

Toma de Decisiones del Gerente Educativo en el nivel de Educación Inicial.

Neidis Alarcón *
Angélica Romero **

Resumen:

La presente investigación tuvo como objetivo el análisis teórico práctico sobre la toma de decisiones del gerente educativo de educación inicial, desde el punto de vista de la autonomía gerencial para su aplicación. Dicha investigación se sustentó en las teorías de Mañú (2009), Forest (2008), Alvarado (2008), Izurrieta (2010). La metodología para la investigación pertenece al paradigma cualitativo de tipo analítica documental. Se trabajó con una muestra de 10 directivos y 38 docentes con realización de entrevistas. Observación directa con anotaciones específicas, de esa manera, el análisis de resultados se pudo inferir que los directivos presentan debilidades en aplicar sus habilidades gerenciales para tomar decisiones asertivas, caracterizado por el retardo en la solución de problemas. También se pudo determinar decisiones con efectos no asertivos por falta de autonomía causada por lineamientos impuestos por autoridades superiores.

Palabras Claves: Gerente Educativo, Toma de Decisiones, Educación Inicial.

Decision Making Education Manager at the level of early education.

Abstract

The present study aimed practical theoretical analysis of the decision-making preschool education manager, from the point of view of managerial autonomy for implementation. This research is based on the theories of Manu (2009), Forest (2008), Alvarado (2008), Izurrieta (2010). The methodology for the research belongs to qualitative analytical paradigm documentary type. We worked with a sample of 10 managers and 38 interviews with teachers. Direct observation with specific entries, thus, the analysis results could infer that managers have weaknesses to apply their management skills to make assertive decisions, characterized by the delay in solving problems. It was also possible to determine effects assertive decisions for lack of autonomy caused by guidelines imposed by higher authorities.

Keywords: Educational Manager, Decision Making, Early Education.

*Licenciada en Sociología (LUZ).Directora del C.E.I. Simoncito Los Modines.Correo Electrónico neidisalarcon@ Hotmail.com.

**Licenciada en Educación Preescolar (UJGH). Directora del C.E.I. Simoncito Amor y Alegría. Correo Electrónico santiago_jsemolero@ hotmail.com

Introducción

Todo proceso gerencial promueve la eficacia y eficiencia de un sistema. En la actualidad la toma de decisiones garantiza el resguardo y amplitud de alternativas, en materia educativa (Educación Inicial), el director es el cuentadante de la institución, sin embargo con la participación del equipo o colectivo institucional se procesa y efectúa la toma de decisiones más conveniente o asertiva para solventar una situación o hecho presentado.

Por tal motivo en el presente trabajo se expone de manera amplia lo referente a la toma de decisiones tomando en cuenta la autonomía del directivo como líder para tomar decisiones, de acuerdo a sus capacidades gerenciales y la habilidad para aplicarlas al momento de decidir qué camino tomar ante varias alternativas para la solución de un problema; sin embargo las múltiples funciones gerenciales de un directivo escolar, más que capacidades, requiere pericia, lo cual en otras palabras según Forest (2008) e Izurrieta (2010), son tecnicismos estratégicos para tomar decisiones y contrarrestar obstáculos que amenazan la asertividad de la decisión.

Respecto a la toma de decisiones, existen trabajos anteriores los cuales enfatizan en la forma de liderizar del gerente educativo, dado que es a través de la autoridad que el directivo debe gozar de autonomía para decidir, impartir directrices, cumplir todas las funciones del proceso administrativo, tomar decisiones asertivas que impliquen tomar las riendas y mantener el control, de manera que pueda vencer obstáculos y liderizar con seguridad y asertividad conservando su autonomía en la toma de decisiones.

De lo antes expuesto, el presente estudio se basó en un paradigma cualitativo de tipo analítica documental el cual permitió a partir de la observación, análisis comparativo conceptual de las teorías y la realidad observada se llegó a conocer las causas que de una u otra forma pueden interferir en la toma de decisiones del directivo afectando el cumplimiento de las funciones hacia la toma de decisiones acertadas que garanticen una gestión de calidad, sin que por ello se retarde la solución de problemas escolares, la satisfacción de necesidades, de manera que es importante el conocimiento profundo de las causas que pueden afectar la asertividad en la toma de decisiones, rompiendo el paradigma de verdades a medias que han llegado a plantear negligencia por parte del gerente educativo en la toma de decisiones en cuyo caso está referido a los centros de educación Inicial como contexto educativo objeto de estudio.

