

*Todo lo que se hace se puede medir;
sólo si se mide se puede controlar;
sólo si se controla se puede dirigir y sólo
si se dirige se puede mejorar. (P. Mendoza)*

Afilando la sierra de la gestión

Liz Mary Salazar Fermín
Universidad Católica Andrés Bello-Guayana
lisalaza@ucab.edu.ve

Gestionar en tiempos tan singulares y atípicos como los actuales, exige de los equipos de trabajo y en especial de sus líderes, claridad de propósito ajustada a la capacidad y fuerza, habilidad para tomar decisiones en entornos inciertos, para administrar el talento del capital humano en dirección hacia la consolidación de una cultura de calidad, idear estrategias potentes que impulsen hacia el logro y anticipar riesgos. Estas características en la práctica, se convierten en una fuente confiable de referencia que facilita calibrar lo hecho, reducir el impacto de factores externos con tendencia a escapar del control e introducir mejoras oportunas de ser necesario.

Bajo este paraguas de ideas, el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH) desde el período académico 2020/2021 ha diseñado espacios formativos reflexivos orientados al acompañamiento tanto de coordinadores de unidades de la Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Guayana, como de equipos directivos y mandos medios de colegios de la ciudad.

El propósito general se centró en la identificación de las claves para una gestión eficiente a través de un esquema de acompañamiento que privilegió la necesidad de concientizar los recursos que se ponen en práctica para controlarlos, la importancia de la planificación, sistematización y monitoreo permanente de lo que se hace, sin perder de vista la promoción del bienestar integral, *si se está bien, se pueden hacer cosas mejores.*

Las claves descritas para fortalecer las bases de la gestión directiva fueron: Acompañamiento de equipo, liderazgo democrático, mejoramiento continuo, reflexión colectiva permanente, cultura de calidad, control de la gestión y gestión de riesgos.

La pista discursiva común que se destacó en el desarrollo de los talleres diseñados para los fines propuestos, fue la necesidad de ser consciente del impacto de las acciones que se generan desde el rol de líder y los recursos que utilizan para inspeccionar la gestión, en el entendido que las organizaciones crecen a un mejor ritmo, cuando sus miembros son capaces de observar y analizar el espacio en el cual se insertan, reflexionan sobre lo que hacen, ponen en práctica lo

aprendido y se preocupan por comprobar las consecuencias de su accionar. Estas deben marchar hacia la vigorización de relaciones, tal y como lo establece Martín (2001):

Las instituciones más planas que jerárquicas, más flexibles que fijas y más matriciales que lineales, responden a una estructura que responsabiliza a las personas de las decisiones tomadas, que motiva a la innovación y que deja hueco a la creatividad. En ellas, las personas realizan mayor variedad de tareas, solucionan problemas de mayor complejidad, son más autónomas, tienen mayor capacidad de decisión, aceptan un grado de responsabilidad mayor y, en definitiva, están más motivadas. (p.171)

Este modo de hacer las cosas supone un mayor compromiso, implica la conformación de redes de comunicación mucho más efectivas entre los equipos de trabajo, compartir lo que se hace más allá de las funciones que se desempeñan, buscar nuevos caminos y estrategias para conquistar objetivos.

Las reglas gerenciales de acuerdo con Ramírez (2008) están cambiando aceleradamente, las referencias son nuevas, la valoración del trabajo y los méritos necesarios para alcanzar un cargo o llenar los requisitos exigidos por las organizaciones le asignan un enorme peso a cómo se maneja el hombre consigo mismo, con los demás, al tipo de comunicación y al ambiente emocional que el gerente fomenta en su trabajo y organización.

Las situaciones hoy son doblemente complejas, no solo se depende de la inteligencia aplicada al mundo externo de la institución que se preside para generar presentes útiles y perspectivas para el futuro; si se deja de lado el conocimiento de las emociones, si no se sabe controlarlas, optimizarlas y manejarlas con más destreza, las relaciones y logros, el trabajo y la gerencia van a estar disminuidos.

