

La dirección estratégica: el pensamiento estratégico

The strategic direction: the strategic thinking

Autor: Dr. C. Jorge Juan Domínguez Menéndez

Institución: Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador

Correo electrónico: direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec

Resumen

El presente artículo está dirigido a resaltar la importancia que tiene el pensamiento estratégico en los directivos de las instituciones de educación superior, por constituirse uno de los aspectos necesarios para tener mejores resultados en la aplicación de la dirección estratégica. Cada día se hace más evidente la necesidad del enfoque social, el cual lleva a colocar al ser humano en el centro de todas las acciones tanto desde el punto de vista de la participación, como en cuanto a los efectos que las acciones que se tomen tienen en relación a su bienestar. Lo anterior obliga a pensar que se hace imposible hablar de dirección estratégica sin mencionar el pensamiento estratégico por parte de los que están en disposición de aplicar esta herramienta de gestión, y la necesidad de que se apresten a desarrollar las habilidades que se demandan.

Palabras clave: Educación superior, dirección estratégica, pensamiento estratégico.

Abstract

This dissertation is directed to remark the importance the strategic thinking has in the directors of the higher education institutions, because it constitutes one of the necessary aspects to get better results in the application of strategic direction. Day by day there is more evidence of the social focus need, which locates humans been in the center of every action from the participation point of view as well as from the effects the actions taken have in relation to their wellness. What has been said obliges to think that it is impossible to talk about strategic direction without mentioning the strategic thinking of those who have the disposition to apply this management tool and the need to develop the abilities that this way of thinking demands.

Keywords: Higher education, strategic direction, strategic thinking.

Introducción

El actual contexto internacional está condicionado por el desarrollo que ha tenido el proceso de globalización en todas las esferas de la sociedad humana, lo cual de una u otra forma incide en las Instituciones de Educación Superior (IES), sea pública o privada. En la actualidad, las IES reciben los efectos de este contexto planteándose un difícil reto para su desempeño en medio de una economía de incertidumbres y a la vez oportunidades de avances, dado el desarrollo científico técnico alcanzado, el cual tiene hoy un dinamismo nunca antes visto.

Ese reto existente, demanda de las IES una mayor pertinencia que se refleje en la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad en respuesta a los problemas tanto al interior de estas como hacia la sociedad. En esa dirección, la dirección estratégica coadyuva al logro de los objetivos de la educación superior y el pensamiento facilita su realización.

El directivo es, por definición, el elemento clave en las IES; de sus competencias y habilidades depende el éxito de la organización. Pero no todos los que se designan a cargos de dirección están preparados para asumirlos cabalmente y sobre todo el haber logrado un pensamiento estratégico.

Aunque la literatura especializada es bastante voluminosa en materia de pensamiento estratégico, el tema ha sido poco tenido en cuenta a la hora de orientarse a los directivos y profesores en cuanto a la aplicación de la dirección estratégica. Resulta más una acción individual de los que de una u otra forma han tenido acercamiento al tema.

En función de lo anteriormente expresado, el resultado de esta investigación (sobre lo presentado por diversos actores en artículos y libros), así como de la experiencia del autor sobre el tema, la cual fue enriquecida con las intervenciones de los especialistas participantes en el V Congreso de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), celebrado en octubre del 2018; está encaminada, fundamentalmente, a resaltar la importancia de desarrollar el pensamiento estratégico en los directivos y profesores de la Educación Superior, lo cual le permitirá hacer un uso más cabal y con mejores resultados de la dirección estratégica, al agregar a la herramienta la capacidad de pensamiento estratégico de los que la utilicen y, por tanto,

incidir favorablemente en la gestión de las IES en pro del cumplimiento de la misión, los objetivos y la visión

Desarrollo

1. La dirección estratégica

Los métodos de dirección utilizados ya no tienen el mismo efecto ante escenarios más complejos, impredecibles y turbulentos, por lo que los directivos de las IES han tenido que buscar otros enfoques de dirección. En la actualidad, una de las vías para que las universidades puedan ser más eficientes, eficaces y efectivas en la gestión, y a la vez cumplimentar su responsabilidad, es a través de la aplicación de la dirección estratégica, la cual constituye:

