

CAPACIDAD DE AGENCIA, PENSAMIENTO EJECUTIVO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: REFLEXIONES SOBRE SU VINCULACIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Agency capacity, executive thinking and strategic thinking: reflections on their connection and their application in university education

David Fragoso Franco

Universidad Nacional Autónoma México
Facultad de Estudios Superiores Acatlán
ORCID: 0000-0003-3277-2841

RESUMEN

Hay una fuerte demanda de los egresados de universidades, de los contratadores en el campo laboral y de la propia sociedad en el campo profesional sobre el exceso de teoría en los planes de estudio y la poca práctica que formulan. No obstante, la tendencia a generar propuestas de práctica o aplicación de los conocimientos en campo durante el trayecto del plan de estudios de las licenciaturas es todavía incipiente. Ante esta problemática, se plantea como objetivo plantear una propuesta la integración de tres capacidades superiores: Capacidad de Agencia, Inteligencia Ejecutiva y Pensamiento Estratégico en el ámbito educativo, que lleve a la vinculación entre teoría y práctica de forma dialéctica. Para lograrlo, se definen y explican cada una de ellas, para que con esta conceptualización se propongan elementos para su integración y, finalmente, cómo éstas se pueden trabajar en el ámbito de la formación universitaria y así pueda equilibrarse el peso de teoría y práctica donde salgamos del esquema tradicional de teoría- práctica y transitemos hacia un planteamiento de práctica-teoría y finalmente, a teoría y práctica de forma integrada y que se van construyendo simultáneamente.

Palabras clave: capacidad de agencia, inteligencia ejecutiva, pensamiento estratégico, integración, educación superior.

ABSTRACT

There is a strong demand from university graduates, from employers in the workforce, and from society itself in the professional field regarding the excess of theory in curricula and the lack of practice they provide. However, the trend toward generating proposals for practice or application of knowledge in the field during the undergraduate curriculum is still incipient. In light of this problem, the objective is to propose the integration of three higher capacities: Agency Capacity, Executive Intelligence, and Strategic Thinking in the educational field, leading to a dialectical link between theory and practice. To achieve this, each of them is defined and explained so that, with this conceptualization, elements for their integration can be proposed and, finally, how these can be worked on in the field of university education can be proposed. Thus, the weight of theory and practice can be balanced, moving away from the traditional theory-practice framework and toward a practice-theory approach, and finally, toward theory and practice in an integrated manner that is built simultaneously.

Keywords: agency capacity, executive intelligence, strategic thinking, integration, higher education.

INTRODUCCIÓN

La práctica de una profesión se logra no sólo con la formación teórica y metodológica que proporciona la Universidad a través de las corrientes, paradigmas y autores; también, y muy importante, es la aplicación y transformación de lo aprendido en circunstancias concretas. Teoría y práctica se tendrían que concebir en una relación dialéctica donde la teoría ilumine la práctica y la práctica reconduzca la teoría, donde ambos procesos epistemológicos se acompañan en el deve-

nir de la acción en la realidad. A lo largo de los años de construcción de la Universidad, se han tenido diversas experiencias de cómo relacionar estos dos aspectos: en general, se enseña primero la teoría para después aplicarlo (si es que se aplica); en pocas ocasiones se parte de la práctica para comprender y generar conocimiento; en contadas ocasiones, se articulan los dos procesos de forma que vayan de la mano, acompañándose y transformándose.

Para que se lleve a cabo la vinculación teoría-práctica, el presente artículo propone la articulación entre tres procesos muy importantes del desarrollo humano y de la formación universitaria y profesional: la capacidad de agencia, la inteligencia ejecutiva y el pensamiento estratégico, los cuales se orientan a la acción sentida, reflexionada y consciente, la cual tiene el propósito de reconocimiento y transformación de las realidades en las que el sujeto se desenvuelve. Dichos procesos se conciben como indispensables en la formación universitaria, ya que la competencia profesional requiere de parte del estudiante o egresado el análisis, comprensión y crítica de las situaciones que los entornos le presentan y su intervención consciente para la solución de problemas o generación de innovaciones.

En este sentido, la capacidad de agencia nos plantea la acción del sujeto intencionada y que busca el logro de los propósitos y objetivos, pero teniendo en cuenta la teoría, lo procedimental, lo técnico y lo instrumental, todos ellos orientados desde la moral, y la ética universitaria. Vinculado con la inteligencia ejecutiva, permitirá la formación de un profesional que sepa deliberar, decidir, aplicar, proyectar, planear, dirigir, evaluar, generar posibilidades, etcétera de manera que lleve a cabo un trabajo directivo o gerencial. Ambas posibilidades, la capacidad de agencia y la inteligencia ejecutiva, requieren de un pensamiento estratégico, el cual genera una forma de pensar articuladora de personas, procesos, medios y lenguajes, de manera que las soluciones a los problemas emerjan del propio grupo de implicados, acompañados por el profesional estratégico.

Capacidad de agencia, acción ejecutiva y estrategia son el trinomio que fundamenta la vinculación entre la teoría y la práctica en cualquier profesional de cualquier institución académica superior.

Para fundamentar la propuesta de articulación entre las tres categorías rectoras de esta alternativa, el artículo se dividirá en tres momentos: uno de conceptualización, otro, que establecerá los vínculos entre ellas y el último, su traslado al ámbito de la formación universitaria.

PRIMER MOMENTO: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE AGENCIA, INTELIGENCIA EJECUTIVA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

a) Capacidad de Agencia

Para fundamentar el concepto “capacidad de Agencia” vamos a definir los conceptos “capacidad”, “agencia” y “capacidad de agencia”, para ello, primero, recuperaremos la génesis de dichos términos a partir de su etimología; segundo, trataremos su genealogía a partir de las definiciones de los diccionarios y, tercero, la referencialidad a partir de diversos autores, los cuales desde perspectivas distintas (filosófica, antropológica, epistemológica, sociológica, psicológica, psicopedagógica, pedagógica, economía, administración, política, entre otras) han abordado su fundamentación, explicación y concreción en procesos sociales y culturales específicos.