Como contribución al fortalecimiento de una gestión creativa se compartieron seis claves ideadas por la autora a partir de su experiencia en cargos directivos, resumidas en lo que se denominó *Protocolo gerencial*, que inicia con la formulación de las siguientes preguntas generadora: *¿Disfrutan lo que hacen?*, *¿Están conscientes del alcance de sus limitaciones y cómo impactan en su gestión?*, *¿Qué hacen para inspirar a su equipo en un contexto tan adverso?*

Desarrollar el pensamiento cuidante, permite encontrarse consigo mismo, atender las propias necesidades orientadas al cuidado de sí mismo y al del otro.

Tener claridad de propósito, eleva el flujo creativo, por la certeza que se tiene de *hacia dónde se va*.

Estimular la capacidad para innovar, aprender a mirar con otros ojos lo cotidiano, intentar ser menos convencionales en las respuestas que se dan a las demandas del entorno.

Fomentar la reflexión colectiva permanente, cada acción realizada es importante planificarla, registrarla, evaluarla, reajustarla de ser necesario, abriendo a menudo espacios en los equipos de trabajo para analizar el impacto de las acciones, de los imprevistos, de las fuerzas, para proponer, reconstruir, construir.

Incorporar la noción de mejora continua en todos los procesos, bajo la siguiente premisa: todo lo que se hace es susceptible de ser transformado y ajustado a los requerimientos que se demanden, con la mirada siempre puesta en la implementación de una cultura de calidad, con bases sólidas.

Recuperar la confianza en los talentos ocultos, mediante el ejercicio de un liderazgo democrático, cada gerente reconoce y alienta a los miembros del equipo a su cargo para que proporcionen desde el ejercicio de su rol, aportes valiosos que contribuyan a potenciar la gestión, descubriendo algo nuevo o mirando lo viejo con otros ojos.

Para brindar un servicio de calidad se precisó que es necesario tener premisas de trabajo definidas que sean del dominio de todo el equipo, delinear objetivos a corto y a mediano plazo, declarar indicadores de desempeño, medir los niveles de satisfacción, practicar la escucha activa, revisar y fundamentar la acción en la revisión permanente de procesos, contrastando a menudo lo planificado con lo ejecutado, también se sugirió como estrategia aplicar Benchmarking, proceso que consiste en analizar las mejores prácticas para adecuarlas y ejercitarlas.

La concepción de un gerente, con un estilo de gestión democrático, que promueva el Mejoramiento Continuo, permite visualizar un horizonte mayor, donde de trasfondo se irá tras la búsqueda de la excelencia y la innovación, a los fines de aumentar la competitividad, disminuir los errores y orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades en paralelo, tanto de los usuarios como de los miembros de la propia organización (Salazar, 2017)

Otra de las opciones propuestas que podría comprometer a los miembros del equipo de trabajo, es el ejercicio de la práctica de la reflexión colectiva permanente, factor que influye positivamente en el proceso de toma de decisiones y en la formación de un clima organizacional nutritivo que invita a proponer y a participar activamente en cada paso que se da, cada reto que se enfrenta.

No menos significativo resultó el advertir sobre el imperativo de gestionar los riesgos

acentuando el hecho de que este hábito permite anticipar dificultades o incluso, en algunos casos, convertirlas en oportunidades, resaltando el valor de identificarlos, calibrarlos y establecer acciones específicas para su manejo.

Algunos comentarios recogidos al término de cada encuentro apuntan sobre el impacto de lo compartido en los participantes:

Es necesario mantener firme la base (planificación) para alcanzar el equilibrio que permiten los buenos resultados obtenidos.

No todo depende de mí, hay factores externos, identificarlos y controlarlos es la tarea.

Si las metas son muy ambiciosas, sobrepasan las capacidades, entonces estamos en problemas.

Con los riesgos pasa lo mismo que con las emociones, una vez identificadas, es más fácil gestionarlas.