Dada la importancia que amerita el proceso decisor en el gerente educativo para llevar las riendas de las instituciones escolares, es importante que en la práctica, el directivo gestione la solución respecto a la autonomía para tomar ciertas decisiones que ameritan

aplicar con habilidad sus capacidades, sin que por ello sea interferido por autoridades educativas, siempre y cuando las decisiones busquen elevar la eficacia de las organizaciones para formar ciudadanos productivos y participativos conscientes de sus propias decisiones, esto se traduce en la exploración, comprensión de las actitudes propias de todos los miembros de la institución educativa.

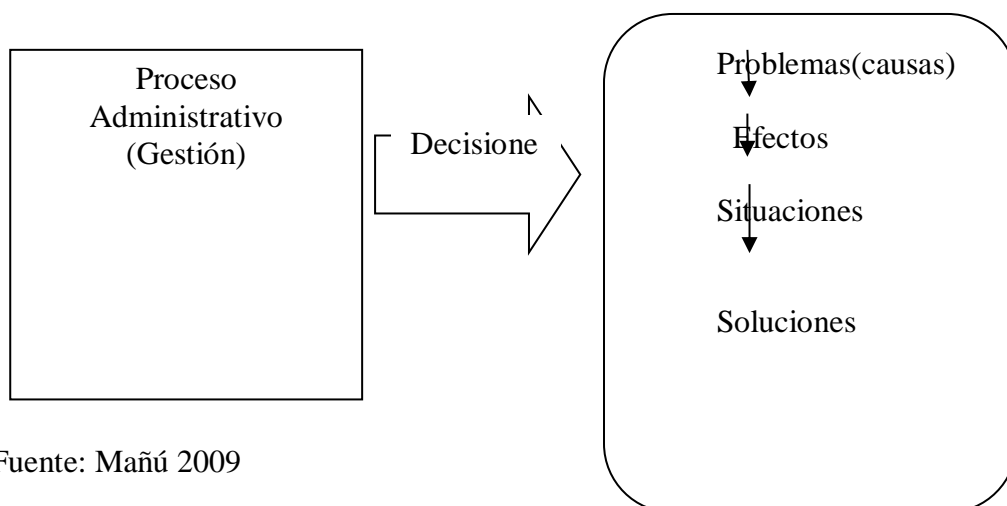
Fundamentación Teórica

La Toma de Decisiones

Uno de los grandes problemas de todo Administrador independientemente de cuáles son o deben ser los principales elementos que intervienen en el proceso administrativo, es el tener que tomar decisiones o determinaciones, al respecto Mañú (2009), considera que se trata de aplicar la política o medida correctiva necesaria en el tiempo indicado contrarrestando los posibles riesgos y basado en información veraz para su acertada aplicación es por ello que el directivo escolar al tomar una decisión debe asumir retos y evitando riesgos para alcanzar resultados en el proceso administrativo de la forma más acertada posible hacia resultados positivos.(P. 25).

Puede considerarse entonces que tomar decisiones, no es algo separado dentro de los procesos administrativos, y que además como medida correctiva puede evitar riesgos y alcanzar resultados positivos.

Grafico N° 1 Toma de Decisiones



Fuente: Mañú 2009

En el aspecto práctico el Director, como responsable de una unidad administrativa constantemente toma decisiones sin que exista una guía o normas que le sirvan de modelo para "decidir" ante la variedad de situaciones que puedan presentársele es una verdad

incontrovertible que quien no sabe decidir, no sabe dirigir, en este sentido todo lo que la Dirección ejecuta es mediante decisiones, este proceso está presente en todas las funciones de una organización, pero también se pueden evitar o detener acciones mediante una decisión. En todos los procesos administrativos se requieren decisiones que las transforman en instrumentos efectivos puesto que el objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados.

