

## **El error en el perfeccionamiento de los directivos educacionales**

### **Error in training educational directives**

**Autor: Dr.C. Jorge Enrique Carbonell Pérez. Profesor Titular**

**Centro de procedencia: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"**

**E-mail: [jorgecp@ucpejv.rimed.cu](mailto:jorgecp@ucpejv.rimed.cu)**

#### **Resumen:**

El presente artículo tiene como objetivo fundamental revelar una tendencia novedosa en relación con la utilización de los errores en la preparación de los directivos y para ello, se realiza un análisis de la situación actual de este objeto de estudio a nivel internacional y de las esferas de actuación profesional en las que con mayor frecuencia los directivos incurren errores. Finalmente se presentan algunos procedimientos que pueden ayudar a su erradicación progresiva.

**Palabras claves:** Error, riesgo, directivo, perfeccionamiento

#### **Abstract:**

The present article has as fundamental objective to reveal a new tendency in connection with the use of errors in the preparation of headmasters, and for that it is developed an analysis of the international current situation of this topic, and that of the spheres of professional performance in which with more frequency the directives come into errors. Finally there are presented some procedures that can help to its progressive elimination.

**Keywords:** Error, risk, directive, improvement

#### **Algunos elementos de partida.**

La preocupación de los estudiosos de la dirección por reducir al máximo los errores de los directivos en la conducción del cambio en las organizaciones no es nuevo, pero llama la atención como desde los primeros años del pasado decenio, se ha acentuado el interés de importantes teóricos de la dirección por la búsqueda de nuevas alternativas dirigidas a reducir el margen de errores en el proceso de dirección; de ahí que el propósito de este trabajo sea revelar una tendencia novedosa de la ciencia de la dirección mediante un acercamiento al estudio de los errores como vía para el perfeccionamiento de los directivos educacionales.

#### **Acerca del estudio del error**

Es necesario advertir que debido a la trascendencia que pueden tener algunos errores para las instituciones y para la sociedad en general, aquí se refieren solo las desviaciones vinculadas a la dinámica de la actuación de los directivos durante la adopción de decisiones para conducir el cambio en las instituciones que dirigen; de este modo, quedan excluidos del análisis, los errores que son consecuencia directa de actitudes negligentes e irresponsables, los que afectan la esfera moral y ética de quienes dirigen, y los que se producen por exceso de confianza o con cierto nivel de premeditación. La solución de algunos de estos errores debería resolverse mediante la sustitución de los directivos.

La evolución del pensamiento científico respecto a que los errores son elementos determinantes para las pretensiones de cambio en las instituciones aparece hoy con gran fuerza al presentarse como una alternativa que puede convertirse en fuente de aprendizaje para los directivos, por ello, el enfoque más actual consiste en examinarlos desde una perspectiva desarrolladora.

Abordar el tratamiento de los errores en el proceso de dirección, desde la perspectiva planteada, demanda en primer lugar, un cambio de mentalidad en relación con el significado que tradicionalmente se le ha atribuido a los errores; en consecuencia, dejar de temer a los errores, podría ser una primera recomendación para reducir su nivel de ocurrencia.

El abanico de enfoques presente en la literatura especializada sobre el tratamiento de los errores en la actividad de dirección en las organizaciones productivas o de los servicios es amplio, situación que contrasta con la atención que ha recibido en la dirección educacional. En nuestro país, de manera particular, las acciones para perfeccionar la labor de los directivos educacionales se han desarrollado mediante múltiples alternativas, sin embargo, el error como objeto de estudio ha sido tratado de manera tangencial.

En lo que respecta al contexto internacional, hay una amplia variedad de trabajos que contienen valoraciones interesantes sobre el impacto de los errores en la actividad de dirección en las organizaciones y que contienen distintas iniciativas dirigidas hacia el aprendizaje de vías para su utilización en un sentido positivo. Los estudios de casos, talleres de reflexión colectiva, entrenamientos en el puesto de trabajo y los métodos de autoayuda son algunos de los procedimientos que con mayor regularidad se presentan para tratar los errores y corregirlos.

