**Decisiones bajo la sombra, una caracterización del proceso de decisión directivo en condiciones de incertidumbre.**

**Yaneth Soto Ruiz.**

*Instituto ISPAME Durango, Dgo.*[**sotoruizyaneth@yahoo.com.mx**](mailto:sotoruizyaneth@yahoo.com.mx)

**Miguel Navarro Rodríguez.**

*Universidad Pedagógica de Durango***.** [**tondoroque@gmail.com**](mailto:tondoroque@gmail.com)

**Resumen**

Este documento se orienta a desarrollar una caracterización de las decisiones directivas bajo condiciones de incertidumbre, destacando las características de dicho proceso y la tendencia final observada. Desde la técnica de encuesta, se aplicó un cuestionario a 150 profesores y 10 directores de escuelas primarias en la ciudad de Durango, Dgo. Los resultados permiten apreciar bajas percepciones del proceso de decisiones en condiciones de incertidumbre y se advierte la tendencia a disociar decisiones propias en incertidumbre con la ausencia de información.

**Palabras clave**: toma de decisiones, incertidumbre, caracterización, directivos.

1. **Una aproximación a las decisiones bajo incertidumbre**

La presente indagación, la cual es parte de un trabajo más amplio, aborda el tipo de decisiones directivas que se realizan bajo ambientes inciertos, poco claros, plenos de incertidumbre y que determinan a un desempeño específico de los directores escolares, que bien puede acercarlos al éxito o al fracaso en sus decisiones. De acuerdo a Vélez (2001), las decisiones bajo incertidumbre son aquellas en las que no se puede asignar probabilidad de ocurrencia alguna de cualquier evento en la decisión, dado que no poseemos información, lo anterior se precisa para distinguir a las decisiones bajo riesgo, en las cuales se conoce el riesgo al que se enfrenta la decisión y puede computarse una probabilidad determinada de ocurrencia.

Decidir bajo condiciones de incertidumbre es apelar a la intuición directiva, a proceder hacia una línea de acción bajo la sombra, sin ver los factores incidentes, actuar a ciegas respecto de los hechos puntuales y la información verificable y bajo un marco de saber experiencial, de reflexiva previa, de consideraciones intuitivas, de influencias culturales y del grupo al cual se pertenece y con el cual se comparten determinados marcos de acción (Rosado, 1991); es decir, las decisiones bajo incertidumbre no son del todo ocurrencias o decisiones hechas al “ahí se va”, sino que implican a todo un procesamiento cognitivo (Khaneman y Tsversky, 2003), en el cual se incluyen los componentes ya citados: el saber previo, la experiencia cultural, la reflexiva sobre el comportamiento posible de los hechos, la influencia sobre el decisor de las creencias compartidas con las comunidades profesionales entre otros.

Uno de los componentes subjetivos para la toma de decisiones directiva en condiciones de incertidumbre que requiere una atención específica es el de las emociones; tal como Herrera (2011) lo establece: “la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre no está mediada solo por procesos cognitivos, sino que también las emociones tienen un papel importante en ellas” (p.1). Para Damasio (1994), cuando el individuo se enfrenta a un proceso de toma de decisiones incierta, procede mentalmente a imaginar un resultado negativo en determinada opción, lo cual le provoca un sentimiento o emoción desagradable, esto conforma la teoría en toma de decisiones bajo incertidumbre denominada como “marcador somático”, entre más marcas somáticas de emociones desagradables se registren, se disminuye el número de opciones en la decisión bajo incertidumbre y esto ayuda a tomar la decisión final.. vamos tomando una decisión incierta, por descartar “ aquello que no nos late” a este proceso de descartación se le conoce como tarea de apuestas o *Iowa Gambling Task* (Márquez, et al, 2013; Bechara y Damasio, 2005; Maia & McClellan, 2004).