En el ámbito educativo, las decisiones al no ser tomadas a tiempo o tomadas con información errónea, producen resultados no satisfactorios a lo cual Alvarado (2008), plantea que la toma de decisiones es la respuesta a las debilidades existentes en la Institución Educativa (p. 56), por otra parte, Izurrieta J. (2010), plantea que el gerente educativo para tomar decisiones, debe analizar de antemano todas las variables involucradas que pueden ponerse en riesgo con decisiones equivocadas y contar con autonomía para tomar esas decisiones, especialmente porque son muchas las variables que pueden afectar o no la calidad educativa y por ende el rendimiento escolar por cuanto la gestión escolar es un entramado que debe enfocarse en las decisiones en forma perfectamente coordinada y especialmente que todo el personal forme parte de ellas y es en esencia el personal docente cuyo desempeño está perfectamente ligado al manejo de saberes. (p. 32)

Estos planteamientos, destacan la problemática detectada en lo que respecta a la autonomía del directivo escolar, quien debe cumplir como gerente de las institución funciones que en organizaciones de otra índole, son ejercidas por gerentes de departamentos, y aunque las instituciones educativas son unidades administrativas pequeñas, el entramado de actividades que debe asumir el directivo, requiere de habilidades muy especiales, conjuntamente con sus capacidades académicas para tomar decisiones, asumiendo retos, venciendo obstáculos.

Vale decir entonces que el directivo debe conocer alternativas de solución y estudiarlas a profundidad para saber cuál decidir, entonces es necesario que conozca los distintos tipos de decisiones que le permitan decidir la más conveniente a la situación dada, de allí que Urazquizú P. (2009), ofrece como tipos de decisiones lo siguiente:

Por su efectividad operativa son:

Decisiones estratégicas: Son aquellas que afectan a toda la empresa (o a una buena parte de la misma) durante un largo periodo de tiempo. Influyen, por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio.

Decisiones tácticas: Afectan únicamente a parte de la empresa, o a parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento (o de unos pocos). Tienen un impacto relevante a medio plazo (1 o 2 años, como máximo), y son tomadas por cargos intermedios

Decisiones operativas: Afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial (jefes de equipo, encargados de área, dependientes. Como quiera que sea la operatividad de las decisiones, el toque técnico debe aplicarlo el gerente, dependiendo de sus capacidades y habilidades para aplicar estratégicamente las decisiones, especialmente asumiendo riesgos y venciendo obstáculos.

Por su naturaleza las clasifica en:

Decisiones estructuradas: En este caso, las variables que afectan a la decisión son perfectamente conocidas, y en muchos casos el proceso de decisión puede representarse mediante un diagrama de flujo, e implementarse mediante un algoritmo. En casos extremos, ni siquiera es necesaria la intervención humana, aunque no es lo habitual.

Decisiones No estructuradas: Son aquellas decisiones en la que no es posible diseñar un "flujo de decisión" en detalle, no es evidente que inteligencia se debe aplicar, ni cómo se debe diseñar el proceso, ni con qué criterios decidir. Suelen ser decisiones que se toman ante eventos inesperados o que ocurren muy esporádicamente. En estos casos, evidentemente, la intervención humana es insustituible.

Es posible que sea este el tipo de decisiones a las cuales el directivo deba recurrir, aunque tal vez no conozca como se denomina, pero las distintas situaciones y las múltiples funciones que el directivo le toca asumir, lo llevan a decidir en forma inesperada con el riesgo de no hacerlo acertadamente y no resolver o lograr resultados no esperados.

Decisiones semiestructuradas: Es el caso intermedio. En cierto sentido, me atrevo a decir que son todas o casi todas las decisiones, que se encuentran en algún punto intermedio entre los dos extremos descritos anteriormente. En este caso, algunos pasos del proceso de decisión están claros y pueden definirse razonablemente, aunque existen otros aspectos inciertos que es necesario valorar. ¿Son o no son así todas decisiones que a diario se toman?.

