gestión humana en favor de los administrativos y docentes promueve el descubrimiento y la promoción de sus proyectos de vida.		
33. Los proyectos de vida de los colaboradores se tienen en cuenta (y en lo posible se alinean) para definir su ubicación en los diferentes áreas o dependencias institucionales.		

¹ Por “razón de ser” se entiende la impronta o característica propia de la gestión diaria de la institución a través de la cual se cumple su objetivo social.

34. La institución se interesa y pone en práctica acciones orientadas a la formación y al desarrollo de su gente.		
35. El modelo de formación de la gente se diseña conforme a lo que la institución necesita para cumplir con su plan estratégico		
36. Los estilos de liderazgo en la organización, aunque diversos, apuntan a mantener y a crear niveles adecuados de motivación y satisfacción en los colaboradores.		
37. El proceso de solucionar problemas constituye un desafío que genera tensión nerviosa y angustia en las personas de la empresa.		
38. El proceso de comunicación organizacional fluye de manera espontánea y abierta; por lo tanto, el temor a hablar está ausente en la interacción de la gente con sus pares y con sus superiores.		
39. Las herramientas de carácter proyectivo (se toma comportamientos del pasado para proyectar el futuro) son esenciales en el ejercicio y práctica del pensamiento estratégico.		
40. Los métodos de tipo prospectivo (diseño de futuros deseables y probables en el presente) son propios de un pensar estratégico.		

Preparado y elaborado por Guillermo Villacrés Cárdenas M.Sc.

Anexo C. Invitación máxima autoridad.

Bogotá, 11 de agosto de 2017

Magíster:
ANA MARLENE MEDRANO
Representante Legal
Colegio Bilingüe Nueva Alejandría

Respetada señora Ana Marlene:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: "Calidad de la institución educativa: hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo". El estudio tiene la finalidad de desarrollar la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos de su institución para encontrar el balance necesario entre los resultados académicos y el desarrollo de los valores como persona a partir de la construcción de una visión compartida de la calidad.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación serán compartidos con su institución para que puedan ayudar a los directivos docentes al análisis de las situaciones y que puedan tomar las mejores decisiones a la hora del proceso de aprendizaje del estudiante para que su resultado tenga un equilibrio entre el resultado académico favorable y el desarrollo del ser humano.

Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, si contamos con su autorización, implementaremos instrumentos de investigación dirigidos a sus directivos docentes. Dichos instrumentos contarán con validez metodológica y rigor ético para responder a la finalidad de la investigación.

La participación de su Institución es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

MIGUEL MONTOYA SALAZAR

314 8948660

miguelmonsa@unisabana.edu.co

Investigador Principal



ANGELA MARIA RUBIANO BELLO

322 700 8141

angelarube@unisabana.edu.co

Asesora

Anexo D. Formato de aceptación.

Bogotá, 18 de agosto de 2017

Profesora:

Ángela María Rubiano Bello

Asesora de Tesis

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Se me ha informado que el estudiante Miguel Montoya Salazar de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana ha solicitado realizar su tesis de grado en mi institución. Además, se me ha explicado que la investigación tiene la finalidad de desarrollar la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos de la institución para encontrar el balance necesario entre los resultados académicos y el desarrollo de los valores como persona a partir de la construcción de una visión compartida de la calidad.

Yo, Ana Marlene Medrano Rojas, en mi calidad de propietaria y representante legal del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, una vez informada sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de mi colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de mi colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de mi institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se encontrará en el repositorio de la biblioteca en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma:

C.C.

3320103

de

2017/08/18

Anexo E. Consentimiento profesores.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Proyecto de investigación
CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD
DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE
EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Apreciado(a) profesor(a):

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.” En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo construir una visión compartida de la calidad de la institución educativa en el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para el Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. Con el fin de reunir información se aplicarán instrumentos tales como listas de chequeo, entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos y se realizarán sesiones de planeación estratégica.

Los resultados los instrumentos aplicados se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Por otra parte, le informamos que la no aceptación para participar en esta investigación no tendrá ninguna incidencia en su gestión.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Miguel Montoya Salazar
Investigador Principal
miguelmonsa@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado(a) con
C.C. _____ de _____, ACEPTO VOLUNTARIAMENTE
participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio.

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo F. Consentimiento experto.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Proyecto de investigación
CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD
DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE
EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado profesor Guillermo Villacrés:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: “Calidad de la institución educativa: hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo”. El estudio tiene la finalidad de desarrollar la habilidad del pensamiento estratégico en los directivos de su institución para encontrar el balance necesario entre los resultados académicos y el desarrollo de los valores como persona a partir de la construcción de una visión compartida de la calidad.

Con el fin de reunir información se le realizará una entrevista personalizada, la cuales será grabada para asegurar el aprovechamiento de los datos y los resultados se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
 Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Miguel Montoya Salazar
 Investigador Principal
miguelmonsa@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ . ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo G. Entrevista experto Guillermo Villacrés.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA GUILLERMO VILLACRÉS

Miguel: Siendo las 6:30 de la mañana del 16 de marzo en el AdPortas 409 nos encontramos con el profesor Guillermo Villacrés con el objetivo de la entrevista de reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. El profesor ya ha firmado el consentimiento y vamos a comenzar. De la lista de chequeo que usted nos proporcionó, nos surgieron bastantes dudas, una de ellas y para empezar aclarar toda esta situación sería saber: ¿Qué es el pensamiento estratégico?

Guillermo: Como es un tema donde el proceso investigativo desde la administración se ha avanzado mucho y desde la neurociencia esta muy cerquita al tema de psicología, nosotros hemos venido trabajando el tema tratando de definirlo como una dinámica del cerebro a través de la cual se hacen relaciones de causa y efecto en tiempo presente que no necesariamente corresponden a las las observaciones que se hacen desde la lógica lineal, un ejemplo de la lógica lineal es dos por dos es cuatro, uno más uno dos, en el tema del pensamiento estratégico no aplica la lógica lineal, aplica un tipo de lógica que es denomina difusa, en inglés se le llama “fuzzy” (la deletrea). Y la lógica difusa es una lógica borrosa que no está sujeto a las topologías tradicionales de las matemáticas lineales.

Miguel: O sea que es un pensamiento totalmente distinto a los otros pensamientos que se manejan.