Independientemente del éxito o fracaso de una decisión tomada bajo condiciones de incertidumbre, se puede establecer para cada una de ellas, un mayor o menor procesamiento cognitivo de los elementos subjetivos considerados para la decisión, (NC de Kohan, 2008), de esta forma en el extremo más pobre de dicho procesamiento, estarán las decisiones bajo incertidumbre espontáneas y de ocurrencia y en el extremo de mayor procesamiento cognitivo estarán las decisiones bajo incertidumbre complejas; analizar cómo toman estas decisiones los directivos escolares nos acerca a un conocimiento organizacional que puede ser aplicado en los procesos de mejora escolar en los sistemas educativos.

1. **Implicaciones problemáticas de las decisiones directivas bajo incertidumbre en la escuela.**

En el programa de Escuelas de Calidad, que se ha implementado en las escuelas primarias se incluyen varias aseveraciones acerca de cómo se da el proceso que genera ambientes de incertidumbre o conflictos laborales, destacando que:

“Cuando el profesor va a participar en la toma de decisiones de una escuela generalmente se tiene una reunión para discutir la forma de proceder… han sido observadas las maniobras por el poder, signos de las diferencias de status, influencia de grupos informales dentro del grupo general y un gran número de interacciones sociales que afectan los resultados en la toma de decisiones”. (SEP 2005, p.57)

En las escuelas primarias existen múltiples problemas y conflictos que se tienen que resolver a corto, mediano o largo plazo, por ejemplo un problema muy común es la resistencia de varios docentes en las reuniones de Consejo Técnico Escolar donde se ventilan diversas necesidades, a las que es difícil darles solución, porque muchas de las veces se realizan con poca planeación o improvisadamente, además los docentes tienen aspiraciones, capacidades y motivaciones diversas, impidiendo el avance en la toma de decisiones y generando sobre las mismas, ambientes y propuestas inciertas.

1. **Algunos antecedentes de investigación**

Reeves y Burt (2006), realizaron una investigación con dieciséis directores de cuatro distritos escolares urbanos en un período de tres años, se profundizó en las experiencias reales de los directores que tratan de reformar los procesos de toma de decisiones de las escuelas. Los investigadores citados sugieren repensar por completo los roles de directivos y profesores en la toma de decisiones con el fin de mejorar la calidad educativa. Este estudio demostró que los directores necesitan estar preparados y capacitados para la toma de decisiones en el ámbito educativo; muchas veces analizan situaciones conflictivas pero no están muy seguros de que manera intervenir.

En una investigación realizada por Noel, Slate, Stallone y Tejeda (2008), se trató de determinar los puntos de vista de directores y de maestros en escuelas secundarias acerca de la toma de decisiones basada en contextos específicos; este estudio determinó que concerniente a la implementación de la toma de decisiones, existen pruebas de que históricamente, los jefes han implementado técnicas autoritarias en el proceso decisorio porque no tienen deseos de compartir el control, en vez de involucrar personal de la escuela en un proceso de toma de decisiones colaborativas.

El estudio realizado por realizado por Drucker et al, (2002), acerca del comportamiento de los directores en su proceso de decisiones, pone de manifiesto las deficiencias que padecen en una u otra medida, los grupos de directivos en materia de toma de decisiones: comportamiento real de los altos directivos durante las reuniones de toma de decisiones que no encaja con sus actitudes e indicaciones acerca de la actuación directiva eficaz; la diferencia que suele existir entre lo que los directores dicen y el modo en que se comportan ayuda a crear barreras para la sinceridad y la confianza, para la búsqueda eficaz de alternativas, para la innovación y para la flexibilidad.

No es posible derribar las barreras directivas en el proceso decisional con meros ejercicios intelectuales. Los directivos necesitan información acerca de su comportamiento en su toma de decisiones y oportunidades para desarrollar una conciencia de sí mismos en la acción decisoria.