...un modelo de gestión que favorece el cambio positivo, que orienta a la IES de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los principales implicados. En este caso, los factores de éxito en una IES dependen, entre otros, de su capacidad para enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno y de su propia capacidad interna (Almuiñas y Galarza, 2014, Pág.59)

A los directivos de la Educación Superior es imprescindible conocer y dominar la teoría y la práctica de la dirección estratégica, dado que esta herramienta ...se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo, que orienta a la universidad desde un estado real hacia uno deseado y alcanzable, teniendo en cuenta - entre otros- los siguientes elementos: el entorno dinámico con sus oportunidades, amenazas y demandas; la definición de los implicados principales, usuarios y aliados estratégicos; el compromiso con una visión prospectiva y el progreso institucional; la priorización de inversiones centradas en los factores de cambio relevantes y vitales; y el desarrollo de una cultura estratégica orientada a la promoción de la calidad y la excelencia, como factores claves de éxito. En resumen, su esencia radica en concebir siempre la universidad mirando hacia un futuro alcanzable, donde muchas de las acciones repetitivas y homogéneas están descontextualizadas. Cada paso solo tiene sentido si nos lleva a donde queremos y podemos ir (Almuiñas y Galarza, 2016, Pág. 85)

La dirección estratégica abarca la planificación estratégica, el control estratégico y la evaluación estratégica, son tres elementos claves para que esta herramienta pueda dar los resultados que se requiere en el cumplimiento de la Misión y los Objetivos de las IES.

La dirección estratégica, tiene como objetivo fundamental, el formular una estrategia y ponerla en práctica, así como favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas de las instituciones de educación superior (Domínguez, 2016, Pág. 26) Ello implica la necesidad de desarrollar en los directivos de las IES un pensamiento estratégico, partiendo de la idea que: «...la concepción filosófica subyacente en el sistema educativo promueve la esencialidad de la razón estratégica como una unidad invariable e interactiva entre las lógicas del pensamiento, la estructura lógico-formal organizativa y el sistema relacional de ideas, pensamientos u opiniones gerenciales» (Villasmil y Prieto, 2017, Pág. 11)

Para poder comprender el papel del pensamiento, en cuanto a su expresión estratégica, es necesario primero analizar el alcance que tiene el pensamiento humano, para luego de ello ver cómo éste se puede encaminar para lograr que se convierta en un pensamiento estratégico que favorezca una mejor aplicación de la herramienta de gestión que lleva por nombre dirección estratégica; aspectos que se tratarán por el autor en los siguientes epígrafes.

2. El pensamiento y su expresión estratégica

El pensamiento, tiene una base psicológica, «...es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad» (Rubinstein, 1979, pág. 71) Esta idea es ampliada por Petrovsky (1981, pág. 407) cuando expresa que el pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites. Mientras que Cendros (2001, pág. 23) considera

que «...el pensamiento es un conjunto de teorías, postulados y paradigmas que se relacionan con algún tema de estudio».

Para García (2010, pág.98), desde una visión empresarial, pero válido para la Educación Superior, luego de salvar ese enfoque, se considera como pensamiento estratégico la capacidad de poder crear un futuro mejor para cualquier organización por medio de la conjunción del análisis del entorno donde opera la empresa, a través del juicio razonado con las diferentes teorías gerenciales, con la aplicación del pensamiento creativo de los encargados de planificar los destinos organizacionales, para romper con lo convencional y diseñar estrategias, productos, servicios con ventajas competitivas superiores al de la competencia.

Por su parte, para Morrissey (2006, pág. 56) «El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras» –expresando a continuación que- «El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común». Mientras que para Omaha (2004, pág. 101) «El pensamiento estratégico es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas».

Para el autor de la presente investigación, el pensamiento estratégico está asociado a las habilidades adquiridas por las personas para pensar con flexibilidad y creatividad, divisando todo cuanto lo rodea, lograr tener la imaginación para descubrir el futuro y tener la tenacidad para lograr el deseado y, a la vez, ser capaz de reestructurar su pensamiento en función de los cambios que se producen en su entorno. El pensamiento estratégico alcanza su mayor potencialidad cuando el individuo que lo posee domina la dirección estratégica.