Guillermo: Si. Y eh, a veces hay algunos eh, expertos o estudiosos llamémoslos que creen que debe denominarse pensamiento divergente. El pensamiento divergente es parecido en el sentido de que no corresponde a la lógica lineal, pero aplica dinámicas, eh, de lógica lineal. Por lo tanto, lo único divergente que tiene es la denominación de diferente.

Miguel: Ok. ¿Y entonces este pensamiento estratégico cómo se puede desarrollar?

Guillermo: Curiosamente desde el punto de vista cultural, los países asiáticos y en el oriente no es nada nuevo. Porque los orientales y los países del Asia provienen de un modelo educativo donde ellos en su ADN cultural están acostumbrados a mirar y a analizar las cosas como un todo, como un todo integrativo. Nosotros como occidentales y latinoamericanos pertenecemos al bloque Newtoniano cartesiano, en donde nos enseñaron que para entender algunas cosas tenemos que separarlas por partes y que la relación de causa y efecto se hace según los análisis que hace el sujeto sobre el objeto observado. Para los orientales el sujeto y el objeto observado, son la misma cosa.

Miguel: Digamos que desde, desde el libro del “Arte de la Guerra” que usted nos mencionó en la clase viene todo este tipo de pensamiento.

Guillermo: Digamos que el libro “El Arte de la Guerra” es como una cartilla básica para entender desde la administración y desde la estrategia ¿cómo opera el pensamiento estratégico?, ¿sí?. Por ejemplo, en el libro que tu acabas de mencionar siempre me ha llamado la atención un principio que dice que cuando se ve al enemigo, en vez de atacarlo hay que acercarse a él de tal manera que estando dormido el enemigo, sea consiente después, que

posteriormente que fue visitado y que hubiera sido posible matarlo. Sun Tzu recomienda que lo importante no es matar al enemigo sino demostrarle desde la otra montaña que su contraparte estuvo ahí y que decidió no matarlo. Esto genera, en pensamiento estratégico, en el caso de la competencia, por ejemplo, la capacidad de quien no mató a su enemigo de demostrarle que es superior a él sin necesidad de haberlo agredido, eso en nuestra cultura occidental es difícil de entender.

Miguel: Es complicado, la verdad. O sea que si podemos decir de qué campo surge, qué campos disciplinar surge el pensamiento estratégico estábamos hablando de la administración, la neurociencia, en parte la psicología y ¿de qué otra podría surgir?

Guillermo: Buenos en principio son esas tres. Desde la administración porque la señora Jeanne Liedtka que fue, ella trabaja en la universidad Darden y fui discípula de Michael Porter es la persona que ha escrito algunos papers chiquitos sobre el tema. Desde la neurociencia, creo que el doctor ha hecho grandes aportes y aun más recientes en su libro “La Pregunta Difícil”, que yo lo recomiendo porque es un hombre que piensa por fuera de la caja como dice el paradigma. Y desde la psicología, sí existe esa rama de la psicología, lamentablemente en Colombia hay solo una universidad, de la cual yo hago parte de una promoción y solamente hubo tres promociones y yo hago parte de la segunda promoción y se llama Psicología Transpersonal, que es la psicología de la trascendencia y la psicología del ser. En cuanto a que el ser no es, no debe ser tratado bajo la lógica racional de todas las escuelas de psicología, el ser debe ser observado desde su propia esencia, desde su propia trascendencia. Curiosamente hubo un filósofo muy importante que se llamaba, se llama, bueno se llamaba porque ya murió, Søren Kierkegaard, tiene un libro maravilloso que se llama “El Concepto de la Angustia” y en ese libro él afirma que el hombre angustiado es el resultado de haber sido educado con un principio de culpa y de esa manera no puede pensar porque el hombre siempre estaría expuesto a que lo que piensa y según piensa, actúa, puede estar sus acciones en peligro de no ser las correctas. Entonces él en su libro, es un filósofo tremendo dice que todas las actuaciones del hombre tienen la carga llevada al tema religioso, curiosamente, no siempre el religioso dice que es la causa del pecado original con base en lo cual se le dice a la humanidad que nacieron, entre comillas, “ya caídos”.

Miguel: Una pregunta digamos que un poco más profunda que hemos dicho hasta ahora es: ¿Para qué sirve entonces el pensamiento estratégico?

Guillermo: Pues contundentemente es una manera de ver, digamos una manera nueva, de una manera más precisa de ver la realidad. Tenemos el mundo, todos sabemos el estado de caos con el que está el país y el mundo, uno de los análisis que hacemos quienes promovemos el tema del pensamiento estratégico es que el surgimiento del conflicto, las oposiciones, los partidos políticos, las ideologías, las civilizaciones siempre se están conteniendo, están guerreando, siempre están peleando. Pienso que ese es el resultado de una lógica, con el respeto que me merecen el señor Aristóteles, el señor Descartes y el señor Newton que es el padre del pensamiento científico; en mi concepto se debe a eso. Crearon un concepto en nuestro cerebro de contención y de falsa competencia que nos hace pelear a todos, pienso que uno de los grandes aportes del pensamiento estratégico es que, al tener un concepto del mundo imperativo, pienso

que, lo mejor que podemos obtener es que todos hacemos parte de un todo, como el cuerpo humano y no el pie se va a enfrentar a la mano y la cabeza se va a enfrentar al hígado porque simplemente son diferentes.

Miguel: O sea que sería para vivir mejor o más tranquilo.

Guillermo: Pues, las organizaciones, en mi especialidad de administración, las intervenciones que hemos hecho en surgimiento de pensamiento estratégico se le da una gran prevalencia a la trascendencia del hombre. Entonces tenemos organizaciones dignas de mostrar en nuestro país como Organización Corona, donde lo más importante es el ser humano, pero no con las tendencias nuevas de felicidad y las tendencias nuevas de bienestar. Esto lo hizo Corona en el año 87 antes que existieran todas estas nuevas tendencias como mindfulness, como bienestar, como wellness, como, no me estoy refiriendo a eso. Eso digamos que es una aproximación en donde les falta una mayor profundización de la dimensión teórica cognitiva, pensamos nosotros. ¿Qué es lo que hemos visto en las empresas donde se ha promovido, llamamos esta competencia gerencial? Que hay una menos competencia entre los gerentes, que hay percepción más precisa y altruista del ser humano y que el ser humano ha evolucionado al trabajar con gusto en un entorno agradable surge lo que todos en el campo de la administración queremos, que es la productividad. Inclusive en estos días como ustedes deben saber, curiosamente se esta proponiendo la semana de cuatro días y hay otros que dicen la semana de tres días, nosotros consideramos que ahí no esta el problema. El problema esta en la evolución y el desarrollo del cerebro del hombre y en este caso de los trabajadores como lo he visto en Organización Corona, en Organización Carvajal, en empresas pequeñas que, si las menciono seguramente, menciono estas dos que son ampliamente conocidas, Alpina también, pero no menciono las otras porque no valdría la pena porque no están registradas, pero con mucho gusto les puedo dar la referencia. O sea, se han hecho intervenciones y ha funcionado en efecto.

