



## *Habilidades básicas de directivos para la toma de decisiones con base en la legislación educativa*

### *Basic skills of managers for decision-making based on educational legislation*

### *Competências básicas dos gestores para a tomada de decisão com base na legislação educacional*

Valentín Castañeda Herris <sup>I</sup>

[valentin.castaneda@cu.ucsg.edu.ec](mailto:valentin.castaneda@cu.ucsg.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-7835-7582>

Natalia Irene Zárate Castro <sup>II</sup>

[natalia.zarate@unl.edu.ec](mailto:natalia.zarate@unl.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-1414-629X>

Rosa Virginia García Yagual <sup>III</sup>

[rosa.garcia02@cu.ucsg.edu.ec](mailto:rosa.garcia02@cu.ucsg.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-1661-1757>

Janethcia del Rocío Játiva Morillo <sup>IV</sup>

[rocio.jativa@uisek.edu.ec](mailto:rocio.jativa@uisek.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7235-1924>

**Correspondencia:** [valentin.castaneda@cu.ucsg.edu.ec](mailto:valentin.castaneda@cu.ucsg.edu.ec)

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 01 de diciembre de 2023 \* **Aceptado:** 12 de diciembre de 2023 \* **Publicado:** 15 de enero de 2024

- I. Máster en Educación Superior; Licenciado en Derecho; Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador.
- II. Magíster en Desarrollo Comunitario; Profesora de Segunda Educación en la Especialización de Químico Biológicas; Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialidad de Químico Biológicas; Universidad Nacional de Loja; Loja, Ecuador.
- III. Magíster en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos; Diploma Superior en Diseño y Gestión Curricular; Diploma Superior en Modelos Educativos; Profesor en Historia y Geografía; Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador.
- IV. Doctora en Psicología Educativa y Orientación Vocacional Especialidad Psicología del Adolescente; Magíster en Intervención y Asesoría Familiar Sistémica; Licenciada en Ciencias de la Educación, Profesora de Enseñanza Media en la Especialización de Psicología Educativa y Orientación Vocacional; Doctor en Ciencias de la Educación Especialización Administración Educativa; Universidad Internacional SEK; Quito, Ecuador.

## Resumen

La toma de decisiones educativas es un proceso complejo que requiere un conocimiento profundo de la gestión educativa. Esta investigación se centra en las habilidades básicas para los directivos que deben tomar decisiones informadas y éticas basadas en el marco legal que rige el sistema educativo. Se empleó el enfoque cualitativo y un diseño de tipo fenomenológico hermenéutico. La población la integraron 9 directivos. El uso de las entrevistas semiestructuradas y abiertas se utilizó como técnica, para de entender y dar valor a la realidad social. De las cuatro categorías de habilidades, el análisis e interpretación de la legislación educativa y la resolución de problemas y conflictos, los resultados muestran que un 65 % de los encuestados necesitan de asesoría externa por falta de dominio de estas. En tanto el 41 % no puede manejar las emociones para emitir comunicaciones difíciles. Los resultados y conclusiones revelaron la necesidad de capacitar a los directivos para desarrollar las habilidades básicas para tomar decisiones con base en la legislación educativa.

**Palabras Clave:** Toma de decisiones, habilidades básicas, directivos escolares, legislación educativa.

## Abstract

Educational decision making is a complex process that requires in-depth knowledge of educational management. This research focuses on the basic skills for managers who must make informed and ethical decisions based on the legal framework that governs the educational system. The qualitative approach and a hermeneutic phenomenological design were used. The population was made up of 9 managers. The use of semi-structured and open interviews was used as a technique to understand and give value to social reality. Of the four categories of skills, the analysis and interpretation of educational legislation and the resolution of problems and conflicts, the results show that 65% of those surveyed need external advice due to lack of mastery of these. Meanwhile, 41% cannot manage emotions to issue difficult communications. The results and conclusions revealed the need to train managers to develop basic skills to make decisions based on educational legislation.

