**“TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS EN AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE Y SUS IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN ESCOLAR”**

***YANETH SOTO RUIZ*** [***sotoruizyaneth@yahoo.com.mx***](mailto:sotoruizyaneth@yahoo.com.mx)

***Secretaría de Educación Pública***

**RESUMEN**

El presente trabajo aborda la Toma de Decisiones Directivas y como ésta se ha convertido en una función imprescindible para la vida de cualquier organización educativa, a fin de comprobar el objetivo general el cual es determinar cómo se presenta el proceso de toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre en Instituciones de Educación Superior.

La metodología que se utilizó para la realización del trabajo fue bajo una perspectiva cuantitativa, considerando la encuesta como técnica para lograr la obtención de la información y un cuestionario tipo Likert de 82 ítems a una población de 80 catedráticos y 4 directivos de Escuelas Normales del Estado de Durango Dgo. Se desarrollaron pruebas descriptivas e inferenciales para determinar el comportamiento del objeto de estudio.

Entre los hallazgos se precisa cómo interviene la racionalidad de los directivos al tomar las decisiones, cuando la incertidumbre impera; como el liderazgo directivo influye en la formación de líderes logrando una gestión escolar de calidad; se presentan datos estadísticos que reflejan cómo se da la toma de decisiones así como las diferencias significativas existentes en los grupos encuestados.

**Palabras clave**: Toma de decisiones directivas, gestión escolar, ambientes de incertidumbre, liderazgo directivo.

**ABSTRACT**

This paper addresses the managerial decision-making and how this activity has become necessary for the life of any educational organization function, so check the overall objective which is to determine how the process of managerial decision-making occurs in environments of uncertainty in an elementary school.

The methodology used for the performance of work under a quantitative perspective was considering the survey as a technique to achieve obtaining information based on a Likert questionnaire of 82 items to a population of 80 professors and 4 directors of the Institutions of Higher Education in the State of Durango. Descriptive and inferential tests were developed to determine the behavior of the object of study.

Among the findings it is precisely how involved the rationality of managers to make decisions, when uncertainty prevails; as the executive leadership on achieving a leadership training school quality management; statistics that reflect how the decisions and the significant differences in the groups surveyed are given are presented.

**Keywords:** Taking managerial decisions, school management, uncertain environments, manager leadership.

**INTRODUCCIÓN**

En un ambiente educativo complejo y dinámico, las organizaciones educativas están enfrentando una creciente incertidumbre. La capacidad de tomar buenas decisiones directivas en períodos de tiempo cada vez más cortos se ha convertido en una competencia crucial. Los resultados de los investigadores de campo han confirmado que la toma de decisiones utiliza diversos procesos no racionales, como la intuición, la heurística, o las presunciones y sesgos (Simon, 1983).

Se busca respuesta a cuestiones como: ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre? ¿Qué papel juega un Director para llevar a cabo una buena organización en la gestión escolar? considerando y planteando un análisis acerca de la diversas funciones, perfiles y/o tipos de directivos, así como las cualidades y habilidades que debe poseer la figura directiva exitosa promoviendo y generando ambientes organizativos para mejorar la gestión escolar de calidad.

Se presenta, la revisión de la literatura, así como metodología que guió el proceso de investigación, el análisis y discusión de resultados y finalmente las conclusiones.

**Antecedentes:**

El trabajo de Herbert Simon (1980), señala que el proceso de toma de decisiones presenta cuatro etapas: identificación del problema o diagnóstico, elaboración y evaluación de alternativas, fase de elección y la fase de implementación y control de la decisión.

Borden (1995) muestra un análisis sobre la actuación del director como agente o sujeto de cambio, concluye que los autores de políticas deben crear las condiciones para que a través de programas de capacitación y desarrollo profesional afectivo, el director se convierta en agente de cambio en lugar de sujeto de cambio.

**Revisión de la literatura:**

En este punto, se abordan los conceptos clave:

*Toma de decisiones directivas*: Según Kast (1979),es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. Suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Es el primer paso para elegir un plan de acción.

Schein (1988, p. 81), plantea que: *"*La toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización*”*

Mintzberg (2001); analiza el proceso de toma de decisiones y aporta las rutinas de identificar, diagnosticar, investigar, diseñar, proyectar, evaluar/elegir y autorizar, y lo define como un proceso que está razonablemente bien definido. Una gran variedad de modelos de decisión recogen este mismo sentido en la literatura administrativa.