3. El pensamiento estratégico, su importancia para aplicar la dirección estratégica

Por lo general existe la queja de que: cuando se tenía casi todas las respuestas, cambiaron las preguntas. Es que al producirse los cambios también se transforman: el sistema de ideas; los sistemas tecnológicos; las instituciones dominantes; la visión del mundo (paradigma social en forma de metáfora para interpretar la realidad) y los

elementos orientadores asociados a ella: (valores, creencias, conceptos, premisas, promesas, compromisos, enfoques, modelos, teorías, paradigmas específicos, etc.)

Se dice que hay que cambiar las “cosas” para cambiar las personas y cambiar las personas para que cambien las cosas, pero el problema es ¿Cómo afrontar el cambio estratégico?

El cambio estratégico implica ante todo un pensamiento estratégico, el cual conlleva a tener una visión estratégica y una actitud estratégica. El autor hace suyo la idea de que el pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión y las estrategias en la toma de decisiones y efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprenda sean coherentes y compatibles con la filosofía de la misma (Villasmil y Prieto, 2017, Pág. 17)

El pensamiento estratégico constituye una importante competencia para la aplicación de la dirección estratégica. El autor parte de considerarlo así, teniendo como criterio que: «Una competencia consiste en la capacidad de poner en uso tus conocimientos, habilidades y valores para enfrentarte exitosamente a un reto» (González, 2016, pág. s/n) y desde lo psicológico, considerar que «Una competencia es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño excelente en un trabajo y organización concreta» (Pereda y Berrocal, 1999, pág. 21) se trata de aplicar ese saber (dirección estratégica) «...de una manera contextualizada y estratégica» (Osorio, 2015, pág. s/n)

Para García (2010, pág. 95) el propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único, aspecto importante para la aplicación de la dirección estratégica

En la consideración del autor, el pensamiento estratégico, es una filosofía del trabajar a largo plazo, es decir en hacer de hoy una jornada de trabajo que asegure el mañana, teniendo en cuenta que todo nuevo enfoque o análisis tiene una mirada hacia el futuro y cuando de él hablamos, estamos refiriéndonos a una categoría mental, algo incierto y desconocido, pero que a la vez nos da la posibilidad de hacer cambios desde el

presente convirtiéndose en la locomotora de estos. Pero ese cambio implica no la contemplación de lo que va a pasar, sino lo que vamos hacer para lograr los cambios deseados. Por tanto, el análisis del entorno actual y futuro siempre está presente.

Entre las ventajas del pensamiento estratégico están:

- Permite a los que dirigen una organización buscar mejores maneras y formas de adaptarse al cambio y aprender para reinventarse constantemente.
- Pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que auto produce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados.
- Produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes.
- Se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado
- La confección de medidas para guiar la acción en el logro de los objetivos propuestos, también son las actividades creadas para orientar a la organización al éxito de un objetivo establecido, además, es un grupo de objetivos y políticas de la entidad.
- Condiciona la creatividad, la investigación y reflexivos, estimula la solidaridad, conductas éticas y compromete con el cambio institucional y social, a la vez que impulsa un desarrollo sostenible.
- Trata de fomentar la dirección eficiente y la evaluación sistemática para la mejora.
- Lleva a preparar y estar en condiciones para recibir muchos retos en el futuro
- Sugiere hacerse preguntas necesarias para su buena utilización: ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Dónde estoy hoy? y ¿cómo haré para conseguir el mañana?, estas preguntas hacen mantener los esfuerzos debidamente diseccionados.
- La visión de la organización se basa más en la forma en la que los que deciden vean y sientan cuáles son los resultados deseados.

- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Todo ello ratifica que la visión estratégica constituye un elemento clave en el pensamiento estratégico puesto que ella posibilita tener presente los posibles cambios del contexto; pensar en grande; capacidad para inventar futuros deseados; confiar en sus fuerzas y en la de sus colaboradores; considerar las dificultades y riesgos para lograr sus objetivos como parte del proceso y; tener una gran dosis de optimismo.