**Keywords:** Decision making, basic skills, school leaders, educational legislation.

## Resumo

Educational decision making is a complex process that requires in-depth knowledge of educational management. This research focuses on the basic skills for managers who must make informed and ethical decisions based on the legal framework that governs the educational system. The qualitative approach and a hermeneutic phenomenological design were used. The population was made up of 9 managers. The use of semi-structured and open interviews was used as a technique to understand and give value to social reality. Of the four categories of skills, the analysis and interpretation of educational legislation and the resolution of problems and conflicts, the results show that 65% of those surveyed need external advice due to lack of mastery of these. Meanwhile, 41% cannot manage emotions to issue difficult communications. The results and conclusions revealed the need to train managers to develop basic skills to make decisions based on educational legislation.

**Palavras-chave:** Tomada de decisões, competências básicas, dirigentes escolares, legislação educativa.

## Introducción

La toma de decisiones está asociada a distintas habilidades que son fundamentales para la vida, una vez alcanzado el desarrollo cognitivo, emocional y social del individuo. Decidir con base a la legislación educativa conlleva al dominio de ciertas habilidades o competencias, que una vez adquiridas, conducirán al lauro educativo en el contexto en que se desarrollen.

Dos habilidades fundamentales que deben ser desarrolladas para el proceso de tomas de decisiones, teniendo en cuenta las normativas legales en el ámbito educativo son las habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales. Estas junto al análisis e interpretación de la legislación educativa y las habilidades para la resolución de problemas y conflictos van a conformar la combinación del éxito.

La toma de decisiones en el contexto educativo está interrelacionada a la gestión educativa, el vocablo gestión es de carácter activo, y se vincula a la estrategia “stratos-ego” que significa instituir, agrupar los encuentros aislados. Porque integra una relación entre los individuos y los objetivos que, vinculados entre sí refuerzan soluciones y necesidades (Menguzzato, 1993). Es solo con decisión y una gestión educativa eficaz las instituciones educativas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas educativas.

Tomar decisiones es un proceso que traspasan las personas cuando deben elegir entre diferentes opciones. Al decidir dentro de las organizaciones se consideran variados factores como, el nivel de competencias, las tendencias de los implicados, los recursos disponibles y las capacidades internas y la cultura organizacional González et al, (2019). Se considera que entre estos, deben estar los lineamientos legales y aquellas habilidades y actitudes que deben haber desarrollado quienes tienen la encomienda de tomar decisiones.

Un rasgo caracterizador que debe poseer un gerente educativo y todo maestro es el conocimiento y uso cotidiano de las habilidades comunicativas como refiere Mendoza et al, (2019) aludiendo a Ramírez 2007 como todos los actos comunicativos que desarrolla el hombre y que le permite comunicarse: hablar, escuchar, leer y escribir. A esta definición se puede agregar la interpretación del acto de la comunicación como elemento clave para decidir según sea la situación. En tanto, las habilidades comunicativas propician interacción de comunicación y de transferencia de información entre varios sujetos, permitiendo el desarrollo social y la optimización de las relaciones interpersonales.

En el ambiente educativo es favorable la existencia de espacios de interacción que favorezcan la toma de decisiones y las relaciones interpersonales determinan el humanismo y la democratización con su enfoque desarrollador. Según Agurto et al, (2022) estas habilidades van a ser aquellas interacciones recíprocas entre dos o más personas, que se suceden a lo largo de la vida, construyendo la personalidad.

Entendido de esta manera, como una habilidad un tanto difícil, pero no imposible para el logro de objetivos. Para ello se vale la empatía, el respeto, la tolerancia y la influencia de los demás.

