



Visión Gerencial  
ISSN: 1317-8822  
ISSN: 2477-9547  
morillom@ula.ve  
Universidad de los Andes  
República Bolivariana de Venezuela

Contreras-Colmenares, Adrián Filiberto; Maldonado Serrano, Jesús  
Pensamiento crítico y lógico, y los estilos de liderazgo  
Visión Gerencial, núm. 2, 2020, Julio-Diciembre, pp. 236-256  
Universidad de los Andes  
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465570947012>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

## Pensamiento crítico y lógico, y los estilos de liderazgo

**Adrián Filiberto Contreras-Colmenares<sup>1</sup>**

Universidad de Los Andes, Venezuela.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6711-3649>

Correo: [adrianfilidi@gmail.com](mailto:adrianfilidi@gmail.com) [adriancontreras@ula.ve](mailto:adriancontreras@ula.ve)

**Jesús Maldonado Serrano<sup>2</sup>**

Colegio Integrado Simón Bolívar, Colombia

Correo: [jms13@hotmail.es](mailto:jms13@hotmail.es)

Informe de investigación  
documental

### RESUMEN

El ser humano tiene la facultad de pensar, y en el desarrollo de su pensar puede generar variados tipos de pensamiento. Dos de ellos son el pensamiento crítico y el pensamiento lógico. Se pretendió, en esta elaboración discursiva, establecer una relación entre estos estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo: el horizontal y vertical, ejercido por los directivos en su acción gestoria. Basado en una investigación de carácter documental, una reflexión de los autores, y a partir de la comparación de las características de los estilos de pensamiento propuestos por Sternberg, vinculado con la teoría del autogobierno mental. Se concluye que los gerentes educativos, según sea el estilo de pensar, promoverán un estilo de liderazgo. Se apunta hacia un estilo de pensamiento crítico y un estilo de liderazgo horizontal.

**Palabras Clave:** Dirección, liderazgo, lógico, pensamiento horizontal y vertical.

**Recibido:** 10-12-2019

**Revisado:** 10-01-2020

**Aceptado:** 24-04-2020

### Critical and logical thinking, and leadership styles

#### Abstract

The human being has the ability to think, and in the development of their own thinking they can generate various types of thinking. Two of them are critical thinking and logical thinking. The intention in this discursive elaboration, was to establish a relationship between the thinking styles and leadership styles: the horizontal and vertical one, executed by managers, in their management action. Based on a documentary research, with the reflection on the authors, focused on the comparison of the thinking styles characteristics proposed by Sternberg; linked with the mental self-government theory. It is concluded that educational managers, depending on the thinking style, will promote a leadership style. And of course, it points towards a critical thinking style and a horizontal leadership style.

**Key words:** Direction, leadership, logic, horizontal and vertical thinking.

#### Como citar este artículo - How to cite this article

Contreras-Colmenares, A. y Maldonado-Serrano, J. (2020). Pensamiento crítico y lógico y los estilos de liderazgo. *Revista Visión Gerencial*, 19(2), 236-253. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Abogado, Especialista en Derecho Administrativo. Doctor en Educación. Catedrático emérito de la Universidad de Los Andes, Venezuela, Categoría Titular (jubilado). Ex coordinador académico del Núcleo Universitario Pedro Rincón Gutiérrez del estado Táchira de la Universidad de Los Andes, Venezuela.

<sup>2</sup> Doctor en Educación. Postdoctorado en Desarrollo Sostenible. Rector del Colegio Integrado Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia.

## 1. Introducción

En la sociedad actual son variados los elementos que se conexionan para dar respuesta a necesidades tanto personales, como grupales e institucionales. Así encontramos, por ejemplo, gerencia, gestión, gobernanza en una institución educativa, en una empresa pública o privada, o en una institución gubernamental. En esa conjunción se quiere realizar la imbricación que puede darse entre el pensamiento crítico y el liderazgo horizontal, así como la ligazón entre pensamiento lógico y el liderazgo vertical. Consideramos, de entrada, que no se excluyen, sino que hay una yuxtaposición. Y, de ese modo, se relacionan para mediar y satisfacer expectativas de la vida de la persona y las esperanzas de funcionamiento eficiente de una institución.

Así las cosas, en relación con el pensamiento, en cuanto acción intelectual o actividad de la mente del ser humano que se asocia, a partir de una información recibida, con la forma en que se procesa, se comprende, se desarrolla la capacidad para recordar y para comunicar, de modo que se efectiviza la actividad mental que realiza el ser humano. Hay que señalar que el pensamiento es una especie de personalidad intelectual o idiosincrasia cognitiva, que se va forjando desde la cuna y que una vez consolidado filtra todas las experiencias de descubrimiento e invención. El pensamiento no es uniforme, no es único. Es por lo contrario, desemejante y diverso; esto es, plural. De ahí que se considere la existencia de unos modos básicos de pensamiento, basados en la lógica tradicional, que son: concepto, enunciado y razonamiento.

Hecho este prolegómeno, conviene, brevemente, presentar, con fundamento en Daniel, De la Garza, Slade, Lafortune, Pallascio y Mongeau (2016), la información relacionada con los cuatro modos de pensamiento. Ellos son: ...“el lógico, el creativo, el responsable y el metacognitivo” (p. 26). Asimismo, el planteamiento de Lipman (2003) en cuanto a que: ...“el pensamiento crítico no puede ser solo un pensamiento regulado por criterios” (p. 5). Pero, además, Lipman (2003) sostiene:

El pensamiento crítico es pensamiento aplicado.

Por tanto, no es solo proceso, sino que trata de desarrollar un producto. [Y que] el pensamiento crítico desarrolla un producto: el pensamiento crítico está implicado en toda interpretación responsable (la producción de significado) y en toda traducción responsable (la preservación del significado). (p. 20)

Fundamentado en lo expuesto por el autor, puede referirse que la aplicación del pensamiento crítico alcanza a diferentes ámbitos, áreas, escenarios y contextos. Sean estos empresariales, académicos, institucionales o en la cotidianidad del hacer del ser pensante: el hombre. Hombre, en sentido, genérico. Y dado que es aplicativo el pensamiento, entonces, son plurales las dimensiones que posee. En palabras de Lipman (2003): son: ...“las dimensiones transactivas del pensamiento” (p. 10). Así las cosas, se tiene un pensamiento multidimensional, constituido por: (a) pensamiento crítico, (b) pensamiento creativo y (c) pensamiento cuidadoso<sup>3</sup> o pensamiento comprensivo<sup>4</sup>.

Esas dimensiones van a tener impacto en la forma de pensar del ser humano, o mejor de la persona. Y es que, como lo planteó Sternberg (en Sternberg y Prieto Sánchez, 1991), de acuerdo con la inteligencia humana existen perfiles de estilos de pensar. A esos estilos los estructuró en lo que denominó teoría triádica o modelo triádico de la inteligencia del hombre. Esta teoría, según Sternberg y Prieto Sánchez (1991) tiene como objetivo:

...explicar la inteligencia en términos de tres subteorías: a) la componencial, que se refiere a las relaciones entre la inteligencia y el mundo interno o mental del individuo; b) la experiencial, intenta entender la inteligencia en términos de relaciones entre el individuo y su experiencia a lo largo de la vida y c) la contextual, que considera la inteligencia en función de las relaciones del individuo con su modo externo o contexto. (p. 78)

Con base en lo expresado, puede decirse, entonces, que la subteoría componencial al estar vinculada a la interioridad mental de la persona, entonces, activa el pensar analítico,

<sup>3</sup> En traducción de Manuela Gómez Pérez, del adjetivo *caring* lo establece como cuidadoso.

<sup>4</sup> No obstante, se prefiere proponer la traducción para este acto reflexivo, del adjetivo *caring* como comprensivo → así entonces, -en mi criterio- se ha de asumir como: pensamiento comprensivo (Contreras-Colmenares, 2019).

el pensar académico. Este tipo de pensamiento analítico le otorga a la persona la posibilidad de investigar, de planificar o planear todas las acciones que, posteriormente, ha de ejecutar. Dicha actuación ha de ser coherente con el modo de pensar. Vale argüir, mediante el pensamiento analítico, la persona desglosa, separa aquello que le causa curiosidad o dificultad, para reflexionar sobre cada uno de esas partes y decidir qué ha de hacer y busca la relación existente entre las partes y el todo. Esto implica un procesamiento cognitivo.