Miguel: Y de todo esto, ¿qué elementos se destacan del pensamiento estratégico?

Guillermo: Ante todo la autopercepción de cada ser humano que se encargue en el proceso de estudiar el pensamiento estratégico. ¿Qué quiero decir con eso? Nosotros por el modelo educativo (yo culpo al modelo educativo nuestro en no tener pensamiento estratégico), el modelo educativo ha hecho que nosotros nos vinculemos con la realidad de una manera egoísta, ¿qué quiero decir con esto? Que estamos permanentemente mirando las cosas desde nuestra propia percepción, desde nuestro propio conocimiento, pero no desde nuestro propio autoconocimiento, ¿qué quiero decir con eso? ¿Qué es autoconocerse? Es una evolución a lo cual todo el ser humano debe tener la oportunidad de acceder para saber quién es, qué tiene, qué sabe y sobre todo para dónde va. Una de las características que hemos visto en las organizaciones colombianas es que los seres humanos están mecanizados y simplemente aceptan un puesto o una posición laboral simplemente porque quieren resolver su problema de ingresos, no estoy haciendo una generalización, pero es lo que hemos encontrado en las organizaciones. Definitivamente la gente no es tan feliz como algunas tendencias se cree en aquello que hace. ¿Por qué no hay autoconocimiento ahí? Porque la gente nunca se le permitió estudiar y autorrealizarse en aquello que ellos realmente deseaban, a la gente quizás se le inculcó: tu debes ser ingeniero, tu debes ser abogado porque es una carrera que da plata o no da plata, con lo cual el pensamiento estratégico está en contra, ¿por qué razón? Porque pienso que, pensamos los que practicamos este tema: la actividad laboral es el

resultado de un proceso de conocimiento de sí mismo que le permite al ser humano descubrir qué es lo que realmente le gusta hacer. Cuando hay ese descubrimiento, entonces el ser humano, la única opción que tiene es gozarse aquello que descubrió y en lo cual se quiere desempeñar. Curiosamente hay una característica de quienes trabajan de esa manera, el dinero pasa a ser un resultado de esas condiciones y no un fin. Cuando el dinero se vuelve un fin entonces se sufre, entonces se hacen las cosas con ese fin y no mirando el dinero como una consecuencia de algo de hacer las cosas bien, a tiempo y con gusto.

Miguel: Aquí en un paréntesis, sabe usted que eso le digo yo a los profesores. Que si están trabajando en el colegio por plata que de una vez se vayan porque yo no los necesito así.

Guillermo: Pues hablando de educación te comento lo siguiente: La Universidad de la Sabana es apenas uno de los sitios en donde yo trabajo en donde aparecen profesores, he hecho algunas intervenciones donde yo miro a los ojos de las personas y me parece que en los llamados educadores les falta esa mirada de compromiso y de carisma que tienen aquellos que hemos encontrado la razón de nuestro trabajo, o sea, cuando uno encuentra algo que realmente le gusta se nota en los ojos, se nota la pasión por aquello que hace. Y una, alguien me había hecho esa pregunta, de pronto alguna vez yo decía donde menos se ve la pasión es en donde están nuestros educadores, que son los responsables de toda la evolución de nuestros seres humanos de nuestro país, entonces pienso, pero ahí vuelvo a insistir que eso corresponde al modelo educativo, es un modelo educativo que yo llamo a veces perverso, donde la gente, yo no fui educado aquí o fui educado hasta hasta mis 12 años y recuerdo que era un problema, la gente se copia, la gente hace trampa, la gente saca copialina como llamábamos y el resultado es que la gente no disfruta el proceso educativo. Gracias a Dios me correspondió ver otro, compartir y desarrollarme en otro proceso educativo donde solo se veían 5 asignaturas y además uno las podía escoger, entonces la pregunta que yo hago es: ¿Cómo no se va a gozar uno un proceso educativo donde uno mismo escoge las asignaturas que uno quiere estudiar? Entonces eso fue un impacto para mí, descubrir que en Colombia el modelo educativo y las asignaturas tanto en universidades como en colegios es impositivo y la gente no funciona ni disfruta con lo que impone.

Miguel: ¿O sea que ese proceso educativo que va de la mano, digamos con un poco de la pasión y la naturalidad que le puede dar al ser humano puede influir en el desarrollo de este pensamiento estratégico?

Guillermo: Definitivamente, es más, yo soy de los que pienso y me uno a un genio que se llama el doctor Llinás que nosotros somos el resultado patente de nuestro modelo educativo. El doctor Llinás es muy cáustico y muy duro el país en ese sentido y él lo dice, recomiendo que vean lo que él comentó en la última feria del libro el año pasado, te recomiendo que miren el video también de, de la entrevista que le hicieron a él, allá en Estados Unidos donde él vive porque en ese video ustedes pueden encontrar razones que aquí por el corto del tiempo pues no podríamos entrar pero definitivamente es el modelo educativo el que impide que el ser humano se autoconozca.

Miguel: Todo este pensamiento estratégico, a raíz de toda la, digamos que la experiencia de cada persona, ¿cómo puede ser medido?

Guillermo: Yo soy amigo de la medición, totalmente. Entonces te cuento, en las empresas que tienen mucho dinero se están elaborando aplicativos que se utilizan entre niveles, aquí se le denomina evaluación 360, pero no es una evaluación 360 cuantitativa, es una evaluación 360 cualitativa a partir de observación directa. Tiene el participante en los assessment centers llamados centros de valoración, observa al ser humano en contexto, lo dice, insisto, vuelvo a hablar del doctor Llinás. Para el doctor Llinás la observación en contexto es valiosísima. O los observa en contexto y hace observaciones con base a unos, unas métricas que tiene cada competencia. Y esas competencias se verifican por los compañeros de la persona, por los jefes de la persona y por las personas subordinadas a esa persona y nos da un promedio, eso que estoy hablando desde el punto de vista empresarial, o sea, existen herramientas a nivel, si se tiene plata pues se desarrollan apps, si no se tiene plata se puede hacer perfectamente en Excel. Entonces, se mide a través de un enfoque cualitativo-cuantitativo mediante observación directa en contexto con base en los diseños que hace un grupo de expertos en un centro de valoración llamado assessment center, así se hace.