Una evaluación sobre las posibilidades reales de influencia de los errores en el mejoramiento de la actividad de dirección se encuentra por ejemplo en las valoraciones de Vázquez (2004) "...los errores pueden tener un valor positivo en la medida que funcionen como signos que permitan controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje.<sup>1</sup>

En esa misma dirección, Urcola (2008) destaca que "... En la dirección de las personas hay que aprender tanto de los aciertos como de los desaciertos"<sup>2</sup>. Por su parte, Hagstrom (2006), presenta un razonamiento de gran riqueza conceptual al referir que: "...los dirigentes que reconocen sus errores están más inclinados a corregirlos"<sup>3</sup> y finalmente, Schaffer (2010), importante estudioso del tema, desarrolla la idea referente a que "... los directivos pueden minimizar el riesgo del error y ofrecer un resultado inmediato, si son capaces de vencer su propia resistencia al cambio".<sup>4</sup>

De aquí se derivan tres ideas esenciales íntimamente relacionadas **que subrayo** por su importancia para las proposiciones analíticas que se presentan en este trabajo: el error es un fenómeno inherente al proceso de dirección, es un elemento regulador de dicho proceso y es generador de cambio.

En lo que respecta a las instituciones educativas, un atributo esencial del proceso de dirección radica en el hecho de que las personas son el recurso del proceso y el resultado del proceso<sup>5</sup>; por eso el error es una categoría que forma parte inseparable de dicho proceso, independientemente de la efectividad de las metodologías, modelos o estrategias que se apliquen y de la eficiencia demostrada por los directivos durante su implementación en la práctica.

La naturaleza heurística del proceso de dirección ayuda a comprender que el error se integra al proceso de dirección como parte del mismo. Ignorar su presencia, significa desconocer su condición humana, aunque es incuestionable que tanto su nivel de frecuencia como su magnitud depende en gran medida de la experiencia y la preparación de los directivos para enfrentarlos.

Por otra parte, al valorar los errores en el proceso de dirección en las instituciones educativas hay que considerar otros factores que actúan al margen de la voluntad de los directivos pero que intervienen directamente como posibles generadores de desviaciones, tal es el caso de los escenarios, las condiciones, los recursos y la manera en que se interpretan y articulan las prioridades y orientaciones de los niveles superiores de dirección. Esto último orienta el razonamiento hacia cómo los errores pueden ser utilizados con un enfoque desarrollador para el mejoramiento de la actividad de dirección; una posición reflexiva sobre las prácticas de éxito o fracaso de los directivos o una exploración retrospectiva para detectar fallas en los procesos, puede convertirse en un instrumento de gran valor conceptual; de lo que se trata es aprender a utilizarlos en una dirección positiva.

De manera intuitiva el vocablo error, significa que la ejecución de las acciones ha sido equivocada respecto a un modelo o norma establecidos, expresa también la emisión de valoraciones incorrectas sobre hechos, acontecimientos o situaciones determinadas y la incongruencia entre el pronóstico de un resultado y el valor real del mismo. Estos significados contienen tres fuentes básicas generadoras de errores; el pronóstico de los resultados, el desarrollo de los procesos para concretarlos y el seguimiento y valoración que se realiza a lo largo del desarrollo de los procesos.

Esto quiere decir que el análisis de los errores debe tener un carácter procesal. En ocasiones es usual, escuchar a los directivos mostrarse "sorprendidos" por determinados resultados no esperados; en estos casos, es evidente que para la detección de las posibles desviaciones han esperado a los resultados finales y no le han dado seguimiento sistemático al proceso.

A pesar de este ejemplo ilustrativo, no resulta sencillo determinar con criterios certeros cuáles son las esferas de actuación de los directivos en las que con mayor frecuencia se cometen errores; no obstante, la búsqueda bibliográfica realizada revela que por lo general, el proceso de diseño, implementación y evaluación de estrategias, el trabajo de los mecanismos funcionales de la estructura de dirección, el ejercicio del liderazgo y dentro de este, de manera particular; la motivación, comunicación, delegación de autoridad, dirección de reuniones, solución de problemas, toma de decisiones, gestión del tiempo, negociación, manejo del estrés y seguimiento a la calidad, son las principales áreas que acaparan la atención de los estudiosos más prominentes.