Finalmente, Moreno y Alameda (2012) estudiaron en su investigación, los sesgos cognitivos en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre y lo hicieron no con directivos o líderes estratégicos, sino que lo hicieron con pacientes de Alzheimer, para ejemplificar cómo se dan las decisiones ciegas, con vacíos, olvidos y pérdidas de información causadas por la enfermedad, es decir con situación de incertidumbre, -lo cual es equivalente a un directivo decidiendo también a ciegas es decir en situación incierta- los resultados permitieron apreciar que el proceso de toma de decisiones en ambiente de incertidumbre de los pacientes fue sensible a las pérdidas, que se encontró un nivel de consistencia bajo, es decir una influencia orientada hacia las decisiones inmediatas y la correspondiente predominancia de estrategias de elección aleatorias.

1. **Preguntas de investigación**

Las siguientes preguntas de investigación orientaron la presente indagatoria:

¿Qué características presentan las decisiones directivas en ambientes de incertidumbre en las escuelas primarias parte del estudio?

¿Qué tendencia se registra en las percepciones respecto a la toma de decisiones directiva en ambientes de incertidumbre en la escuela primaria, desde la perspectiva de profesores y directores?

1. **Metodología**

La metodología que se utilizó para la realización del presente trabajo, fue bajo la perspectiva cuantitativa, la cual de acuerdo con Bisquerra (2004), utiliza preferentemente el método hipotético deductivo, de acuerdo a este método, se enfatizó la segmentación de los objetos de estudio en variables e ítems, la medición de estos resultó en datos que luego se concentraron y analizaron a fin de someter a prueba las hipótesis de la investigación, por ello a esta metodología se le denomina hipotética deductiva. (Barraza, 2006). En el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de encuesta, (Santesmases, 1997), con un diseño no experimental, aplicando como instrumento de investigación a un cuestionario de 82 ítems el cual obtuvo una confiabilidad alpha de .88

Los participantes fueron 150 profesores y 10 directores de educación primaria, el análisis de los datos se constituyó de pruebas descriptivas e inferenciales; se hace un recorte del tratamiento de t de student sobre los ítems de una de las dimensiones del cuestionario, para contestar las preguntas de investigación.

1. **Resultados**

El análisis de contrastación en los puntajes asignados a través de la prueba de t de student con valor de significación estadística, nos indica que en general los directores no perciben valores altos de incertidumbre en su proceso de decisiones; lo que menos se admite es el desconocimiento de hacia quien o para que se trabaja, (t = -20.21), la decisión se fundamenta en datos poco confiables (t= -19.01), se parte de información obsoleta (-18.2), se percibe un alto nivel de incertidumbre por desconocimiento de información (t=-17.17) y en la decisión se presenta inexistencia de datos (t= -16.39), el director realiza interpretaciones erróneas de la información antes de decidir (T= -15.76).

Los ítems respecto a la percepción de incertidumbre en el proceso de decisiones directivas, que aun cuando son reprobatorios, no lo son en un grado sumo y son: se aprecia un bajo nivel de incertidumbre (T= -2.45), las decisiones tienen un carácter innovador ante los ambientes de incertidumbre y poca información (t= -4.67), considera impulsos momentáneos, emociones y sentimientos (T= -5.62), los cambios económicos y políticos se perciben como factores de riesgo en las decisiones ( T= -6.15), se percibe una toma de decisiones autónoma y emprendedora en condiciones de poca información ( T= -8.12) y finalmente, El director se resiste a tomar decisiones en aspectos poco conocidos o inciertos (T= -8.33).

Lo que puede concluirse desde estos resultados es que los directivos escolares no perciben su toma de decisiones en ambientes de incertidumbre asociada a falta de datos e información, se advierte la tendencia de los encuestados a asignar puntajes más bajos cuando se les pregunta si se decide con información incierta, obsoleta o se desconoce ésta, se registra como una tendencia manifiesta el que los profesores y directivos se resisten a admitir procesos decisionales propios en condiciones de incertidumbre, no perciben equivocaciones en la interpretación de la información al decidir, los resultados son consistentes con los planteamientos de Kanheman y Tsversky (2003), respecto de la aversión de los directivos hacia los riesgos y a las decisiones bajo incertidumbre.

