

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA EN LOS COORDINADORES DE LOS DEPARTAMENTOS
DE EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

**STRATEGIC REFLECTION IN THE COORDINATORS OF THE PHYSICAL EDUCATION
AND SPORTS DEPARTMENTS OF UNIVERSITY EDUCATION**

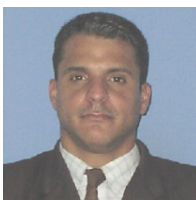
**RIFLESSIONE STRATEGICA NEI COORDINATORI DEI DIPARTIMENTI DI
EDUCAZIONE FISICA E SPORT NELLA EDUCAZIONE UNIVERSITARIA**

Recepción: 01/06/2016 **Revisión:** 28/07/2019 **Aceptación:** 17/09/2019



Carlos Chiavola

La Universidad del Zulia, LUZ, Venezuela.
cchiavola@hotmail.com



Pavel Cendros

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela.
pavel.cendros@gmail.com



Jesus Cendros

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela.
jcendros@urbe.edu

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue determinar la presencia de la reflexión estratégica en los coordinadores de los departamentos de educación física y deportes en educación universitaria; utilizando los indicadores de La Reflexión Estratégica manejada a través de los indicadores del pensamiento prospectivo, Pensamiento Analítico, Liderazgo Estratégico y la Reflexión Estratégica. Se fundamentó con los aportes teóricos de

Cendros (2001), Sallenave (2002), Koontz y Wehrich (2004), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva, enmarcado dentro de un paradigma positivista, con un diseño de campo no experimental-transeccional. La población estuvo conformada por 10 coordinadores de Educación Física, de los cuales tres pertenecen a la UNEFA y siete a LUZ. La técnica utilizada fue el cuestionario con respuesta de opciones múltiples tipo escala Licker. El instrumento fue validado por cinco expertos. La confiabilidad fue calculada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,89 (fuerte confiabilidad). Los resultados evidenciaron una mediana presencia del Pensamiento Prospectivo, mientras que en valores altos se presentan el Pensamiento Analítico, Liderazgo Estratégico y la Reflexión Estratégica. La principal conclusión apunta que al identificar las condiciones de la reflexión estratégica del coordinador del departamento de Educación Física y Deporte de UNEFA y LUZ, los coordinadores procuran adaptarse a los cambios constantemente en un campo de conexiones, relaciones y patrones de interacción, considerando para ello un pensamiento prospectivo, analítico y aplicando un liderazgo estratégico.

Palabras claves: pensamiento estratégico, reflexión estratégica, educación universitaria, liderazgo, pensamiento analítico.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the presence of strategic thinking in the coordinators of the departments of physical education and sports in college; using indicators Strategic Reflection managed through indicators prospective thinking, Analytical Thinking, Strategic Leadership and Strategic Thinking. It was based with the theoretical contributions of Cendros (2001), Sallenave (2002), Koontz and Wehrich (2004), among others. The research was descriptive, framed within a positivist and descriptive, with a field design, not experimental paradigm - transeccional. The population consisted of 10 coordinators of Physical Education, of which 03 belong to the UNEFA and 07 to light. The technique used was the questionnaire with multiple choice answer type scale Licker. The results showed a median presence of prospective thinking, while higher values Analytical Thinking, Strategic Leadership and Strategic Thinking The main conclusion presented

aims at identifying the conditions of strategic reflection coordinator of the department of Physical Education and Sport UNEFA and LIGHT, coordinators seek to constantly adapt to changes in a field of connections, relationships and patterns of interaction, considering for this prospective, analytical thinking and applying strategic leadership.

Keywords: strategic thought, reflection, strategic, university education, leadership, analytical thinking.

RIASSUNTO

La finalità di questo lavoro è stato determinare la presenza della riflessione strategica nei coordinatori dei dipartimenti di educazione fisica e sport presso le istituzioni universitarie, usando gli indicatori della riflessione strategica secondo gli indicatori del pensiero prospettivo, pensiero analitico e leadership strategica. Si è basato nei contributi teorici di Cendrós (2001), Sallenave (2002), Koontz y Wehrich (2012), tra altri. Il tipo di ricerca è stata di tipo descrittivo secondo il paradigma positivista, con un disegno di campo non sperimentale-transezionale. La popolazione si formata da 10 coordinatori di educazione fisica, dei quali 3 appartengono alla Universidad Nacional Politécnica de las Fuerzas Armadas – UNEFA e 7 a La Universidad del Zulia – LUZ. La tecnica usata è stato il questionario con risposta di scelta multipla e scala tipo Licker. I risultati evidenziano una presenza media del pensiero prospettivo, mentre che in valori alti, si presentano il pensiero analitico, leadership strategica e la riflessione strategica. La principale conclusione indica quando le condizioni della riflessione strategica del dipartimento di educazione fisica e sport della UNEFA e LUZ vengono individuate, i coordinatori cercano di adattarsi ai cambiamenti costantemente in un campo di connessioni, relazioni e modelli di interazione considerando per quello un pensiero prospettivo analitico e applicando una leadership strategica.

Parole chiave: pensiero strategico, riflessione, educazione fisica, leadership, pensiero analitico.

INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico es un acumulado de instrumentos útiles para un emprendedor o profesional, especialmente porque tiene que ver con la conquista de unos objetivos y la resolución de problemas dentro de unas circunstancias y ambiente concreto. Es decir, es un conjunto de instrumentos para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades, Olay (sin /año).

De esta manera, El pensamiento estratégico conduce a la perspectiva mediante la utilización de la planeación, puesto que como coordinación de las mentes creativas y del juicio basado en la experiencia, la planeación posibilita el rendimiento con el propósito de ayudar a explotar los desafíos futuros, incorporando los valores, la misión, la visión y la estrategia. Destaca en esto la participación de la comunidad en la elaboración del mismo, Cavieres y otros (2010). La participación de la comunidad universitaria y de los estamentos presentes en la toma de decisiones estratégicas se debe manifestar explícitamente en la confección del documento oficial denominado Plan Estratégico Institucional, vista incluida en el proceso de construcción del plan estratégico.

En este contexto, la presente investigación se encuentra basada en el estudio del pensamiento estratégico de coordinadores en departamentos de educación física y deportes en la educación universitaria. El concepto de la estrategia probablemente surgió en relación con las operaciones militares. Se define mundialmente conjunto de planes, decisiones y objetivos que han adoptado las organizaciones para alcanzar sus metas, demostrando así, al transcurrir del tiempo ser revolucionaria, y no evolucionaria, a la fecha, la evolución del pensamiento estratégico ha sufrido cambios sin precedentes, como profundizar más las estrategias utilizadas en la aplicación de un pensamiento que produzca la calidad de un tema específico.

En retrospectiva, en las décadas del 70 y 80 se ha observado el surgimiento y la caducidad de teorías que han promovido estilos de dirección estratégica en las organizaciones, entre ellas los mapas conceptuales, scorecard, el justo a tiempo. Estas teorías se sostenían en la dogma extendida de que las economías, los mercados y los clientes funcionaban e interactuaban de manera lógica y predecible, pero la realidad es

otra. De acuerdo con Labarca (2008) en los últimos 30 años la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia ha emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización.

En el caso de las universidades, como organizaciones de educación, necesita de profesionales que la dirijan estratégicamente, bajo cualidades de discernimiento, perspectiva, intuición, capacidad para solucionar problemas, aprendizaje continuo, inspiración, valores, integridad ética, búsqueda de significado y un sentido más profundo de la vida; en pocas palabras: un pensamiento estratégico holístico, Villalobos y Álvarez (2011).

En tal sentido, quienes se encargan de manejar las actividades de las diferentes instancias que conforman la entidad de la universidad, deben contar con las actitudes que complementen sus acciones dentro de la programación de sus funciones, donde tenga visión de futuro para planificar las estrategias que crea necesarias se deban aplicar, para que los objetivos que se persiguen en cada área puedan ser alcanzados sin problemas, es decir, que estas personas que fungen como líderes, directores o coordinadores posean un pensamiento estratégico.

De acuerdo con Villalobos y Álvarez (2011) el pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad de analizar la influencia de factores internos y externos de la organización, para descubrir la dirección vital que debe orientar el diseño de la dinámica de las instituciones, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la distribución de los recursos a fin de obtener resultados exitosos.

Ante tal afirmación se puede decir que el pensamiento estratégico representa un proceso base para toda la estructura de la planificación de una organización, como las universidades y sus departamentos, constituyendo un eslabón vital de su funcionamiento. Su aplicación conlleva a lograr los objetivos que se proponen, manteniéndose en el tiempo los lineamientos de la misión y visión de la misma, donde el impulso al talento humano es fundamental, puesto que las responsabilidades de las actividades recaen sobre ellos, y por ende la obtención de los resultados esperados para el éxito de la

gestión.

En referencia a lo expuesto en las líneas anteriores, Cendrós (2001) define el pensamiento estratégico como un conjunto de pautas para asignar recursos. Las premisas que guían este modo se refieren a que toda organización o ente tiene una estrategia histórica natural, intrínseca o implícita que puede estar dada por la forma como asigna sus recursos físicos, espaciales o temporales, aprovechando las oportunidades que puedan presentárseles.

En consecuencia, se trata de fijar pautas a fin de tomar las decisiones necesarias para la disposición, distribución y asignación de los mismos. En este contexto se encuentran las universidades venezolanas, dado que este tipo de organización exige un nuevo tipo de gerencia, de conducción, de liderazgo: donde se advierta posibilidades a futuro, se impulse el cambio en un ámbito complejo y lleno de incertidumbre, evidenciando un comportamiento más proactivo sobre el reactivo, y fomentando el emprendimiento de acciones de forma cooperativa orientada hacia la globalización, innovando sobre ventajas competitivas dentro del campo universitario.

Tal como lo señala Robert y Dias (2000), la reflexión o pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y que le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves.

De ahí que los gerentes de las universidades son quienes incentivan la educación de los recursos humanos en función de la convivencia que impone la transición de una sociedad moderna a una postmoderna, donde la productividad se genera a través del conocimiento, y donde el gerente es percibido como un ser humano, una persona con habilidades menos técnicas y más sociales en el sentido de cooperación, colaboración y la capacidad de transmitir ese conocimiento.