En otra dirección, un grupo importante de investigadores, liderados por Schaffer (2010), destacan la necesidad de preparar a los directivos para que no incurran en errores y presentan diferentes listados de errores, sin embargo, hay dos de ellos que merecen una atención especial: la fijación de expectativas inadecuadas y el de eximir a los subordinados de perseguir los objetivos generales de la organización.

La certeza de que las instituciones educativas configuran el cambio desde el planteamiento de expectativas asegura que la modelación de las acciones para hacerlas realidad depende en buena medida de la capacidad de los directivos para movilizar e implicar al colectivo que dirigen en el planteamiento de aspiraciones retadoras; y es precisamente aquí donde usualmente se cometen errores que pueden frustrar dichas expectativas. Uno de los desafíos de los directivos educacionales consiste en convertir los objetivos socialmente definidos en expectativas institucionales e individuales y en lograr que esas expectativas se conviertan en el motor impulsor de la actuación de las personas que dirige.

Cuando los directivos toman decisiones sobre cambios trascendentales sin prestar la debida atención a la participación de los agentes sociales vinculados al trabajo de la institución educativa, la definición de los objetivos y la modelación de las acciones para alcanzarlos, pueden frustrar las aspiraciones del cambio. Pero si bien la aspiración del cambio depende mucho de la motivación y del optimismo para promover aspiraciones retadoras, es muy importante brindar atención a las condiciones y a los escenarios en los que se desenvuelve la institución. A veces los directivos cometen el descuido de aventurarse por el cambio sin una clara percepción del estado real de la institución, requerimiento imprescindible para la precisión del estado real alcanzable y para la realización de reajustes y reconsideraciones que emergen de la dinámica institucional y social.

Las expectativas se expresan en forma de objetivos y de estos se derivan las acciones para lograrlos; una actuación congruente con los comportamientos descritos, puede provocar que los objetivos a alcanzar, pierdan su carácter movilizador y se reduzcan a un conjunto de funciones sin sentido de orientación.

Desafortunadamente, un descuido frecuente consiste en definir objetivos y metas sin la precisión adecuada de los resultados alcanzados en etapas precedentes, sin la debida interpretación y contextualización de las prioridades del sistema al que la institución pertenece y sin una clara precisión de cuáles son los resultados esperados y los indicadores de medida para evaluarlos. Estos errores en la proyección estratégica traen consigo, la improvisación, la ambigüedad y la contingencia, alternativas poco viables para el logro de los objetivos.

En estrecha relación, cuando se exime a los subordinados de perseguir los objetivos generales de la institución se comete un error con implicaciones importantes para el desarrollo institucional. La exclusión, en cualquiera de sus manifestaciones, tiene incuestionables implicaciones negativas en la

esfera político- ideológica. Cuando los directivos apartan a sus subordinados de la precisión de los objetivos generales, tal vez de manera inconsciente, los están excluyendo de uno de sus derechos fundamentales.

La exclusión puede estar presente de múltiples formas, una de ellas se muestra en el desequilibrio entre la atención otorgada a los objetivos institucionales y las aspiraciones individuales de las personas. El desbalance entre estos dos polos puede provocar que las aspiraciones institucionales dejen de ser la brújula orientadora que motive las aspiraciones individuales.

En tal caso, la elaboración del plan de trabajo individual debería ser uno de los momentos más importantes de la planificación del trabajo de cualquier institución educativa porque aquí es donde se modela el compromiso individual de los objetivos de la institución y viceversa; los errores que se cometen aquí, tienen una inobjetable repercusión individual para el significado de las expectativas colectivas y esto puede generar sentimientos de rechazo e indiferencia de las personas sobre las metas de la institución .

Si se concede más atención al plan individual como documento y a los procedimientos burocráticos que al proceso de discusión y de estimulación de los retos individuales, la elaboración del plan descuida uno de los momentos cruciales de formación del compromiso individual para la obra colectiva.

Otra de las formas en que puede aparecer la exclusión consiste en la práctica usual de no pocos directivos de tomar en cuenta las opiniones de un grupo reducido de colaboradores de los que generalmente escuchan opiniones favorables para sus iniciativas y propuestas y en contraposición, manifiestan recelo, distanciamiento y prejuicio sobre las opiniones que pueden mostrar fisuras de las propuestas. Con esta actuación descuidan un principio básico de la toma de decisiones en el cambio, la participación activa y democrática.