Con el fin en la mente, cualquier riesgo se puede convertir en oportunidad.

Hoy me llevo en la maleta que todo lo que hacemos implica riesgos, y que si los visualizamos es posible mitigarlos, reducirlos o simplemente transformarlos.

En relación con la promoción del bienestar integral, se elaboró el siguiente Decálogo en el que se señalan diez (10) puntos básicos para el cuidado de sí mismo, atendiendo a la importancia del cultivo de estos potentes hábitos:

1. Ajústate a los cambios que demanda el momento, sin perder de vista el propósito.
2. Actúa, si te paralizas, las dificultades pueden multiplicarse.
3. Practica la “*empatía*”, protégete, deja los problemas en el trabajo.
4. Comunica oportunamente tus preocupaciones/ inquietudes/sugerencias. Nadie puede saber lo que estás pensando, si no lo expresas. Evita inferir. La percepción tiene mil caras.
5. Mantén relaciones de trabajo saludables. Sé asertivo, cero deudas emocionales en tu cuenta de vida.
6. Administra el tiempo de forma eficiente, ello implica organizarte, planificar, anticipar, registrar y evaluar.

7. Cultiva la escucha activa.
8. Evita dar respuestas impulsivamente, aunque estés seguro que la razón te asiste.
9. Ten presente que todo es susceptible de mejora.
10. Identifica posibles riesgos en tu rol, anticipalos para predecir su control.

En un modelo de gestión eficiente, es vital el cuidado de sí mismo para poder atender al otro. Acompañar a los equipos de trabajo en un entorno de tanta incertidumbre como el actual, requiere pasarse el *swiche*, resetear el cerebro constantemente y programarlo para lograr los objetivos requeridos.

En ese sentido, en cuanto a este tema, en los espacios formativos se enfatizó la relevancia de una práctica combinada de disciplina y flexibilidad, resaltando en todo momento el valor de conocer las necesidades del equipo y estimular sus talentos para ponerlos al servicio de las metas declaradas. No solo se trata de ordenar y ejecutar tareas inherentes a los cargos, es preciso, *visualizar el propio mapa*, en el que se ordenan las ideas sobre el trabajo que se lidera y gestiona. La habilidad gerencial e intuición personal para estructurar y reorientar las fuerzas del equipo, dada las condiciones caóticas del entorno son esenciales.

Para ello es indispensable, hacer con frecuencia *balances de logros de la gestión*, que permitan revisar en paralelo indicadores de desempeño, estrategias desarrolladas, distribución de responsabilidades y actitud frente a compromisos asumidos. Se invitó a los participantes a dar retroalimentación a cada miembro de equipo del cual se es responsable, siendo específicos, descriptivos, refiriéndose a hechos concretos, sin generalizar, buscando comprometerlos con acciones que impulsen hacia la consolidación de los resultados esperados, manteniendo una comunicación asertiva, oportuna y bidireccional.

En cuanto al tema de aprovechar de forma óptima el tiempo gerencial se trabajó con equipos directivos de instituciones educativas de la zona, con base a la adaptación de las siguientes consideraciones una vez revisado el material de la Fundación Venezuela Competitiva, coordinada por Cisneros (2019), que ayudan a evitar su desperdicio en elementos estructurales que han de estar controlados en la institución:

- En ambientes riesgosos e inciertos, de presión y angustia, la relación franca y transparente entre los miembros de la organización es un factor crítico que permite generar armonía,

equilibrio entre las unidades de la institución y un ambiente de confianza que reduce los enfrentamientos y estimula las buenas prácticas.