La etimología del término “capacidad” viene del latín *capacitas, capacitatatis* que posee el significado de aptitud, inteligencia y pericia. Son procesos mentales o procesos de pensamiento y acciones. Son facultad, aptitud de hacer algo, formaciones psicológicas complejas, esencialmente ejecutorias. Son premisa y resultado de la actividad del sujeto y condicionan su actuación en la resolución de una tarea. Tienen un carácter integrador y altamente generalizados. El *Diccionario de la Real Academia* la define como capacidad para el cargo que se desempeña, capacidad intelectual. Sus sinónimos son: suficiencia, competencia, idoneidad, aptitud, disposición, talento, genio, inteligencia, saber. Por lo tanto, la

palabra capacidad la definimos como la aptitud o proceso mental para hacer algo en tanto premisa y resultado de la actividad del sujeto.

Román (2006, p.27) define a la capacidad como una habilidad general, que utiliza o puede utilizar un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo. Se trata de una acción o proceso mental amplio. Roegiers (2010, p. 67) la define como la facultad, la aptitud de hacer algo. Es una actividad que se ejerce. Meirieu (citado por Roegiers, 2010) “actividad intelectual estabilizada y reproducible en los diversos ámbitos de conocimiento. No existe en estado puro una capacidad, y toda capacidad sólo se manifiesta por la aplicación práctica de contenidos”. “Una capacidad es la posibilidad de la mente de hacer algo; es una potencialidad” (Fragoso, 2016, p. 82). Sintetizando la aportación de los autores diremos que la capacidad tiene su referente cognitivo y por lo tanto es posibilidad de llevar a cabo una acción.

La palabra “agencia” proviene de la palabra en latín *agentia*, que posee los significados de efectivo y poderoso. Alrededor de la década de 1650, el término fue considerado como concepto de una operación activa (Online Etymology Dictionary, 2017). El Diccionario etimológico de Chile plantea que la palabra “agencia” viene del latín *agentia* y significa “cualidad del que hace”. Sus componentes léxicos son: *agere* (mover, hacer, actuar, llevar adelante, actuar), *-nt-* (el que hace la acción), más el sufijo *-ia* (cualidad).

En resumen, el término *agencia*, etimológicamente, refiere a una operación activa y a su efectividad en tanto cualidad del que la lleva a cabo. El concepto se centra en dos aspectos: en la operación y en la persona, especialmente en su acción.

El *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* da ocho sentidos de la palabra, de los cuales tomamos tres: el primero lo define como oficio o encargo de agente; el séptimo: diligencia, solicitud (La diligencia, es el esmero y el cuidado en ejecutar algo) y la octava: hacer las diligencias conducentes al logro de algo. Procurar o conseguir algo con diligencia. El *Oxford Dictionary* la define como “acción de agenciar”.

En resumen, el concepto de agencia desde los diccionarios está centrada en tres aspectos: a. El agente (en su función, en la calidad de la acción, en la actitud que asume en dicha acción, en el logro de las metas); b. En la acción del agente, en tanto su gestión, diligencia, en la solicitud de llevar a cabo algo, es decir en su proceso; c. el contexto, situación, circunstancia, espacio o lugar en la que se lleva a cabo la acción.

El sentido que nosotros recuperamos para definir el concepto de capacidad de agencia está centrado en el agente, en tanto sujeto de relaciones cognitivas y afectivas, en el que lleva a cabo la acción y sus cualidades; derivado del sujeto nos centramos en otra dimensión del concepto: estar en la posibilidad de procurar o conseguir algo, también tomamos el sentido de diligencia, en tanto esmero y cuidado al ejecutar algo, ser activo, con metas fijas y cumpliéndolas a tiempo, poniendo entusiasmo en las acciones que se realizan y, finalmente, en el contexto, la situación, circunstancia, espacio en el que se realiza la acción.

En síntesis, partimos del sujeto y sus cualidades, de ahí pasamos a la fijación de propósitos, objetivos o metas y con base en ella los procesos que dicho sujeto determina para llegar al logro de los mismos, pero siempre contextualizados y situados.

Para fundamentar esta definición de capacidad de agencia, retomamos el planteamiento de varios autores que, entre otros, han trabajado este concepto (mencionamos a varios de ellos: Bandura (2001, 2006), Giddens (2015); Amartya Sen (1997, 2000); Bourdieu (2007); Arendt (1958); Beyer, Goossens, Vansant).

Con base en el análisis de sus definiciones, identificamos estos conceptos que los autores utilizan para caracterizar la capacidad de agencia:

1. En tanto procesos cognitivos: una capacidad humana, refiere a la acción y a la actuación, en tanto asumirla, ejecutarla y controlarla; logra propósitos y metas; son procesos mediados por la razón y la racionalidad; es el poder hacer y resolver; implica autoconocimien-

to, autogobierno, autonomía; refiere a la adaptación al cambio y a los procesos de transformación de la realidad; Favorece el paso de la decisión a la acción; requiere de la anticipación, decisión, ejecución, reflexión, proyección; Involucra la acción, ejecución, observación, evaluación, decisión, elección, iniciativa, libertad, creatividad; sensación de actuar voluntariamente; Sensación de ser aquel que realiza una acción.