Por su parte, en lo que se refiere a la subteoría experiencial se vincula con la externalidad, con todo aquello que rodea a la persona. Tiene conexión con sus vivencias, con la cotidianidad. Por tanto, al enfrentarse a todas esas situaciones habituales, frecuentes o cotidianas, le posibilita aplicar el pensamiento creativo, a partir de la innovación y de encontrar la originalidad en las proposiciones que realiza.

En lo que respecta a la subteoría contextual vinculada a la dimensión que relaciona al ser humano con el medio en el que se encuentra; vale decir, con el escenario o entorno en el que se desenvuelve. Por tanto, se enlaza con el pensamiento práctico (*practical thinking*). Un pensamiento que será adaptivo y le conducirá al éxito, pues contribuye con la solución de las circunstancias discrepantes y anómalas.

Estas subteorías, como dimensiones de la inteligencia, cuya imbricación relacional con el pensamiento es muy precisa, estrecha y fundamental conduce al desarrollo de los estilos de pensamiento. Ahora bien, habrá necesidad de preguntarse: ¿qué es un estilo? Término que se asume como multívoco. Criterios varios surgen. El estilo puede y debe relacionarse con las aptitudes que posee el ser humano. Así las cosas, una aptitud es comprendida como esa capacidad o habilidad que se tiene para realizar con facilidad y con éxito una acción, una obra, un propósito. Por tanto, es esencial, primordial que la persona haga, realice o ejecute lo que, realmente, le agrada, lo que le gusta. Pero, en lo que se refiere al pensamiento, un

estilo es un modo muy particular y singular de pensar. De ello surgen los estilos de pensamiento, cuyo desarrollo se hace de seguidas.

Ahora bien, para hablar de estilos de pensamiento, hay que referir que, en principio, cuando se habla de estilos, estos están vinculados al uso que se les otorga a las aptitudes que se poseen, no se trata de las habilidades o aptitudes en sí mismas, sino que se refiere a cómo se emplean esas aptitudes para afrontar las situaciones que se le presentan en la realidad. Ello conduce a que sean múltiples los estilos, pues todo va a depender de las circunstancias o situaciones que se le presenten. Para Sternberg y Lubart (en Giarolli, 2014):

Los estilos de pensamiento son las vías preferidas para aplicar la propia inteligencia y saber a un problema o labor que ha de completarse. Un estilo de pensamiento no es una capacidad intelectual sino más bien un modo de utilizar las capacidades intelectuales de la que disponemos. (p. 2)

Así entonces, los estilos de pensamiento se refieren a los modelos o estructuras típicas que tienen los seres humanos para concebir/estudiar, explicar/comprender o transformar la realidad o un fenómeno; también resolver problemas, aprender, razonar, actuar en ciertos momentos y contextos. Permiten, además, los estilos de pensamiento que, a través de la intuición intelectual<sup>5</sup> o suprasensible, se pueda percibir el noúmeno<sup>6</sup>. Sternberg y Lubart (en Cortellezzi, 2017) han indicado que:

Los estilos son propensiones, no capacidades. (...). Las personas no siempre muestran los mismos estilos en todos los hechos y situaciones que

<sup>5</sup> Recordamos que la intuición intelectual, dentro de la filosofía de Immanuel Kant, está referido al modo o forma de conocer el mundo de modo no sensible, pues se trata de un objeto no fenoménico y será conocido, pensado a través de unas facultades hipotéticas basadas en objetos racionales puros.

<sup>6</sup> Ha de tenerse presente la distinción de Kant, tanto en el aspecto positivo, como negativo de noúmeno. La distinción entre fenómenos y noúmeno es fundamental en el sistema kantiano.

Al tratar de esta cuestión, Kant (en Navarro Cordón, Juan Manuel y Pardo, José Luis (2009). Historia de la Filosofía, Madrid, Anaya) distingue dos sentidos del concepto de noúmeno:

1) Negativamente, «noúmeno significa una cosa en la medida en que no puede ser reconocida por medio de la intuición sensible».  
2) Positivamente, significa un «objeto que puede ser conocido por medio de la intuición no sensible», es decir, por medio de la intuición intelectual.

enfrentan. (...). Las personas difieren en las intensidades de sus preferencias y en la flexibilidad para desplazarse entre los estilos para responder a exigencias situacionales. (...). Los estilos se encuentran en gran medida socializados (...). Los estilos pueden variar a lo largo de la vida y no están fijados de una vez por todas. (...). Los estilos pueden enseñarse. (...). Aquello que se valora en un momento o lugar puede que no se valore en otro. (...). Los estilos no son ni "buenos" ni "malos" sino que son una cuestión de adecuación. (pp. 50-51)

Los individuos y por extensión las organizaciones piensan, aprenden, recuerdan y olvidan, siente y actúan conforme a su estilo de pensamiento, que a su vez es filtrado de las propias experiencias (Hernández y Padrón, 1996). En este mismo sentido fluyen las apreciaciones de Senge, Cambrón-MC-Cabe, Lucas, Smith, Dutton, y Kleiner (2002) al expresar que: ..."nuestras conductas y nuestros actos los determinan las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la cabeza y las influencias de los demás, de las instituciones y de todo aspecto del mundo" (p. 81). De modo que, se asocian los actos del ser humano y sus respectivas conductas a lo que piensa, pero, además, al influjo de aquellos con quienes comparte, así como de las instituciones. Todo ello, en cierta medida va a definir un estilo de pensamiento, un estilo de actuación. De lo pensado a lo actuado, o la actuación derivada del pensamiento, se tendrá un estilo. Y es que un estilo, según Sternberg (1999<sup>7</sup>):

Es una manera de pensar. No es una aptitud, sino más bien una forma preferida de emplear las aptitudes que uno posee. La distinción entre estilo es fundamental. Aptitud se refiere a lo bien que alguien puede hacer algo. Estilo se refiere a cómo le gusta hacer algo a alguien. (p. 24)

Así las cosas, en una visión integradora de cómo las personas desarrollan un estilo de pensamiento, el mismo Sternberg en 1988 propuso una clasificación de trece (13) estilos de pensamiento, los cuales, a su vez, agrupa, en cinco (05) cinco categorías; en esa taxonomía realiza una comparación entre los estilos de gobierno, con los estilos de lo que denominó autogobierno mental de las

personas. Innegablemente, se debe entender que existen formas diferentes de actuar y hacer las cosas que se proponen las personas. Por ello, es importante comprender el estilo propio, personal, de pensamiento que se tiene, así como el de los otros. De ese modo, se podrá tener un mejor conocimiento de sí mismo y sobre esa base, podrá apuntar a desarrollar una gobernanza mucho más eficiente, con apoyo en el pensamiento con quienes comparte.

Ahora bien, Sternberg y Grigorenko en 1997 desarrollaron la teoría del autogobierno mental, y a los efectos de explicarlo realizaron una comparación con los nombres de los poderes gubernamentales. Y es que el autogobierno mental tiene que ver con el uso de la inteligencia, de forma tal que sea congruo el pensar, con el actuar. Así la inteligencia como facultad, como capacidad para buscar solución a situaciones discrepantes, mediante un acto de razonamiento, puede permitir una forma singular de pensar, de actuar y de autogobernarnos.

