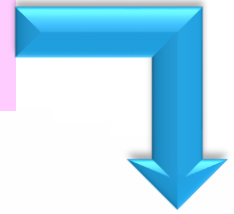


# **Pensamiento estratégico de los directivos universitarios**



**Dra. C. Judith Galarza López**  
**Dr. C. José Luis Almuñas Rivero**  
**2019**

# Cambio de mentalidad



# Modificación de la cultura





# ¿Cultura, qué es?

**Conjunto de elementos materiales y espirituales** (lengua, técnicas, artes, costumbres, pautas de comportamiento, etc.) que **caracterizan a una sociedad con respecto a otra.**







**Las universidades desarrollan funciones similares, pero son diferentes desde el punto de vista cultural.**

**Dentro de una universidad, existen grupos que se diferencian unos de otros.**





# ¿Por qué ocurre esto?



**Porque los escenarios de operaciones y los actores son diferentes.**

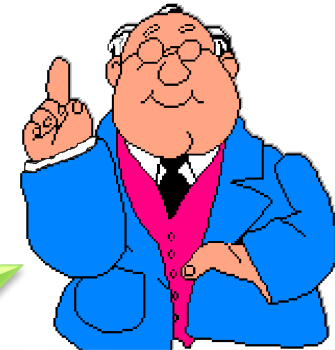


**Cultura Organizacional**

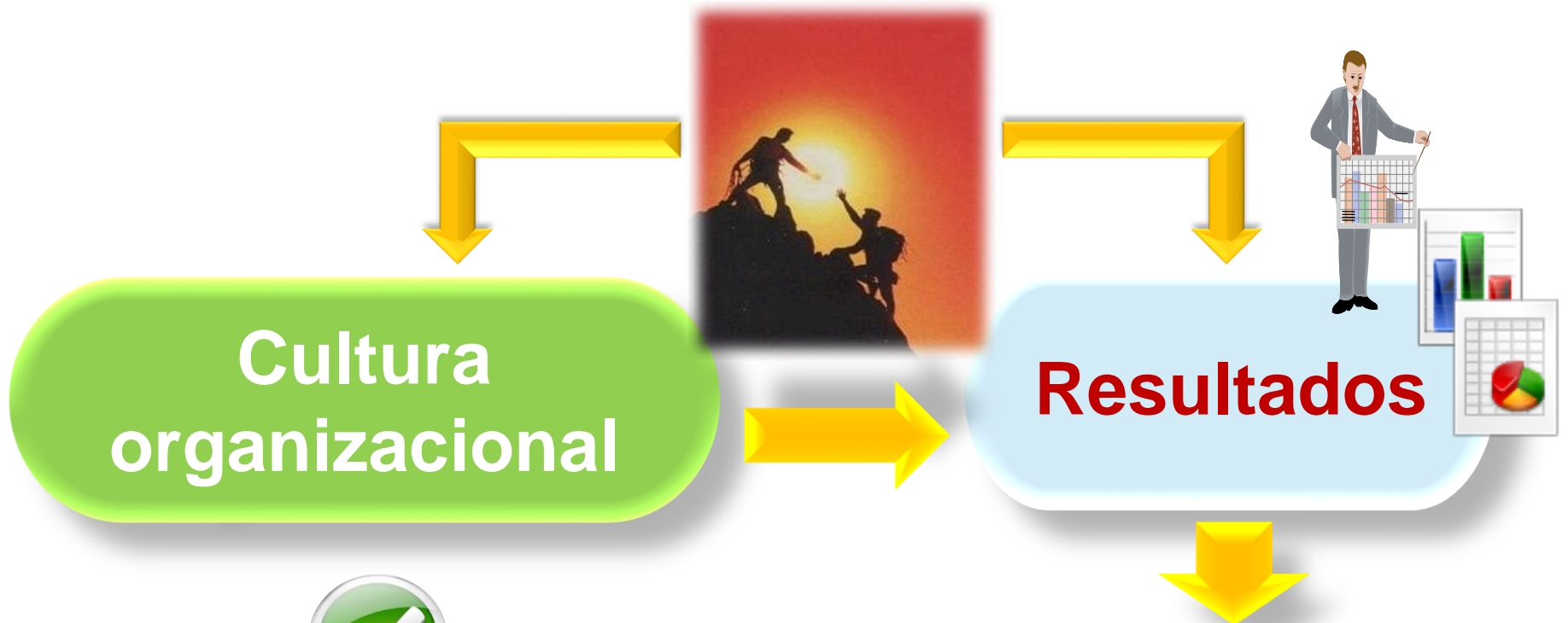


# Cultura Organizacional

**presunciones = creencias**



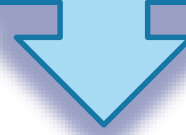
**Creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, y que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas.**