2. En tanto afectividad: Implica los valores, las actitudes, emociones, sentimientos, afectos, estados de ánimo, motivación, interés. Algunas de las actitudes son confianza en sí mismo, perseverancia, fluidez, apertura, tenacidad, asumir una acción positiva para alcanzar los objetivos; motivación, intención, iniciativa, ser creativo, libertad; responsabilidad.

En resumen, los autores centran sus definiciones en los siguientes aspectos:

- En la persona del agente, como actor y agente.
- Como capacidad: razón y racionalidad, posibilidad de hacer y resolver, autoconocimiento, autogobierno, autonomía, anticipar, decidir, ejecutar, reflexionar, proponer,
- Como afectividad: intencionalidad, voluntad, confianza en sí mismo, perseverancia, fluidez, apertura, tenacidad, tener iniciativa, libertad, ser creativo, responsabilidad.
- En la acción del agente: acción y actuación, logro de propósitos, asumir, ejecutar, control, adaptación al mundo, transformar la realidad.
- Lo que involucra la acción: acción, ejecución, observación, evaluación, motivación decisión elección.
- En la situación y contexto donde se ejecuta.

Con base en esta conceptualización, la capacidad de agencia sería “la aptitud para llevar a cabo acciones con intención, decisión, diligencia y gestión pertinente, fundado en el desarrollo de sus procesos cognitivos

y afectivos que lo conduzcan a lograr propósitos, ejecutar, controlar, evaluar y prospectar, siempre ubicado en el contexto, situación, circunstancia o espacio”.

La capacidad de agencia tiene su núcleo de realización en el campo de la conciencia/consciencia, (Fragoso, 2025) del reconocimiento del poder actuar, de las cualidades que se poseen, de la experiencia generada con otras acciones y de saber cómo ejecutarlo de forma que se llegue a los objetivos y metas previstas. Asimismo, se concibe como relacional, social y situacional.

Finalmente, sugerimos una definición, a manera de borrador: *“La capacidad de agencia es la certeza de poseer la capacidad de actuar de forma intencionada, independiente, voluntaria y razonada, con el fin de lograr propósitos, objetivos y metas, que propicia la adaptación al cambio y, además de la generación de procesos de transformación de sí mismo, de los otros y de las diferentes realidades en las cuales se está insertos, operado en contextos socio-culturales concretos”.*

b. Inteligencia ejecutiva

Ya que trabajamos el concepto de capacidad de agencia que nos remite al agente que actúa libremente en función de un objetivo y la conciencia que toma de su proceso para evaluarlo y prospectarlo, ahora abordemos los conceptos de “inteligencia”, “ejecutivo” e “inteligencia ejecutiva”.

Definimos inteligencia, desde su etimología. La palabra inteligencia la introdujo Cicerón para describir el concepto de capacidad intelectual. Proviene del latín *intellegere*; está compuesta de *inter* “entre” y “*legere*”, leer mejor, saber escoger algo. Una composición más completa nos muestra el *Diccionario Etimológico Chileno* que dice: Inteligencia: prefijo “*inter*” entre, verbo *legere*, escoger, separar, leer; sufijo *nt*, agente; sufijo *ia-* cualidad. Por lo tanto, es la cualidad del que sabe escoger entre varias opciones, la mejor alternativa. Es saber leer entre líneas; es una persona que sabe discutir, analizar, deliberar, dar un veredicto.

Hay diferencias entre las palabras “intelecto” e “inteligencia”. Intelectual es aquél que tiene la cabeza llena de datos e información; no necesita poner en práctica lo que ha aprendido. Inteligente, es el que pone en práctica y vive lo que sabe; esa vivencia lo hace mejor persona. Una persona inteligente tiene discernimiento, piensa antes de actuar, elige y escoge lo mejor; es la destreza personal de resolver problemas.

Los diccionarios nos dicen lo siguiente de la inteligencia: la Real Academia de la Lengua (2025) da varios significados: entender o comprender; resolver problemas; conocimiento; sentido en que se puede tomar una proposición; habilidad de generar experiencia. Dice Marina (2012) que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas, aprovechando la información y aprendiendo de la experiencia. Los problemas teóricos se resuelven cuando conozco la solución; los prácticos sólo se resuelven cuando la pongo en práctica. Agrega que la inteligencia es la capacidad de dirigir bien el comportamiento, eligiendo las metas, aprovechando la información y regulando las emociones. Finalmente, para Eloísa Díez (2006) la inteligencia es un tipo de pensamiento que utilizan los sujetos en tres sentidos: cognitivo, afectivo y arquitectura mental.

En resumen, la inteligencia es una capacidad que discierne y elige la mejor opción, además sabe resolver problemas adecuándose al contexto y buscando transformar.

Abordemos el concepto de ejecutivo. Etimológicamente, del latín *exsequitus* que significa “relativo a seguir hasta el final”. Su composición léxica es: *ex* - hacia fuera; *seguir*, *seguir*, sufijo *tivo*- relación activa, inclinación o capacidad: es la capacidad de seguir algo hasta su consumación. Así, el ejecutivo es el que no acepta espera; no permite el desplazamiento o que se difiera; el que realiza algo hasta su fin. La Real Academia de la lengua da varios significados: que no permite que se difiera la ejecución de algo; que ejecuta o hace algo; relativo al ejecutivo.

Los autores nos plantean lo siguiente: Marina (2012) dice que se llaman ejecutivas a todas aquellas operaciones mentales que permiten elegir

objetivos, elaborar proyectos y organizar la acción para realizarlos. Son las destrezas que unen la idea con la realización. Este nivel ejecutivo intenta controlar, dirigir, corregir, iniciar, apagar todas esas operaciones mentales del nivel generador de ideas, sentimientos, deseos, imaginaciones, impulsos.