Una definición de inteligencia nos la proporciona Ardila (2011) en los siguientes términos:

*Inteligencia es un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permite la adaptación eficiente al ambiente físico y social. Incluye la capacidad de resolver problemas, planear, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender de la experiencia. No se identifica con conocimientos específicos ni con habilidades específicas, sino que se trata de habilidad cognitiva general, de la cual forman parte las capacidades específicas. (p. 100) [Cursivas en el original]*

En esta óptica, dirá Sternberg (en Centros Comunitarios de Aprendizaje de México, 2019) lo siguiente:

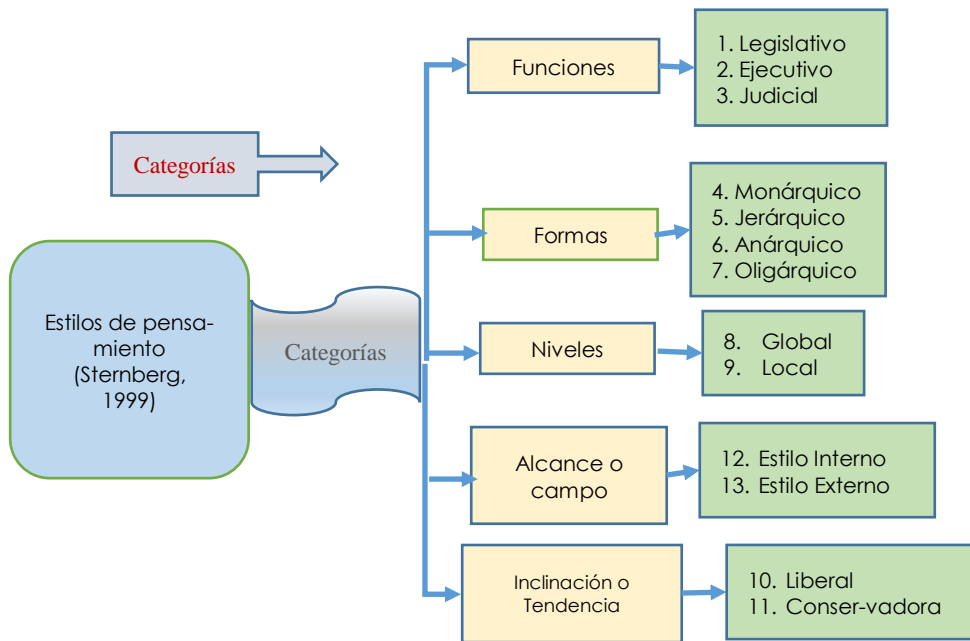
...la esencia de la inteligencia es el proporcionar los medios para gobernarnos a nosotros mismos, de modo que nuestros pensamientos y nuestras acciones sean organizadas, coherentes y adecuadas, tanto a nuestras necesidades internas, como a las necesidades del medio ambiente. Por lo tanto, la inteligencia puede considerarse que hace para el individuo lo que un gobierno hace para la colectividad. (p.168)

Como se lee, la inteligencia es un recurso cognitivo del ser humano, a través del cual organiza todas sus acciones, en concordancia con su manera de pensar. Así

<sup>7</sup> Es necesario hacer la aclaración de que Sternberg desarrolló esta teoría hacia 1988, pero, a los efectos de esta disertación intelectual se utiliza la edición de 1999, que incluye la información que se presenta.

entonces, como plurales son los pensamientos, diversos son los estilos de actuar, ergo, variados los estilos de pensamiento. De ahí con sustento en el pensamiento del mismo Sternberg (1999), se

procede a señalar los estilos de pensamiento, en función del agrupamiento que desarrolló y para ello, se presenta un diagrama que se elabora para tal fin.



**Gráfico N° 1. Estilo de pensamiento de Sternberg.** Fuente: elaboración propia, a partir de la teoría de autogobierno mental de Sternberg y Grigorenko, desarrollada en 1988 (Prieto-Sánchez y Serrano-Pastor, 1992).

Una vez relacionados los estilos de pensamiento, con las respectivas categorías, se presentan las características de cada uno de ellos. A los efectos, se elaboran cuadros por cada una de las categorías, con sus correspondientes estilos de pensamiento y las características, con fundamento en la teoría de Sternberg (1999).

En esta primera categoría o dimensión - denominada funciones- dentro del Cuadro N° 1, se agrupan las características de los tipos de pensamiento: legislativo, ejecutivo y judicial. A los efectos de su fundamento, se toma la expresión de Núñez, González-Pienda, Bernardo, Álvarez, González, González-Pumariega, Roces, Solano, Valle, Cabanach, Rodríguez y Rosário (s.f.),

quienes establecen un parangón con la distribución de poder, en la mayoría de los Estados, y vinculado con ellos se hace la distribución de las responsabilidades, según sea el tipo de función en el que se adscriba. Sternberg (1999) en 1988, realizó la analogía, por cuanto, señala nuestra mente también procede de ese modo. Por tanto, hay que entender que cada persona, en su internalidad, en su dimensión psicológica, activará estas funciones y, posiblemente, como ocurre en todos los aspectos de la vida, habrá preponderancia de una de ellas, pero, autogobernarse mentalmente lleva implícito las tres funciones: legislativo, ejecutivo y judicial.

**Cuadro N° 1. Características de los tipos de pensamiento, de acuerdo con las funciones, según Sternberg**

| Categoría: Funciones |  |
|----------------------|--|
| Tipo de pensamiento  | Características  |
| <b>LEGISLATIVO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace las cosas a su gusto y decide por sí mismo qué harán y cómo lo harán.</li> <li>- Establece sus propias reglas y propicia la creatividad.</li> <li>- Hace las cosas a su manera.</li> <li>- Decide por sí mismo ¿qué harán? y ¿cómo lo harán?</li> <li>- Establece sus propias reglas;</li> <li>- Le agrada la creación literaria, el diseño de proyectos innovadores, así como crear sistemas educativos, formular y planificar cosas.</li> <li>- Del mismo modo, disfruta haciendo las cosas.</li> <li>- Opta por los problemas no estructurados, para organizarlos.</li> <li>- Elige actividades creativas y constructivas basadas en la planificación.</li> </ul>   |
| <b>EJECUTIVO</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue reglas y tiene gusto por los problemas estructurados, dan conferencias basadas en ideas ajenas, hacen cumplir normas, es implementador.</li> <li>- Busca los problemas estructurados y planteados de antemano.</li> <li>- Aplica reglas a problemas matemáticos.</li> <li>- Es conferencista e imparte clases basadas en ideas ajenas.</li> <li>- Hace cumplir normas.</li> <li>- Sigue instrucciones y órdenes.</li> <li>- Se evalúa a sí mismo.</li> <li>- Cuando está presionado, adopta este estilo.</li> <li>- Es apreciado en la enseñanza y en el mundo laboral.</li> <li>- Hace lo que se debe hacer.</li> <li>- Impone y sigue reglas o leyes.</li> <li>- Espera orientaciones acerca de lo que debe hacer y cómo hacerlos.</li> <li>- Propone proyectos.</li> <li>- Realiza tareas y está orgulloso de ejecutarlas.</li> <li>- Es jerárquico: motivado por una escala de metas.</li> <li>- Es consciente de que todas las metas no se alcanzan de igual modo.</li> <li>- Diseña sistemas de prioridades para su tiempo y esfuerzo.</li> <li>- Buen administrador.</li> <li>- Acepta la complejidad.</li> <li>- Examina los problemas desde varios puntos de vista.</li> <li>- Se adapta a la organización.</li> <li>- Busca la perfección.</li> <li>- Sistemático y organizado para resolver problemas y tomar decisiones.</li> </ul> |
| <b>JUDICIAL</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con un especial gusto por evaluar reglas y procedimientos.</li> <li>- Tiene preferencia por los problemas, en los cuales se analicen y evalúen ideas y las soluciones.</li> <li>- Evalúa reglas y formas.</li> <li>- Juzga hechos, cosas tangibles.</li> <li>- Analiza y evalúa cosas e ideas existentes.</li> <li>- Escribe críticas.</li> <li>- Da opiniones, juzga a las personas y a su trabajo, evalúa programas-</li> <li>- Obedece bien las órdenes.</li> <li>- Busca promoción institucional.</li> <li>- No les gusta decidir qué hacer.</li> <li>- Prefieren evaluar a sus empleados que supervisarlos.</li> <li>- Trabaja en equipo.</li> <li>- Redefine criterios e idea procedimientos.</li> <li>- Juzga tanto las estructuras y los contenidos.</li> <li>- Juzga <i>a priori</i></li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia, a partir de Delgado Vásquez (2004).

Al respecto, Prieto Sánchez y Serrano Pastor (1992) puntualizan:

Los estilos intelectuales hacen referencia a la forma que tienen las personas de utilizar la inteligencia triárquica. Se define como el autogobierno mental que las personas hacen de sus mecanismos intelectuales para adaptarse al medio; mecanismos útiles que la gente, al igual que las sociedades, emplea para sobrevivir. (p. 241)

De modo que, como se puede leer, las autoras homologan estilos de pensamiento con estilos de pensamiento, orientados a establecer un dominio personal, una autoadministración de sus operaciones intelectivas, para alcanzar propósitos en la sociedad, organización o institución en la que se encuentre.