Numerosos tratadistas del tema del análisis e interpretación jurídica para su aplicación en el contexto que fuese necesario citan el método de Savigny (Siglo XIX). Según De Sosoaga, (2013) la ley se analiza dentro de un contexto lingüístico, científico y sistemático. Para este autor una escritura clara, concisa y que pueda leerse a pesar de existir cualquier ambigüedad. Definen la lingüística de la normativa y brinda al interprete un análisis amplio de la legislación. Desde el punto de vista del estudio del contexto sistemático atenuará a relevar la coherencia o su falta en la normativa y las posibles lagunas respecto a lo legislado dentro del ordenamiento jurídico. Esencialmente la relación con leyes precedentes de rango superior, entre ellas la Constitución de una nación.

En tercer lugar y continuando con la valoración de este autor, el análisis del ámbito funcional admite conocer los objetivos a perseguir en su aplicación. De cierta manera, esto implica una idea de la génesis de lo decretado: su razonamiento, filosofía o base científica. Los actores educativos que en su haber está la toma de decisiones con base en la legislación educativa necesitan desarrollar esta habilidad, que resulta en la mayoría de los casos un problema hasta el momento no resuelto.

Donde se identifiquen aquellas áreas de conflictos, esencialmente relacionadas con la legislación educativa. Las habilidades para la resolución de problemas serán las herramientas primordiales para implementar la intervención necesaria. Al mismo tiempo Jaramillo et, al, (2021) señala que los conflictos educativos están asociados a faltas o transgresiones de las normas, las cuales son sancionables por la autoridad competente: sin embargo, en dependencia del nivel de complejidad del problema o conflicto, no siempre se debe conducir a sanciones. Necesariamente tantos directivos como docentes deben tener dominio de la Carta Magna vigente y observar que en las normativas educativas no se sucedan violaciones, ajenas al marco constitucional.

A tal efecto, son varias las habilidades a tener en cuenta, como el control emocional, la escucha activa, el diálogo, empatía y el autocontrol, que junto a valores y actitudes personales coadyuvan a fomentar el respeto por sí mismo y por los demás. Todos elementos vitales para superar situaciones problemáticas.

Para tomar decisiones con base en la legislación educativa se necesita desarrollar en los directivos habilidades encaminadas construir excelentes relaciones entre estos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad que participan activamente en la formación de la estructura organizacional. Y es justamente el objetivo de esta investigación: valorar el desarrollo y comportamiento de estas categorías de habilidades en un grupo de directivos que asistieron a la capacitación sobre La Educación en el Nuevo Contexto Pospandemia y el Regreso a la Presencialidad. Desarrollado en la ciudad de Guayaquil en mayo de 2022.

## Metodología

La metodología desarrollada es cualitativa al involucrar el análisis y comprensión de habilidades básicas para tomar decisiones y la interpretación de la legislación educativa vigente, que describen la realidad dinámica, a través de sus experiencias Manuel et al., (2020)

### ¿Con qué se relaciona el enfoque cualitativo?

Pues “La investigación cuenta con un diseño de tipo fenomenológico hermenéutico, que apunta a la esencia de las experiencias individuales subjetivas de varias personas en común, respecto al fenómeno, experiencia o proceso: permite estudiar el fenómeno, descubrir categorías, describirlo o interpretarlo a través de las experiencia y relatos de los participantes.” Para autores como Faneite, (2023). este enfoque se centra en el estudio de la vida social y los significados de las acciones humanas.

## Población

Directivos de distintas escuelas de educación básica del sur de la ciudad de Guayaquil, que asistieron al programa de capacitación. La Educación en el nuevo contexto pospandemia y el regreso a la presencialidad. Desarrollado en el Centro de convenciones de la ciudad de Guayaquil los días 17 al 19 de mayo de 2022.

## Muestra

Nueve directivos de diferentes escuelas en barrios populares del sur de la ciudad de Guayaquil.

**Características de la muestra:** Los diferentes actores son todos participantes en el seminario de capacitación antes descrito en la población. Se respetaron sus distintos grados de formación académica (Todos de tercer o cuarto nivel universitario), así como sus atributos personales. Con su participación voluntaria y por medio del instrumento de recolección utilizado, compartieron sus experiencias sobre las habilidades básicas para tomar decisiones con base en la legislación educativa y su influencia en el contexto en que se desarrollan como directores de escuelas.