**Efectos que se logran como consecuencia de determinadas acciones que le preceden, y que pueden ser juzgadas como válidas.**



# Para llegar a los resultados se requiere:



Salvador García y Shimon L. Dolan  
en su libro: Dirección por Valores.





# Las creencias:



## En una IES exitosa son ejemplos de creencias:

- Tener claro que la calidad puede dar la ventaja para un buen posicionamiento en la sociedad.
- Considerar que el conocimiento es el principal recurso estratégico de la institución.
- Defender la idea de que el éxito de los procesos universitarios está asociado a la capacidad para integrarlos y gestionarlos adecuadamente.





# Características de la Cultura Organizacional

- ⊗ **Es la médula de la organización, está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.**
- ⊗ **Da idea de las aspiraciones individuales e institucionales.**
- ⊗ **Las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, ya que es difícil evaluarla de manera objetiva.**



# La cultura organizacional estratégica en las IES es aquella que:



- Permite, a partir de poseer un claro conocimiento de la misión y la visión institucional, fomentar la **participación activa y cohesionada** de todos sus miembros en el logro de los objetivos y los cambios deseados.
- Incentiva el **pensamiento proactivo** y la búsqueda de soluciones a problemas internos y del entorno, con base en la **innovación y la creatividad**.

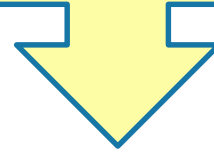
# La cultura organizacional estratégica en las IES es aquella que:



- Tiene en cuenta las **visiones compartidas** de los actores universitarios y los alienta a desarrollar e intercambiar sobre sus propias visiones personales.
- Prioriza el **trabajo con los valores** a partir de una estrategia viable que favorezca las conductas **direccionadas** y **autocontroladas** **para hacer cumplir la misión y la visión.**



## **Criterios clave para lograr una cultura organizacional exitosa**



- @ Orientación hacia la acción, para que se cumpla la Estrategia diseñada.**
- @ Autonomía y decisiones colegiadas, a fin de fomentar el liderazgo colectivo y la innovación.**
- @ Desarrollo del capital intelectual de la organización.**
- @ Orientación a los beneficiarios internos y externos.**







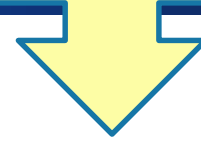
# Criterios clave para lograr una cultura organizacional exitosa

- ① **Compromiso con los valores en todos los niveles jerárquicos.**
- ② **Cercanía a los procesos y actividades, conocimiento de sus características y posibilidades de integración.**
- ③ **Estructura organizativa acorde con la Estrategia institucional.**
- ④ **Flexibilidad para aceptar y gestionar los cambios y analizar sus circunstancias.**





# Criterios clave para lograr una cultura organizacional exitosa



- ② Atender los posibles efectos derivados del riesgo de desconocer las creencias y valores.
- ② Potenciar el desarrollo de investigaciones para diagnosticar y solucionar con sustento teórico-metodológico y práctico, los problemas inherentes a la cultura.