En la misma línea de razonamiento se puede ver también que las muestras de interés excesivo por incorporar prácticas exitosas de otros contextos a la dinámica institucional sin las necesarias adecuaciones pueden conducir al desconocimiento de la historia de la institución y eso también es una forma de exclusión. De igual manera, la exclusión puede mostrarse al sobredimensionar las posibilidades de éxito como resultado de un análisis superficial sobre los logros precedentes. Si bien la aspiración del cambio requiere motivación y optimismo, es muy importante prestar atención a las condiciones y a los escenarios en los que se desenvuelve la institución.

Finalmente, este error también se manifiesta en la tendencia de los directivos a apostar por el cambio desde un plan previamente elaborado con lo cual dejan de considerar las posibles contingencias que emergen de las variables externas que la institución no controla.

Los errores descritos actúan de manera negativa en la conformación de un concepto clave para el cumplimiento del objeto social de cualquier institución social, la identidad institucional. Se trata de un concepto que atraviesa por un complejo proceso de formación, pero de lo que no hay dudas es que el funcionamiento de la estructura organizativa y la definición de objetivos son elementos clave en su conformación. Con esto se quiere destacar que los errores referidos a mediano o largo plazo, conducen a un error de mayor envergadura y trascendencia, la pérdida de la identidad institucional.

Existe una relación inseparable entre riesgo y error, pero en lo que a la actividad directiva respecta la idea de que la reducción del riesgo depende de la efectividad de estrategias, metodologías y procedimientos para resolver problemas y tomar decisiones es inexacta y minimiza la consideración de que los aprendizajes que provienen de la reflexión sobre los errores y su aprovechamiento con un sentido positivo, son también factores determinantes para la reducción del umbral de riesgos en la conducción de los procesos de cambio. Ese precisamente es el sentido positivo que puede tener la utilización del error en la conducción de los procesos de cambio.

La parte final del trabajo se dedicará al análisis de diferentes vías para la utilización del error desde una perspectiva desarrolladora y en este sentido, la idea respecto a la naturaleza heurística de la dirección de procesos en la actividad de dirección; sirve de base para la determinación de procedimientos que pueden ser utilizados para el aprendizaje de los errores.

La interacción con quienes realizan una misma labor, la comunicación que se establece entre estos es la herramienta principal para analizar problemas comunes y detectar errores; este planteamiento se sustenta en el reconocimiento del valor de lo vivencial como alternativa para el perfeccionamiento.

La práctica es la fuente principal de donde surgen los procedimientos de trabajo para enfrentar los problemas; la reflexión permanente sobre lo que realizan en la práctica posibilita diseñar propuestas que respondan a sus aspiraciones y expectativas.

El desarrollo profesional de los directivos transcurre como resultado de la interiorización progresiva de modos de actuación profesional que se adquieren de la práctica y se perfecciona en la interacción; por eso el intercambio de experiencias, la búsqueda de problemas comunes que se presentan en la práctica, la discusión colectiva de soluciones y la comprobación práctica de las mismas puede ser un espacio importante para evitar errores.

La incorporación a la práctica profesional de modelos de actuación profesional no se da de manera aislada, ni espontánea sobre ella actúan de manera importante las influencias que ejercen quienes realizan su misma labor. Es necesario crear espacios de reflexión donde los directivos puedan fundamentar su proceder, exponer sus vivencias, aportar sus experiencias personales y la de los colectivos de donde provienen sin excluir las negativas y enriquecerlas sobre la base de la confrontación y el intercambio.

Hay que revisar constantemente tanto las experiencias de éxito como las de fracaso; esto da a los directivos la posibilidad de formarse una idea lo más exacta posible de las características de sus modos de actuación profesional, descubrir los errores puede crear una disposición positiva hacia la búsqueda de soluciones y la motivación por la labor que realizan.

