

ARTICULO ORIGINAL

## **El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo**

### **Critical thinking and its relation to strategic thinking and leadership**

**MSc Sara Jiménez Romero<sup>1</sup> \***

**MSc Italo Omar Martillo Pazmiño<sup>1</sup>**

**MSc María Isabel Aguayo Delgado<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil. República del Ecuador

#### **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación se realizará una revisión sobre el estado del arte de la incidencia que tiene el pensamiento crítico en el pensamiento estratégico, y estos a su vez en el liderazgo. Por tal motivo, se realizó una selección de artículos académicos relevantes que tratan el tema propuesto y que permitirán elaborar un análisis a profundidad acerca de este tópico. Se analizarán los resultados obtenidos de investigaciones efectuadas acerca del pensamiento crítico, estratégico y liderazgo, mostrando un panorama general de la relación entre estas tres variables bajo estudio. A modo de clarificar el término variable dentro del campo investigativo, en un concepto o constructo que se desea medir en función de otros conceptos (variables), y cuya relación puede ser directa o inversa, y su concepción es dependiente o independiente.

**Palabras clave:** Pensamiento crítico; pensamiento estratégico; liderazgo

## **ABSTRACT**

In the present research work a review will be made on the state of the art of the incidence that critical thinking has on strategic thinking, and these in turn on leadership. For this reason, a selection of relevant academic articles dealing with the proposed topic was made and will allow an in-depth analysis of this topic. The results obtained from research carried out on critical, strategic and leadership thinking will be analyzed, showing a general panorama of the relationship between these three variables under study. As a way to clarify the variable term within the research field, in a concept or construct that it is wanted to measure based on other concepts (variables), and whose relationship can be direct or inverse, and its conception is dependent or independent.

**Keywords:** Critical thinking; strategic thinking; leadership

## **INTRODUCCIÓN**

Para este estudio, se podrá corroborar según análisis de autores y especialistas del tema, cuales son las implicaciones del pensamiento crítico en el pensamiento estratégico, y como el nivel de aplicación de esta capacidad de razonamiento y discernimiento ejerce gran influencia, como componente fundamental, sobre el liderazgo, en cualquier escenario o contexto que se manifieste. Es importante mostrar a continuación los significados de las variables objeto de estudio de esta investigación, con la finalidad de clarificar términos y diferentes concepciones que pueden tenerse sobre las mismas. El pensamiento crítico es la capacidad de razonamiento usado para cumplir con los estándares relevantes de un buen pensamiento que provee el criterio para determinar atributos importantes que sirvan como base para el proceso de toma de decisiones de los pensadores ([Chan, 2013](#)).

Las características del pensamiento crítico son atributos o hábitos de la mente, integrados con las creencias y las acciones individuales de cada persona. La definición otorgada al pensador crítico por la Asociación Psicológica Americana, citada por [Facione \(1990](#)<sup>b</sup>, p. 3), es *"el pensador crítico ideal es habitualmente inquisitivo, está siempre bien informado, confiable, de mentalidad abierta y justa, honesto, sin prejuicios, dispuesto a reconsiderar cuestiones varias; es diligente en la búsqueda de información*

*relevante; razonable en la selección de criterios; es enfocado y persistente en la investigación”.*

El término “pensamiento estratégico” se lo ha utilizado tan ampliamente dentro del campo de la estrategia, que corre el riesgo de quedar casi al olvido o sin sentido adecuado, de hecho se lo generaliza indicando que es el tipo de pensamiento que se lo usa en la estrategia ([Liedtka, 1998](#)). La misma autora define al pensamiento estratégico como una forma particular de pensar con atributos específicos, y propone un modelo que muestra los elementos que considera fundamentales y que componen el pensamiento estratégico de una persona: (1) un sistema de perspectiva; (2) intención enfocada; (3) oportunismo inteligente; (4) pensando en el tiempo (en el hoy, teniendo en consideración el pasado y el futuro, pero como momentos distintos y lejanos); y (5) es impulsado por hipótesis (Liedtka, 1998). El pensamiento estratégico ([Abraham, 2012](#)) es un enfoque cognitivo que intenta descubrir nuevas y no convencionales formas de competir, consiste en una visión sobre el presente y prospectiva sobre el futuro ([Sanders, 1998](#)).