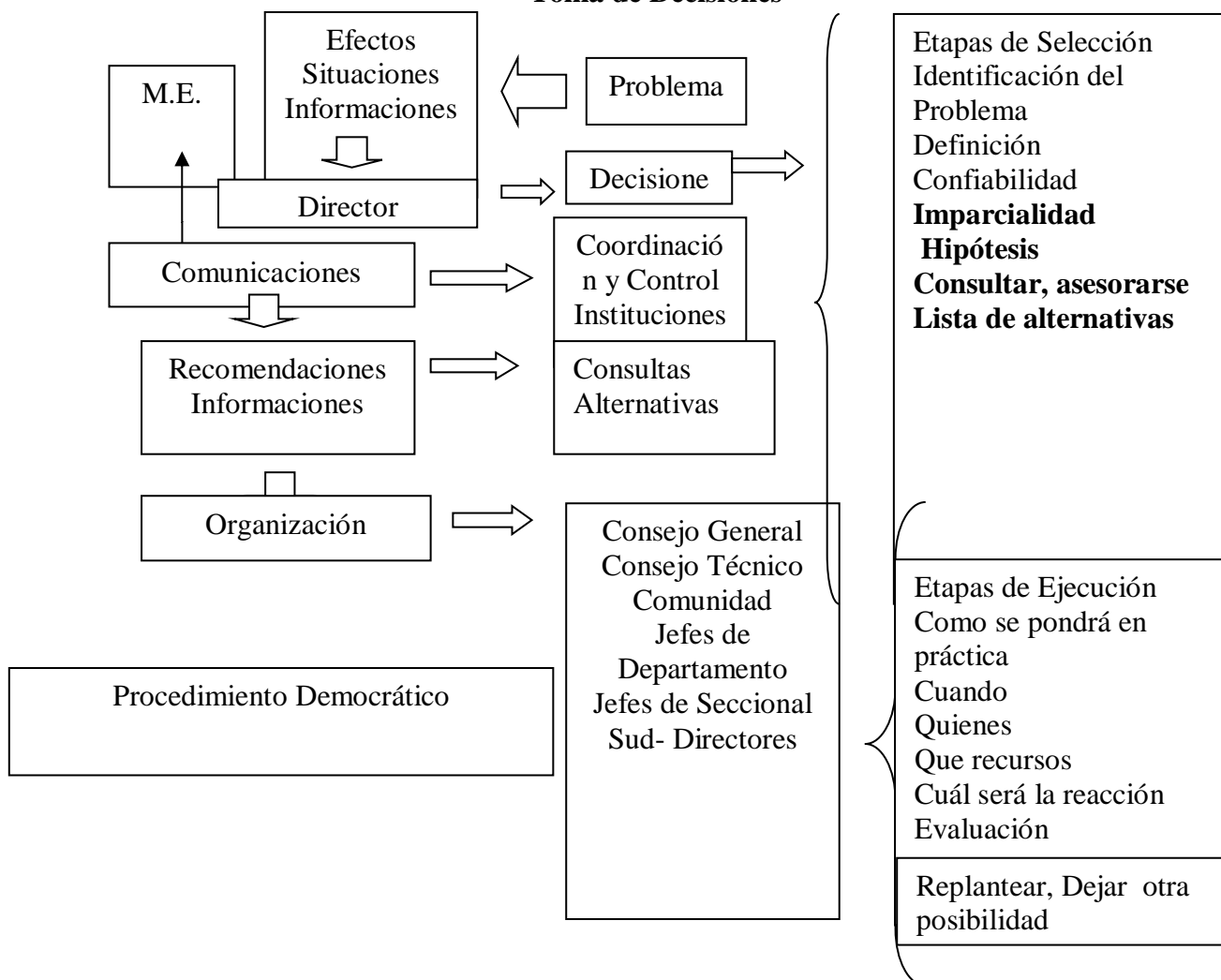
Con esta gama de conocimientos, puede decirse que se despliega para el directivo, variadas rutas a seguir, en la medida que estos conocimientos acerca de las decisiones, le ayuden a ser más independiente a la hora de decidir (P..22)

Cuando los directivos asuman manejar las riendas de institución aplicando sus capacidades técnicas-administrativas, en gestión del talento humano, sociales y promoción de ética profesional, como herramientas eficaces manejadas inteligentemente, lograran también vencer obstáculos para tomar decisiones asertivas, con autonomía, desafiando las adversidades y venciendo las influencias del entorno, en lo que respecta a las intervenciones sindicales las cuales en ciertas ocasiones interfieren en la armonía de las relaciones laborales, y en las directrices relacionadas con la gestión del recurso humano por parte del directivo, por cuanto los hallazgos en la investigación realizada, más que obstáculos para tomar decisiones por interferencia de autoridades superiores y hacer uso de su autonomía, es inseguridad en algunos directivos para tomar decisiones especialmente en situaciones difíciles venciendo obstáculos.

En el grafico 2, puede observarse un Modelo de cómo ocurre el proceso de decisión y otros factores que pueden influir afectando en ciertos momentos la efectividad de las decisiones tomadas.