Miguel: Ok, esa es la, es una de las formas que hay.

Guillermo: Si.

Miguel: Tengo entendido que usted ha desarrollado de manera más micro, llamémoslo así, la lista de chequeo para ver las, la presencia del pensamiento estratégico de los estudiantes.

Guillermo: Si, la lista de chequeo fue el resultado desde hace unos años de un grupo de personas y yo, entonces aquí viene el tema, “expertos” todos somos, éramos graduados del programa de la disciplina de Psicología Transpersonal, la psicología del ser. Y la psicología transpersonal nos enseña a relacionarnos con la realidad de otra manera, repito, no es el observador y la cosa observada. En otras palabras, es más o menos lo que estamos haciendo aquí los dos, el, la cosa observada la que está preguntando algo al sujeto que sabe te involucra de tal manera que termina aportando al proceso, entonces, ¿cómo lo hicimos? Un grupo de egresados de esta especialidad y todos involucrados en la gestión administrativa y ciencias de la administración empezamos a escribir cuáles eran las evidencias de las empresas donde había o no había pensamiento estratégico, y entonces nos enfrentamos a la famosa teoría del caos donde veíamos en las empresas cuando había sinergia, entonces había, como el ser humano cuando no está enfermo, todos los órganos de esa empresa se autorregulaban de manera armoniosa y donde la organización estaba enferma, igual que el ser humano había unos comportamientos de entropía, entiéndase entropía entonces una condición de desregulación o de tendencias a la destrucción o la enfermedad que genera un órgano de un cuerpo. Entonces, con base en esos dos conceptos armamos estas 40 preguntas, las piloteamos hace algunos años y nos dio buenos resultados en entender en cuáles organizaciones había pensamiento estratégico y en cuáles no. Ejemplo, sin mencionar la organización, en aquellas organizaciones, te voy a dar el ejemplo que se me ocurre más sencillo: una organización que se interesa por compatibilizar el proyecto de vida de una persona en un puesto de trabajo es una organización donde se este auto asegurando que el empleado se goce aquello que hace. En una organización, por lo contrario, en donde no tiene en cuenta el proyecto de vida de la persona y digamos una psicóloga que la pongan a hacer gestión comercial y a vender, pues ella simplemente va a odiar aquello que hace y obviamente no va a ser productiva, entonces, hay personas, he oído en organizaciones durante 25 años, dueños de empresas que dicen es que esto no es una beneficencia, yo tengo

una torre de hojas de vida y cualquier persona puede ser reemplazada. Entonces ahí hay dos realidades donde, y te estoy dando un solo aspecto del pensamiento estratégico donde no se tiene el, el, claramente que el proyecto de vida le aporta a la productividad de la persona. Otro tema en donde la gente, el segundo sería donde la gente me llama en temas de expertos, en tema de expertos es el tema de planeación estratégica. La planeación estratégica es la parte operativa en donde se manifiesta el pensamiento estratégico, uno de los problemas y créame porque yo hago planeación estratégica, las organizaciones que no están organizadas, las organizaciones que no tienen planeación efectiva no van a hacer planeación estratégica. Entonces volvemos al tema del pensamiento estratégico, el pensamiento estratégico pone en manifiesto el grado de coherencia entre lo que la organización dice y lo que la organización hace, lo cual eso no lo hace en la planeación estratégica, pero sí el pensamiento estratégico. Hay un principio que dice que el pensamiento estratégico viene a ser más importante que la planeación estratégica.

Miguel: Bueno, ya que hacemos una, que podemos lograr hacer una medición del pensamiento estratégico. ¿Qué utilidad tiene eso para nosotros como directivos?

Guillermo: Más que utilidad yo diría que es un indicador de tipo de institución, de tipo de organización que queremos tener, en otras palabras, si uno desea una organización productiva, generadora de riqueza, recursos y capacidades, pienso que, a cualquier directivo, cualquier gerente, a cualquier dueño de empresa le interesa que haya pensamiento estratégico. Por lo contrario, si es una organización que esta solo por, solamente interesada en la generación de utilidades y rentabilidad yo llamo a estas organizaciones miopes, per se, entonces posiblemente prefiera utilizar las ciencias de la administración bajo el modelo de pensamiento lineal, el cual simplemente repito, como hablábamos en el caso de las hojas de vida solo interesa que la gente obedezca aquello que esta en una lista de funciones o en una lista de tareas sin pensar que la lista de funciones y la lista de tareas no tendría que escribir las realmente el empleado supiera lo que va hacer y simplemente se gozara lo que va hacer.

Miguel: ¿Ese, el pensamiento estratégico se debería dar a todo nivel de la empresa o principalmente a nivel directivo?

Guillermo: En mi experiencia y lo que hemos visto en las organizaciones que tienen pensamiento estratégico es dar en todos los niveles de la organización, y aquí surge entonces un paradigma que es: ¿de quién es la responsabilidad? Nosotros pensamos que las responsabilidad no es imponer el surgimiento del pensamiento estratégico, pongan mucha atención a este punto, es crear las condiciones para que surja espontáneamente el pensamiento estratégico, los que somos padres conocemos muy bien, los hijos no se les puede dar órdenes, a los hijos se les debe mostrar contextos para que surja el ejercicio de valores y de esta manera nosotros como padres podamos orientar, guiar o convocar, ese es el principio. Entonces, el pensamiento estratégico, inclusive hemos pensado y en esto opino igual que la señora que escribió ese paper, esto no es enseñable, esto no se puede hacer mediante capacitación, se hace mediante la creación de condiciones para que en el hombre haya el interés de autoconocimiento. Yo diría que el primer principio de una organización que quiere iniciar este proceso es conózcense a ustedes mismos y ahí estaríamos avanzando grandemente en el proceso.

Miguel: O sea que, eso me da pie para la siguiente pregunta: ¿es posible disminuir o aumentar la habilidad de pensar estratégicamente?