El concepto de liderazgo es un concepto bastante estudiado como un componente de las ciencias administrativas; así por ejemplo [Robbins \(2004\)](#), indicó que el liderazgo es “*la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas propuestas en una organización*” (p. 310). El liderazgo, visto como un fenómeno social, en este caso empresarial, se construye a través de la interacción social de las personas y emerge como resultado de las acciones y negociaciones de ciertos individuos, que de manera explícita o implícita, renuncian a su poder para que otro, que posee mayor experiencia, carisma, lidere una determinada actividad (Berger & Luckmann, 1966; citado en [Smircich & Morgan, 1982](#)).

La estrategia es un área de estudio que se utiliza, investiga, promociona y aplica en todos los campos del conocimiento y acción, es así como el ejército es un participante principal que adopta la estrategia como arma de inteligencia obligatoria, y justamente son sus mejores estrategias, aquellos que dirigen y toman las decisiones precisas en tiempos de combate y/o guerra ([Gerras, 2008](#)). El pensamiento crítico es sin duda el componente decisivo para la toma de decisiones, pues justamente el pensamiento estratégico depende del pensamiento crítico, ejerciendo total influencia sobre aquella decisión estratégica a seleccionar. Dado que el pensamiento es un proceso complejo que se retroalimenta del conocimiento, experiencias anteriores, información captada

recientemente por los sentidos, etc., el proceso de decisión también es complejo, y por ello amerita una serie de pasos (mentales), que la persona va perfeccionando a partir del pensamiento crítico ([Peeler, 2016](#)).

## **Desarrollo**

El liderazgo es un tema que ha sido de gran interés para muchos autores dado a la importancia que esto representa en las organizaciones y hasta en la sociedad, debido a esto se han creado diversos conceptos para definirlo. Según un estudio por [Yuki \(1989\)](#), los investigadores definen, usualmente, el liderazgo de acuerdo a la perspectiva individual de cada autor y al aspecto de este fenómeno que sea de mayor interés para ellos, además se lo conceptualiza en características individuales, conducta de líder, patrones de interacción, los roles en la interacción, percepciones de los seguidores, influencias en los seguidores, cumplimiento de tareas y la contribución en la cultura organizacional. Con el paso del tiempo y el progreso de las personas, el concepto de liderazgo también cambia para adaptarse a la tendencia de relación actual del ser humano, es por esto que se puede definir liderazgo como una posición, función y habilidad de que una persona lidere a otras para alcanzar mayor éxito ([Ayub, Manaf & Hamzah, 2014](#)).

No todas las personas pueden ser consideradas líderes por otras, ya que es muy difícil de poder inspirar a otras para comprometerlas a llegar a cumplir un objetivo en común. Estos individuos vistos como líderes son capaces de manejar masas e influir en ellas para realizar un trabajo, se debe destacar que esta cabeza del grupo puede tener diferentes formas de llegar a las personas. Dado a lo mencionado, uno de los temas de interés para los investigadores son los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización, para esto se lo relaciona con diferentes factores tales como personalidad, inteligencia emocional, pensamiento crítico, pensamiento estratégico, entre otros. Los resultados obtenidos acerca de estos estudios, son muy relevantes para las organizaciones ya que al identificar al líder y encontrar el estilo de liderazgo adecuado dentro de la empresa, puede causar impactos económicos, culturales y hasta sociales positivos para la compañía.

Para poder investigar acerca del liderazgo, se han creado una variedad de modelos que tratan de acercarse a la realidad de este fenómeno. Por ejemplo, para poder verificar

la relación que existe entre la personalidad y el estilo de liderazgo se creó el Modelo de los Cinco Grandes dimensiones de la personalidad, en donde se agrupan particularidades de las personas tales como extraversión, neuroticismo, espacio a experiencias, aceptabilidad y meticulosidad ([Bono & Judge, 2004](#)). Otro ejemplo de cómo los investigadores estudian el liderazgo es por medio del modelo de jerarquía taxonómica de la conducta del liderazgo, la cual contiene cuatro meta-categorías y quince componentes específicos de comportamiento es usado para interpretar los resultados que se obtuvieron de los estudios realizados ([Yukl, 2012](#)).