Goldberg (2002) plantea que los lóbulos frontales son la parte del cerebro que nos hace ser quienes somos; encierra nuestros impulsos, ambiciones, personalidad, nuestra esencia; ellos son las partes más específicamente humanas de todas las estructuras de la mente y juegan un papel crítico en el éxito o fracaso de cualquier empresa humana. Estos lóbulos realizan las funciones más avanzadas y complejas del cerebro, las denominadas funciones ejecutivas, ligadas a la intencionalidad, el propósito y la toma de decisiones complejas; también a la motivación, impulso y visión, autoconciencia y conciencia con los otros; son talento y éxito del liderazgo.

Para Ander-Egg (2000) lo ejecutivo implica poseer la capacidad de llevar a cabo y de realizar diferentes acciones de cara al logro de determinados objetivos. Lo que hace que una persona sea ejecutiva son ciertas características de su personalidad o cualidades personales; las actividades directivas/ejecutivas no se llevan a cabo si no se es buen emprendedor, buen comunicador, con capacidad de liderazgo y persuasión, resistente al fracaso y a las adversidades, y si no se tiene confianza en sí mismo.

Paula Moraine (2014) dice que las funciones ejecutivas son las funciones de nuestro cerebro que controlan la atención y el comportamiento; ello implica la relación entre los sucesos del entorno y nuestro comportamiento. Plantea que usamos las funciones ejecutivas para expresar cómo nos sentimos, qué sentimos, qué hacemos en relación con el mundo que nos rodea; cómo trabajar con atención, cómo usamos esas funciones según nuestra manera de pensar; cómo usamos nuestra atención en relación con nuestros sentimientos y en relación con nuestras propias acciones.

En síntesis, lo ejecutivo está en la articulación entre pensamiento y acción; entre aquello que se quiere, se desea y por ende se decide y planifica y la realización concreta de ello situado en un contexto y entornos específicos. Es la realización de lo que queremos, creemos, necesitamos, amamos.

Con base en las definiciones de los conceptos anteriores podemos decir que la inteligencia ejecutiva es la puesta en acto de la capacidad de elegir entre diversas alternativas, la mejor para una situación determinada, poniendo en práctica lo que sabe, lo que vive, la experiencia, aprendiendo de ella, decidiendo, resolviendo problemas y adaptándose a las circunstancias. Es seguir un objetivo, una meta, un propósito hasta su consumación, siendo recursivo, resiliente y autopoietico. Finalmente, la inteligencia ejecutiva es lo que nos hace ser, desde la relación entre nuestra forma de pensar, sentir y actuar, frente a situaciones del entorno que demandan nuestra atención e intervención.

Las capacidades el cual implica: el control de la atención; detiene la respuesta ante los estímulos; activa la memoria de trabajo; establece objetivos y proyectos; organiza a las personas, procesos, medios y recursos; planifica; autorregular las emociones; capacidad para negociar soluciones; impulsa la iniciación de la tarea; motiva la persistencia; gestiona el tiempo y los recursos; es flexible y sensible para reaccionar frente a nuevas situaciones y rapidez en las respuestas; capacidad de cambio; desarrolla la metacognición; capacidad de trabajo; operatividad e inteligencia práctica (saber concretar ideas); saber conectar con la realidad y establecer estrategias de acción *conforme a esa realidad; creatividad para dar respuestas concretas a problemas concretos* en situaciones concretas; capacidad para tomar decisiones y aceptar los riesgos y disponibilidad para dar, participar y delegar.

Todas estas capacidades de la inteligencia ejecutiva promueven que la acción intencionada se lleve a cabo de forma idónea, sin embargo, las realidades nos presentan problemas de distintos niveles de complejidad que exige la participación de determinado grupo de personas que están implicadas en ellos.

c. El pensamiento estratégico

Este apartado tratará los conceptos de pensamiento, estrategia y pensamiento estratégico, siguiendo con nuestro procedimiento: definición etimológica y de autores, de manera que tengamos un marco más abierto para comprenderlos.

El Diccionario etimológico de Chile dice que viene de raíces latinas y su composición léxica es: *pensare* (pesar en una balanza, estimar, colgar, valorar) y el sufijo *-miento* (instrumento, medio, o resultado de) su significado es el resultado del pensar. El Diccionario del Español de México y el Diccionario de la Real Academia de la Lengua concuerdan en estos significados: 1) Facultad o capacidad de pensar que tiene el ser humano de someter su experiencia a análisis, juicio, deducción y de sacar de ellos ideas, conclusiones, invenciones. 2) Acto o efecto del pensar; 3) Acto de ejercer esa capacidad (pensamiento sobre algo o alguien; 4) lugar donde se ejerce esa capacidad.

Estrategia etimológicamente tiene su origen en las palabras griegas “stratos” que se refiere a ejército y agein, que significa guía o dirección.

Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni en su texto “Hacia una teoría general de la estrategia” (2009), realizan una investigación cronológica del concepto de estrategia a lo largo del desarrollo de la humanidad. Para ellos primero se habla de una Ciencia del Conflicto, el concepto central es la conducción y el liderazgo y es aplicable al ámbito militar y social; después, el concepto pasa al ámbito de la teoría de la decisión y el juego, la estrategia se concibe como ciencia de la decisión en función de fines,, el concepto central es la deliberación; posteriormente, estrategia como ciencia de la planeación, cuyo concepto central es el procedimiento; y, finalmente, como ciencia de la relación y la articulación social. En resumen, el concepto de estrategia se mueve históricamente del sujeto estratega (que ante el conflicto conduce y lidera, que delibera y toma decisiones) al exterior del sujeto (hacia la organización y hacia los grupos sociales).

La visión de la estrategia como articulación social (Pérez, 2006) plantea la recuperación del ser humano, la empatía, dar una orientación dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. En esta postura se apuesta por la vinculación entre estrategia y comunicación, donde ésta es el motor del cambio social que debe surgir de los mismos grupos.