La detección de errores también se facilita desde la creación de un ambiente de acercamiento afectivo con los subordinados, escucharlos y tener en cuenta sus opiniones ayuda al mejoramiento de los modos de actuación, en ese sentido es esencial favorecer el protagonismo y la participación. Es también necesario crear situaciones que promuevan y estimulen la confrontación, la comparación y el contrastarse de opiniones sobre las posibles alternativas de solución a errores cometidos en etapas precedentes utilizarlos como fuente de reflexión para estimular la búsqueda de las causas y las posibles alternativas para evitarlos en situaciones futuras.

Lo anterior puede lograrse a partir de la realización de acciones que promuevan la reflexión sobre los factores que propician o afectan la solución de un problema y sus limitaciones personales para dirigir la búsqueda colectiva de soluciones; estas acciones deben caracterizarse por el debate ya que todos los miembros de un colectivo tienen experiencias que aportar y deben tomarse en cuenta.

La discusión colectiva demanda la existencia de espacios de reflexión donde los participantes contrapongan sus criterios sobre las soluciones más viables teniendo en cuenta los resultados que aporta la práctica; por eso es necesario alentar en todo momento la reflexión bajo las condiciones de un ambiente agradable. La discusión de soluciones colectivas debe garantizar la unidad de pensamiento y acción pero su aplicación práctica requiere su necesaria contextualización, por ello es también necesaria la discusión colectiva de los resultados tras su aplicación práctica.

Atención especial debe dedicarse al análisis de las vías y procedimientos para la detección de logros y dificultades y para la organización de las actividades que deben realizarse con los involucrados para enfrentar su solución. Para ello es necesario analizar en los órganos de dirección situaciones tomadas de la práctica y sobre esa base propiciar el establecimiento de relaciones de dependencia entre objetivos y resultados, entre pronóstico, orientación, realización y resultados. Esto propicia el aprendizaje de procedimientos para conducir el análisis de situaciones en el contexto de la institución educativa.

Se deben realizar ejercicios de reflexión para construir modelos de actuación profesional sobre la base de la detección de errores, las causas que lo provocaron, cómo resolverlos y cómo evitar no volverlos a cometer.

Al realizar las reflexiones individuales y colectivas sobre las estrategias utilizadas para resolver problemas de la práctica o al ejecutar distintos tipos de tareas es pertinente que en el análisis se revele en qué consistió la estrategia utilizada, cuándo fue utilizada, cómo se aplicó, qué recursos utilizó y qué beneficios reportó al trabajo de la institución.

Es importante la realización de reflexiones y análisis colectivos e individuales sobre el proceder utilizado antes, durante y después de la realización de tareas ya que con esto se propicia el desarrollo de criterios valorativos y autovalorativos sobre la planificación, ejecución y control de las tareas.

También es conveniente realizar reflexiones centrandó el análisis en los factores o causas que fueron controladas, las que no se controlaron bien, las que debieron ser controladas y no fueron controladas, y de ellas cuáles son atribuidas a la responsabilidad individual.

Para esto es oportuno organizar situaciones contextualizadas basadas en hechos reales provenientes de la práctica y sobre esa base organizar situaciones de trabajo cooperativo en los que se produzca el intercambio de experiencias. De manera similar es necesario realizar reflexiones colectivas sobre las relaciones afectivas presentes en la institución.

En resumen, las ideas expuestas en este trabajo pueden contribuir modestamente a valorar de manera diferente los errores en el proceso de dirección en las instituciones educativas al asumirlo desde una concepción desarrolladora, lo cual significa que deben promover el tránsito progresivo de sus modos de actuación profesional hacia niveles cualitativamente superiores de desarrollo.

De esta manera, constituye una herramienta teórica, metodológica y práctica que debe contribuir al perfeccionamiento en el contexto de las transformaciones educacionales

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

---

<sup>1</sup> Vázquez, G. Concepto y corrección del error. Editorial. Edinumen. Madrid. España. 2004, p123

<sup>2</sup> Urcola, J.L. Dirigir personas: Fondo y formas. 445p. Editorial ESIC. Madrid. España. 2008, p134

<sup>3</sup> Hagstrom, R: Warren Buffet. 134p. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España. 2006, p 56

<sup>4</sup> Schaffer, R. Mistakes leaders keep making. Harvard University Publishing, 2010

<sup>5</sup> García, Ojeda, M. El sistema de trabajo de docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Material en soporte magnético. Informe de resultado de investigación, p 68. 2004