Uno de los factores que se relaciona con el liderazgo y es un tema de interés para los investigadores, es el pensamiento crítico. [Shaw \(2014\)](#), quien cita a Scriven & Paul (2008), define al pensamiento crítico como un proceso intelectual disciplinado de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar activa y hábilmente información obtenida o generada por medio de la observación, experiencia, reflexión, razonamiento o comunicación, como guía para la creencia y la acción. El individuo que sepa manejar esta destreza de razonamiento crítico de forma eficiente, será capaz de tomar decisiones más acertadas y podrá estar preparado a enfrentar cualquier situación de campo, lo cual le ayudará a guiar al grupo de personas que tiene a cargo.

Al igual que el liderazgo, existen modelos que son de ayuda para los investigadores al momento de buscar resultados acerca del pensamiento crítico. Uno de los modelos usados es el Viaje de Campo Virtual, VFT por sus siglas en inglés, consta de cinco componentes principales los cuales son: a) evaluación y valoración, b) Contenido, c) Medios y recursos tales como videos, fotos, animaciones, d) Expertos en los recursos de viaje y e) sistema de gestión y aprendizaje ([Sriarunrasmee, Suwannattachote & Dachakupt, 2015](#)). Dado a la importancia en el uso del pensamiento crítico, este se lo ha querido implementar en la pedagogía para desarrollar esta habilidad en el estudiante y que esté preparado para el mundo profesional y, por qué no, para su vida personal.

Por otro lado, se puede destacar el pensamiento estratégico del individuo, el cual podría complementar al pensamiento crítico de este. El razonamiento estratégico y la acción se han convertido de gran importancia en este nuevo ambiente global, el cual hace que el liderazgo exitoso requiera visión ([Bouhali, Mekdad, Lebsir & Ferkha, 2015](#)). Es por esto que en la actualidad al hablar de pensamiento estratégico, esta se la relaciona con la parte administrativa o gerencial de una organización. La gestión estratégica, desde su concepción académica en 1960, se ha convertido en un campo diverso que abarca los

negocios ([Johnsen, 2015](#)). En su artículo [Bibu, Sala & Alba \(2016\)](#), quienes citan a Abraham (2015), menciona que el pensamiento estratégico como en la forma en la que se identifican estrategias alternativas, viables o modelos de negocio que proporciona valor al cliente.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el individuo al tener un buen manejo del pensamiento crítico, esto le permite analizar y tomar decisiones en cualquier tipo de situación. Si esta capacidad se lo usa de forma estratégica, esta podrá solucionar cualquier tipo de problema de forma eficiente. Debido a que el pensamiento crítico es la capacidad de razonamiento usado para cumplir con estándares relevantes de un buen pensamiento que provee el criterio para determinar cuáles son los atributos son importantes para los pensadores críticos (Bailin, et al., 1999). El uso adecuado del razonamiento crítico, junto a al estratégico, el individuo podrá desenvolverse en cualquier aspecto de su vida ya que esto les permitirá analizar, interpretar y evaluar la información obtenida para la toma de decisiones que beneficie al grupo que lidera ([Ulger, 2015](#)).

Las personas quienes son vistas como líderes por otras, tienen que saber cómo guiarlas para poder a una meta determinada. Para esto, es necesario que estos líderes, independientemente del estilo que usen, sepan cómo enfrentar un problema y tomar decisiones que beneficien al grupo el cual lideran. Al ser estratégicos, pueden encontrar las diferentes alternativas disponibles, ya que este asegura que el significado y propósito se difunda en toda la organización para que los objetivos y las tácticas adecuadas puedan ser desarrollados para satisfacer las necesidades reales de la compañía ([Bouhali, et al., 2015](#)).