**Cuadro N° 2. Características de los tipos de pensamiento, de acuerdo con las formas, según Sternberg**

| Categoría: Formas   |  |
|---------------------|--|
| Tipo de pensamiento | Características  |
| <b>MONÁRQUICO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona que le gusta ser dedicada y resuelta.</li> <li>- Acepta la complejidad.</li> <li>- Examina los problemas, desde diversos puntos de vista.</li> <li>- Se adapta bien a las organizaciones</li> </ul>   |
| <b>JERÁRQUICO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene varias metas con diversas prioridades.</li> <li>- Son conscientes de sus acciones.</li> <li>- Son tolerantes y medianamente.</li> <li>- Se sienten cómodos haciendo las cosas de forma sistemática.</li> </ul>  |
| <b>ANÁRQUICO</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechaza los sistemas rígidos.</li> <li>- poseen mucho potencial en la creatividad.</li> <li>- Ven rápido la solución a los problemas.</li> <li>- Parecen estar motivadas por un popurrí de necesidades y metas que pueden ser difíciles de clasificar tanto por ellas mismas como por otras personas;</li> <li>- Tratan los problemas de una manera aparentemente aleatoria;</li> <li>- Tienden a rechazar los sistemas, sobre todo los rígidos y se rebelan contra cualquier sistema que consideren que las limita.</li> <li>- Suelen tener más potencial para realizar aportaciones creativas que muchas de las personas que encuentran desagradables a los anárquicos,</li> <li>- Tienden a tomar un poco de aquí y un poco de allí, para resolver las situaciones discrepantes.</li> </ul>  |
| <b>OLIGÁRQUICO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye personas que hacen más de una cosa al mismo tiempo, pues están motivadas por varias metas.</li> <li>- Cuando se les dan directrices son eficaces.</li> <li>- Son decididas y resueltas.</li> <li>- Tienden a no dejar que nada se interponga en la resolución de un problema.</li> <li>- Se puede contar con que acabarán una tarea siempre que se lo propongan.</li> <li>- Suelen esperar que las tareas se lleven a cabo, sin excusas ni circunstancias atenuantes.</li> <li>- Puede ser una persona difícil de ver las cosas, y cuando las ve su mente puede estar en otra parte;</li> <li>- Tienden a estar motivadas por una sola necesidad a la vez.</li> <li>- Tienen un pensamiento tan devorador que les es imposible quitárselo de la cabeza, por mucho que lo intente.</li> <li>- Tienden a ver las cosas desde el punto de vista de su "problema".</li> <li>- Tienden a hacer más de una cosa al mismo tiempo.</li> <li>- Tienden a estar motivados por varias metas que consideran de igual importancia y que con frecuencia son contradictorias entre sí.</li> <li>- Suelen sentirse presionadas cuando deben repartir su tiempo y otros recursos entre exigencias contradictorias.</li> <li>- No siempre están seguras de lo que deben hacer primero o de cuánto tiempo deben dedicar a cada tarea que deben realizar.</li> <li>- Si se les dan unas directrices mínimas sobre las prioridades de la organización en la que trabajan, pueden llegar a ser tanto o más eficaces que las personas con otros estilos.</li> <li>- Les cuesta decidir qué metas son prioritarias, con el resultado de que pueden tener problemas para toda la vida.</li> <li>- Tienden a no establecer prioridades por naturaleza puede ser necesario guiarlas en este aspecto.</li> <li>- Les gusta hacer varias cosas a la vez.</li> <li>- Sufren porque deben dedicar su tiempo a varias cosas a la vez.</li> <li>- Pueden cambiar las prioridades con más flexibilidad, pero es más probable que se deje atrapar por las cuestiones más apremiantes del momento, con gran perjuicio para la institución.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, a partir de Delgado Vásquez (2004).

En la categoría o dimensión formas, que se presenta Cuadro N° 2, al igual que las responsabilidades de la dimensión funciones, se compara con los modos de gobierno

existentes en una nación, con las cuales se otorga legitimidad a quien es titular en el Estado. Y como señala Gómez Díaz (s.f.):

...las formas de gobierno consideran los modos

de formación de los órganos esenciales del Estado, sus poderes y sus relaciones, mientras que las formas de Estado están determinadas por la estructura de éstos y se refieren a las relaciones que se establecen entre población, territorio y soberanía, según se integren en un orden estatal único o estén descentralizadas en los diferentes ámbitos de competencia de conformidad con el pacto constitucional. (p. 41)

En esa mirada, dicha conformación orgánica es atribuida por Sternberg, en 1988, a las personas en su conformación mental, como parte de la teoría de autogobierno mental. Por eso, en el siguiente Cuadro se incluyen las características de los estilos de pensamiento que corresponden a las formas de autogobierno mental.

Ahora, y a continuación, en el Cuadro N° 3, se presentan las características del estilo de pensamiento de la categoría Niveles, que conforman: un estilo de pensamiento global y uno local. En ese sentido, como señalan Núñez *et al.* (s.f.):

Al concretar los niveles a los que una persona puede aplicar sus capacidades, Sternberg (1988) toma como base, para su reflexión, a lo que sucede con el gobierno de una nación. Según este autor, igual que los gobiernos funcionan a múltiples niveles (por ejemplo, regional, estatal, provincial), del mismo modo la gente aplica sus capacidades de modo global o de forma local. Así, se distinguen dos estilos de pensamiento al tener en cuenta el nivel de aplicación de las habilidades cognitivas: un estilo global y un estilo local. (p. 3705)

Es importante considerar, entonces, que si la persona, el gerente o director de una institución tiene un estilo de pensamiento global, es decir, un autogobierno mental, caracterizado por la globalidad, en esa circunstancia, su énfasis cognitivo y proceso de reflexión estará en la globalidad. No tendrá como punto focal los detalles. En cambio, cuando el nivel de pensamiento es local, entonces, van a estar poniendo su atención en los detalles. Al respecto, Prieto Sánchez y Serrano Pastor (1992) manifiestan que, cuando se habla de situaciones o problemas locales, se hace referencia a:

...aquéllos que se relacionan con el detalle, ya sea en la concepción o en el mismo desarrollo, como por ejemplo los detalles de los experimentos, las campañas de asesoramiento o los problemas matemáticos. Ejemplos de problemas locales son la organización de los detalles de una conferencia, la planificación de una secuencia instruccional detallada, la legislación de impuestos y la escritura de códigos o leyes. (p.252)

Por tanto, en una institución el directivo docente, el coordinador docente o los propios docentes estarán dedicados a buscar la información detallada de lo que acontece en la institución o en el aula, respectivamente. Se fortalecen en la acción inmediata para lograr que todo esté bien sincronizado, en función de una actividad institucional. Son aquellas personas que, fácilmente, integran comisiones para organizar eventos, actos culturales, con el más mínimo cuidado de los pormenores, de las particularidades, de las especificidades, en fin, de los detalles.

En la siguiente descripción, a partir de lo que se expone en el Cuadro N° 4, se presentan las características de los estilos de pensamiento, en congruencia con el autogobierno mental, se presenta ahora la dimensión o categoría Alcances o campo, en la que se agrupan los estilos interno y externo. Cada uno tiene sus propias singularidades.

Se sigue realizando la comparación de las actuaciones de los gobiernos, quienes tienen que resolver problemas al interno de su país, pero también problemas devenidos de su relación con la externalidad. En esa misma perspectiva, el ser humano, cuyo estilo de pensamiento, devenido del autogobierno mental, va a utilizar todas sus capacidades cognitivas para encontrar soluciones a las disparidades o situaciones anómalas tanto en lo interno, como en lo externo.

**Cuadro N° 3. Características de los tipos de pensamiento, de acuerdo con los niveles, según Sternberg**

| Categoría: Niveles  |   |
|---------------------|---|
| Tipo de pensamiento | Características   |
| <b>GLOBAL</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas globales: prefieren tratar cosas amplias y abstractas.</li> <li>- Ignoran o rechazan los detalles.</li> <li>- Prefieren hacer las cosas despacio.</li> <li>- Van de lo particular a lo general.</li> <li>- Pierden de vista los detalles.</li> <li>- Se ocupan de la imagen general.</li> <li>- Están con los pies en el suelo.</li> <li>- Actúan bien, mediante la formulación de ideas.</li> </ul>  |
| <b>LOCAL</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gusta los problemas concretos que exigen trabajar con detalles.</li> <li>- Les encanta fijarse en los detalles de la situación.</li> <li>- Con frecuencia suelen orientarse hacia los aspectos pragmáticos de una situación.</li> <li>- Tienden a ser personas muy minuciosas en el análisis de la situación, pero, como consecuencia, a veces, demasiado lentas, y que "por fijarse demasiado en los árboles, no son capaces de percibir el bosque".</li> <li>- Como son tan localistas, a menudo, les impide disponer del significado que el contexto imprime a los detalles y, consecuentemente, cometen equivocaciones en el análisis de la situación, problema, tarea, etc., como un todo.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, a partir de Delgado Vásquez (2004) y Núñez et al. (s.f.).