Las universidades nacionales y particularmente la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacional (UNEFA) y la Universidad del Zulia (LUZ), no escapan de esta realidad, dado que ambas tienen como visión ser instituciones de

educación universitaria, con una estructura dinámica proyectada al ensayo de nuevas orientaciones en los sistemas de enseñanza, de investigación, de extensión y de administración educativa, caracterizada por su excelencia académica, sustentada en la búsqueda de la verdad y en el afianzamiento de los valores supremos del ser humano, en función de una sociedad democrática y del desarrollo soberano y autónomo del país, Unefa (2015).

A pesar de tener esta visión, en la UNEFA, de acuerdo con entrevistas extraoficiales efectuadas por el investigador al coordinador del Departamento de Educación Física y Deportes, pudo constatar que la inexistencia de una cancha deportiva, lo que conlleva a los encargados de la cátedra para el desarrollo de la misma a realizar solicitudes constantes a otras universidades como LUZ, dependencias como el YNCA, la Cotorrera, la Vereda del lago, entre otras, donde se puedan realizar las actividades programadas en la materia, por lo que se presenta pérdida de tiempo en la movilización constante de los alumnos dentro y fuera de la universidad, así como, el necesitar contar con recursos para la movilización o gastos en los que se incurran en el proceso, restándole calidad al servicio que se brinda en la institución.

Asimismo, en la Universidad del Zulia, se evidencia un deterioro de las canchas deportivas, poniendo igualmente entre dicho el pensamiento estratégico aplicado por sus coordinadores, generando riesgos de los estudiantes a la hora de practicar la materia de Educación Física y Deportes o disminución del espacio físico por concentrarse en los lugares que no este tan deteriorado.

Por ende, estas situaciones negativas que presentan ambas universidades, causan malestar en la población estudiantil, puesto que la mayoría debe abandonar momentáneamente las instalaciones para realizar sus prácticas deportivas obligadas, como consecuencia provoca actitudes negativas por parte de los educandos hacia la materia de Educación Física, de ahí, los coordinadores y profesores se ven envueltos en quejas por parte de sus alumnos por imponer una cátedra cuando no tienen un lugar específico donde impartir las clases.

De acuerdo con la problemática planteada, de seguir así se vislumbra un caos en

el cumplimiento de su visión, igualmente, desviaciones en los objetivos propuestos para minimizar los impactos negativos que la falta de recursos causen en la población estudiantil, además competitivamente se ven afectados ante otras universidades que no posean estos problemas. Por ello, el que los coordinadores reflexionen sobre las estrategias que se están implementando y otras que puedan ser de mejor provecho para el alcance de sus objetivos, le brindará más herramientas para dar solución a los problemas que se presentan dentro de los Departamentos de Educación Física y Deportes en las instituciones universitarias antes señaladas.

Además, puede ser un proceso que permita reflexionar sobre la misión que se tiene y replantearla, permitiendo abordar los componentes, objetivos, metas y estrategias que guían a las instituciones de educación universitaria a la calidad que espera brindar a la población estudiantil, concentrándose en su deber ser, y encaminarse a una visión que influya fundamentos sociales y organizacionales.

En este sentido, Torres y Díaz (2012) mencionan que el pensar estratégicamente conlleva a la búsqueda de quiebre de reglas preestablecidas y rígidas, por lo cual, dicho planteamiento es fundamental para los líderes de las organizaciones actuales, como las universidades, los cuales buscan crear cohesión en las diferentes instancias o departamentos que las conforman, lo que contribuye a cristalizar mayores coherencias en el actuar, agregando así valor a la gestión en un entorno universitario caracterizado por su dinamismo actual.

Es por ello que el pensamiento estratégico dentro del contexto universitario se podría orientar a darle a los diferentes líderes, directores o coordinadores en sus diferentes instancias, de las herramientas con las cuales puedan accionar, pudiendo aplicar lo teórico por medio de lo práctico, a fin de verificar lo que sucede en la dinámica de su entorno dentro de la institución, logrando identificar, analizar y tomar decisiones, concibiéndolas en estrategias que permitan transformar hacia mejor, con el menor número de problemas o conflictos.

En este sentido, la práctica de una coordinación aplicando un pensamiento estratégico permitirá un proceso proactivo, vanguardista, guiado por una visión preconcebida con



intuición, creando futuro, de manera que se constituya en una verdadera fuente de inspiración y de conciencia que permita el surgimiento encaminado a las acciones necesarias para que la institución logre los más altos estándares de desempeño al igual que una gestión consuetudinaria de calidad.

En el contexto de lo antes expuesto el objetivo del presente trabajo es determinar la presencia de la reflexión estratégica en los coordinadores de los Departamentos de Educación Física y Deportes en Educación Universitaria.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Conceptualizar el pensamiento estratégico resulta complejo, dadas las diversas vertientes de opinión acerca de este concepto, pero en su mayoría se asume como una actividad mental no repetitiva que exige un esfuerzo o la actitud asumida cuando se enfrenta a problemas y lo analiza, lo observa y lo resuelve. Se podría concebir como la facilidad de adelantar las consecuencias sin realizarlas.

De tales conceptualizaciones, Cendros (2001) define el pensamiento como una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, entre otras. Es una experiencia interna e intrasubjetiva.