Por otro lado, también acompaña al pensamiento estratégico la presencia de una actitud estratégica, lo cual implica el actuar y formar a sus colaboradores en:

- ❖ Enfrentar los cambios como procesos consustanciales a las organizaciones y las personas
- ❖ Todo diagnóstico sustentarlo en el enfoque estratégico:
 - que sea crítico a partir de una visión de futuro
 - que valore el entorno en que se desarrolla y a la vez valore los posibles cambios que este pueda tener
- ❖ Ante nuevas situaciones buscar alianzas estratégicas para resolverlas
- ❖ Adelantarse en la construcción de posibles escenarios futuros y decisiones a tomar, teniendo en cuenta la matriz DAFO (o FODA)
- ❖ Asumir, en la cotidianidad, el trabajo en equipo
- ❖ Resultados con calidad como filosofía de la praxis
- ❖ Lograr impacto que tributen a la pertinencia social.

Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basada en principios y valores compartidos, ella señala el rumbo, da la dirección y es el encadenamiento que une el eslabón del presente con el futuro, La visión sirve para guiar las acciones, para que se tomen decisiones y se realicen actividades que ayuden a progresar hacia la misma.

Ahora bien, la visión estratégica tiene que estar basada en tener una mirada optimista del mundo. Pensar que el mundo es un lugar lleno de posibilidades que se pueden influir para hacerlo mejor.

Para apropiarse de un pensamiento estratégico, hay que tener una gran vocación por el aprendizaje permanente, por la superación sistemática y profunda, con gran conocimiento del contexto y sus cambios. Por tanto, hay que desarrollar un aprendizaje organizacional, lo cual conlleva a desplegar un proceso de gestión del conocimiento, el cual reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la Gestión del Conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento (Artiles y Pumar, 2013, Pág.33)

Lo anterior fundamenta la importancia del aprendizaje organizacional en el desarrollo del pensamiento estratégico y también porque, entre otros aspectos, facilita la experimentación de nuevas prácticas organizacionales (aprender haciendo); la adquisición de nuevas competencias, que se expresa y, por tanto, se evalúa en la acción e implique un rendimiento superior; análisis de buenas prácticas de referencia (benchmarking); mejoras continuas (Evaluación Institucional) e incremento de capacidades para alcanzar nuevas metas.

Para ello hay que llevar a cabo una estrategia institucional, un aprendizaje continuo y el cumplimiento de la visión de futuro por parte de la institución con la participación de todos, lo cual constituye un elemento clave en el desarrollo del pensamiento estratégico.

El directivo es un agente de cambio en los procesos de diseño, implementación y control de la Estrategia en la organización, lo cual lleva a:

- Ser el principal promotor del cambio, de las transformaciones, sin embargo, tiene, además, que gestionarlo bien.
- Ser una persona que sigue y le da continuidad al cambio.
- Es el que propone la idea a la gente que lleva a cabo el cambio. La idea puede nacer de él o no, pero la impulsa.
- Vive permanentemente en el futuro y sólo se baja de él en momentos de crisis.
- Es el capitán de la nave y es el que lleva el barco al puerto, por lo que tiene que conducir a la organización por el camino adecuado.

- Necesidad de confiar tanto en uno mismo como en sus colaboradores.

Para lograrlo, el directivo tiene que esforzarse para ser:

- Generador de ideas. Innovador y creativo.
- Inteligente y capacitado técnicamente.
- Tener valor. No tener aversión al riesgo.
- Ser un elemento activo en el proceso.
- Comprensivo con los que lo rechazan.
- Tener visión de futuro, objetivos y no apartarse de ellos.
- Persuasivo.
- Firme, tenaz, perseverante, crítico y autocrítico.
- Positivo con los resultados a obtener.
- Líder del cambio, tener seguidores.