Guillermo: Dependiendo del entorno, somos seres culturales y somos seres sociales. ¿Cómo nos sentiríamos nosotros si estuviéramos en este momento en Afganistán? Pues posiblemente con miedo por el tema de los enfrentamientos de la comunidad islámica de Isis con el mundo occidental, entonces seguramente, pienso yo, que hay entornos en donde la cultura que los rodea lamentable o infortunadamente regulan el pensar de la gente. En, hay, hay, hay paradigmas muy curiosos: “no se meta en la calle del Cartucho porque allá lo atracan”, cuando yo vivía en New York me decían: “no se vaya a pie a Harlem porque los señores afrodescendientes lo van a atacar”. Curiosamente hice las dos experiencias, en mi país fui a la calle del Cartucho y me pasé por ahí y me pasé por Harlem, era muy joven en la ciudad de New York, nunca me pasó nada. Yo pienso que es cuestión de utilizar el cerebro, porque, aquí aprovecho para mencionar un, otro tratadista importante que es el señor Rupert Sheldrake que se inventó la ley de la resonancia morfogenética. La ley de la resonancia morfogenética dice que nosotros somos regulados por el pensamiento de los grupos, de los colectivos, dependiendo como maneje uno eso, pienso que hay reacciones frente a eso, hay gente que pasa por el mismo sitio en Bogotá y nunca la atracan. A mi personalmente, digo, gracias a Dios nunca me han atracado y otra gente que en sitios inclusive totalmente seguros las atracan. Yo pienso que hay algo de psicología a la inversa como lo llamaos en eso, yo pienso que el ser humano vive prevenido, hay otros seres humanos que viven simplemente seguros, yo diría que es un tema de seguridad más que todo.

Miguel: Aquí haciendo, recapitulando lo que hemos dicho digamos que esta parte de disminuir o aumentar esa habilidad se puede ver relacionada con el tema de la naturalidad y pasión que tiene al ser humano, digamos que en ese momento de la vida. Es decir, uno como directivo pasa a una institución en la cual no se siente a gusto, puede que el desarrollo del pensamiento estratégico en ese momento no sea el mismo que tuvo cuatro o cinco meses antes cuando se encontraba en un puesto que le generaba tranquilidad, felicidad, pasión.

Guillermo: Por dos razones, porque el entorno regula al ser humano como dice el señor Rupert Sheldrake aun en el nivel de pensamiento, uno de los aportes que hace Rupert Sheldrake, yo lo recomiendo, es que dice: así la gente no se comunique, los modelos de pensamiento funden en el colectivo. Uno más moderno que ya murió también decía lo mismo, se llamaba Gustave Jung, el modelo yunguiano es eso, el inconsciente colectivo lo llamaban. Pero bien, lo que quieren, la disminución o el aumento del pensamiento estratégico pienso que se traduce más en el grado de responsabilidad de la persona que lo tiene, me explico, si uno ya asume o siente que tiene una visión del mundo, una visión de la realidad más acorde con el pensar estratégicamente creo que se vuelve un agente útil, un agente promotor del pensamiento estratégico. Yo tengo un ejemplo que digo en las clases, es como si uno arrojara una piedrita a la mitad de un estanque, se generan olas de influencia, entonces pienso que no se trata de preguntar si la persona se le aumenta o se le disminuye, se trata más bien de cuales son los entornos en donde la persona se desempeña y pienso que quien adquiere pensamiento estratégico es irreversible, lo que no es irreversible es si la persona está preparada para ser un modelo o para ser un testimonio, un practicante o un agente de ese pensamiento en entornos donde no esta generalizado el pensar estratégicamente. En otras palabras, pienso que el que tiene pensamiento estratégico es algo que lo practica por el resto de su vida y si encuentra entornos donde no hay pensamiento estratégico no es que se disminuya, sino que seguramente adoptaría una actitud de responsabilidad en donde él aportaría algo de aquello que hace para que surja. ¿Si? Y, es más, en ingeniería existe, en termodinámica hay ejemplos de eso, en donde la termodinámica dice: si

existe la posibilidad de hacer un grado de influencia en un sistema, ese grado por pequeño que sea afecta el sistema como tal, y yo creo en eso.

Miguel: Perfectamente. Cambiando un poquito el lineamiento, vamos un poco más a la gestión directiva. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión directiva?

Guillermo: Muy sencillo, el pensamiento estratégico hoy en día se considera una competencia directiva y una competencia gerencial.

Miguel: ¿Y entonces por qué deberíamos abordar el tema del pensamiento estratégico en instituciones educativas?

Guillermo: Porque las instituciones educativas al igual que cualquier empresa, que igual organización tiene jerarquías, tiene líneas de autoridad, hay personas líderes, hay personas encargadas de los procesos y esas personas deben tener esa competencia, llamémoslo no gerencial o de pronto sí gerencial, pero más que toda competencia directiva. Por lo tanto, el pensamiento estratégico es importante porque les ayudaría a lo más valioso que hacemos en educación, que personalmente vivo muy inclinado a que las intervenciones, bueno a mí me preguntan dónde se deben hacer las intervenciones, pienso que en el sector educativo, ante todo.

Miguel: Para poder irradiarlo mejor a la sociedad.

Guillermo: Claro porque con profesores preparados en este tema, no me refiero profesores preparados, yo trabajo con muchos doctores de PhD, es más, tengo un proceso en junio de 15 días solo con profesores investigadores doctores y curiosamente te tengo una infidencia, las personas más resistentes al pensamiento estratégico son aquellos que se han educado mucho y se vuelven psicocorrigidos en su pensamiento.

Miguel: Cierran más el pensamiento, lo enfocan más a una pequeña parte y de ahí no se quieren mover.

Guillermo: Además porque creen que saben y resulta que el conocimiento cognitivo no, una persona puede tener pensamiento estratégico y digamos no ser altamente escolarizada. O sea, un, ahí, siempre me acuerdo un paso que hice yo por la Sierra Nevada de Santa Martha donde los Mamos, que no son seres con una escolaridad muy alta, tienen clarísimo muchas cosas en la crianza de los hijos en términos de pensamiento estratégico. Ellos no dejan, ellos no le sueltan sus hijos a un colegio hasta que cumplan 14 años, entonces los Mamos piensan que los niños deben tener una educación familiar, auténtica y fuerte hasta los 14 años, luego sí dejarlos en una institución educativa.

Miguel: ¿Y cómo podríamos decir que se evidencia el pensamiento estratégico en los directivos de una organización?