Por otro lado, Morrissey (2004, p. 7) considera que la estrategia “consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa.” De acuerdo a esta definición, las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos. Sin embargo, Koontz y Weihrich (2002, p. 28) definen las estrategias como: “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.” En otras palabras, son alcance sistematizado de objetivos, los cuales se han diseñado e iniciado con el objeto de darle a la empresa una dirección unificada.

En resumen, por un lado se puede considerar que el pensamiento no es un elemento tangible sino un proceso; asimismo, el pensar es un acto de tipo intelectual que consiste en relacionar y aislar percepciones; y por el otro, las estrategias estructuran el trabajo que

ha de servir de guía a pensamientos y actividades justificando la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósito de análisis. Las consideraciones esbozadas en los párrafos precedentes conducen a plantearse la pregunta ¿En que consiste el llamado pensamiento estratégico?.

Ahora bien, Villalobos y Álvarez (2011) explican que desde la perspectiva del pensamiento estratégico universitario, se deben desarrollar más ideas como el de propiciar aprendizaje cooperativo y de servicio, no solo para que queden incluidas en los planes, sino para que se materialicen y se pongan en práctica de forma efectiva, logrando un sentido de trascendencia en los diferentes entes que conforman la sociedad.

A este pensamiento, Freire (2009) sustenta la necesidad de tener en cuenta la dimensión social del aprendizaje, en la cual se articulan la enseñanza; el rigor metódico; la exigencia de la crítica; la estética y la ética; la corporificación de las palabras en el ejemplo; la asunción de riesgo, de lo nuevo y el rechazo de cualquier forma de discriminación; la reflexión crítica sobre la práctica y finalmente, el reconocimiento y la asunción de la identidad cultural.

Seguidamente, para Torres y Díaz (2012) el pensamiento estratégico puede considerarse como una de esas competencias necesarias que toda persona y líder debe desarrollar, no solo a nivel profesional, sino también en lo personal, puesto que representa una estrategia para planificar y dirigir desde un punto de vista académica de modo diferente.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, el pensamiento estratégico dentro del contexto de las universidades se traduce en plantearse acciones, mecanismos y estrategias que busquen encaminar la estructura de las diferentes instancias de la universidad, en el este caso el Departamento de Educación Física y Deportes, a emplear estrategias que se encuentren encaminadas al alcance de los objetivos que se trazan de la manera mas adecuada, enmarcadas dentro de la misión y visión de la misma, donde no solo se alcance el aprendizaje cooperativo en los estudiantes, sino también su compromiso con la sociedad que lo rodea, para poner en práctica los conocimientos que han aprendido.

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

La conformación de una nueva ciencia de la teoría del caos y la complejidad provee información sobre las dinámicas del mundo real en el cual se toman las decisiones y ayuda a anticiparse y responder al cambio. La nueva ciencia tiene un modelo innovador para desarrollar un pensamiento estratégico que hacia el interior permita analizar el presente y lleve hacia fuera hasta visualizar el futuro, Baena (sin año).

En este sentido, Michel y Díaz (2000) desarrollan el concepto de reflexión estratégica, como el tipo de pensamiento que intenta determinar a lo cual debe parecerse la organización en el futuro. Asimismo, exponen estos autores, este es un proceso de provecho a los mejores pensamientos que tienen las personas a cargo de la institución universitaria respecto de lo ocurrido tanto al interior como al exterior del mismo.

En este sentido, la reflexión estratégica aclara y da forma al perfil estratégico de la institución universitaria. Mediante este proceso es posible definir la estrategia de la misma. Esta también permite definir su dirección futura; además de concretar una visión, misión y estrategias a través de la discusión interna en el equipo directivo de universidad. Por otro lado, Montañana (2004, p. 97) indica:

“La prospectiva ayuda a explicar los problemas complejos que están entrelazados en las telarañas de las estructuras sistémicas. Descifrar los niveles del análisis, deslindar lenguajes simbólicos, traducir códigos, llegar a los significados profundos para saber lo que realmente dicen los discursos y las estrategias inmersas”.

Asimismo, Claros y Ascensio (2007) expresan que la reflexión estratégica dentro del contexto universitario deben ser altamente intuitivos y ser capaces de percibir lo que los demás no perciben, y a su vez desarrollar la capacidad de generación de conocimiento dentro de la organización, por medio de la innovación conceptual o radical para librarse de las prisiones del mundo lineal.

Por todo lo antes expuesto, es oportuno observar las opiniones de los autores con

respecto a las condiciones de la reflexión estratégica donde Michel y Díaz (2000) señalan que este tipo de pensamiento intenta colocar a la universidad en el futuro, mientras que Montañana (2004) indica que la reflexión, desde un enfoque estratégico, capta las estructuras que se encuentran invisibles en la organización, a lo cual, Claros y Ascencio (2007) indican que la reflexión desarrolle la capacidad de generar conocimientos dentro de las instituciones.

PENSAMIENTO PROSPECTIVO

Escobar (2002) señala que el pensamiento prospectivo actual está muy recargado en la Escuela Francesa por el componente anticipatorio y hoy, de pronto más que antes, por la rapidez de los cambios en la sociedad y por los efectos grandes y a veces desconocidos de la globalización, se hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad.