Esto conlleva a formarse en un conjunto de habilidades, entre las que están:

- Dirigir estratégicamente.
- Delegar.
- Aprender de los errores.
- Comunicación interpersonal. Informar. Observar y escuchar.
- Estrategias y técnicas de negociación (ganar – ganar).
- Preparar un plan de formación para las personas. Superarse sistemáticamente.
- Estimular la participación.
- Reconocer y aceptar las resistencias, conocer las debilidades.
- Centrar los cambios necesarios en valores organizacionales que se reflejan en la Misión y Visión.
- Manejar conflictos
- Trabajar en equipo.
- Administración del tiempo y manejo adecuado de las actividades colectivas.
- Aplicar la prospectiva

Por tanto, el directivo con pensamiento estratégico, para poder ejercer esa capacidad, debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

La ausencia de un pensamiento estratégico en los directivos y sus colaboradores, es uno de los factores que ha dado lugar a fracasos en la implementación de la

planificación estratégica, su seguimiento y control estratégico. Se puede aseverar que en el pensamiento estratégico tiene en cuenta la misión de la institución y su visión a futuro, es portador de la cultura organizacional de la entidad desde la óptica del perfeccionamiento sistemático, por lo que predominan los valores compartidos y la responsabilidad por la mejora constante, todo ello tanto en los directivos como en el resto de los integrantes de la organización.

El pensamiento estratégico implica descubrir la esencia de los problemas, teniendo en cuenta tiempo y espacio y, a partir de ello, determinar las posibles soluciones viables en cada contexto, decidiéndose por aquella que menos efectos negativos pueda crear y la que logre ser efectiva, eficaz y en cierta medida eficiente.

Entre las cualidades del pensamiento estratégico, que permiten aseverar que su existencia en directivos y colaboradores garantiza un conjunto de condiciones que facilitan el éxito de la organización, están las siguientes:

- Garantiza que la misión y la visión de la entidad respondan a las exigencias del entorno y de sus propios objetivos.
- Permite el desarrollo de la pertenencia y el sentido de unidad
- Influye en las actuaciones por la elevación de la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las decisiones.
- Crea las condiciones para una mejor comunicación laboral y a mediar los posibles conflictos.
- Estimula a los miembros de la organización a mejorar su trabajo ante los resultados que se alcanzan.

El aprendizaje organizacional incide favorablemente en el desarrollo del pensamiento estratégico, dado que permite:

- La experimentación de nuevas prácticas organizacionales (aprender haciendo).
- La adquisición de nuevas competencias, que se expresa y, por tanto, se evalúa en la acción e implique un rendimiento superior.
- Análisis de buenas prácticas de referencia (benchmarking).
- Mejoras continuas (Evaluación Institucional).
- Incremento de capacidades para alcanzar nuevas metas.

Para ello, hay que llevar a cabo una estrategia institucional, un aprendizaje continuo y el cumplimiento de la visión de futuro por parte de la institución con la participación de todos, lo cual, reiteramos, constituye un elemento clave en el desarrollo del pensamiento estratégico, por ello el autor coincide en que el pensamiento estratégico se combinan elementos múltiples y complejos pero, quizás, uno de los aspectos más importantes es que puede ser aprendido, o sea que invirtiendo en conocimiento se puede transformar pensamiento tradicional en pensamiento estratégico (Villasmil y Prieto, 2017, Pág. 15)

En función de lo anteriormente expresado, el proceso para lograr tener un pensamiento estratégico, además de elementos de carácter psicológico, que se incorporan en la mayoría de las veces inconscientemente, demanda de una acción consciente que incluye, entre otros, los siguientes aspectos:

- Ver el contexto en el que ocurren los problemas, comprender que de la misma manera que influimos en otro (las organizaciones, los procesos y subprocesos, la sociedad) también otros influyen en nosotros, para poder comprender que una situación un problema puede ser el resultado de algo bien distante.
- Ejercitarse poniéndose en el lugar de otros para pensar en función de lo que el otro haría o la valoración que otros tendría de usted y lo que representó para ellos. De igual manera asumiría la posición de todas las personas de las diferentes entidades que se relacionan con su organización a fin de que piensan de ella y lo significa para ellas. Todo lo cual le permitiría analizar el deber ser de usted y de su organización y la importancia que tienen para el resto de la sociedad de su contexto.
- Ante cualquier situación o tarea, pensar cual es el objetivo que se tiene, hasta dónde quiere llegar, que condiciones tiene para ello y que hará para lograrlo
- Analizar cada decisión tomada, cada acción realizada, y ser crítico de ellas para lograr cambios que logren los resultados esperados o deseados.
- Aunque tenga la solución en base a la experiencia y la información histórica, piense en alternativas diferentes, fundamentalmente en contra de las normas o tendencias; en el caso de estas últimas cuestionarlas y preguntarse el por qué lo son y cuáles pudieran ser sus efectos a futuro.