En relación con ello, Prieto Sánchez y Hervás Avilés (s.f.):

Las personas con un estilo más "interno" tienden a ser introvertidas, [a] orientarse a las tareas, reservadas, menos sensibles desde el punto de vista social, e interpersonalmente menos conscientes que las personas con estilo "externo". En esencia, prefieren aplicar su inteligencia a cosas o ideas aisladamente de otras personas. Las personas que son más "externas" tienden a ser extrovertidas, orientadas hacia la gente, más sensibles desde el punto de vista social, e interpersonalmente, más conscientes que las personas con estilo "interno". Les gusta trabajar con los demás y abordar (sic) problemas que o bien impliquen trabajar con otras personas o bien traten de otras personas... (p. 31)

A continuación, el Cuadro con la caracterización de estos estilos de pensamiento:

**Cuadro N° 4. Características de los tipos de pensamiento, de acuerdo con la categoría: Alcances o campo, según Sternberg.**

| Categoría: Alcances o campo |  |
|-----------------------------|--|
| Tipo de pensamiento         | Característica   |
| <b>ESTILO INTERNO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas en este estilo se ocupan de asuntos internos, es decir, se vuelcan hacia el interior.</li> <li>- Tienden a ser introvertidas; tienden a centrarse en las tareas-</li> <li>- Tienden a ser distantes.</li> <li>- En ocasiones, tienden a tener poca conciencia social.</li> <li>- Les gusta trabajar en soledad.</li> <li>- Prefieren aplicar su inteligencia a cosas o ideas prescindiendo de otras personas.</li> <li>- Se concentran mucho en el trabajo.</li> <li>- En ocasiones, carecen de conciencia interpersonal.</li> </ul> |
| <b>ESTILO EXTERNO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son extrovertidas, sociables y orientadas a la gente.</li> <li>- Trabajan en equipo.</li> <li>- Mucha concienciación social.</li> <li>- Trabajan con otros siempre que sea posible.</li> </ul>  |

Fuente: elaboración propia, a partir de Alvarado (2011).

En la siguiente categoría se incluyen los estilos de pensamiento, relacionados con el autogobierno mental, en función de su tendencia, propensión u orientación que tienen las personas a ser independientes, libres, progresistas; vale señalar liberales. O, por el contrario, aquellas personas con una preferencia moderada, mesurada o conservadora.

Así entonces, en expresión de Serio Hernández, Rosales Álamo y Jiménez Betancort (2012): “El estilo liberal es propio de las personas que les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas establecidos, maximizan los cambios y aceptan las

situaciones ambiguas. Es un estilo creativo” (p.82). Mientras que las personas con estilo de autogobierno conservador, tradicionalista, en resumen, carca, según Prieto Sánchez y Serrano Pastor (1992): “Las personas con un estilo predominantemente conservador les gusta adherirse a las reglas y los procedimientos establecidos, minimizan los cambios y rechazan siempre que sea posible las situaciones ambiguas. Prefieren la familiaridad en la vida y en el trabajo” (p. 254). Desde esta óptica, se presenta de inmediato un resumen de las características de los estilos de pensamiento, bajo esta categoría, o dimensión.

**Cuadro N° 5. Características de los tipos de pensamiento, de acuerdo con la categoría: Inclinación o tendencia, según Sternberg.**

| Categoría: Inclinación o Tendencia |  |
|------------------------------------|--|
| Tipo de pensamiento                | Característica   |
| <b>INCLINACION LIBERAL</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes.</li> <li>- Maximizan el cambio y buscan situaciones ambiguas.</li> <li>- Les agrada el riesgo.</li> <li>- Quieren enfrentarse a situaciones nuevas, no conformarse con lo establecido.</li> <li>- Son innovadores y creativos.</li> <li>- Les agrada realizar valoración frecuente de las propias tareas, de los objetivos personales y también de las otras personas, así como del mundo exterior.</li> </ul> |
| <b>INCLINACION CONSERVADOR</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siguen procedimientos y reglas ya existentes.</li> <li>- Minimizan el cambio y evitan situaciones ambiguas.</li> <li>- Son sociables y tienen una actitud más “expansiva” hacia los demás.</li> <li>- Aunque también son más dependientes de los otros, de su feed-back, de sus intereses y motivaciones.</li> <li>- La extraversion en optimismo, sentido del humor, la autoestima...</li> <li>- Mantienen buenas relaciones sociales con sus amigos y allegados.</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia, a partir de Serio Hernández *et al.* (2012).

Como se ha podido valorar los estilos de pensamiento, basados en el autogobierno mental, necesariamente tiene que apoyarse en la inteligencia. Y al respecto, Molero Moreno, Saiz Vicente y Esteban Martínez (1998) indican:

Siguiendo (sic) a Mayer (1983) una definición general de la inteligencia debe hacer relación a tres cuestiones importantes: en primer lugar a las características cognitivas internas -la inteligencia concierne a la naturaleza del sistema cognitivo humano-, en segundo lugar debe hacer relación al rendimiento -está relacionada con el rendimiento en tareas como la resolución de problemas- y finalmente, debe hacer constar la existencia de diferencias individuales -las diferencias en inteligencia son relativas a

diferencias en las características cognitivas internas y el rendimiento-. Mayer acaba definiendo la inteligencia como: “las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento, para la resolución de problemas. (p. 22).

En esta definición se precisan tres singularidades: (a) lo cognitivo, (b) el rendimiento y (c) la existencia de diferencias individuales. Por tanto, un ser inteligente es quien integra esas tres especificidades para afrontar las situaciones discrepantes del entorno en el que se encuentra. Mucho más habrá de hacerlo, el directivo-docente, en su función de gerente o rector de una

institución.

## 2. Rendimiento o desempeño y competencias

A partir de la configuración definicional, acerca de la inteligencia, se hace necesario establecer la relación con la segunda cuestión, que es el rendimiento, -podría decirse el desempeño mostrado-, y las competencias que poseen las personas -en este caso, quienes tienen responsabilidad de gestión-, para desarrollar sus actividades de gobernanza, o de gestión institucional. Dichas competencias han de ser evaluadas constantemente. Por ello, en correspondencia con la teoría del autogobierno mental creada por Sternberg y Grigorenko que fue publicada en 1997. Y al respecto, Sternberg y Grigorenko (en Gutiérrez y Krumm, 2012) manifiestan:

La teoría del autogobierno de la mente establece que las personas prefieren maneras de pensar, las cuales, metafóricamente hablando, refieren a los diferentes aspectos de la organización de un gobierno. Estas maneras preferidas de pensar son estilos y no habilidades, por lo tanto, reflejan no cuán bien una persona puede hacer un tipo de tarea sino cuánto disfruta la persona en hacerla. (p. 45)

Ahora bien, para que se pueda desarrollar ese proceso de autogobierno mental se hace necesario tener unas habilidades, esto es, competencias fundamentales, pero que, como se relacionan con el actuar no significa que se correspondan con estilos de pensamiento. Pues la teoría de autogobierno orienta la manera de pensar de los gerentes, en este caso, de los gerentes educativos. Empero, bien puede decirse que el actuar ha de corresponderse con la manera de pensar, ergo, con el estilo de pensamiento que tiene cada directivo, como gerente institucional.

Por ello, se hace necesario considerar la actuación, mediante las competencias, que poseen los actores varios que están vinculados con el gobierno de una institución (los directivos) y con la gestión del conocimiento en el aula de clase (los docentes), puesto que, a partir del desarrollo de las habilidades o competencias, que han de ser evaluadas, se podría establecer una conexidad con el estilo de pensamiento y también con el estilo de liderazgo que

promueve dentro de la institución. Aspecto que será desarrollado subsiguientemente.