Dentro de estas perspectivas, esta debe ser una de las razones por las cuales un nuevo concepto de prospectiva debe hacer más énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios, esperando que en el futuro aparezcan muchos otros aportes y métodos, Amaya (2005). Cabe destacar, que el problema de hoy en la prospectiva es su carácter anticipatorio que no responde a la situación que vive la humanidad.

Por su parte, Mera (2014) explica que el pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan realizar una apropiación y contextualización de la información para dar mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones.

Enfocando el pensamiento prospectivo, Labrador y Ponce (2008) explican que dentro del campo universitario, surge como una necesidad, tomando en consideración los

problemas que se pueden presentar dentro de este contexto, donde la planeación y programación no se puede limitar, como suele ocurrir con frecuencia, definiendo metas y objetivos al elaborar proyectos, o sencillamente al programa actividades dentro del aula como fuera de ella, para saber a donde se quiere llegar. En pocas palabras, ir mas allá de lo establecido a fin de emplear los mecanismos mas idóneos con los cuales puedan darle solución a diferentes problemáticas que se presenten dentro del contexto universitario.

En consideración a los planteamientos de los autores como fundamentos para el pensamiento prospectivo, se puede destacar lo expuesto por Miklos (2003) quien se inclina sobre dos elementos, la creatividad y el análisis, con el propósito de planear, trabajar y evaluar sobre las variables incontrolables del entorno, mientras que Escobar (2002) considera que cuando existe un problema mediante el pensamiento prospectivo se verá enseguida en cual parte de la realidad - objetiva o subjetiva - se manifiesta, en contraparte, Labrador y Ponce (2008) explican que dentro del contexto universitario el pensamiento prospectivo permite abordar posibles problemas que se puedan presentar, o predecir la manera en como se desarrollarían las actividades programadas.

Es importante entonces, dentro de las universidades y en concreto dentro de los Departamentos de Educación Física, entre otros, se pueda tener presente el pensamiento prospectivo, puesto que es imperante que las actividades y procesos que se desarrollan en los mismos se encuentren encaminados a los posibles cambios o necesidades que se puedan presentar en futuro, de cara a la dinámica institucional.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Elder y Paul (2003) indican que todo pensamiento se encuentra en la naturaleza del ser humano. Evaluar y analizar son destrezas que todo coordinador debe de poseer y manejar, lo cual le dará una clara vision de los contenidos y le permite separar la realidad de los ficticio.

Por su parte, González (2014) explica que en el área educativa, sobre todo a nivel universitario son muy pocas las áreas en las que la habilidad de pensar críticamente no sea imprescindible; sin embargo, a pesar de que la importancia del pensamiento crítico, no se

debate, pareciera que en la práctica, aun en la actualidad, se promueve más bien poco.

Asimismo, el mismo autor refiere que aunque en la formación de los estudiantes el profesor realmente no es responsable de enseñar a cómo pensar, ni siquiera a hacerlo críticamente, en tanto que el pensamiento es una cualidad inherente a nuestra naturaleza humana, este sí es responsable de que sus estudiantes desarrollen sus potencialidades y que se capaciten para presentar sus reflexiones de manera lógica, articulada y por supuesto, crítica.

De tal manera, los autores antes referidos, ofrecen ocho estructuras básicas en todo pensamiento, indicando a su vez que cuando se piensa se debe tener un propósito, con un punto de vista, basado en suposiciones que llevan a implicaciones y consecuencias. Igualmente, se usan conceptos, ideas y teorías para interpretar datos, hechos y experiencias, para contestar preguntas, resolver problemas y asuntos dentro de las instancias de las universidades como es el caso del Departamento de Educación Física y Deportes.

LIDERAZGO ESTRATEGICO

A la hora de asumir responsabilidades, las estrategias son las personas que tienen en la universidad la responsabilidad mas alta en cuanto al éxito o fracaso de una organización. Para Sallenave (2002) las estrategias tienen diversos puestos, como son director general, presidente, decanos, coordinadores, profesores, pues se esta en un período de cambio constante.

Si los líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este período, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán. Los asesores en estrategia son personas que cargan en sus hombros la responsabilidad del fracaso o el éxito de una empresa.

De igual forma, este autor considera que los estrategas ayudan a una universidad a recabar, organizar y analizar información. Vigilan el escenario universitario, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y los departamentos, detectan nuevas oportunidades, identifican las amenazas para la universidad y elaboran planes de acción creativos.

Rubino (2007) por su parte, explica que el éxito de nuestras instituciones universitarias está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales.

Por lo antes expuesto, se puede decir que en los niveles superiores de la gerencia se encuentran los pensadores estratégicos que actúan como elementos de apoyo y poseen autoridad en las decisiones finales. En el campo universitario, el contar con líderes cuyas acciones se encaminen a plantear estrategias que mejoren la dinámica dentro de los distintos departamentos que la conforman, permitirá que las fortalezas de los mismos se incrementen, logrando de manera efectiva el alcance de los objetivos que se propongan.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se enmarcó dentro del Paradigma Positivista, siendo considerada de tipo descriptivo. Se adoptó un Diseño de campo no-experimental, transeccional ya que los datos se recolectaron de manera directa en un mismo tiempo. La población estuvo conformada por un total de 10 coordinadores de los Departamentos de Educación Física y Deporte de UNEFA y LUZ, siendo distribuidos en 03 y 07 respectivamente.