Grafico N° 2

Toma de Decisiones



Aunque algunas situaciones en la vida laboral de los gerentes, se tornan complicadas, se ven en la necesidad de tomar decisiones apresuradas sin poder analizar con detenimiento, el camino correcto a seguir; sin embargo, Alvarez (2010), ofrece 6 fases a seguir para la toma de decisiones, descritas a continuación.

Fases del Proceso de Decisiones

- Definir el problema
- Analizar el problema
- Buscar soluciones o alternativas
- Elegir la mejor de las alternativas
- Ejecutar la decisión
- Evaluar el efecto que produce para introducir reajustes si fuera el caso.

Definir el Problema:

Si el administrador tiene objetivos precisos que se propone cumplir, ya se le presentan los primeros problemas acerca de los cuales debe adoptar las decisiones que mejor convengan. Su misma acción es una permanente búsqueda de efectos que han sido generados por diversas causas. En conclusión los problemas deben ser presenciados de manera evidente y objetiva o en otras ocasiones se impone una búsqueda para lograr la identificación y delimitación del problema.

Analizar el Problema:

Una vez conocido el problema es necesario analizarlo para conocer sus verdaderas causas, es necesario buscar los factores que lo determinan, las condiciones en las cuales se desarrolla, averiguar todos los hechos en torno a él y a todas las opiniones o ideas relativas al mismo.

Buscar soluciones o alternativas:

Una vez analizado el problema es necesario buscar su solución. Pero no dentro de una sola alternativa; debe ser una norma el preparar varias alternativas de soluciones estudiando sus pro y contra, comparando unas con otras, enumerando sus ventajas.

Elegir la mejor de las alternativas:

La alternativa que se ha seleccionado debe representar la mejor solución al problema, cosa que no siempre es posible. No obstante, su hallazgo debe ser el objetivo fundamental del Administrador.

En todo caso, analizar las fases anteriores, son una manera de poder el directivo analizar con detenimiento no sólo la alternativa, sino seguir los pasos correctos que pueden llevarlo a

tomar una decisión asertiva, pero existen también otros factores a tomar en cuenta en cuanto al camino a seguir, denominados criterios, según Jakobson D. (2009), de los cuales se tiene:

a) El riesgo:

Esto es que deben compararse los beneficios que dará cada alternativa elegida.

b) El esfuerzo:

Este criterio consiste en evaluar la eficiencia de la solución o lo que es lo mismo obtener el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.

c) El momento:

Dependerá si la situación es muy urgente la acción se acometerá en forma inmediata o en el caso contrario la situación amerita una acción a largo plazo.

d) Los recursos:

Es necesario considerar los recursos humanos y materiales disponibles para adoptar la decisión.

Ejecutar la Decisión:

Esta última fase es esencial, de nada vale tomar la mejor decisión si esta no se pone en práctica. No basta con anunciar que se tiene la solución a un problema, es necesario ejecutarla, hacerla realidad. Esta fase requiere de ciertas previsiones:

- Las soluciones deben ser anunciadas.
- Deben complementarse con suficiente información.
- Deben ser controladas y evaluadas para verificar la validez de la solución con el objeto de valorar la necesidad de modificar la decisión o de ajustarla y en casos extremos de enfrentarse a las secuelas negativas de la decisión ejecutada para tratar de neutralizarlas con los medios disponibles. (P. 16).
- La investigación entre muchos gerentes ha sugerido un marco básico para el proceso en la toma de decisiones, por supuesto en el mundo real ninguna situación concordara jamás con el marco exactamente, pero casi todas las decisiones gerenciales puede esperarse que se ajusten más o menos.

Las "CINCO C" de la toma de decisiones: considerar, consultar, comprometerse, comunicar y comprobar son factores del proceso, no pasos de un procedimiento, muchas veces se participa en más de un factor a la vez: a consultar mientras se considera, comunicarse tentativamente antes de comprometerse, comprobar una decisión previa como

parte de considerar la siguiente. Según Mañú (2009), estos factores corresponden al proceso de decisiones compartidas por un equipo, y obedece a los siguientes pasos.