*Gestión Escolar:* *“*Es el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares, en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, para generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica*”(SEP 2004, p 10).*

*Ambientes de incertidumbre:* Existen cuando falta el conocimiento seguro y claro respecto del desenlace o consecuencias futuras de alguna acción, situación o elemento patrimonial, lo que puede derivar en riesgo cuando se aprecia la perspectiva de una contingencia con posibilidad de generar pérdidas o la proximidad de un daño. Carmona (1995).

*Función directiva: “*El director es la persona más indicada para configurar las condiciones para la organización que son necesarias para el éxito, como la elaboración de objetivos compartidos, estructuras y climas de trabajo en colaboración”, Fullan y Stiegelbauer *(2000, p.74).*

*Liderazgo:* Según Chiavenato (2003), *“*Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*".*

Kahneman y [Tversky](https://es.wikipedia.org/wiki/Amos_Tversky) (1973), mencionan que los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre, que se apartan de los principios básicos de la probabilidad. Esto permitió reformular la pregunta general de investigación*: ¿Cómo se presenta el proceso de toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre en función de la gestión escolar y del liderazgo directivo de Instituciones de Educación Superior, desde la perspectiva de los profesores y directivos?*

**Objetivo General:**

* Determinar cómo se presenta el proceso de toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre describiendo las implicaciones para con la gestión escolar y el liderazgo directivo de las Instituciones de Educación Superior y las diferencias significativas en los grupos encuestados.

**Hipótesis**

1. Si las decisiones directivas dentro de la gestión escolar se toman de manera planificada, racional y con fuentes válidas de información así como con una intervención colaborativa, con un liderazgo directivo adecuado, los ambientes de incertidumbre, disminuirán.

**Metodología:**

Fue bajo una perspectiva cuantitativa, según Cook (1986), el paradigma cuantitativo establece los criterios para el uso de herramientas apropiadas (es decir, metodologías instrumentos y tipos y formas de recogidas de datos) en la resolución de estos enigmas disciplinarios.

Este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010)

Por otra parte, Bisquerra (1998) en Segovia (2010), menciona que para la utilización del método hipotético deductivo, se parte de la observación de casos particulares para plantear un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a la teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente.

Creswell (2003), menciona que el método de encuesta provee una descripción cuantitativa o numérica, así como tendencias, actitudes, o las opiniones de una población estudiada, así como el hecho de que un método de encuesta sigue a un formato formal. Utilizando la técnica de encuesta, Santesmases (1997) establece las siguientes etapas: Identificación del problema; determinación del diseño de investigación; especificación de las hipótesis; definición de las variables; selección de la muestra; diseño del cuestionario; organización del trabajo de campo; obtención y tratamiento de los datos y por último, análisis de los datos e interpretación de los resultados.

Es un estudio transversal el cual intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo inmediato o corto, también se les denomina “de corte”. Es un estudio descriptivo (García, 2004):

**Validación del instrumento:**

El instrumento denominado Encuesta de Toma de Decisiones Directivas en Ambientes de Incertidumbre en Instituciones de Educación Superior, (TDDAIIES), consta de 82 ítems en escalamiento tipo Likert; se validó en cuatro etapas:

Elaboración del cuestionario y pilotaje, consulta a expertos como: la Dra. En Ciencias de la Educación: María de la Luz Segovia Carrillo, con el Dr. En Ciencias de la Educación: Miguel Navarro Rodríguez y la Dra. Yaneth Soto Ruiz, Doctora en Gestión Educativa, quienes ajustaron el instrumento con el fin de obtener la validación de contenido de los ítems. El cual se aplicó a una primera muestra constituida por 20 maestros y dos directores de Escuelas Normales del Estado De Durango; dio como resultado un alfa de Cronbach de .882 probando que es altamente confiable. Luego se aplicó el cuestionario a la población escogida siendo un total de 80 maestros y 4 directores de Instituciones de Educación Superior. Por último se construyó una base de datos, obteniendo medidas de confiabilidad, de consistencia interna y de análisis factorial, R de Pearson y la prueba no paramétrica de Kolmogorov Smirnov (K-S) entre otros. Los análisis anteriores se realizaron mediante el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20. Los resultados son los siguientes:

**Discusión de los resultados:**

Si bien es cierto que el éxito o el fracaso de una Institución educativa de nivel Superior, depende en gran medida de variantes como: contexto sociocultural, recursos, etc, también está determinado por la toma de decisiones que el directivo tome en su centro de trabajo.

El *liderazgo transformacional* del director en la toma de decisiones está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, la comprensión, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visón de la escuela.