Como técnica de recolección de datos, se empleó la observación directa con la aplicación de un instrumento tipo cuestionario en forma directa, con alternativas de respuesta tipo escala forzada, a saber: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, con ponderaciones de respuesta de 5 a 1. El instrumento fue validado por cinco expertos. La confiabilidad fue calculada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,89 (fuerte confiabilidad). Para la técnica de análisis de resultados se empleó la estadística descriptiva, con el cálculo de frecuencias relativas, así como el cálculo de la media aritmética, cuya interpretación se realizó con ayuda de un baremo, que se muestra a continuación:

Cuadro 1. Baremo de interpretación

INTERPRETACIÓN	PUNTAJES
Muy bajo nivel de presencia	1,00...1,79
Bajo nivel de presencia	1,80...2,59
Presencia Neutra	2,60...3,39
Ato nivel de presencia	3,40...4,19
Muy alto nivel de presencia	4,20...4,99
Muy bajo ... Muy Alto	1.00...4,99

Fuente: Chiavola (2016).

RESULTADOS

La Reflexión Estratégica manejada a través de los indicadores de pensamiento prospectivo, Pensamiento Analítico, Liderazgo Estratégico y la Reflexión Estratégica antes discutida se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 1. Frecuencia para el Pensamiento Prospectivo

Interpretación	Puntajes	Items %	Alternativas	Media	Desviación estándar	Rango
Muy bajo nivel de presencia	1,00...1,79	0	Nunca			1
Bajo nivel de presencia	1,80...2,59	0	Casi Nunca			2
Presencia Neutra	2,60...3,39	44,0	A veces	3,04	0,593	3
Ato nivel de presencia	3,40...4,19	40,0	Casi siempre			4
Muy alto nivel de presencia	4,20...4,99	16,0	Siempre			5
Muy bajo ... Muy Alto	1.00...4,99	100	N ... S			1...5

Fuente: Chiavola (2016).

Los resultados que se muestran en la tabla 1 señalan que el 44% de los coordinadores encuestados manifestaron que a veces combinan ideas para generar novedosos procesos de aprendizaje, asimismo, en pocas ocasiones resuelven problemas

según sus intuiciones, exploran poco nuevos procedimientos en su gestión. Asimismo, se pudo conocer que generalmente no hacen énfasis en la construcción del futuro organizacional y buscan muy poco una forma de reflexión colectiva ante los problemas.

En cuanto a la ponderación de la media aritmética, el valor arrojado fue de 3,04 con una desviación estándar de 0,593, los cuales se posicionan en la categoría de neutro, interpretándose que el pensamiento prospectivo en los coordinadores del departamento de Educación Física y Deportes de UNEFA y LUZ se encuentran con una presencia neutra.

Estos resultados concuerdan medianamente con la posición de Moreno (2006) quien señala que para un pensamiento prospectivo se aplica para resolver problemas combinando ideas de diferentes campos de conocimiento. Asimismo, Levesque (2001) agrega que la intuición también se puede utilizar para la resolución de problemas. Por su parte, Escobar (2002) señala que un nuevo concepto de prospectiva debe hacer más énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios, evidenciándose que el departamento objeto de estudio a veces se preocupa por acentuar el pensamiento prospectivo; con respecto a la posición de Godet (2001, p. 86), “la prospectiva busca una forma de reflexión colectiva” en pocas ocasiones los coordinadores se preocupan por ello.

Por los resultados expuestos y los autores que sustentan el indicador pensamiento prospectivo, se puede afirmar que en el departamento de Educación Física y Deportes de UNEFA y LUZ, los coordinadores que se preocupan a veces combinan ideas, resuelven problemas, exploran nuevos procedimientos, hacen énfasis en la construcción del futuro y buscan poco una forma de reflexión colectiva, generando una presencia neutra del pensamiento prospectivo.



Tabla 2. Frecuencia para el Pensamiento Analítico

Interpretación	Puntajes	Items %	Alternativas	Media	Desviación estándar	Rango
Muy bajo nivel de presencia	1,00...1,79	0	Nunca			1
Bajo nivel de presencia	1,80...2,59	0	Casi Nunca			2
Presencia Neutra	2,60...3,39	30,0	A veces			3
Alto nivel de presencia	3,40...4,19	46,7	Casi siempre	3,93	0,494	4
Muy alto nivel de presencia	4,20...4,99	23,3	Siempre			5
Muy bajo ... Muy Alto	1.00...4,99	100	N ... S			1...5

Fuente: Chiavola (2016).

En la tabla 2 se evidencia que el 46,7% de los coordinadores encuestados manifestaron que casi siempre procura dominar el análisis como una destreza crucial en el ejercicio de sus funciones, generalmente sus pensamientos se encuentran basados en suposiciones que llevan a consecuencias aceptables, y de igual forma cuando piensan casi siempre lo hacen en base a un propósito en particular, mientras que el 30% señaló que a veces su pensamiento analítico es objetivo y el 23,3% manifestaron que siempre es así.

Tomando en cuenta la ponderación de la media aritmética que se visualiza en la tabla referida, esta tuvo un valor de 3,93 con una desviación estándar agrupada de 0,494, interpretándose que los coord.inadores del departamento de Educación Física y Deportes de UNEFA y LUZ casi siempre aplican dentro de su pensamiento estratégico un análisis en su gestión, donde generalmente los resultados son adecuados, basándose en un propósito en particular. De ahí, se evidencia un alto nivel de presencia del pensamiento analítico.