## Instrumentos

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas y abiertas, las mismas que de acuerdo con Muñoz, (2023) buscan nuevas formas de entender y dar valor a la realidad social y, por ende, son adecuadas para los diseños exploratorios

La base de las entrevistas en concordancia con Rogers, (1993) buscan captar el mundo interior por medio de las expresiones verbales y afectivas de los entrevistados.

Las preguntas de la entrevista se relacionan de acuerdo a las habilidades básicas para tomar decisiones con base en la legislación educativa, teniendo presente el objetivo de la investigación.

Habilidades comunicativas. Habilidades para las relaciones interpersonales. Habilidades para el análisis e interpretación de la legislación educativa y habilidades para la resolución de problemas y conflictos.

En consonancia, se expone el instrumento estructurado para la recolección de datos con la muestra seleccionada. Entrevista estandarizada y abierta de acuerdo con González-Vega et al, (2022), que permite la interpretación de la realidad organizacional que se construye a partir de un discurso subjetivo en donde el investigador brinda un sentido y un significado particular a la experiencia del otro.

#### **Categoría 1: Habilidades comunicativas**

1. ¿Cómo afrontas las discrepancias comunicativas con tus compañeros docentes?
2. ¿Cómo manejas tus emociones para emitir una comunicación difícil y que sea efectiva?
3. Explícame cómo adecuas tu lenguaje al interactuar con personas de diferentes niveles de conocimiento o experiencias en un tema específico.

#### **Categoría 2: Relaciones interpersonales**

4. ¿Cómo mantienes o construyes relaciones de confianza en tu contexto académico o personal? Cuéntanos de alguna estrategia que sigas.
5. ¿Cómo puedes asegurarte de ser un buen oyente o interlocutor en tus conversaciones cotidianas? ¿Puedes compartir un ejemplo en donde demuestres habilidades de efectivas?

#### **Categoría 3: Análisis e interpretación de la legislación educativa**

6. ¿Cómo afrontarías el análisis de un documento legislativo relacionado al ámbito educacional? Explica los pasos que seguirías para comprender.
7. Cuando aparecen posibles conflictos entre distintas disposiciones de la legislación educativa, ¿cómo puedes decidir cuál tiene prioridad y por qué?
8. Cuéntame sobre un problema complicado que hayas enfrentado reciente en tu entorno académico. ¿Cómo lo afrontaste y cuál fue el resultado?

#### **Categoría 4: Resolución de problemas y conflictos**

9. Cuando has tomado una decisión difícil y afecta a otras partes interesadas. ¿Cómo nivelas sus necesidades y expectativas para conseguir a una solución equitativa?
10. Háblame de cuando cometiste un error al aplicar la legislación para sancionar un trabajador. ¿Aprendiste de la experiencia y trabajas para evitar errores similares en el futuro?

#### **Análisis de la información**

Para el análisis de los resultados se tuvo en cuenta las etapas de la investigación de acuerdo con el diseño fenomenológico hermenéutico, orientado a la comprensión e interpretación de manera inductiva para explorar, comprender e interpretar el fenómeno De Franco et al, (2023).



La etapa previa a definir el objetivo del trabajo investigativo, la descriptiva en la que se realizó el proceso de instrumentación de acuerdo al contexto y las categorías de análisis pre establecidas. La estructural donde se realiza una transcripción de las entrevistas y que posteriormente se realiza la distribución a la matriz y una cuarta etapa relacionada con el análisis e interpretación de los resultados teniendo en cuenta a teóricos que dan soporte conceptual al tema en cuestión.