La presente investigación está acorde a la problemática actual, en estos momentos de incertidumbre dentro del gremio magisterial, donde se enfatiza mucho la tan sonada Reforma a las Escuelas Normales, los catedráticos, comentan que es indudable que para lograr el éxito en la toma de decisiones en su Institución, es necesario la presencia de un Director con cualidades personales especiales y con capacidades profesionales bien definidas. El éxito o fracaso escolar no dependen únicamente de él; no siempre un buen liderazgo garantiza el éxito educativo.

El liderazgo tiene efectos en el profesorado en la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre; el compromiso activo influye positiva y recíprocamente en los directores/as líderes y colaboradores cuando toman decisiones y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela que apoyan a la gestión escolar.

En el proceso de toma de decisiones directivas:

1. Los decisores siempre desarrollan acciones concretas para ejecutarlas, es decir unen la palabra a la acción, toman decisiones con suficientes elementos de información y análisis partiendo de la realidad de un problema y de su contexto.
2. Algunas veces establecen un análisis lógico de la situación y después deciden poniendo en juego lo que conocen de sí mismo y de los demás, algunos directivos dependen de forma excesiva de su autoridad inmediata superior; algunas veces respetan la diversidad de género, independientemente si los involucrados sean hombres o mujeres; se aprecia en la toma de decisiones cierto nivel de incertidumbre desconociendo información y resaltando las dudas. No siempre la toma de decisiones tiene un carácter innovador ante los ambientes de incertidumbre, se parte de poca información.
3. No se consideran los impulsos momentáneos, emociones o sentimientos personales, aunque presentan un alto nivel de complejidad nunca se toman con ausencia de información y casi nunca se ven presionados por el tiempo.
4. Se presentan moderados niveles de ansiedad o dudas que dificultan o entorpecen el decidir.
5. Casi nunca (en ocasiones) desconocen la información o presentan inexistencias de datos en la información. Los datos existentes no son usados a conveniencia única del decisor, los directivos no toman decisiones de forma conservadora y tradicional.
6. Involucran a los actores comunitarios y autoridades educativas de la escuela considerando la misión y la visión de esta, promoviendo la interacción positiva entre alumnos y catedráticos; se involucran en el desarrollo de competencias de los docentes y alumnos, estableciendo espacios que promueven el conocimiento y mejora de estrategias de enseñanza.

En las medias aritméticas y estadística descriptiva se observó que la toma de decisiones directivas propicia condiciones, ambientes y procesos necesarios para una buena gestión escolar y para el aprendizaje significativo; se planifica, organiza y ejecuta un plan de acción; fomentando el desarrollo de las competencias en el colectivo docente permitiendo lograr los objetivos y acciones propuestos en los planes Anuales y Semestrales de Trabajo. (Ver tabla No. 1)

**Conclusión:**

La toma de decisiones que se realiza en las Instituciones de Educación Superior, se resuelve mejor con la participación de toda la comunidad escolar. El directivo debe de ser capaz de transformar su espíritu de servicio, de adquirir los conocimientos y herramientas que le servirán de soporte para realizar una buena gestión escolar, coordinando la participación del colectivo; debe ser un líder que desarrolle capacidades y habilidades. Dirigir implica influir positivamente en la conducta de otras personas para que realicen determinadas acciones. Lo anterior, se representa en el esquema de creación propia en cuanto a la TDDAIIES.

***TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS***

**LIDERAZGO DIRECTIVO**

**EN IES**

IDENTIFICA, DEFINE ESTRATEGIAS, EVALUA Y PROPONE ALTERNATIVAS. TRANSFORMA LAS DECISIONES EN ACCIONES, EVALUA Y COMPRUEBA RESULTADOS

**LA PLANIFICACIÓN**

**GESTION ESCOLAR**

**LA ORGANIZACIÓN**

**LA DIRECCIÓN**

Direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas

SE DEFINEN ACCIONES, OBJETIVOS , ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN PARA ALCANZAR LAS METAS

SE DISTRIBUYEN LAS FUNCIONES Y SE PROPICIA EL OPTIMO DESEMPEÑO EN REUNIONES COLEGIADAS

**LO ANTERIOR IMPACTA EN LOS AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE:**

**FALTA DE CONOCIMIENTO, RIESGOS. DIFICIL ESTIMACIÓN, CARENCIA DE INFORMACIÓN, IMPREVISIBILIDAD**

Transformar y mejorar la cultura escolar e institucional, para lograr entre todos una formación integral de calidad