Así entonces, con respecto a las competencias, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2002) plantea unas competencias funcionales. Éstas guardan correspondencia con: ...“el desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos” (p. 1). Esas competencias funcionales han de ser evaluadas, como parte del desempeño profesional, cuyo resultado determinará la eficiencia en el ejercicio de la función gerencial, para el caso de los directivos docentes y de la efectividad en la acción pedagógica de los docentes de aula.

En esa perspectiva, la evaluación se hace anual y se toma como base cuatro (04) áreas fundamentales de la gestión institucional; vale decir, en cuanto a las competencias funcionales de los directivos docentes, la evaluación gira en torno a: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa-financiera y gestión comunitaria. En ese sentido, para la evaluación de las **competencias funcionales**, de acuerdo con la actividad que desempeñen los actores, el MEN (2012) ha planteado los siguientes criterios para cada una de ellas:

**a. Gestión directiva.** Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. [En esta área de gestión se evaluarán las siguientes competencias: Planeación y organización, y Ejecución].

**b. Gestión académica.** Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza - aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva

de inclusión. [En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la pedagogía y didáctica y a la innovación y direccionamiento académico].

**c. Gestión administrativa-financiera.**

Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento. [En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la administración de recursos, y a la gestión del talento humano]. (pp. 2-3)

Del mismo modo, según el MEN (2002) se evalúa otra gestión dentro de la gobernanza institucional, como parte de la evaluación del desempeño de los docentes directivos, dentro de las competencias. Esa gestión se refiere a la comunitaria:

**d. Gestión Comunitaria.** Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo. [En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la comunicación institucional, y a la interacción con la comunidad y el entorno. (p. 4)

Todos los criterios establecidos para la evaluación del desempeño, en esta gestión, como en las anteriores, conducen a generar, a partir del hacer, el estilo de pensamiento que posee el gerente educativo. Pero, además, se va a vincular con el tipo de líder que es el directivo docente, dentro de la comunidad académica interna y externa (comunidad educativa). Consecuencialmente, se determinará el tipo de liderazgo que guía su actuar de gobierno institucional y el autogobierno mental. Esto es, se buscará la correspondencia entre el pensamiento crítico y el liderazgo horizontal, así como la vinculación entre el pensamiento lógico y el liderazgo vertical.

Tal relación o vínculo podrá ser determinado, en algún momento, con la evaluación de las competencias comportamentales, las cuales según el MEN (2002):

...se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Son comunes a docentes y directivos docentes. Se evaluarán las siguientes: liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación; trabajo en equipo, negociación y mediación; compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro (p. 1)

Se puede derivar de lo expuesto, que es necesario integrar diversos criterios que fundan las bases de las competencias relacionadas con la forma de actuar, con el quehacer pedagógico, de los docentes. Este acto evaluativo de competencias incluye tanto a los directivos-docentes, como a los docentes de aula, en cuanto a determinar la actitud en cuanto a su actuar en la función que le es propia, bien en actos individuales o bien frente a un grupo de seres humanos.

**3. Pensamiento crítico/Liderazgo horizontal y Pensamiento lógico/liderazgo vertical**

Realizada la disertación precedente, conviene establecer la relación entre pensamiento crítico y pensamiento lógico con el tipo de liderazgo horizontal y el liderazgo vertical, con fundamento en la gestión escolar que se realiza, en una institución. Así las cosas, en primer lugar, hay que hacer la precisión acerca de lo teórico, que es dispar, por supuesto, acerca de la gestión escolar. En congruencia con ello la gestión escolar puede ser concebida como un proceso, de carácter técnico, que tiene como propósito orientar toda la actividad institucional y, por ende, todo el quehacer educativo/pedagógico, en función de los objetivos que se han de lograr, de manera efectiva y coherente, en los plazos requeridos, con el uso de los recursos disponibles, en concordancia con los proyectos educativos de la institución y de las políticas educativas del país.

Y es que, en ese proceso de gestión, el

liderazgo del directivo docente adquiere mucho valor, pues como señalan Ruiz Martínez, Martín Gallego y Pacheco Padilla (2013):

...los directivos docentes ejercen el liderazgo con sus equipos y tienen una autoridad reconocida en sus docentes. Encuentran en el trabajo de direccionamiento (...) un espacio propicio para canalizar sus iniciativas. La mayor información y conocimiento global sobre la institución que tienen se complementa con las perspectivas y los puntos de vista de los maestros, con lo cual se establece un fructífero intercambio en donde el directivo puede delegar ciertas responsabilidades en algunos docentes, o transferir su poder en campos específicos donde los maestros pueden ejercer una autoridad pedagógica con el respaldo de su rector. En el ejercicio de ese liderazgo los docentes demandarán a los directivos su respaldo cuando la movilización de los maestros llegue a generar resistencias en algunos de ellos. (p. 164)

El liderazgo, entonces, es el arte, la capacidad de influir o inspirar a otras personas, para la consecución de fines, propósitos y metas institucionales, también, lo pueden hacer para lograr sus propios ideales. De ahí que el directivo-docente para influir en los docentes de aula tiene que demostrar empatía, preparación académica, sociabilidad, entre otras cualidades que le permitirán generar transformaciones compartidas, en un clima organizacional favorable. Se aboga así, por un liderazgo que esté vinculado con una corriente de pensamiento constructivista, pues ella brinda nuevos enfoques para valorar y entender al ser humano que participa de las actividades institucionales, en torno a sus vivencias y sus situaciones. Es un enfoque que permite al gerente educativo, de acuerdo con su estilo de pensamiento y estilo de liderazgo re-inventar la profesión de orientación y su práctica social.

El pensamiento constructivista puede contribuir con la tarea de generar una pedagogía para la formación de los orientadores en Colombia y en Latinoamérica, planteando necesidades de innovación que las profesiones experimentan para mantener su pertinencia social. Y por supuesto, que impactará en la formación de líderes educacionales y en la transformación de la profesión, según sea el estilo de

pensamiento, cuyo correlato ha de ser un estilo de liderazgo.

Tal transformación le permite a la profesión alcanzar óptimas condiciones para prestar servicios de calidad, pertinentes, y efectivos para satisfacer con éxito las necesidades y requerimientos de las personas e instituciones a quienes sirve. La profesión docente desde el ámbito del ejercicio como rector de una institución educativa, tiene, por tanto, características multidisciplinarias. Estas singularidades surgen de las complejidades y variedad de conocimientos, entrenamientos, métodos y procedimientos de formación provenientes de diferentes campos afines a la gerencia escolar. Asimismo, por la variedad de experiencias y experticias de los rectores que participan en la solución de diferentes situaciones discrepantes que se les vayan suscitando.

La cualidad de la multidisciplinariedad que abraza la gestión educativa, ergo, al líder educativo, enriquece el proceso de organización y del logro de los objetivos institucionales. Además, fortalece la sensibilidad y rapidez de respuesta ante las circunstancias de los individuos y sus contextos, a la vez que hace viable la práctica social competente y responsable de los procesos formativos de otros seres que se aproximan al conocimiento. Y, es necesario, entonces, ratificar que en ese vínculo estilo de pensamiento que genera un estilo de liderazgo, se puede aproximar a la siguiente combinación: un pensamiento crítico se liga con un liderazgo horizontal. En tanto, un pensamiento lógico se imbrica con un liderazgo vertical.

Pero, ¿qué es el pensamiento crítico? Variadas serán las definiciones. A los efectos y para esta elaboración teórica se toma el criterio de Chaffee<sup>8</sup> (en Facione, 2007) quien ha expresado lo siguiente:

El Pensamiento Crítico (PC) es mi vida, mi filosofía de vida. Es la manera como me defino a mí mismo... Soy educador porque pienso que estas ideas tienen significado. Estoy convencido de que aquello en lo que creemos tiene que poder soportar una prueba de evaluación. (p. 3)

<sup>8</sup> La cita de John Chaffee proviene del texto *Conversaciones con Pensadores Críticos*, de John Esterle y Dan Cluman (Editores). Instituto Whitman. San Francisco, CA. 1993 y se encuentra en el texto de Peter Facione (2007).