Esta conclusión está relacionada al resultado de la percepción de altos niveles de incertidumbre (t=-17.17), moderada o intermedia ( t=-11.14) y bajo nivel de incertidumbre (T= -2.45); si comparamos con los resultados de dos ítems de contraste: Toma decisiones con suficientes elementos de información y análisis (t= 1.96) y Establece un análisis lógico de la situación y después decide (t= 1.39), se registra un valor escasamente aprobatorio en el límite y el otro es no aprobatorio, por lo cual se percibe escasamente que el proceso de decisiones se sitúa en el ámbito de la certidumbre pero no se percibe que se decide en espacios de incertidumbre.

Será necesario profundizar en posteriores estudios para triangular estos resultados desde diversos enfoques.

Tabla No. 1 valores de prueba de t de *student*, para los ítems de la dimensión: decisiones bajo ambiente de incertidumbre

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Ítem | Calificación Estándar | Media aritmética | Error estándar | T de student | |
| 1 | Establece un análisis lógico de la situación y después decide. | **3.5** | 3.6125 | .08411 | 1.33 | |
| 2 | Al decidir, considera sus impulsos momentáneos, sus emociones o sentimientos. | **3.5** | 2.9188 | .10339 | -5.62 | |
| 3 | El director se resiste a tomar decisiones en aspectos poco conocidos o inciertos. | **3.5** | 2.7375 | .09150 | -8.33 | |
| 4 | El director decide en un ambiente que presenta de manera constante causas confusas y complicadas en los problemas sobre los que se decide. | **3.5** | 2.4313 | .08347 | -12.80 | |
| 5 | La escuela presenta constantemente un ambiente de incertidumbre institucional. | **3.5** | 2.2625 | .08754 | -14.13 | |
| 6 | El director decide aún y cuando se perciben dudas y desconocimiento respecto de con quién se compite. | **3.5** | 2.5063 | .09172 | -10.83 | |
| 7 | El proceso de toma de decisiones directivas es incierto y se desconoce para quien trabaja la escuela primaria. Es decir, cuál es su mercado. | **3.5** | 1.8625 | .08102 | -20.21 | |
| 8 | El proceso de toma de decisiones directivas es incierto con relación al tipo de tecnologías que se deben adoptar para el ambiente educativo. | **3.5** | 2.0500 | .09033 | -16.05 | |
| 9 | En el proceso de toma de decisiones directivas, se aprecia un bajo nivel de incertidumbre. es decir, se conoce toda la información, no hay dudas, etc. | **3.5** | 3.2813 | .08918 | -2.45 | |
| 10 | En el proceso de toma de decisiones directivas se percibe un nivel de incertidumbre moderada o intermedia, es decir, la información se conoce a medias, hay algunas dudas, etc. | **3.5** | 2.5375 | .08637 | -11.14 | |
| 11 | En el proceso de toma de decisiones directivas se percibe un alto nivel de incertidumbre, es decir, hay un total desconocimiento de información, todo es incierto, etc. | **3.5** | 1.9625 | .08950 | -17-17 | |
| 12 | En el proceso de decidir, se presenta inexistencia de datos, es decir la información no tiene precisiones numéricas. | **3.5** | 2.0438 | .08882 | -16.39 | |
| 13 | En el proceso de toma de decisiones directivas los datos que se presentan son usados a conveniencia del decisor, es decir, se le da un sesgo a los datos. | **3.5** | 2.1250 | .09075 | -15.15 | |
| 14 | Los cambios económicos y políticos que afectan a la escuela primaria, son factores de riesgo en la toma de decisiones directivas. | **3.5** | 2.5313 | .15735 | -6.15 | |
| 15 | En el proceso de toma de decisiones directivas es frecuente observar que el director realiza interpretaciones erróneas de la información antes de decidir. | **3.5** | 2.1250 | .08721 | -15.76 | |
| 16 | El proceso de toma de decisiones directivas parte de información obsoleta, siendo dichas decisiones afectadas. | **3.5** | 1.9375 | .08582 | -18.2 | |
| 17 | El proceso de toma de decisiones directivas se fundamenta en datos poco confiables o fuentes no autorizadas de información. | **3.5** | 1.8438 | .08712 | -19.01 | |
| 18 | El director toma decisiones de forma autónoma y emprendedora, pese a las condiciones de poca información y de ambiente incierto. | **3.5** | 2.7438 | .09310 | -8.12 | |
| 19 | El director toma decisiones de forma intuitiva ante la opción de no decidir. | **3.5** | 2.3625 | .08709 | -13.06 | |
| 20 | La toma de decisiones directiva tiene un carácter innovador ante los ambientes de incertidumbre y poca información. | **3.5** | 3.1000 | .08560 | -4.67 | |
| 21 | La toma de decisiones directiva se hace de forma conservadora y tradicional; decidiendo sobre lo más seguro. | **3.5** | 2.9375 | .08941 | -6.29 | |
| 22 | Toma decisiones con suficientes elementos de información y análisis. | **3.5** | 3.6625 | .08265 | 1.96 |
| 23 | En el proceso de toma de decisiones directivas se percibe un nivel de incertidumbre moderada o intermedia. | **3.5** | 2.5375 | .08637 | -11.14 |