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabla No. 1 Análisis ANNOVA en torno a los ítems de estudio:** | | | | | | | |
| **ITEMS** | | **GRUPOS DE CLASIFICACIÓN** | | | | | |
|  | | Genero | Puesto | Edad | Antigüedad | Nivel/  Categoría | Grado Máximo de estudios |
|  | | Valores F | Valores F | Valores F | Valores F | Valores F | Valores F |
| A | Genero |  | .056 | 1.105 | 2.950 | 2.617 | .705 |
| B | Puesto | .271 |  | 7.249 | 10.086 | 8.037 | .518 |
| C | Edad | 8.350 | 15.709 |  | 61.544 | 11.760 | 11.799 |
| D | Antigüedad | 2.487 | 24.982 | 60.236 |  | 16.132 | 7.472 |
| E | Nivel/Categoría | 82.440 | 12.893 | 16.301 | 9.140 |  | 1.395 |
| F | Grado máximo de estudios | .175 | 1.272 | 3.352 | 2.639 | .456 |  |
|  | Desarrolla acciones concretas para ejecutarlas, une la palabra a la acción. | 3.328 | .500 | 2.327 | 1.744 | .531 | 1.335 |
|  | Deja primero que pasen las cosas y según como fluyan, decide. | 1.620 | 5.527 | 2.679 | 2.352 | .752 | .432 |
|  | Establece un análisis lógico de la situación y después decide. | .334 | 2.257 | 2.797 | 1.498 | .415 | .420 |
|  | Al decidir, considera sus impulsos momentáneos, sus emociones o sentimientos. | 1.279 | 8.157 | 2.372 | 1.066 | .571 | .955 |
|  | La saturación de información le limita en su toma de decisiones. | .525 | 3.024 | 2.181 | 2.982 | .169 | 1.582 |
|  | Las decisiones que toma, presentan un compás de espera, hasta que decide implementarlas. | 1.329 | 1.286 | 2.012 | 1.734 | .415 | 3.470 |
|  | Las decisiones directivas que toma en la escuela primaria, presentan un alto nivel de complejidad. | .450 | .766 | 3.375 | 1.217 | .301 | 1.180 |
|  | Las decisiones directivas en la escuela primaria, las toma con ausencia de información, situaciones cambiantes, es decir, en ambientes de incertidumbre. | 1.200 | 3.730 | 2.335 | 2.546 | .540 | 1.349 |
|  | Al tomar una decisión, se ve presionado por el tiempo. | .119 | .182 | .254 | 1.427 | .582 | 1.396 |
|  | Toma decisiones con suficientes elementos de información y análisis. | 3.590 | 4.042 | 2.520 | 2.300 | 1.274 | .304 |

**Referencias bibliográficas:**

Borden, A.M. (1995) Proyecto de Formación en Gestión y administración educacional a directores de áreas educativas. Reporte inédito del encuentro con directores de áreas educativas. Asunción.

Carmona Ibañez, Pedro. (1995). “La contabilización de los costes actuales y futuros de carácter medioambiental en las cuentas anuales”. Técnica Contable. nº 560/561. Pág. 581.

Chen, Shu-Heng (2005). Computational Intelligence in Economics and Finance: Carrying on the Legacy of Herbert Simon. Information Sciences, 170, 1, 121-131.

Chiavenato, I. (2003). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

Cook T.D. y Reichardt Ch. S.; “Métodos Cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa”; Ediciones Morata S.A., Madrid, 1986.

Creswell, J. W. (2003). Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2.ª ed.). Londres: Sage.

Fullan y Stiegelbauer (2000). El cambio educativo: Guía de planeación para Maestros. Mexico Editoral Trillas 1997.

García, Salinero Julia. Estudios Descriptivos. NURE Investigación. Junio de 2004. No. 7.Barcelona.

García Bellido, R.; González Such, J. y Jornet Meliá, J.M. Innova MIDE. Grupo de Innovación Educativa. Universitad de Valencia 2010

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. Mexico, McGRAW - HILL

Joan P. y Anguiano-Carrasco, C. (2010) El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología. Revista papeles del psicólogo, Vol 31 (1), pp18-33. Disponible en http:/www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1793.pdf

Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). The psychology of prediction. Psychological Review, 80(4), 237-251.

Kast Fremont. (1979). Administración de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Pág 383.

Mintzberg, H (2001). Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires: El Ateneo

Santesmases M. DYANE. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Ediciones Pirámide, 1997. Manuscrito recibido el 28 de enero de 2002 y aceptado para su publicación el 24 de abril de 2002.Madrid.

Segovia Carrillo María de la Luz. La Supervisión Escolar y su relación con la Gestión Escolar. Un perfil deseable. Tesis Doctoral titulada por el Instituto Universitario Anglo Español en Durango. México (2010)

SEP (2004). Durango, secretaria de educación Pública. Un plan para mejorar la gestión de la escuela. México

Schein E. H. (1988). Process consultation. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company. pp.81.