Guillermo: Curiosamente son personas no habidas de poder, la evidencia de personas no habidas de poder es una manera de controlar los entornos. ¿O sea, por qué existe el poder en administración? Porque a través del poder yo

control. Curiosamente la gente no tiene claridad que la manera de controlar es una, inclusive suena antipático, el control es el resultado del poder, pero si quitamos el poder podríamos pasar a algo más interesante que es el razonamiento. O sea, no se necesita controlar cuando uno esta seguro que no necesita hacerlo, me explico, ante una persona bien educada, una persona culta en un entorno, no estoy hablando de un entorno de educación escolar, estoy hablando en educación de pensamiento estratégico, las personas sienten un compromiso con el entorno y con el medio ambiente. Entonces, un ejemplo es que no botan papel, no maltratan a los animales, no dañan a la naturaleza y no es porque lo diga un código, simplemente su nivel de pensamiento ha llegado tal que respetan su entorno de manera espontanea. Quienes no sienten ese compromiso, pues evidenciar no tener pensamiento estratégico sino pensamiento lineal a través del cual todo lo que ellos tengan, a través de todo el relacionamiento que ellos tienen llegan a la conclusión que eso no es mío. Una de las evidencias del pensamiento estratégico es el convencimiento del ser humano de que él hace parte de una creación y que a partir de esa creación debe cuidarla. Para los creyentes siempre les digo, léanse el capítulo primero del Génesis en la Biblia y de ahí, creo que el versículo es el 28: Al hombre se le dio la posibilidad de sojuzgar el cosmos y sin embargo lo maltrata. No entendimos que antes que ser tiranos con el medio ambiente somos unos mayordomos, a mi me gusta decir esa palabra, la verdad somos unos mayordomos del medio ambiente

Miguel: Prestadores de un servicio. ¿Bueno profe, defínanos qué son condiciones entrópicas y qué son condiciones de sinergia?

Guillermo: Tengo el ejemplo de eso, cuando te da una gripa te funciona mal el riñón, el hígado, esas son condiciones de entropía. ¿Qué es la entropía? Es la tendencia de un sistema a la desregulación, a la enfermedad. Hay organizaciones que me consta que están enfermas, cuando una organización que no está enferma, que tienen enfrentamientos, envidias, egoísmo, no cumplen los resultados, no generan rentabilidad, no hay crecimiento esos son los resultados del estado de entropía como quien dice desregularizadas. Por el contrario, en organizaciones sanas, que podríamos asimilarlo al cuerpo humano, donde el cuerpo humano hay un equilibrio entre el hígado, páncreas, el corazón, el sistema digestivo todo funciona bien, donde la persona se siente además de útil, productiva. Hay organizaciones que funcionan también así, son organizaciones sanas y a eso se le denomina condición de sinergia.

Miguel: ¿Y esas condiciones se pueden movilizar? ¿Podemos pasar de una condición de entropía a de sinergia y viceversa?

Guillermo: Es normal que eso pase así, igualito, por eso pongo el ejemplo del cuerpo humano. El cuerpo humano cuando adquiere una bacteria, cuando le da un virus generalmente pasa de un estado de sinergia a uno de entropía, el médico ya sabe eso entonces le manda antibióticos y te manda medicamentos para restablecer el estado de sinergia. En las organizaciones es importante al igual que en la medicina hacer un diagnostico temprano, tener un sistema de alertas temprana para saber hacia donde tiende la organización. Las organizaciones también se enferman y no se enferman por se, se enferman por culpa de los seres humanos, entonces son los seres humanos. Las organizaciones no existen porque sí, las organizaciones están compuestas por seres humanos y por eso se llaman seres humanos, la

organización no es la estructura física, la organización lo hacen los seres humanos y hay seres humanos que la igual que los virus y las bacterias enferman las organizaciones. Hay que estar pendientes para controlar eso, que en el evento que se presenten situaciones de entropía tratar de restablecer el sistema y retornar a un sistema de sinergia

Miguel: Dentro de la lista de chequeo que usted nos otorgó, pudimos ver que hay una parte que dice “resignificar paradigmas”, ¿o sea que esa resignificación de paradigmas que sería un cambio de pensamiento en las personas podría generar un cambio de una condición de entropía a una condición de sinergia según lo requiera el directivo?

Guillermo: Seguro que sí, el problema del paradigma es que se reemplazan mutuamente, ejemplo: si yo estudio más, voy a comprender la materia. No siempre funciona de esa manera porque el paradigma de comprender algo es que a uno le guste y cuando a uno le gusta algo, intenta no por concentración sino por atención, comprender. Entonces me explico, los paradigmas son buenos siempre y cuando regulen la organización, son malos cuando se quedan estáticos “la única manera de controlar los costos aquí es despidiendo personal” ese es un paradigma perverso que no se deben practicar, la única manera de tener éxito y demostrar resultados en el balance es reduciendo personal, es quitando la agencia de publicidad y bajándole a los seguros porque no hemos tenido siniestros. Esas tres cosas son paradigmas perversos, porque no es sino que uno haga y seguramente por Ley de Murphy esos tres aspectos suceden. Entonces, teniendo en cuenta que el pensamiento estratégico no obedece paradigmas tradicionales, digamos que mi recomendación es que cualquier paradigma que esté funcionando en un momento se debe aplicar, pero se debe cambiar ante un mundo cambiante, finalmente, Heráclito decía que lo único permanente es el cambio.

Miguel: O sea que esto depende, la movilización de esas condiciones depende es de las personas.

Guillermo: Obviamente porque las personas son, y hacemos parte de las organizaciones. Las organizaciones existen de que hay con nosotros personas.

Miguel: ¿Bueno, qué importancia tiene el “caos” en el surgimiento del pensamiento estratégico?

Guillermo: Que hay dos maneras de verlo, el “caos” se puede ver como un despelote como algo desorganizado o como un comportamiento normal del comportamiento de los sistemas, los ingenieros entienden perfectamente este tema, usualmente los humanistas no entienden este tema. Es normal que haya cierto desorden, para que a través de ese desorden se autorregule y tienda, haya una tendencia hacia el orden. Eso en teoría de sistemas y los ingenieros de sistemas lo conocen muy bien porque trabajan algoritmos y trabajan iteraciones. El “caos” no es malo, entendido no como de la forma peyorativa, el “caos” es bueno porque vivimos en un mundo dinámico, cambiante, que cada momento estamos tomando decisiones en razones de la necesidad de una sinergia y no en razón de una necesidad de entropía. O sea, todos queremos que a todos nos vaya bien y que nuestra organización fluya.