Los resultados anteriormente descritos, comparten la posición de Elder y Paul (2003) por cuando estos autores indican que el análisis es reconocido como una destreza crucial que deben dominar las personas y con razón, pues son requisitos para aprender cualquier contenido significativo de manera que no sea trivial. Por otro lado, agregan que cuando se piensa se debe tener un propósito, con un punto de vista, basado en suposiciones que



llevan a implicaciones y consecuencias.

En vista a lo expuesto y considerando la opinión del autor, se afirma que en el departamento objeto de estudio, los coordinadores casi siempre dominan el análisis, los pensamientos son basados en suposiciones que conllevan a implicaciones aceptables y cuando piensan generalmente lo hacen frente un propósito ya definido.

Tabla 3. Frecuencia para el Liderazgo Estratégico

Interpretación	Puntajes	Items %	Alternativas	Media	Desviación estándar	Rango
Muy bajo nivel de presencia	1,00...1,79	0	Nunca			1
Bajo nivel de presencia	1,80...2,59	0	Casi Nunca			2
Presencia Neutra	2,60...3,39	0	A veces			3
Ato nivel de presencia	3,40...4,19	43,3	Casi siempre			4
Muy alto nivel de presencia	4,20...4,99	56,7	Siempre	4,56	0,505	5
Muy bajo ... Muy Alto	1.00...4,99	100	N ... S			1...5

Fuente: Chiavola (2016).

De acuerdo a los resultados que se exponen en la tabla 3, el 56,7% de los coordinadores encuestados señalaron que siempre su liderazgo es modelo para adaptarse con facilidad al cambio. Asimismo, procuran tomar decisiones relacionadas con el desempeño organizacional; y, se pudo conocer que estos poseen autoridad directa sobre los miembros de su personal, reforzando estas opiniones el 43,3% de los encuestados restantes mencionaron que casi siempre es así.

Es por ello que la media aritmética resultó con un valor de 4,56 y la desviación estándar se ubicó en 0,505, es decir, un mayor consenso de respuestas, ponderación que se interpreta como un muy alto nivel de presencia del liderazgo estratégico en los coordinadores del departamento de Educación Física y Deportes de UNEFA y LUZ, preocupándose estos por servir de modelos, darle importancia al desempeño y además procurar una autoridad directa con sus subordinados.



En este sentido, los resultados concuerdan fuertemente con Sallenave (2000) en cuanto menciona que si los líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante un período, entonces las empresas tampoco se adaptarán. Asimismo, comparte la posición de Serna (2000) quien considera a los estrategas como las personas que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. De ahí, que poseer autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico.

De las posiciones mencionadas, aunada a los resultados obtenidos por parte de los coordinadores, se afirma que estos tienen un liderazgo que sirve como modelo que se adapta fácilmente a los cambios, por su parte, busca mejorar el desempeño organizacional mediante la toma de decisiones, dado que tiene una autoridad directa sobre los miembros de su personal.

Tabla 4. Frecuencia para la Reflexión Estratégica

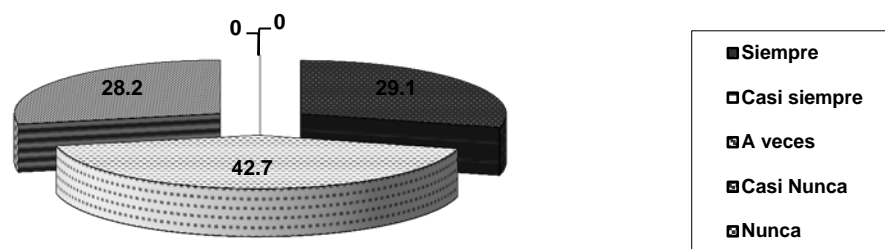
Interpretación	Puntajes	Ítems %	Alternativas	Media	Desviación estándar	Rango
Muy bajo nivel de presencia	1,00...1,79	0	Nunca			1
Bajo nivel de presencia	1,80...2,59	0	Casi Nunca			2
Presencia Neutra	2,60...3,39	28,2	A veces			3
Alto nivel de presencia	3,40...4,19	42,7	Casi siempre	4,00	0,542	4
Muy alto nivel de presencia	4,20...4,99	29,1	Siempre			5
Muy bajo ... Muy Alto	1.00...4,99	100	N ... S			1...5

Fuente: Chiavola (2016).

En la tabla 4, la media aritmética resultante se ubicó con un valor de 4,00 con una desviación estándar de 0,542, interpretándose que la reflexión estratégica efectuada por los coordinadores de los Departamentos de Educación Física y Deporte de UNEFA y LUZ, tienen un alto nivel de presencia en el ejercicio de sus funciones.

A continuación, se presenta el gráfico 2, donde se visualizan el comportamiento de los resultados por alternativas generados de un cálculo promedio de las frecuencias porcentuales de los indicadores pensamiento prospectivo, analítico y liderazgo estratégico, con la finalidad de agrupar sus respuestas para mayor comprensión de estos, tal como sigue:

Gráfico 2. Frecuencia para la dimensión Reflexión Estratégica



Fuente: Chiavola (2016).