Rafael Alberto Pérez (2006) propone ocho dimensiones de la estrategia (las cuales concuerdan con las capacidades de la inteligencia ejecutiva y la agencia): anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y relación con el entorno.

La estrategia es una cualidad humana, donde el hombre es el protagonista, porque esta trata de cómo el hombre se relaciona y al hacerlo pactan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre ellos.

La intención formativa en la nueva teoría estratégica es la preparación de un pensamiento estratégico y de un pensador estratégico, definido por Rafal Alberto Pérez como *estrategar*: “capacidad humana para pensar estratégicamente, en tanto cualidad humana que se configura como capacidad y pensamiento” (Fragoso, 2021, p. 101). Es capacidad en tanto plantea la posibilidad de llevar a cabo acciones; además, es fluidez en la construcción de ideas que lleva a traducir en lenguaje y acción. Además, vincula cognición y afecto en la acción intencionada llevada a cabo por el pensamiento ejecutivo (Macías y Cardona, 2007, Fragoso, 2021).

Estrategar, en tanto cognición, es una capacidad de relación con el entorno, la posibilidad de intervenir en él, buscando la solución de situaciones problema, la innovación; considerar el pensamiento crítico, creativo, resolutivo y ejecutivo (Román, 2005). La capacidad electivo-estratégica (Macías y Cardona, 2007) es aquella que permite resolver los conflictos/ oportunidades eligiendo entre alternativas de acción, tomando en cuenta personas, fuerzas y sistemas que con su intervención pueden modificar el resultado que se busca alcanzar.

Aquí, la estrategia se vincula con las funciones ejecutivas y la inteligencia ejecutiva en tanto las habilidades de relación, identificación de debilidades y fortalezas, autonomía, autorresponsabilidad, visión previa, motivación, análisis y síntesis, ritmo y rutina de trabajo. Asimismo, en tanto inteligencia práctica, en el sentido de saber concretar ideas, contextualizar, organizar, aprovechar el tiempo, reaccionar frente a nuevas situaciones y rapidez en las respuestas, control emocional, capacidad de negociar soluciones, creatividad para las soluciones, tomar decisiones, aceptar riesgos, participar y delegar.

Estrategar, en tanto afectividad, implica el reconocimiento de las emociones, sentimientos y afectos que se generan en el sujeto cuando realiza las acciones cognitivas de autorregulación y de vinculación con los demás y con el entorno; sus motivaciones, actitudes, comportamientos que suscitan en él y que contienen una tonalidad afectiva que permea sus pensamientos, discursos y acciones.

Con base en las definiciones de pensamiento y estrategia, trabajemos el concepto de “Pensamiento Estratégico”.

La idea de pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg (1998) y se la ha definido de diversas formas dependiendo el campo en el que se sitúe dicha definición, ellas van desde una visión metodológica, aplicación y dirección, reflexión, recurso mental, asociación pensamiento-acción, razonamiento aplicado, capacidad práctica, metodología de acción, etc. El concepto pensamiento estratégico es equívoco y relativo.

Es un estilo de pensamiento que, como proceso de reflexión, razonamiento aplicado y conocimiento práctico, busca anticipar alternativas de forma analítica y crítica, que sirvan de base para la toma de decisiones pertinentes y la ejecución de las mismas, situándose contextualmente en el entorno (Fragoso, 2021, p. 104).

El planteamiento es que el sujeto adopte el pensamiento estratégico como una forma de ser, como una forma de pensar, de manera que bus-

que tomar decisiones para interactuar, para articular a los otros socialmente y con base en ello se puedan dirigir las intenciones al logro de los objetivos que beneficien a todos.

El pensamiento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 1999) tiende a interpretar el entorno, es interactivo, dinámico y flexible al interiorizar información, requiere experimentación en innovación, implica un alto potencial metacognitivo y procura la integración entre sentidos: intuición, razón, pensamiento; es reflexivo, evaluativo, analítico, sintético, realista, crítico, directivo, argumentativo, intuitivo, lógico, observador, motivacional, imaginativo.

Para ejercer el pensamiento estratégico se requiere de una persona que tenga un perfil muy específico (este perfil fue construido desde diferentes textos sobre pensamiento estratégico: Macías y Cardona, 2007; Sojo, 2016) y se organizó en varias categorías:

- a. Epistemológica: tiene una visión sistémica, compleja, dinámica y cambiante, recursiva, relacional e integradora.
- b. Cognición: análisis, crítica, razonamiento lógico, compara, interpreta, evalúa, toma decisiones, ejecuta acciones, evalúa a sí, a los demás y los procesos; metacognitivo, autorregulador, imagina mundos posibles, sabe formular preguntas, sabe trabajar la información.
- c. Afectivo: el estratega es flexible, rápido en reaccionar, imaginativo, sensible, creativo, responsable, inconforme con rutinas, tenaz, honesto, humilde, respetuoso, tolerante, etc.
- d. Agente: conecta acciones con objetivos a diversos plazos, comprende la evolución de sus estrategias en función de los cambios; sabe iniciar una acción hasta que la tiene clara, mira el mundo desde su óptica y la de los demás; experimenta nuevas rutas, genera escenarios posibles que clarifiquen sus decisiones; reacciona favorablemente ante las contingencias.

Una vez trabajados los conceptos esenciales de las tres capacidades (agencia, inteligencia ejecutiva y pensamiento estratégico, pasaremos a nuestro tercer momento donde buscaremos relacionarlos con el fin de encontrar las lógicas que los vinculan.