Miguel: Si, por supuesto. ¿A qué se refiere el termino “visión holística”?

Guillermo: “Visión holística” es la manera de ver el mundo, yo la ilustro de la siguiente manera y tengo la herramienta para eso, yo a la clase no la llevo, la llevo a las empresas. Tengo un globo terráqueo grandísimo, bellísimo, son costosos, ahora lo averigüé, los vi en internet y valen como 150 mil pesos. Cuando yo llego con ese globo a una empresa, lo pongo en la mitad, lo pongo en una mesa y lo pongo a girar y hago preguntas: ¿En dónde está Mesopotamia? ¿En dónde está...

Miguel: Madagascar.

Guillermo: Sí, ¿En dónde está Cerdeña? Y la gente curiosamente, no estoy evaluando geografía, estoy evaluando es el grado de conocimiento que se tiene sobre el mundo. Curiosamente la gente asocia el conocimiento de un globo terráqueo con la geografía y resulta que es el conocimiento sobre el comportamiento de las civilizaciones y de los seres humanos que es el seno de esas civilizaciones. ¿Este ejercicio para qué sirve? Para demostrar que estamos, somos miopes y que solamente estamos incluidos en su entorno inmediato, somos colombianos, somos bogotanos, los paisas son regionalistas les decimos aquí. Entonces qué es “visión holística”, es aquella visión como te acabo de decir, es mirar el mundo como un todo y lo logro bajo el sistema racional tradicional del sujeto y objeto observado, pero es difícil lograrlo de que la gente se sienta más un ciudadano del mundo que un ciudadano colombiano.

Miguel: Esto viene al principio de la entrevista cuando me estaba comentando que los asiáticos, los, todos ellos tienen una visión más general del mundo, o sea, ¿entre mejor sea nuestra visión holística va a mejorar nuestro pensamiento estratégico?

Guillermo: Te doy una evidencia que inclusive para mucha gente le causa un poco de repugnancia, el asiático, el hindú por ejemplo se tapa la boca porque teme que vaya a matar un zancudo, que se vaya a comer un zancudo. Yo sé que eso es extremo, te estoy dando un ejemplo extremo, pero si lo analizamos filosóficamente, simplemente el respeto que tiene el hindú por el medio ambiente de tal manera que no quiera poner en peligro como el matar un zancudo. Te doy un caso personal, a partir de este autodescubrimiento, este encuentro que ocurrió en mí, te tengo la fecha, ocurrió en mayo de 1993, cuando uno camina en una calle y encuentra una araña, encuentra un cien pies, encuentra un mosco, una mariposa, curiosamente nunca más lo volví a hacer. Hay un respeto profundo por el entorno, te estoy dando un ejemplo súper sencillo, y ahora no se diga los seres humanos, es decir, si uno tiene respeto por un árbol, por una hojita, por una flor, no las daña, y eso es una evidencia de la forma como nos relacionamos con el ambiente. Y te doy un caso que me pasó, que me pasó a mí y te doy el caso a nivel oriental, quien tiene pensamiento estratégico surge automáticamente un respeto por el entorno de los demás, y eso hace que nuestra visión y nuestro relacionamiento sea de tipo integrativo, digámoslo holístico.

Miguel: Perfecto, una pregunta que me surge aquí respecto a una afirmación que aparece en la lista de chequeo y es un término que usted pone de “momento de tensión”.

Guillermo: Tiene que ver con creatividad, y eso no es mío, fue, lo pedí prestado de un ingeniero de sistemas que se llama Peter Senge. Para Peter Senge la creatividad de ser espontánea, no debe ser impuesta. Entonces, cuando desarrolla, y a nosotros los seres humanos nos pasa que cuando nos gusta cocinar, dibujar, tocar el violín, surge espontáneamente el gusto por hacerlo y uno hace modificaciones en el proceso y se vuelve creativo, eso se llama tensión creativa. Por el contrario, cuando a uno lo obligan a ser creativo, cuando a uno lo obligan a hacer algo innovador, por eso nos oponemos a todos los modelos de gestión de la innovación que tiene nuestro país, muchas veces muy racionales la gente no responde porque genera una tensión nerviosa. Entonces hay una diferencia entre tensión creativa, espontánea, que es agradable y otra cosa es la tensión nerviosa impuesta y donde uno se queda a veces en blanco, no puede evolucionar a lo que realmente es ser productivo para generar algo nuevo. Capítulo V del libro, te lo recomiendo, la Quinta Disciplina de Peter Senge, ahí dice tensión creativa, tensión nerviosa. La tensión creativa es la que nos permite ser productivos, la tensión nerviosa nos bloquea y no hay creatividad en ella.

Miguel: La tensión creativa surge más cuando es más natural el trabajo.

Guillermo: Y se goza y se disfruta. Si te la imponen. He visto organizaciones donde los departamentos de investigación y desarrollo dicen: necesitamos un proceso de innovación y aquí traemos al experto en innovación y entonces les hace unos juegos, les hace unos formatos y unos procesos, así no se trabaja, así no se trabaja. No vas a ser innovador porque hagas cierto ejercicio, como el gerente que juega con pelota lazos no va a ser mejor gerente, son estrategias que la gente utiliza para que surjan nuevas cosas. Por eso nos oponemos a la, a propósito, a la educación experiencial que no tiene un sentido propio de aquello que se quiere descubrir. Un gerente puede que jugando un partido de fútbol o cocinando demuestre que tiene trabajo en equipo, eso no garantiza que ya en su puesto laboral trabaje como equipo. Simplemente son dos contextos, vuelvo al tema de contexto, totalmente diferente.

Miguel: Entonces digamos que para concluir y medio finalizar, todo este tema del pensamiento estratégico está completamente ligado al entorno en el cual se desarrolla la persona, siempre y cuando este entorno genere una pasión y una naturalidad en el ser para poder que se desarrolle continuamente.