Agrupado los resultados porcentuales de los indicadores pensamiento prospectivo, analítico y liderazgo estratégico, en el gráfico 2, se observa que los coordinadores casi siempre reflexionan estratégicamente, puesto que el 42,7% de los encuestados se inclinaron a la opción casi siempre, seguidamente el 29,1% respondieron la alternativa siempre, reforzando lo mencionado y el 28,2% a veces.

Considerando estos resultados, concuerdan con las opiniones de Michel y Díaz (2000) quienes señalan que la reflexión estratégica es un pensamiento que intenta colocar a la organización en el futuro, mientras que Montañana (2004) indica que la reflexión, desde un enfoque estratégico, capta las estructuras que se encuentran invisibles en la organización.

Por lo tanto, los coordinadores del departamento de Educación Física y Deportes, casi siempre procuran adaptarse a los cambios constantemente en un campo de conexiones, relaciones y patrones de interacción, considerando para ello un pensamiento

prospectivo, analítico y aplicando un liderazgo estratégico.

CONCLUSIONES

En el departamento de Educación Física y Deportes de UNEFA y LUZ, los coordinadores combinan ideas, resuelven problemas, exploran nuevos procedimientos, hacen énfasis en la construcción del futuro y buscan debilmente una forma de reflexión colectiva, generando una presencia neutra del pensamiento prospectivo.

Los coordinadores casi siempre dominan el análisis, los pensamientos son basados en suposiciones que conllevan a implicaciones aceptables y cuando piensan generalmente lo hacen frente un propósito ya definido.

Casi siempre procuran adaptarse a los cambios constantemente en un campo de conexiones, relaciones y patrones de interacción, considerando para ello un pensamiento prospectivo, analítico y aplicando un liderazgo estratégico.

Como conclusion general se puede afirmar que los coordinadores procuran adaptarse a los cambios constantemente en un campo de conexiones, relaciones y patrones de interacción, considerando para ello un pensamiento prospectivo, analítico y aplicando un liderazgo estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. (2005). Gerencia Planeacion y Estrategias. Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Baena, G. (s/a). La prospectiva una metodología para las nuevas ciencias. México. Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Cavieres, R. Muñoz, R. y Peña, L. (2010). Creación, vigencia y renovación de carreras en el discurso estrategico de universidades chilenas. Revista da Avaliação da Educação Superior. Volumen 15, número 1. (Pp. 73-100).
- Cendros, J. (2001) Pensamiento estratégico. Colección de Gerencial. Venezuela.



Ediciones El Gato Azul.

Elder, L. y Paul, R. (2003). Pensamiento analítico. Cómo descifrar el pensamiento y qué buscar cuando lo descifra. Documento en línea. Disponible en: <http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-Pensamientoanal%C3%ADtico.pdf>.

Consulta: 20/11/2014.

Escobar, G. (2002). Ética. México. Editorial McGraw-Hill.

Freire, P. (2009). Pedagogía de la autonomía. Brasil. Editorial Paz e Terra.

Godet, M. (2001), De la anticipación a la acción. Colombia. Editorial Alfaomega.

González, A. (2014). Criterios para el desarrollo del pensamiento crítico a través de textos literarios. Revista Letras. Volumen 56, número 91.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva Global. México. Editorial McGraw-Hill.

Kotler, P. (2000). Mercadotenia. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall.

Labrador, B. y Ponce, F. (2008). Hermenéutica del modelo prospectivo para la educación. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Volumen 10, número 2. (Pp. 262-276).

Levesque, L. (2001). Creatividad de Avance. Lograr un rendimiento superior con los talentos creativos. Estados Unidos. Editorial Barnes y Nobles.

Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: Visión sistémica de la construcción del futuro. Revista Análisis. Volumen 46, número 84. (Pp. 89-104).

Michel, V. y Díaz, P. (2000). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso por los directivos y consultores. Cuba. Editorial Balcon.

Miklos, T. (2003). Las decisiones políticas. De la planeación a la acción. México. Editorial Siglo XXI- IFE.



- Montañana, A. (2004). Conocimiento prospectivo. México. Editorial CIECAS.
- Morrisey, G. (2004). Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación. México. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Olay, R. (s/a). Organización y Competitividad. Maestría en Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Documento en línea. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/e1/Foro3.html>. Consulta: 11/06/2012.
- Robert, M. y Dias, C. (2000). Estrategia pura y simple. Como las empresas ganadoras se imponen a sus competidores. México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Revista Investigación y Postgrado. Volumen 22, número 2. (Pp. 147-163).
- Sallenave, J. (2002). Gerencia y planificación estratégica. Colombia. Editorial Norma.
- Serna, H. (2000). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia. Ram Editores.
- Torres, L. y Díaz, J. (2012). Pensamiento estratégico y redes de trabajo: dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden. Revista Omnia. Volumen 18, número 1. (Pp. 84-94).
- Vivas, R. (2000). Portafolio Gerencial: Pensamiento Estratégico: Una herramienta y una cualidad. Venezuela. El Nacional.
- Villalobos, J. y Álvarez, A. (2011). Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico en la gestión de las universidades del siglo XXI. Revista Omnia. Volumen 17, número 2. (Pp. 113-127).