SEGUNDO MOMENTO. VINCULACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE AGENCIA CON LA INTELIGENCIA EJECUTIVA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

La intención de buscar la vinculación entre estas tres capacidades humanas es comprender de una forma más profunda la acción humana, en tanto conocimiento práctico, que conoce las realidades en las cuales está inserta la persona, las situaciones, contextos, problemas donde se requiere su participación o intervención. Asimismo, otro objetivo es iniciar con una fundamentación teórica que articule los distintos saberes que los explican y que al relacionarlos nos dé un marco teórico suficiente para su comprensión y aplicación. Además, que nos permita generar metodologías para estudiarlas y estrategias para su instrumentación.

A nivel praxeológico, encontramos que las tres capacidades tienen como finalidad la acción intencionada de la persona en cuanto actúa con o para los otros. Estas tienen la función de llevar a cabo actos, actividades, intervenciones para la solución de problemas, la innovación, la articulación social, pero con la finalidad de cambiar o transformar esas situaciones para mejorar las condiciones de vida, las relaciones sociales y la toma de consciencia de los implicados en la situación de la acción llevada a cabo.

A nivel epistemológico, las tres parten del conocimiento de las realidades para su análisis, comprensión, interpretación y crítica de lo que sucede en las distintas realidades donde se necesita su intervención; además, el autoconocimiento de los propios procesos cognitivos y afectivos que se desarrollan y ponen en acto en cuanto el sujeto conoce sus objetos y los vincula.

Desde las disciplinas, cada una de estas capacidades es estudiada por diferentes ciencias y disciplinas que las tienen como objeto de estudio compartido; asimismo, a las tres las investigan las mismas disciplinas; algunas de ellas son la Psicología, la Antropología, la Sociología, Economía, Comunicación, Pedagogía, Neurobiología, Neuropsicología, Teorías Cognitivas. Esto nos lleva a plantear que el estudio de esas capacidades multidisciplinario e interdisciplinario. Por supuesto, la conformación de un marco teórico integrado está en construcción, pero va desarrollando con solidez.

En la vinculación teoría-práctica, las tres capacidades tienen su fundamento teórico y un marco conceptual inicial que se nutre de la práctica de su aplicación e instrumentación en las experiencias en diversos ambientes socioculturales. Las tres se orientan a la acción sentida, reflexionada y consciente, la cual tiene el propósito de reconocimiento y transformación de las realidades en las que el sujeto se desenvuelve.

Las tres capacidades implican la consciencia y la conciencia; una en tanto la posibilidad de darse cuenta de las realidades en las que actúa y de sus propios procesos internos cognitivos y afectivos, a partir de lo cual las critica e innova para conseguir el cambio y la transformación de ellas.

En este sentido, la capacidad de agencia nos plantea la acción intencionada del sujeto que busca el logro de los objetivos planteados pero que toma en cuenta la teoría, lo procedimental, lo técnico y lo instrumental que se ha ido generando a partir de la reflexión conceptual que lo sostiene.

Estas capacidades en tanto acción de la persona sobre la realidad y con o sobre los otros que están implicados en dicha situación, están vinculados por los mismos principios éticos y valores.

Además, estas tres capacidades implican el desarrollo cognitivo y afectivo del sujeto, lo cual es una oportunidad para reconocer todas las destrezas, habilidades, valores, actitudes y las emociones, sentimientos

y afectos que ya se han manifestado y que requieran una mayor profundización. Asimismo, como la vinculación entre los dos campos.

Las tres capacidades se centran en los mismos componentes:

- a. El Agente
- b. La acción o proceso de desarrollo
- c. La situación o el contexto.

En tanto del agente resaltan una serie de cualidades, capacidades, destrezas y habilidades que son necesarias para desarrollar el sentido de agencia, la inteligencia ejecutiva y el pensamiento y acción estratégica. Además, la tonalidad afectiva que se requiere según el tipo de intervención que se esté realizando; así las actitudes y los comportamientos y conductas manifiestan esos valores y actitudes que el sujeto pone en juego en tanto está llevando a cabo la acción intencionada.

Desde la acción se da un papel muy importante a la calidad de la acción, a sus características, su desarrollo y el cuidado para que llegue a su meta.

Con respecto a la situación o al contexto, es un elemento indispensable que al ser el escenario donde se va a llevar a cabo la acción, hay que observar, conocerlo, crear escenarios y poder reconocer en él distintas posibilidades.

En síntesis, la capacidad de agencia es esa aptitud para generar acciones intencionadas y con sentido y que tienen la finalidad de la solución, el cambio y/o la transformación, para ello estrecha su relación con la inteligencia ejecutiva, la cual desde las propias funciones cerebrales y su traducción a habilidades, actitudes y pericia, da la posibilidad a la agencia de construir el proceso de gestión del proyecto, desarrollado con diligencia; sin embargo, hay que estar situado en el contexto y el entorno, hay que diagnosticarlo y con base en éste articular a las personas, los procesos y los recursos en función del objetivo, previendo, evaluando y prospectando más allá del objetivo planteado y eso nos lo da el pensa-

miento estratégico. Es decir, la capacidad de agencia es quien propicia o genera la acción, la inteligencia ejecutiva lleva a cabo la organización y desarrollo de dicha acción, pero quien articula a ambas es el pensamiento estratégico.

Un agente que busca poner en acto su capacidad de agencia, necesita echar mano de las habilidades, actitudes y pericias que le da la inteligencia ejecutiva, para que con un estilo de pensamiento estratégico reflexiona, razona y formula diferentes formas de anticipar alternativas de forma analítica y crítica, con la certeza de poseer la capacidad de actuar de forma intencionada, independiente y voluntaria, con el fin de lograr propósitos, objetivos y metas que propicien la adaptación y transformación de dicha situación, eligiendo entre diversas opciones, la mejor, para la situación específica, poniendo en práctica sus saberes, su experiencia en la comprensión y resolución de problemas del entorno, buscando en todo momento la articulación entre su ser, su pensamiento, sus afectividad y sus acciones.