- **Considerar:** Identificar las alternativas, explorarlas, eliminarlas. Considerar es un proceso imperativo uno en el que quizá sea necesario repetir varias veces. Tal vez se debe usar el ciclo de decisiones varias veces antes de llegar a alguna que sea satisfactoria.
- **Consultar:** Hace participar a las personas afectadas al explorar el punto, tomar la decisión e instrumentarla. Distinguir entre consulta y participación. Usar a los demás, en conversaciones y reuniones, para enriquecer el propio pensamiento. Nombrar equipos como parte del proceso. Muchas veces, la consultoría forma parte de la consideración.
- **Comprometerse:** es el corazón del proceso. Asumir la responsabilidad de la decisión: administrar los riesgos externos y emocionales de estas. Encontrar el propio compromiso interno. Hacerlo real al anunciar la decisión.
- **Comunicar:** Explicar lo que se decidió y porque. Instrumentar la decisión al generar compromiso de los demás. Vender los beneficios y asegurar la acción. Delegar y planear.
- **Comprobar:** Vigilar el progreso para asegurar que la decisión en realidad funciona. Usar los indicadores de desempeño y modificar los planes a luz del avance. Caminar para revisar y motivar. Revisar la decisión como parte del ciclo de aprendizaje y ¡prepararse para la siguiente;

Son estos los puntos clave, para que el gerente educativo pueda considerar y lograr decisiones más asertivas. Como quiera que sea la situación que se le presente y ante la carga de responsabilidad del directivo, asumir el compromiso y dar respuesta a los problemas que se presente es un reto que el directivo debe asumir. (P.. 27)

Bases para Tomar Decisiones

Para tomar decisiones debe existir una serie de hechos significativos y son las bases de los cuales deben valerse los gerentes antes de decidir, sumado a sus competencias y habilidades, de allí que Álvarez H. (2008), plantea que:

Las bases más importantes son:

a) La Intuición:

Las decisiones basadas en la intuición son muy recomendables por ser subjetivas y totalmente contraindicadas para decisiones de carácter estratégico, sin embargo tienen como elemento positivo su prontitud para aprovecharlas en acciones rápidas.

b) **Los hechos:**

Esta es una de las decisiones más recomendables debido a que se toma sobre premisas ciertas, siendo consecuentemente decisiones reales. Tienen como limitación que resulta difícil obtener hechos, datos e informaciones relativas o determinadas situaciones, lo que haría necesaria una investigación muy larga que retardaría la decisión.

c) **La experiencia:**

Las decisiones que se basan en la experiencia son aquellas en las que se decidió sobre una situación que ya se ha vivido antes y que, por tanto se conoce.

d) **La autoridad:**

La base de cualquier decisión es la autoridad. No tendrá efecto alguno la decisión que no tenga como base la autoridad, puesto que nadie la convertirá en una acción efectiva, a excepción de una decisión de carácter personal.

La base de sustentación está en que son adoptadas de acuerdo con orientaciones estratégicas u obedeciendo a los fines de una institución. Su aspecto negativo está en que pueden convertirse en decisiones irreflexivas y arbitrarias.

Con base en el estilo de liderazgo utilizado las decisiones pueden dividirse en autocráticas y democráticas. Las primeras están muy centradas en la posición de quien tiene el poder de decidir y las segundas están más orientadas hacia procesos de consulta, de compromiso grupal, de decisiones tomadas en grupos productivos de trabajo.

Las decisiones deben ser compartidas con el personal para que este se sienta participe de la elaboración de las metas o los fines de la institución.

Funciones de la Toma de Decisiones

En la práctica, la gerencia de una institución educativa tiene que tomar decisiones para diseñar y desarrollar la planificación estratégica de la organización en los aspectos relacionados con el planeamiento, la organización, la dirección y el control de todas las actividades académicas y administrativas para el correcto funcionamiento de la institución de acuerdo a los objetivos y metas de la misma. Según Jakobson D. (2009).

- **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. En función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados.
- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.
- **Control:** Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar, que encause la ejecución en línea con las normas establecidas.

Aspectos de la Toma de Decisiones Educativas

Los directores según Vélez, Ignacio (2003), se enfrentan a problemas y situaciones constantemente:

- Algunos son sencillos, otros a menudo parecen abrumadores. Algunos exigen acción inmediata, mientras que otros a veces requieren meses o años para resolverse.
- La mayor parte de las decisiones en las instituciones educativas carecen de estructura y conllevan riesgo, incertidumbre y conflicto.