**Referencias**

Barraza, Macías Arturo. *La encuesta: ¿Método o técnica? INED. No. 5 Septiembre de 2006. Universidad Pedagógica de Durango.*

Bechara, A., [&](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed?term=%22Tranel%20D%22%5BAuthor%5D&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVAbstract) Damasio A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, *52*, 336–372.

Bisquerra, R. (2004). Metodología de la Investigación educativa. Madrid: Editorial La Muralla.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes’ error: Emotion, rationality and the human brai*n. New York: Putnam (Grosset Books).

Druker, P.,Hammond, J.,Keeney, R.,Raiffa, H., Etzioni,A., Argyris,C., Striker, P.y Hayashi, A. (2002). La toma de decisiones. España. Ed. Deusto.

Herrera, M. (2011). Bulimia nervosa: emotions and making decisions. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental,* 4,2, pp.88-95.

Kahneman, D., & Tversky, A. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. Source: The American Economic Review, Vol. 93, No. 5 (Dec., 2003), pp. 1449-1475 Published by: American Economic Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3132137>

Maia, T. V., [&](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed?term=%22Tranel%20D%22%5BAuthor%5D&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVAbstract) McClelland, J. L. (2004). A reexamination of the evidence for the somatic marker hypothesis: What participants really know in the Iowa gambling task. *PNAS*, *101*(45), 16075-16080.

Márquez, M.R. Salguero, P. Paíno, S. Alameda, J.R. (2013). La hipótesis del Marcador Somático y su nivel de incidencia en el proceso de toma de Decisiones. En**:** *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol. 18 nº 1, pp. 17-36

Moreno, A. Alameda J.R. (2012). Mecanismos cognitivos en la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre. Un estudio con pacientes con demencia tipo Alzheimer en: European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education 2012, Vol. 2, Nº 2 (Págs. 67-76).

NC de Kohan, 2008). Sesgos cognitivos en la toma de decisions. En: *International Journal of Psychological Research* 1, 1, 68-73.

Noel, Cindi; Slate, John R.; Brown, Michelle Stallone; Tejeda-Delgado, Carmen (2008). Site-Based Decision-Making: Views from Secondary School Personnel. Florida Journal of Educational Administration & Policy, v2 n1 p50-61 Fall 2008.

Reeves, P. Burt. W. (2006). Challenges in Data-based Decision-making:Voices from Principals. En: educational HORIZONS Fall 2006

Rosado, M.A.(1991). *La influencia del grupo en la toma de decisiones personales en una situación de incertidumbre*. Tesis de Maestría Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Santesmases M. D. (1997). Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Ediciones Pirámide

SEP (2005). Escuelas de Calidad para Fortalecer el liderazgo directivo. Módulo de apoyo. Durango. México.

Vélez I. (2001). Decisiones bajo incertidumbre, CEJA, Bogotá.