TERCER MOMENTO: POSIBILIDADES FORMATIVAS DE LA CAPACIDAD DE AGENCIA, LA INTELIGENCIA EJECUTIVA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Las tres capacidades se conciben como indispensables en la formación universitaria, ya que la práctica y la competencia profesional requieren, de parte del estudiante o egresado, el análisis, comprensión y crítica de las situaciones que los entornos le presentan y su intervención consciente para la solución de problemas o generación de innovaciones.

La capacidad de agencia, inteligencia ejecutiva y el pensamiento estratégico son el trinomio que fundamenta la vinculación entre la teoría y la práctica en cualquier profesional de cualquier institución académica superior. Ellas se centran en la práctica, en la acción profesional, pero fundamentada por la teoría generada para la comprensión de la realidad y su crítica, no con el aprendizaje de teorías sino con la finalidad

de desarrollar un pensamiento teórico que fluya hacia un pensamiento epistémico (Zemelman, 2011), de forma que al reconocer las lógicas de pensamiento de los autores, el universitario sea capaz de salvar los desajustes que se dan entre teoría y realidad y que “resuelva esta relación pensamiento-realidad. Este proceso se da desde la práctica misma, a partir de una dialéctica integradora. Este flujo lleva a hacer preguntas a la realidad de manera que el pensamiento se coloque ante las circunstancias frente a las realidades (Zemelman, 2011). La práctica, entonces, provoca ese enfrentamiento y genera que el pensamiento del universitario busque y encuentra las lógicas desde las cuáles generará las estrategias para llevar a cabo su acción en función del objetivo.

Asimismo, la integración de las tres capacidades dará la oportunidad que el profesional tenga una práctica y desempeño adecuado a las exigencias de la realidad con que se vincula, sabiendo identificar y analizar las problemáticas problematizándolas y generando preguntas que lo lleven a investigar, conceptualizar, generar métodos y procedimientos para actuar sobre los problemas y buscar sus soluciones de forma creativa, siendo ejecutivo y estratégico.

En el ámbito educativo la capacidad de agencia ha tenido sus primeros desarrollos sistemáticos con la obra de John Dewey y la Escuela Nueva; también la enseñanza centrada en el aprendizaje, derivada del constructivismo en educación, donde el núcleo de dicha propuesta fue el aprender a aprender; otro movimiento que ha desarrollado esta capacidad es la Enseñanza orientada a la Acción, basados en los planteamientos de Vygotski; de la misma manera desde la psicología de la educación han habido aportes con respecto a la autorregulación del aprendizaje y el desarrollo de la autonomía. La capacidad de agencia es una oportunidad en el ámbito educativo para formar a los profesionales en la Inteligencia ejecutiva vinculada a los procesos de aprendizaje.

Sin embargo, hay poca literatura que considere la agencia en el ámbito educativo. Tanto los psicólogos como los pedagogos han tardado en generar propuestas que trabajen y reporten las variables que intervienen

en lo individual y social en el proceso del aprender. Otro aporte en la enseñanza de la acción está la propuesta que presenta una solución metodológica de la reflexión teórica para ser aplicada en el aula. Se plantea en esta aportación reconocer la capacidad agentiva de los estudiantes, promoviendo la producción de acciones reflexivas y responsables en un contexto social (Zavala y Castañeda, 2014, p. 101).

La inteligencia ejecutiva (o pensamiento o funciones) también han tenido un destino parecido a la agencia. Son pocos las investigaciones que vinculan inteligencia ejecutiva-educación. Sin embargo, podemos rescatar las investigaciones del ruso A.R. Luria quien trabajó estudios del cerebro y específicamente la regulación de los niños (2004, p. 99). Tenemos a José Antonio Marina (2012), Ezequiel Ander-Egg (2000) y Moraine (2014) quienes han vinculado la inteligencia con el ámbito educativo y elaboraron propuestas de análisis y cómo desarrollar las habilidades y actitudes en las personas. Actualmente, utilizando los buscadores de información por internet encontramos que hay 364 documentos que refieren a esta relación, lo que significa que ha aumentado el interés por esta capacidad.

El pensamiento estratégico como una propuesta reciente apenas está conformando un marco teórico-conceptual que lo explique desde la nueva visión de la estrategia (Pérez y Massoni, 2009). Este tipo de pensamiento genera una perspectiva distinta de la forma como percibimos, analizamos y concebimos la realidad en todo su contexto de modo diferente; nos lleva a integrar de forma interactiva las lógicas del pensamiento, su estructura lógico-formal organizativa, el sistema relacional de ideas (Villasmil, et al, 2017) y a actuar e intervenir de forma prudente en la articulación social. El pensamiento estratégico en el ámbito pedagógico debe llevar al estudiante a pensar relacionamente, a vincular pensamiento-realidad y a generar formas de intervenir en esa realidad no de forma determinante e individual en la solución de los problemas, sino a partir de la articulación personas, procesos, recursos, lo cual llevará a los implicados a identificar sus problemas y plantear sus soluciones desde su propio contexto.

En el ámbito pedagógico en la educación superior, la capacidad de agencia promovería la formación del alumno para pasar de los procesos de deliberación a los de decisión y ejecución, por supuesto articulados con el pensamiento o capacidad crítica, la creatividad y el pensamiento resolutivo. Esto implicaría que en el currículum y en el plan de estudios estuviera intencionada la articulación entre teoría y práctica, la búsqueda de la integración a partir de estrategias didácticas que tengan el objetivo de vincular asignaturas a partir de proyectos, casos, solución de problemas; además, promover procesos de investigación que no sólo analicen y comprendan situaciones, sino que impliquen la solución de problemas concretos, la intervención en diferentes situaciones o la innovación en las diferentes situaciones educativas, pedagógicas y didácticas.