Sobre el objetivo central del trabajo, que es la relación de influencia del pensamiento crítico como variable independiente, en las dos variables dependientes: (1) pensamiento estratégico, y (2) liderazgo; dado que el pensamiento es un proceso complejo, el ser crítico e ir fortaleciendo los criterios para lograrlo (cultura, lectura, valores, experiencias, estudio, etc.), es una decisión pertinente, pues la persona crítica ante una toma de decisión, primero razona sobre las posibilidad, luego transfiere su crítica para la activación del pensamiento estratégico, que a su vez le permite a la persona o el líder, tomar decisiones acertadas en el campo de acción. Sobre la importancia del pensamiento estratégico en el liderazgo, es una relación influyente al cien por ciento, y es que sin poseer hábito o herramienta mental desarrollada y afianzada, el líder difícilmente podrá realizar elecciones que beneficien a todos, u

opciones que permitan el crecimiento del resto, pues dependiendo del tipo de estilo de liderazgo que aplique la persona, como por ejemplo el liderazgo transformacional o transaccional, las decisiones no podrán ser tomadas con altos parámetros de evaluación e imparcialidad, y el proceso se volvería sesgado, sin criterio, no efectivo.

De acuerdo con [Jenkins \(2012\)](#), existe una gran deficiencia en la incorporación del pensamiento crítico dentro de los planes de estudio de las carreras universitarias, consecuencia de ello es la escasa cantidad de graduados con competencias de pensamiento crítico. Existen acciones básicas que se deben cumplir y realizar para pensar efectivamente de forma crítica ([Enis, 1993](#)), a continuación se detallan: (1) juzgar la credibilidad de los recursos; (2) identificar razones, conclusiones y supuestos; (3) evaluar la calidad de un argumento, incluyendo las razones, supuestos y evidencias de aceptación; (4) desarrollar y defender una posición de un tema particular; (5) preguntar adecuadamente para clarificar interrogantes; (6) planes experimentales y diseño de juicios experimentales; (7) definición de términos de manera apropiada de acuerdo al contexto; (8) ser mente abierta; (9) tratar siempre de estar bien informado; y (10) dibujar las conclusiones cuando estén garantizadas, siempre con precaución.

Continuando con la idea anterior, es fundamental la enseñanza y práctica del pensamiento crítico en la educación superior, pues eso incrementa la capacidad crítica de las personas, lo que a su vez incidiría en un pensamiento estratégico y en la toma de decisiones acertadas. Tanto el pensamiento crítico como el pensamiento estratégico son componentes indispensables para lograr convertirse en un buen líder. El liderazgo de las personas con pensamiento crítico elevado, generará que sea un líder con alta capacidad estratégica, lo que a su vez lo llevará a tomar decisiones estratégicas, tomando en consideración la mejor opción para la empresa, tanto en términos de rentabilidad, como de crecimiento. Para finalizar, se puede concluir que no es posible pensar en un pensamiento estratégico sin que se tenga un pensamiento crítico afianzado, y un líder debe necesariamente poseer estas características de pensamiento, pues debe ser el que guíe, inspire, corrija y mejore a sus colaboradores.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, para ser percibido por otras personas como un buen líder, y lograr inspirar a otras personas a alcanzar un objetivo o meta en común, hay que aprender hacer uso de una serie de habilidades que permitan potenciar y perfeccionar la capacidad de liderazgo del sujeto. Es necesario que este pueda estar preparado para afrontar cualquier tipo de problemas o cambios que generen algún impacto negativo, y que sea capaz de resolverlo o de forma óptima preverlo y evitar consecuencias nocivas. Las cualidades que se espera que un líder pueda destacar y desarrollar es el uso apropiado del pensamiento crítico y estratégico, que en su conjunto le permitirán manifestar esa perspicacia requerida para tomar buenas decisiones en momentos claves y así conducir a las masas de manera eficaz y oportuna. El grado de entrenamiento que pueda alcanzar un líder en cuanto a pensamiento crítico y estratégico y su capacidad de aplicación, constituyen los pilares fundamentales para poder lidiar con situaciones extremas que se presenten y de esta forma poder llegar a motivar a otras personas en su afán de alcanzar la meta propuesta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*, 40(1). Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/sl.2012.26140aaa.003> [ Links ]

Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21 st Century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506. Recuperado de <http://repo.uum.edu.my/13079/1/pro77.pdf> [ Links ]

Bibu, N., Sala, D., & Alb, M. (2016). Vision and Strategic Thinking in the Romanian fast growing firm's management. *Economic Science Series*, 25(1), 845-851. [ Links ]

Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910. Recuperado de <http://m.timothy-judge.com/Judge%20and%20Bono%20personality-TF--JAP%20published.pdf> [ Links ]

Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78. Recuperado

de [https://www.researchgate.net/publication/277026848\\_Leader\\_Roles\\_for\\_Innovation\\_Strategic\\_Thinking\\_and\\_Planning](https://www.researchgate.net/publication/277026848_Leader_Roles_for_Innovation_Strategic_Thinking_and_Planning) [ Links ]

Chan, Z. C. (2013). Critical thinking and creativity in nursing: Learners' perspectives. *Nurse education today*, 33(5), 558-563. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23058105> [ Links ]

Enis, R. (1993). Critical Thinking Assesment. *Theory into practice*, 32(3), 179-186. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00405849309543594> [ Links ]

Facione, P. A. (1990b). *Critical thinking: A statement of consensus for purposes of educational assessment and instruction*. The American Philosophical Association Delphi report. Millbra: California Academic Press. [ Links ]

Gerras, S. J. (2008). *Thinking critically about critical thinking: A fundamental guide for strategic leaders*. Carlisle: Army War College. [ Links ]

Jenkins, D. (2012). Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/getIdentityKey?redirectTo=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1002%2Fjls.21241%2Ffull%3Fwol1URL%3D%2Fdoi%2F10.1002%2Fjls.21241%2Ffull&userIp=200.14.50.210&doi=10.1002%2Fjls.21241> [ Links ]

Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268. Recuperado de <https://oda.hioa.no/en/strategic-management-thinking-and-practice-in-the-public-sector-a-strategic-planning-for-all-seasons/asset/dspace:7063/1075026.pdf> [ Links ]

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), 120-129. Recuperado de [http://www.egovernment.tas.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0012/121125/6Liedtka.PDF](http://www.egovernment.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0012/121125/6Liedtka.PDF) [ Links ]

Peeler, D. (2016). The importance of critical thinking: A cost management and Budget Slant. *The journal of the American Society of Military Comptrollers*. 61(2), 30-32. [ [Links](#) ]

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson. [ [Links](#) ]

Sanders, T. I. (1998). *Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos complexity and change*. New York: Simon and Schuster, the Free Press. [ [Links](#) ]

Shaw, R. D. (2014). How Critical Is Critical Thinking? *Music Educators Journal*, 101(2), 65-70. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0027432114544376> [ [Links](#) ]

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied behavioral science*, 18(3), 257-273. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188638201800303> [ [Links](#) ]

Sriarunrasmee, J., Suwannatthachote, P., & Dachakupt, P. (2015). Virtual Field Trips with Inquiry learning and Critical Thinking Process: A Learning Model to Enhance Students' Science Learning Outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 197, 1721-1726. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815042275> [ [Links](#) ]

Ulger, K. (2015). The Structure of Creative Thinking: Visual and Verbal Areas. *Creativity Research Journal*, 27(1), 102-106. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2015.992689> [ [Links](#) ]

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Gary\\_Yukl/publication/237935280\\_Managerial\\_Leadership\\_A\\_Review\\_of\\_Theory\\_and\\_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gary_Yukl/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf) [ [Links](#) ]

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/276183421\\_Effective\\_Leadership\\_Behavior\\_Or\\_What\\_We\\_Know\\_and\\_What\\_Questions\\_Need\\_More\\_Attention](https://www.researchgate.net/publication/276183421_Effective_Leadership_Behavior_Or_What_We_Know_and_What_Questions_Need_More_Attention) [ [Links](#) ]

Recibido: 21 de Marzo de 2018;

Aprobado: 08 de Abril de 2018