Características de la Toma de Decisiones según Vélez, Ignacio (2003)

- **Incertidumbre:** Se presenta cuando existe un ambiente de certeza. No se sabe las probabilidades.
- **Riesgo:** Incluye aquellas decisiones que pueden depender de algún evento probabilístico. En ella se tiene aquellos casos donde la toma de decisiones bajo una incertidumbre tiene un oponente.

Condiciones para Tomar Decisiones

Las decisiones se pueden tomar no siempre en las condiciones óptimas para que esta sea la más adecuada, pero básicamente para que la decisión sea buena se debe de identificar el porqué del problema, las posibles soluciones, consecuencias de tal decisión para así poder seleccionar la decisión más adecuada para este tipo de situación.

En algunos casos, las decisiones que se tienen que tomar son inmediatas, porque las condiciones no favorecen al que toma la decisión, en estos casos la persona que decide debe tener un razonamiento rápido para que al momento de decidir no se equivoque, donde además de tener conocimientos sobre la institución educativa y su funcionamiento, debe ser creativo. Según Vélez, Ignacio (2003).

-Condición de Certeza:

Situación en la cual el gerente de la institución educativa puede tomar decisiones con precisión, porque conoce el resultado que producirá cada una de las alternativas.

-Condición de Incertidumbre:

Situación en la cual el gerente de la institución educativa que toma las decisiones, no cuenta con pista alguna de las alternativas, ni con estimaciones razonables de las probabilidades correspondientes.

-Condición de Riesgo:

Es la condición en la que el gerente de una institución educativa puede definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y anunciar la probabilidad de que cada solución de los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.

Problemas en las Decisiones según Vélez, Ignacio (2003)

- Información errónea: Este es el caso de una pregunta equivocada y una respuesta correcta.
- Sesgo: Este factor es el grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas.
- Interpretación: Existe el peligro de utilizar una información y llegar a una distorsión de su significado.
- Conclusión apresurada: El director el mismo las construye, se interna en ella y la hace surgir.
- Posición social: En un ambiente de trabajo existe una barrera entre el supervisor (director del plantel) y el subordinado, la cual limita la comunicación en ambas direcciones.

Tomar Buenas Decisiones

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas según Spector P. (2008)

-Decisiones Intuitivas: Se deciden en forma espontánea y creativa.

-Decisiones Lógicas o Racionales: Basadas en el conocimiento, habilidades y experiencias.

El éxito en puestos administrativos requiere cada vez más un liderazgo, no solo una buena administración. Incluso en los niveles más bajos de las empresas, la incapacidad de guiar perjudica tanto el desempeño corporativo como las carreras individuales.

Para tomar la mejor decisión como directivo debemos considerar dos aspectos de relevancia como lo son: Una excelente planeación estratégica y las dinámicas en referencia a consideraciones contingentes y problema de la intensificación del compromiso.

Para la excelente planeación estratégica organizar, definir su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Participando de manera activa en conjunto con el personal de la misma y de esta manera suponer la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajuste de cada cierto lapso para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Importancia de Saber Tomar Decisiones

Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se eligen correctamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, este proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrara tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de los autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz. Según

-Concentrarse en lo realmente importante.

- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones, opciones, que se han formado en torno a la elección.
- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

Administración en las Decisiones

La toma de decisiones debe evaluarse en función de lo siguiente según Spector P. (2008)

- Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectara el futuro.
- Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.
- Impacto: En qué medida se ven afectadas otras áreas o actividades.
- Calidad: Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otros aspectos.
- Periodicidad: ¿la decisión que se tome frecuentemente o excepcionalmente?(P. 48)

Recomendaciones para la Toma de Decisiones en las Instituciones Educativas según Guedez, V (2005).

- Alta tolerancia a la ambigüedad.
- Capacidad de escuchar a los demás.
- Generar consenso alrededor de una decisión.
- Flexibilidad para la retroalimentación.
- Evitar los estereotipos.
- Manejo de datos blandos y duros.
- Realismo acerca de las dificultades.

Cabe destacar que cuando un director percibe que en una situación no puede eliminar algunas o varias alternativas en grupo, debe optar una decisión individual que, casi con seguridad resultara más eficaz.