- Una vez que se toman las decisiones, es importante evitar cambios significativos sin consultar entre los miembros del equipo.
- Lo enrevesado del entorno exige competencias especiales en la que los índices de coeficiente intelectual y la habilidad técnica no son suficientes, pareciera que lo es más la competencia emocional.
- No es *romántico* planificar en tiempos turbulentos, es un imperativo, que amerita tener claridad de propósito.
- Si cada quien, exhibe una responsabilidad incondicional en el desempeño de su rol, para asumir la compleja situación que afrontan y encontrar la manera de abordarla, el uso del tiempo se maximiza, porque hay convicción y la imposición no es necesaria.
- La definición de objetivos estratégicos y la elaboración de una hoja de ruta con los responsables para cumplirlas es crucial, es necesario tener metas claras y pensar en acciones para llenar las brechas que pudieran existir en el equipo. En ambientes de incertidumbre como el actual **la planificación debe ser corta y su revisión periódica.**
- Identificar destrezas internas, reforzarlas y contar con algo muy importante: un personal con capacidad de asumir cambios, dispuestos a la innovación y con gran creatividad, fortalece el logro de objetivos en menor tiempo.
- El camino al éxito y al logro gerencial trasciende con mayor fuerza, cuando se ha establecido una cultura organizacional afianzada en los valores de disciplina, planificación, orden, puntualidad, exigencia, apertura, solidaridad y respeto al otro.
- En este sentido, resultan fundamentales los procesos y talleres de inducción dirigidos a los padres, alumnos y profesores como actores claves de la comunidad. El conocimiento de lo que hace el equipo, por parte de todos los involucrados, sienta las bases del aprovechamiento vital del tiempo, que será dedicado a crear, ajustar y controlar estrategias, en lugar de lidiar con las consecuencias de no tener claridad organizacional, aquella relacionada con, hacia donde debe estar dirigido el esfuerzo de todos.
- La adecuada administración del tiempo, engrandece la satisfacción por el trabajo, se está por encima de él, no nos rebasa.

En las instituciones escolares es fundamental transformar la práctica operativa, analizar el origen del éxito de otros y aplicar procedimientos novedosos, partiendo de la premisa que, para problemas complejos, en ocasiones, el sentido común es suficiente para aproximarse a la solución deseada.

La visión transformadora debe acompañar el accionar del gerente, teniendo conciencia de lo que dice y hace, entusiasmando a su equipo valorando permanentemente lo hecho e introduciendo cambios oportunos fundamentados en la reflexión continua del clima organizacional.

Tal como afirma Lepeley (2001) la calidad no es un principio aislado, debe abarcar a toda la organización; el bienestar de quienes trabajan en ella, a los usuarios internos, que en el ámbito educativo son los alumnos, a los padres, los docentes y la comunidad en general. Hacer las cosas bien es un problema de todos, quienes deben orientar en equipo sus esfuerzos hacia el logro de estándares de calidad elevados.

Estos postulados orientan la acción del gerente que desea desarrollar una gestión de calidad y administrar las actividades que sean necesarias para lograr los objetivos que se traza para su organización; sin embargo en la práctica no siempre es así, regularmente, en las instituciones escolares el ser humano no siempre es prioridad, se superponen intereses económicos, políticos, y de diferentes índoles sobre el colectivo, que producen en el subordinado una sensación de no pertenencia que lo neutraliza y le dificulta conectarse efectivamente con el rol que desempeña.

Para sentar las bases de una cultura organizacional sólida, es vital, propiciar el comportamiento sinérgico de quienes hacen vida en la organización, con la meta común de lograr la calidad de su hacer, en el caso concreto de las instituciones su esencia está signada por el aprendizaje de los miembros de la organización con alto nivel, capaz de utilizarlo y transferirlo a situaciones cada vez más complejas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fundación Venezuela Competitiva, coordinada por Imelda Cisneros. (2019). *La esencia del éxito en tiempos turbulentos*. Colección Ediciones Especiales. Caracas, Venezuela.

Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Chile: Editorial Mc Graw Hill.

Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Ramírez, P. (2008). *El arte de gerenciar con calidad*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Salazar, L. (2017). *Modelo de gestión escolar democrática*. Liderazgo compartido y reflexivo. Editorial Académica Española.