# Pensamiento estratégico de los directivos universitarios



# Ciencias que estudian el pensamiento



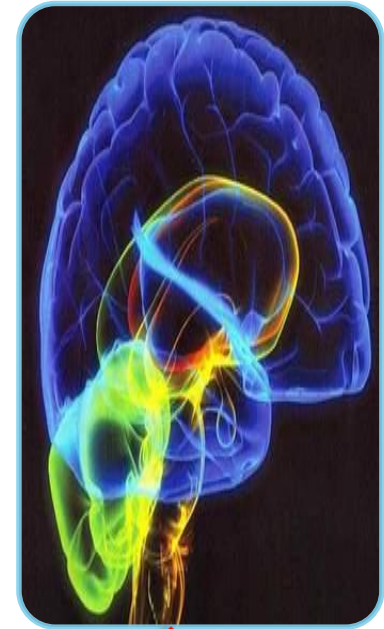
**Lógica**



**Psicología**



**Pedagogía**



**Neurociencias**

# Clasificaciones del pensamiento

- ❖ **Pensamiento Lógico**: aquel que se dirige a la ***solución de problemas y situaciones utilizando como vías los conceptos y operaciones lógicas***, que se caracterizan por: su carácter mediato, generalizado y abstracto.
- ❖ **Pensamiento Crítico**: es una actitud intelectual que ***se propone analizar o evaluar la estructura y consistencia de los razonamientos***, particularmente las opiniones o afirmaciones que la gente acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana.





# Clasificaciones del pensamiento

- ❖ **Pensamiento Complejo**: *interpretación del mundo como un todo indisociable*, proponiendo abordarlo de manera multidisciplinar, contraponiéndose a la causalidad para interpretar los fenómenos.
- ❖ **Pensamiento Sistémico**: actividad realizada por la mente con el fin de *comprender el funcionamiento de un sistema* y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes.
- ❖ **Pensamiento Lateral**: técnica que *permite la resolución de problemas de una manera indirecta* y con un enfoque creativo.



# Pensamiento estratégico

- Proceso analítico e intuitivo que se relaciona con la habilidad para comprender las cosas de manera instantánea y tomar decisiones adecuadas.
- Para aplicarlo, se requiere sentido común y de mucha experiencia, estar preparado para diversos escenarios del entorno, determinar el nuevo rumbo, promover la unión, el trabajo grupal y la proactividad.





**¿Por qué es necesario el pensamiento estratégico?**

**Demandas de la dirección científica**





# Nueva visión del mundo y de la gestión



**La sociedad ha pasado de concebir al mundo como una máquina con partes independientes, a comprenderlo como una unidad indisoluble y dinámica cuyas partes están interconectadas.**

# Pensamiento estratégico

## Palabras clave

- Entorno, visión proactiva y futuro
- Enfoque sistémico
- Análisis y síntesis
- Reflexión y experiencia
- Inteligencia intuitiva (creatividad e innovación)
- Coherencia con la acción
- Información externa e interna
- Estrategia, implementación y control
- Observar, soñar, visionar, interactuar, comunicar





# El pensamiento estratégico requiere:

- **Centrarse en la Estrategia, su implementación y control.**
- **Enfoque interno-externo (adaptación a los cambios).**
- **Futuro deseado versus futuro factible.**
- **Actitud proactiva ante el futuro.**
- **Considerar escasez de recursos.**
- **Superación continua.**
- **Conducción efectiva del factor humano (motivación, liderazgo colectivo, información, comunicación, estimulación, etc.).**
- **Soluciones creativas e innovación, mente abierta.**
- **Visión sistémica global de la organización.**
- **Alianzas estratégicas.**



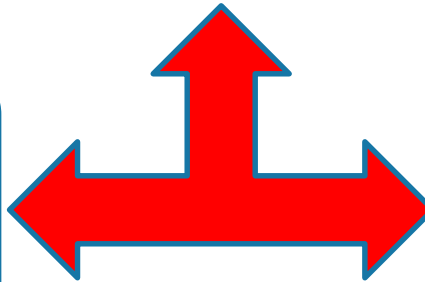
# Principios del pensamiento estratégico



- **No puede ser impuesto**
- **Deviene en actitudes y decisiones estratégicas**
- **Requiere alineamiento y coherencia con la dirección estratégica**
- **Es un valor ineludible de la institución**

# Desarrollo del pensamiento estratégico

**Formación**



**Capacitación**

- **Bases teórico-metodológicas**
- **Simulaciones**
- **Entrenamientos**
- **Estrategias de intervención para aplicar la dirección estratégica**
- **Evaluación de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas**





# A modo de resumen



- **Si no hay pensamiento estratégico, la dirección estratégica es una utopía.**
- **Añade valor a las IES, es más importante que la propia Estrategia.**
- **Resulta imprescindible para gestionar los cambios.**





# A modo de resumen

**Es necesario desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente y hacerlo de forma natural como un ejercicio mental hasta convertirlo en una auténtica disciplina, en una religión, en una constante práctica, en una filosofía de largo plazo y en una actitud ante la vida.**