La capacidad de agencia en tanto acción intencionada, la inteligencia ejecutiva que incide en el proceso desde las cualidades del sujeto y el pensamiento estratégico cuyo objetivo es articular personas, procesos y medios, permitirá la formación de un profesional que sepa deliberar, decidir, aplicar, proyectar, planear, dirigir, evaluar, generar posibilidades, etcétera de manera que lleve a cabo un trabajo directivo o gerencial. Ambas posibilidades, la capacidad de agencia y la inteligencia ejecutiva, requieren de un pensamiento estratégico, el cual genera una forma de pensar articuladora de personas, procesos, medios y lenguajes, de manera que las soluciones a los problemas emerjan del propio grupo de implicados, acompañados por el profesional estratégico.

Que tanto los profesores como las autoridades seamos sensibles y tomemos consciencia de la importancia de esta trilogía y su beneficio formativo para los estudiantes, en tanto potenciales profesionales de la comunicación.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: ACCIONES IMPLICADAS

- a. Concebir a nuestros estudiantes como líderes que se reconocen como sujetos con la capacidad de agencia, la inteligencia ejecutiva y el pensamiento estratégico.

- b. Promover la capacitación de los docentes en los tres conceptos y realidades de nuestra vida.
- c. Procurar curricularmente tener asignaturas, o unidades y temas que aborden esta trilogía.
- d. Desarrollar transversalmente en la formación universitaria la integración de las tres capacidades y su aplicación con estrategias ad hoc.
- e. De forma explícita en los objetivos, temarios, estrategias de aprendizaje y formas de evaluación tomar en cuenta estas capacidades para la formación teórico-práctica.
- f. Esto se puede lograr construyendo proyectos de investigación, intervención e innovación donde se trabaje sobre problemas y problemáticas de comunicación en los diferentes niveles, ámbitos y dimensiones, y que articulen diferentes conocimientos de las asignaturas que se cursan en un semestre.
- g. Generando experiencias de práctica profesional donde los estudiantes tengan la posibilidad de aplicar dichos conceptos en casos concretos en el ámbito comunicacional.
- h. Promoviendo procesos de formación extracurricular con cursos, talleres o seminarios para alumnos, donde se practique de forma intencionada esta trilogía.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2000). *Para lograr la capacidad ejecutiva*. Lumen-Humanitas
- Arendt, H. (1988/1958). *La condición humana*. Paidós.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, (52), 1-26. [Traducción al español en: <https://www.academia>.

- edu/3797435/BANDURA_Social_Cognitive_Theory_Taduccion]
- Bandura (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI Editores.
- Díez López, E. (2006). *La inteligencia escolar. Aplicaciones al aula. Una nueva teoría para una nueva sociedad*. Arrayán Editores.
- Fragoso, D. (2016). Diseños Curriculares de Aula por Capacidades y Valores. *Revista Boletín Redipe*, octubre, vol. 5(11).
- Fragoso, D. (2021). *Didáctica estratégica centrada en la comunicación* [Tesis de doctorado]. Centro Avanzado de Comunicación, A.C.
- Fragoso, D. (2025). La conciencia y la consciencia: su vinculación con el ámbito educativo. En Arboleda, J. C. (ed.), *Educación para ser*. Colección Internacional de Investigación, tomo 1. REDIPE - UNAM FES ACATLÁN.
- Giddens, A. (2015/1984). *La constitución de la Sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu.
- Goldberg, E. (2002). *El Cerebro ejecutivo: lóbulos frontales y mente civilizada*. Crítica.
- Luria, A.L., Vigotski, L., Leontiev, A. (2004). *Psicología y Pedagogía*. Akal.
- Macías, N. y Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*. Universidad Intercontinental
- Marina, J. A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Ariel.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1998). *El proceso estratégico*. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del magement estratégico*. Ediciones Granica.
- Moraine, P. (2014). *Las funciones ejecutivas del estudiante*. Narcea.
- Online Etymology Dictionary (2017). <https://www.etymonline.com/>
- Pérez González, R. A. (2006/2001). *Estrategias de Comunicación*. Ariel.
- Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel.
- Roegiers, X. (2010). *Una Pedagogía de la Integración. Competencias e integración de los conocimientos en la enseñanza*. CFE.
- Román Pérez, M. (2005). *Aprender a aprender en la Sociedad del Conocimiento*. Editorial Arrayán.
- Román Pérez, M. (2006). *Capacidades y valores como objetivos*. Arrayán.
- Sen, A. (1997). *Bienestar, justicia y mercado*. Paidós.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- Sojo, W (2016). *Pensamiento estratégico y su aplicación en las organizaciones*. Gestiópolis
- Villasmil, M., Zabaleta, M., Prieto, R. y Salazar, E. (2017). *Pensamiento estratégico en*

la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna. En Chumaceiro, A. C., Hernández, J. J. y Ramos, F. (eds). *Procesos formativos para el siglo XXI*, Fondo Editorial Unermb. https://www.researchgate.net/publication/319990486_Pensamiento_estrategico_en_la_educacion_Un_estudio_fenomenologico_hacia_una_interpretacion_compleja_y_posmoderna

Zavala, M. A. y Castañeda, S. (2014). Fenomenología de agencia y educación. Notas para el análisis del concepto de agencia humana y sus proyecciones en el ámbito educativo. *Magister*, (26), 98-104.

Zemelman, H. (2011). *Configuraciones críticas. Pensar epistémico sobre la realidad*. Siglo XXI.