De manera que es un modo de vivir. Una forma de desarrollar diferentes habilidades cognitivas, que le permitan al ser humano: mantener una actitud proactiva en las situaciones adversas que se le presenta. Esas habilidades del pensamiento crítico, como lo señala el mismo Facione (2007):

A esas habilidades y actitudes o hábitos a los que nos referimos arriba, los expertos las clasifican como habilidades cognitivas y disposiciones. De las habilidades cognitivas, esto es lo que los expertos consideran como lo esencial del pensamiento crítico: interpretación, análisis, evaluación, inferencia, explicación y auto regulación. (En un momento llegaremos a las disposiciones). (p. 4)

Ahora bien, a partir de desarrollar esas habilidades, los teóricos -y entre ellos Drucker- apuntan a que: "La clave fundamental del líder es saber comunicar" o como refieren Delgado Torres y Delgado Torres (2003): "El líder debe tener unas buenas relaciones con sus subordinados, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del sector en que trabaja y habilidades para el trabajo en equipo" (p. 87). Todas estas habilidades han de ser parte constitutiva de la esencia de un líder con pensamiento crítico.

Congruente, con este estilo de pensamiento, se apunta hacia el liderazgo horizontal. Éste ha sido definido por Gómez (s.f.) de la siguiente manera:

Liderazgo horizontal es el tipo de liderazgo necesario para la reconstrucción social y económica en la que está envuelto el mundo. Líderes horizontales son ese tipo de personas incrustadas a lo largo y ancho del tejido social, silenciosos, no hacen ruido, pero emiten melodías de fondo que transmiten buenas vibraciones. Están comprometidos en aportar soluciones allí donde surgen problemas. (p. 1)

Desde esta orientación, en una institución educativa este tipo de liderazgo tiene su criterio fundante en ser la condición ideal para propender a la transformación de los procesos inherentes a la gestión educativa y a los procesos incluidos en el sistema educativo. De allí la necesidad de contar con personal preparado y capacitado para ejercer la función directiva, mediante un estilo de liderazgo horizontal. En concordancia con ello, se ha de asumir la

propuesta de Drucker (en Sáenz de Urturi, 2015): "Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas" (p. 1). Y es que la misión que ha de cumplir reviste exigencias distintas a los subordinados. Y ha de tener una visión de explanada en la solución de las tensiones discrepantes en su entorno.

La figura que se incluye, permite precisar, desde la perspectiva del pensamiento crítico y de la aplicación del liderazgo horizontal del directivo-docente, como se estructura el proceso de gestión escolar.



**Gráfico N° 2. Estructura orgánica de la gestión escolar.** Fuente: elaboración propia, a partir de Maldonado Serrano (2019)

De seguidas, se pasa a desarrollar lo relativo al pensamiento lógico y la correspondencia con el liderazgo vertical. El pensamiento lógico se orienta al uso del razonamiento metódico, con fundamento en las leyes que regulan la configuración del pensamiento. Y es que la lógica se valora como esa rama filosófica que se encarga de estudiar los principios generales que rigen el conocimiento y el pensamiento humano. Por ello, como señalan Paltán Sumba y Quilli Morocho (2011): "El desarrollo del pensamiento lógico, es un proceso de adquisición de nuevos códigos que hace posible la comunicación con el entorno"... (p. 1). Tal precisión se vincula con lo expuesto por la web Significados (2017), en la cual se

define el pensamiento lógico del modo siguiente:

El pensamiento lógico es la capacidad que posee el ser humano para entender todo aquello que nos rodea y las relaciones o diferencias que existen entre las acciones, los objetos o los hechos observables a través del análisis, la comparación, la abstracción y la imaginación. (p. 1)

El ser humano para comprender ese complejo relacional utiliza procesos cognitivos que le ayudan a comprender las vinculaciones. De manera que la comprensión de esos ligámenes deviene de la aplicación del pensamiento lógico, denominado también pensamiento vertical. Puesto que, como lógico, su estructuración se funda en el análisis y en el raciocinio. De ese modo, como estilo de pensamiento vertical (lógico) se corresponde con un estilo de liderazgo vertical, también denominado liderazgo autocrático.

Desde esta circunstancia expuesto, Sáenz Urturi (2015) expresa:

El líder autocrático o vertical, el que trata de ejercer el poder y el control de arriba abajo, evita los aportes y el consenso de los integrantes de su organización, pues lo considera un estorbo a sus pretensiones, porque piensa que él es el único predestinado y que nadie más puede generar ideas y no respeta una sugerencia emanada del grupo, por considerar que hacer tal cosa lesiona su "legítimo" derecho a ejercer la autoridad absoluta en la toma de decisiones. (p. 1)

Con este planteamiento, una organización tendrá como principio fundamental de guía la disposición vertical o piramidal para la realización de las actividades. Pero, muchas veces esa división de tareas, crea una disociación entre las directrices y las ejecuciones, aun cuando cada uno sabe lo que debe realizar, pero, en variadas ocasiones, el gerente educativo, ubicado en la alta gerencia, quiere tener conocimiento de todo lo que hacen y cómo lo hacen las demás personas que forman parte de la estructura organizativa.

A continuación, una gráfica, en la que se expone la distribución de las tareas, en niveles de gerencia, en forma piramidal y vertical.



**Gráfico N° 3. Organización vertical de los miembros de la comunidad.** Fuente: elaboración propia.

En interpretación de la gráfica presentada, hay que decir que cuando un gerente educativo aplica el pensamiento lógico o vertical y consecuentemente un liderazgo vertical o autocrático, generalmente, mantiene un control rígido sobre las actuaciones de los funcionarios de mejor jerarquía y requiere saber de todo lo que hacen, de cada actividad o procedimiento que ejecutan. Nada puede hacerse sin que se le consulte y de contar con su autorización. No otorga autonomía a los demás integrantes de la organización en la toma de decisiones y en la ejecución de las funciones.

Ahora, si bien dentro de este modelo jerárquico, con un estilo de liderazgo vertical o individual, si el gerente tiene un pensamiento crítico, puede desarrollar un estilo de liderazgo horizontal. Pues, a través de él se establecen dentro de cada uno de los estratos, equipos de trabajo. Por ejemplo, el consejo Directivo, el consejo académico, el consejo de padres de familia, el consejo estudiantil, el comité de coordinación, la comisión de evaluación y promoción, entre otros.

De forma tal que, desde esta disertación se aboga por la posibilidad de que los gerentes educativos puedan desarrollar el pensamiento crítico y un liderazgo con

talante horizontal. No obstante, hay que decir que, puede asumirse, desde el pensamiento crítico un estilo de liderazgo situacional, motivo de desarrollo en otra elaboración intelectual.

#### 4. A modo de conclusiones: Provisionalidad del conocimiento

El pensamiento, en cuanto acción intelectual, desarrolla la capacidad para recordar y para comunicar, de modo que se efectiviza la actividad mental que realiza el ser humano. Y existen dimensiones del pensamiento que realizan transacciones entre sí, por la cualidad multidimensional que posee.

La sub teoría experiencial se vincula con lo externo, con todo lo que rodea a la persona. Por tanto, tiene conexión con sus vivencias, con la cotidianidad. De manera que cuando el ser humano se enfrenta a situaciones habituales, frecuentes o cotidianas, le posibilita, en primer lugar, desarrollar el pensamiento creativo, a partir de la innovación y de encontrar la originalidad en las proposiciones que realiza. Y, en segundo lugar, aplicarlo, que es lo primordial.

Derivado de la formación del pensamiento crítico se puede desarrollar un estilo de liderazgo horizontal, y como se ha escrito los estilos de pensamiento están referidos a los modelos o estructuras típicas que tienen los seres humanos para concebir/estudiar, explicar/comprender o transformar la realidad o un fenómeno; también resolver problemas, aprender, razonar, actuar en ciertos momentos y contextos.

Asimismo, hay que interpretar y entender en cada ser humano, su internalidad. Vale decir, su dimensión psicológica, pues, a través de ese valoramiento de la internalidad, el ser humano podrá desarrollar el proceso de autogobernarse mentalmente.

Es importante considerar, que, si el gerente o director de una institución tiene un estilo de pensamiento global, es decir, un autogobierno mental, caracterizado por la globalidad, su proceso de reflexión estará en la globalidad. No tendrá como punto focal los detalles. Mientras que, si está

caracterizado por un pensamiento local, entonces, va a estar poniendo su atención en los detalles y no reflexionará sobre lo global.