Guillermo: Importantísima esa pregunta, el pensamiento estratégico surge de la capacidad que tiene el ser humano individual de su interés por el autoconocimiento, o sea, se inicia a nivel individual en el ser humano como un proceso de conocerte a ti mismo, cuando sucede eso en el ser humano automáticamente existe, por la ley que hablamos de termodinámica, una influencia hacia lo externo donde al regularse la persona se regula el entorno. Y el entorno responde según el grado de influencia que el ser humano tenga, entonces yo no diría que depende del entorno, yo diría que quien tiene pensamiento estratégico regula el entorno y afecta el entorno. ¿Qué es lo más importante del surgimiento del pensamiento estratégico? Que el ser humano tenga un proceso en el cual diga yo necesito conocerme a mí mismo en un buen nivel de profundidad y no para que la gente se sienta desmotivada, pero eso es un proceso que digo que dura el resto de nuestra vida. Uno permanentemente tiene una actitud de conocerse a sí mismo y cada día que pasa, independientemente de la edad que uno tenga hay nuevas oportunidades para el conocimiento de sí mismo el cual nos lleva a una mejor comprensión del entorno. Entonces es un poquito al revés, es el ser humano que se conoce a sí mismo el que afecta al entorno, ahora, tu me preguntabas con otra pregunta si el entorno hace que, si es propicio,

si el entorno no es propicio y si la gente ha hecho el proceso con autenticidad finalmente ella va a ser esa persona que generará cierto grado de influencia y tendrá éxito, otras veces no lo tendrá. Pero, igual que la piedrecilla que se tira al centro del estanque se genera lo que yo llamo las semillas, eventuales de que en ese entorno donde la persona está pueda surgir el pensamiento estratégico.

Miguel: O sea que yo como directivo docente, pongámoslo como caso especial: Yo como rector del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría si quisiera desarrollar el pensamiento estratégico en mis directivos docentes, tendría que: Primero, ayudarlos a ellos a llegar a un autoconocimiento de lo que ellos en verdad quieren y posterior a ello generar un ambiente propicio para que a ellos les genere este surgimiento de pensamiento estratégico

Guillermo: Perfecto, la pregunta es... como estoy de acuerdo con Leidtka no es capacitable, la primera misión de un pensador estratégico es ser testimonio viviente de aquello que quiere lograr. Aquí hay un libro muy antiguo, que sé que no se consigue que se llama la "Diferencia Vital", de un norteamericano de apellido Harmon, "La diferencia vital", él que dice: todo directivo, todo rector, todo gerente, es el centro psíquico de una organización, tal como es él, es la organización. La forma de que surja el pensamiento estratégico es múltiple, acuérdate que es un problema educativo y la educación no es siempre transmisión de conocimiento, entonces, la primera misión si me preguntas directamente qué puedo hacer yo como cabeza de una organización para lograr, sería que te conviertas en un ejemplo sin decir: ah es que como yo pienso estratégicamente yo hago esto. Simplemente empieza, alguien me preguntó por dónde empiezo, por el reconocimiento de las personas. La característica de liderazgo, nosotros no estamos muy de acuerdo con los temas de liderazgo gringo, porque el gringo es pragmático y programático, yo viví allá unos años y les dicen si usted quiere ser un buen líder primero planea, trabaje en equipo, eso sí en Colombia funcionamos un poquito más con base en la influencia externa. Entonces, cuando a mi me dicen cuál sería el primer trabajo que tiene un líder que quiera infundir el pensamiento estratégico en una organización, sería: Inspirar, uno: dos, convocar, tres guiar. ¿Cómo se inspira la gente? Con el testimonio de uno mismo, o sea, y eso es algo parecido yo he sido profesor de matemáticas durante casi 30 años y hay personas que uno sin querer estimula para que hagan algo, yo no tengo que decirle a la gente haga algo si las personas en el modelo educativo, cuando ven el ejemplo dicen yo quiero saber más de eso. En el momento en el que el estudiante dice quiero saber más de eso, ya logré una de mis, de mis, que es inspirar. ¿Qué es convocar? Los invito a que ustedes miren cómo actuó yo, lo que estoy creando, usted tiene dos alternativas o se vincula o no se vincula y eso también es totalmente voluntario. Y lo otro la gente siempre viene en pos de ayuda, en ese caso, y lo peor que uno puede hacer es decirle lo que debe hacer y dirigirlo de tal manera para que la persona encuentre una solución a lo que pregunta. Es un trabajo, te decía yo, que parte del proceso de autoconocimiento, el autoconocimiento que no es problema de escolaridad, es un problema de conocerse a sí mismo, genera una de las condiciones para que ocurra ese ejemplo y eso que me estas preguntando en este momento.

Miguel: Perfecto profe, no sé si a usted le gustaría agregar algo más de lo que hemos conversado, algún otro aporte.

Guillermo: Simplemente que, realmente yo agregaría que tu y me imagino que en tu responsabilidad como rector del colegio Nueva Alejandría quieres impactar y te interesa el tema yo te invitaría que siguieras el trabajando, porque los

que trabajamos esto lo trabajamos a nivel de consultoría, claro no se nos ha permitido y digamos que es lo que vas a hacer tu, escribir sobre eso. Pienso que tu trabajo va a ser valiosísimo porque por primera vez vamos a tener la posibilidad remitir a una tesis de grado a que lean sobre eso, pienso que alguien tenía que hacerlo y gracias a Dios ya hay una persona. Tengo entendido que Liliana está trabajando en otra cosa.

Miguel: Liliana se fue por otra línea, pero...

Guillermo: Que pesar a ella la recuerdo como una excelente estudiante.

Miguel: Lo que pasa es que su manejo de tiempo es totalmente diferente al mío.

Guillermo: Entonces la sugerencia es sigue escribiendo porque no hay, es más, míralo como una oportunidad de negocio se necesita gente que escriba sobre eso, la única de la que tenemos papers es Leidtka, quien quita que un colombiano empiece a escribir sobre eso y, eventualmente el próximo paso sería crear condiciones de educación para que eso se de el mal llamada, capacitación.

Miguel: Solo que, desde la intuición vamos a empezar primero con los profesores a ver cómo me va y a ver si alcanzamos a irradiar un poco más.

Guillermo: el solo interés tuyo demuestra que estas en la jugada

Miguel: Si, y lo que habíamos hablado lo que dijo usted al principio que este tema para un licenciado es un poco más difícil de apropiar.

Guillermo: Si porque lo van a tomar como algo teórico o subjetivo.

Miguel: Es lo que queremos trabajar y poner en práctica profe.

Guillermo: Bueno, me alegra.

Miguel: Muchísimas gracias, terminamos siendo las 7:25 de la mañana