Metodología Utilizada

La metodología para la investigación pertenece al paradigma cualitativo de tipo analítica documental. Se trabajó con una muestra de 10 directivos y 38 docentes de los Centros de

Educación Inicial de la Parroquia Raúl Leoni de la Ciudad de Maracaibo, con realización de entrevistas, observación directa con anotaciones específicas, e igualmente los resultados fueron organizados, interpretando las entrevistas y organizando y agrupando los datos por patrones de repetición en cuyo caso fueron los indicadores relacionados con el comportamiento.

En la metodología además, aunque no se trató de un estudio cuantitativo, cuya interpretación de resultados ameritaba interpretación numérica, igualmente fueron organizados en una matriz de opinión, basado en patrones de comportamiento o rasgos de conducta que facilitó la interpretación entre los que fueron las causas y los efectos a la situación problemática.

Resultados de la Investigación

En la investigación Científica analítica realizada sobre la toma de decisiones en el ámbito educativo, se define esta como un proceso fundamental, en el cual se determina o prevé el funcionamiento institucional.

En función de esto se concluye que la asertividad de los procesos gerenciales depende de la toma de decisiones que se determinan ante el desarrollo de lo planteado a nivel administrativo, tanto en la relación y prosecución de cada uno de sus componentes o fases, bajo algunos criterios que modifiquen la ejecución de la decisión con sus características y condiciones. Con base a lo planteado, el director de las instituciones educativas para tener éxito en la gestión gerencial y alcanzar los objetivos, debe elaborar el plan de acción donde se plasmen todas las actividades requeridas para lograr las metas trazadas, en el mismo se deben reseñar las estrategias, las personas que lo ejecutan tendrán disponible los recursos y la evaluación.

Así mismo la toma de decisiones constituye un factor importante en la gestión del directivo, por cuanto permite solucionar problemas en la institución, además facilita detectar a tiempo, en base a las posibilidades para interpretar e identificar a este desde su dimensión, para ello es necesario contar con herramientas gerenciales y técnicas.

Considerando la importancia del proceso de toma de decisiones para los gerentes en el manejo de la organización, se espera que los hallazgos de la presente investigación, resumidos en este artículo, puedan ser manejados con sentido práctico, como una valiosa herramienta que permita al directivo asumir riesgos en la toma de decisiones, como parte de las responsabilidades en la gestión del cargo que ocupa; en ese sentido, los hallazgos de la investigación arrojaron resultados resumidos a continuación.

Del análisis de resultados, se pudo inferir que los directivos de los Centros de Educación Inicial de la parroquia Raúl Leoni de la Ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, presentan debilidades en aplicar sus habilidades gerenciales para tomar decisiones asertivas, caracterizado por el retardo en la solución de problemas. También se pudo determinar decisiones con efectos no asertivos por falta de autonomía causada por lineamientos impuestos por autoridades superiores,

Por otra parte se logró analizar la influencia sindical en la toma de decisiones en situaciones conflictivas con efectos desfavorables en la gestión del recurso humano; sin embargo se constataron habilidades gerenciales técnicas en la toma de decisiones para resolver problemas de infraestructura escolar e integración comunitaria. Se recomendó gestionar el apoyo gerencial por parte de instancias superiores en autonomía hacia la toma de decisiones, así como la actualización académica del talento humano directivo en el fortalecimiento de asertividad decisoria que permita desarrollar habilidades en la toma de decisiones efectivas ante conflictos laborales.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado (2008) :Toma de decisiones, una Dimensión de Poder,(P.56)
- Alvarez (2009):Liderizar, una tarea para Tomar Decisiones (P. 18)
- Mañú J., (2009) :Manual Básico de Dirección Escolar. (P. 25)
- Forest (2008) : Comunicación Cooperativa entre la Familia y la Escuela (P. 39)
- Guedez V. (2003): Gestión Escolar (P.15).
- Irazquizú P., (2009): Administración, Dirección, Magnament. (P. 19)
- Izurrieta L., (2010): Administración Educativa o Gestión Educativa? (P. 32)
- Jackobson J. (2009): Decidir, desde una perspectiva de Gerencia Moderna (P. 54)
- Spector Paúl (2008): Manual Moderno de Psicología Organizacional.(P.68)
- UPEL. (2007): Gerencia Educativa. (P. 35)
- Vélez (2012): La Intuición en la Toma de Decisiones Escolar (P. 35)