#### 5. Referencias

- Alvarado, C. (2011). Modelos de pensamiento y gestión escolar mediada por el Proyecto Educativo Institucional -PEI. [Tesis doctoral en línea]. Disponible: <http://espaciodigital.upel.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/730/1/MODELOS%20DE%20PENSAMIENTO%20Y%20GESTI%C3%93N%20ESCOLAR%20MEDIADA%20POR%20EL%20PROYECTO%20EDUCATIVO.pdf>
- Ardila, R. (2010). Inteligencia. ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar? En Rev. Acad. Colomb. Cienc.: Volumen XXXV, Número 134, marzo (2010). Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/racefn/v35n134/v35n134a09.pdf>
- Centros Comunitarios de Aprendizaje de México (2019) Robert Sternberg: los perfiles de estilos y la inteligencia. Disponible: [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_robert\\_sternberg.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_robert_sternberg.htm)
- Cortellezzi, P. (2017). *Estilos de pensamiento y creatividad desde la perspectiva de estudiantes universitarios de la carrera de publicidad*. [Tesina de Licenciatura en línea]. Disponible: [http://bibliotecadigital.udu.edu.ar/objetos\\_digitales/739/tesis-5293-estilos.pdf](http://bibliotecadigital.udu.edu.ar/objetos_digitales/739/tesis-5293-estilos.pdf)
- Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. En *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, (pp. 75-88). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. [Artículo en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Delgado Vásquez, A. (2004). Relación entre los estilos de aprendizaje en estudiantes de maestría considerando las especialidades profesionales y el tipo de universidad. [Tesis doctoral en línea].

- Disponible:  
<https://es.scribd.com/document/299406020/Relacion-Entre-Los-Estilos-de-Aprendizaje-y-Los-Estilos-de-Pensamiento-en-Estudiantes-de-Maestria>
- Facione, P. (2007). *Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante?* [Ensayo en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible:  
[https://www.researchgate.net/publication/237469559\\_Pensamiento\\_Critico\\_Que\\_es\\_y\\_por\\_que\\_es\\_importante](https://www.researchgate.net/publication/237469559_Pensamiento_Critico_Que_es_y_por_que_es_importante) y también en el siguiente enlace:  
<http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf>
- Giarolli, C. (2014). La imaginación narrativa en estudiantes de Centros Públicos de Educación Primaria en la Comarca de la Alpujarra Occidental Granadina. [Trabajo de Investigación de Suficiencia Investigadora en línea]. Disponible:  
<https://studylib.es/doc/8505860/trabajo-de-investigaci%C3%B3n-de-suficiencia-investigadora>
- Gómez Díaz, C. (s.f.). *Sistema político y formas de gobierno*. Capítulo 2. Disponible:  
<http://eprints.uanl.mx/8760/1/Documento1.pdf>
- Gómez, T. (s.f.). *Liderazgo horizontal*. [Blog en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible:  
<https://www.excellentia.com.uy/liderazgo-horizontal/>
- Gutiérrez, M. y Krumm, G. (2012). Adaptación y validación del Inventario de Estilos de Pensamiento de Sternberg (TSI) en la Provincia de Entre Ríos - Argentina. En *Revista Interdisciplinaria*, vol. 29, núm. 1, 2012, (pp. 43-62). Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines. Disponible:  
<https://www.redalyc.org/pdf/180/18026124003.pdf>
- Lipman, M. (2016). *El lugar del pensamiento en la educación*. Traducción de Manuela Gómez Pérez. Barcelona, España: Octaedro.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2002). *Glosario de Competencias*. evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes decreto ley 1278 de 2002. Disponible:  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-246098\\_archivo\\_doc\\_glosario\\_competencias.doc](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-246098_archivo_doc_glosario_competencias.doc)
- Molero Moreno, C.; Saiz Vicente, E. y Esteban Martínez, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. En *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 1, 1998, (pp. 11-30). Disponible:  
<https://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>
- Navarro Cordón, J. y Pardo, J. (2009). *Historia de la Filosofía*. Madrid: Anaya.
- Núñez, J.; González-Pienda, J.; Bernardo, A.; Álvarez, L.; González, P.; González-Pumariega, S.; Roces, C.; Solano, P.; Valle, A.; Cabanach, R.; Rodríguez, S. y Rosário, P. (s.f.). *Teoría del autogobierno mental: análisis de los supuestos teóricos en relación al aprendizaje y a la enseñanza*. Disponible:  
<http://www.educacion.udc.es/grupos/gjpdac/documentos/congreso/VIIIcongreso/pdfs/442.pdf>
- Paltan Sumba, G. y Quilli Morocho, K. (2011). *Estrategias metodológicas para desarrollar el razonamiento lógico - matemático en los niños y niñas del cuarto año de educación básica de la escuela "Martín Welte" del cantón cuenca, en el año lectivo 2010 - 2011"* Tesis previa a la obtención del Título de Licenciada en Educación General Básica, presentada en Facultad de Filosofía. Universidad de Cuenca-Ecuador. [Tesis en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible:  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1870/1/teb60.pdf>
- Prieto Sánchez, M. y Serrano Pastor, F. (1992). Los estilos intelectuales: teoría e implicaciones educativas. En *ANALES DE PEDAGOGÍA*. N° 10, 1992, (pp. 241-263). Disponible:  
<http://www.educacion.udc.es/grupos/gj>

[pdae/documentos/congreso/VIIIcongreso/pdfs/442.pdf](http://pdae/documentos/congreso/VIIIcongreso/pdfs/442.pdf)

Ruiz Martínez, L.; Martín Gallego, J. y Pacheco Padilla, A. [Coords.] (2013). *Comunidades que aprenden: Escuelas orientadas al cambio escolar* (2da. ed.). Barranquilla, Colombia: Fundación Promigas. [Libro en línea] Recuperado el 12 de diciembre de 2019. Disponible: <http://www.fundacionpromigas.org.co/es/Biblioteca/Documents/Libros/Comunidades%20que%20Aprenden%20-%20Version%20Digital%20-%202da%20Ed.pdf>

Sáenz de Urturi (2013). *El Liderazgo Horizontal 3.0 da la razón a Peter Drucker sobre la comunicación*. [Documento en línea] Recuperado el 14 de diciembre de 2019. Disponible: [https://www.spkrs.net/archivos\\_conf/el-liderazgo-horizontal-3\\_1475569594.pdf](https://www.spkrs.net/archivos_conf/el-liderazgo-horizontal-3_1475569594.pdf)

Sáenz de Urturi, I. (2015). *El Liderazgo Horizontal 3.0 da la razón a Peter Drucker sobre la comunicación*. [Documento en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible: [https://www.spkrs.net/archivos\\_conf/el-liderazgo-horizontal-3\\_1475569594.pdf](https://www.spkrs.net/archivos_conf/el-liderazgo-horizontal-3_1475569594.pdf)

Senge, P.; Cambrón-MC-Cabe, N.; Lucas, T.; Smith, B.; Dutton, J. y Kleiner, A. (2002). *Las fuentes de la quinta disciplina: escuelas que aprenden*. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos lo que se interesen en la educación. Bogotá: Norma.

Serio Hernández, Á.; Rosales Álamo, M. y Jiménez Betancort, H. (2012). Estilos de pensamiento en docentes con bajo y alto bienestar profesional. EN *REOP*. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía. Vol. 23, número 2, 2º Cuatrimestre, 2012, (pp. 79 - 91). Disponible: <https://www2.uned.es/reop/pdfs/2012/23-2%20-%20Serio.pdf>

Sternberg, R. (1999). *Estilos de pensamiento*. Claves para identificar nuestro modo de pensar y enriquecer nuestra capacidad

de reflexión. Trad.: Genís Sánchez Barberán. Barcelona, España: Paidós.

Sternberg, R. y Prieto Sánchez, M. (1991). La teoría triárquica de la inteligencia: un modelo que ayuda a entender el retraso mental. En *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*. N. 11, mayo/agosto, 1991. (pp. 77-93). Disponible: [Dialnet-LaTeoriaTriarquicaDeLaInteligencia-117765.pdf](http://Dialnet-LaTeoriaTriarquicaDeLaInteligencia-117765.pdf)

Web Significado (2017). Pensamiento lógico. En *Significados.com*. [Definición en línea] Recuperado el 16 de diciembre de 2019. Disponible: <https://www.significados.com/pensamiento-logico/>