- Ejercitar las autopreguntas y las preguntas a los colaboradores, la palabra de orden debe ser ¿por qué?, no quedándose en el hecho, sino yendo más allá valorando las implicaciones, las consecuencias y los efectos a largo plazo.
- Rechazar lo que implique para el pensamiento los hábitos y costumbres, incluso aplicarlo en la cotidianidad, para condicionar al pensamiento y la acción a la búsqueda de alternativas diferentes.
- Previo a la realización de indagaciones y estudio de las causas de los problemas que se presenten o hechos ocurridos en la organización, preguntarse y responderse al respecto, desde diferentes perspectivas tanto positivas como negativas.

Aunque el pensamiento estratégico y la dirección estratégica tienen el mismo apellido, no quiere decir que al hablar de uno, está implícito el otro. Como se ha dicho, el primero tiene que ver con las habilidades de una persona (Pérez, 2001), mientras que el segundo es una herramienta de gestión. Por supuesto, si la persona que ha logrado desarrollar su pensamiento de forma estratégica y utiliza la dirección estratégica como herramienta, el resultado será sustancialmente superior.

Conclusiones

Si bien el pensamiento es consustancial a todas las personas, el pensamiento estratégico solamente lo poseen aquellas personas que han incorporado conocimientos y habilidades que le permiten actuar en cada momento con flexibilidad en sus juicios, enfoque global del tema, consideración del contexto y mirada al futuro.

Desarrollar un pensamiento estratégico coadyuva a que a la hora de aplicar la dirección estratégica, está logre obtener, no solo los resultados deseados en cuanto a la Misión, los Objetivos y la Visión, sino lograr un resultado superior a lo esperado.

Poseer un pensamiento estratégico, permite a los directivos hallar soluciones donde otros no la encuentran, es ver distintas alternativas y tomar la decisión más acertada.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2016) La dirección estratégica y la gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, Vol.35 No.2, mayo-agosto; La Habana.
- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2014) *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. En el libro Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior (Potencialidades para su Desarrollo). Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Pub. Co. New York.
- Artiles, S. M. y Pumar, M. (2013) Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, Vol.1 (2).
- Cendros, J. (2001) *Pensamiento Estratégico. Ensayos Colección Gerencia de la Universidad Rafael Bellosó Chacín*. Ediciones Gato Azul. Venezuela.
- Domínguez, J. J. (2016) *Glosario de términos y técnicas vinculadas a la dirección estratégica en la educación superior*. Editorial Jurídica del Ecuador. Quito.
- García, J. C. (2010) Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *Revista Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, Año 2, Nº. 4 .
- González, M. (2016) Habilidades vs Competencias en tu curriculum. Recuperado de <http://mavixel.com/articulos/habilidades-vs-competencias.htm>
- Morrisey, G. L. (2006) *Pensamiento Estratégico*. Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A
- Omahe, K. (2004) *La mente del estratega*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España.
- Osorio, R. (2015) Competencias clave de equipos directivos para una gestión excelente. Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2015/06/10/competencias-clave-equipos-directivos-gestion-excelente-8888/>

- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999) *Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Madrid, España.
- Pérez, J. C. (2001) Pensamiento estratégico-conceptos y perspectiva. *Revista Actualidad Económica*. Córdoba.
- Petrovsky, A. V. (1981) *Psicología General*. Editorial Libros para la educación. La Habana.
- Rubinstein, S. L. (1979) *El desarrollo de la Psicología. Principios y métodos*. Editorial Pueblo y educación. La Habana.
- Villasmil, M. y Prieto, R. (2017) *Pensamiento estratégico en la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna*. En el libro *Procesos formativos para el siglo xxi*. Editorial Chapter.