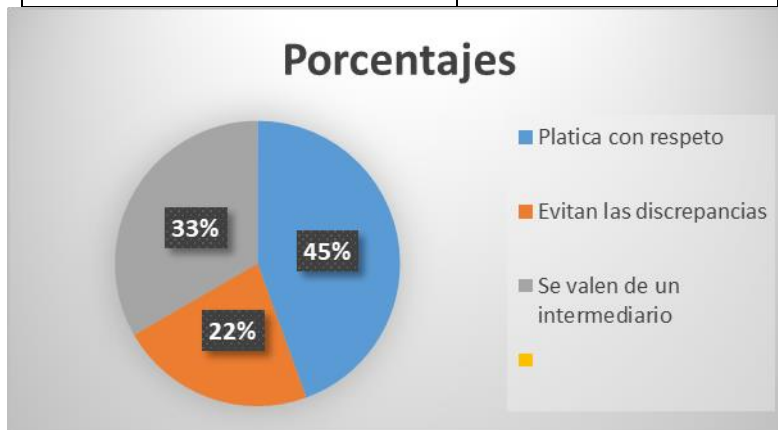
## Resultados

Los resultados que se muestran a continuación surgen del análisis a partir de cada Ítems que integran las categorías relacionadas con el objetivo de la investigación.

### Categoría 1. Habilidades comunicativas

#### 1. ¿Cómo afrontas las discrepancias comunicativas con tus compañeros docentes?

Cómo afrontan las discrepancias comunicativas	Número de directivos
Platicando con respeto	4
Las evitan o se deslindan de ellas	2
Se valen de un intermediario.	3



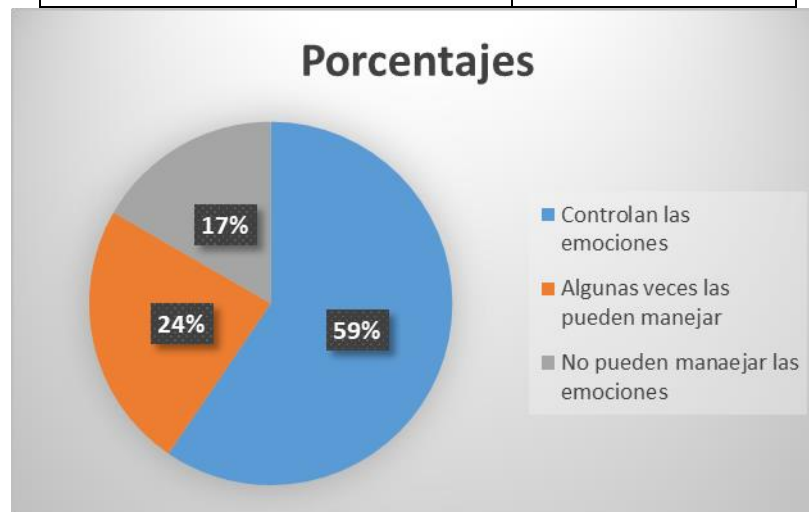
#### Análisis

Un 45 % de los directores entrevistados, abordan las discrepancias con los docentes que dirigen con respeto. Insistiendo en que el mismo es uno de los valores a cultivar día a día en las escuelas, la familia y la sociedad. A la vez lo consideran como la base que sustenta las relaciones interpersonales y es eslabón clave para la armónica convivencia y toma de decisiones en las organizaciones. Un porcentaje, el 33 %, se vale de intermediarios, alegando carecer de herramientas personales para afrontar situaciones discrepantes. En tanto, un 22 % de los directivos evitan las discrepancias. Algo negativo para los dirigentes, pues al decidir por lo general hay que hacer frente a diferencias con los demás. De este análisis,

se deriva que al sumar el 33 %, más el 22 % un 55 % debe aprender a afrontar y solucionar las posibles discrepancias con los docentes de sus instituciones. En otras palabras, necesitan capacitarse.

**2. ¿Cómo manejas tus emociones para emitir una comunicación difícil y que sea efectiva?**

Manejo de las emociones	Número de directivos
Experimentan control de las emociones.	5
Algunas veces sí.	2
No pueden manejar las emociones	2



**Análisis**

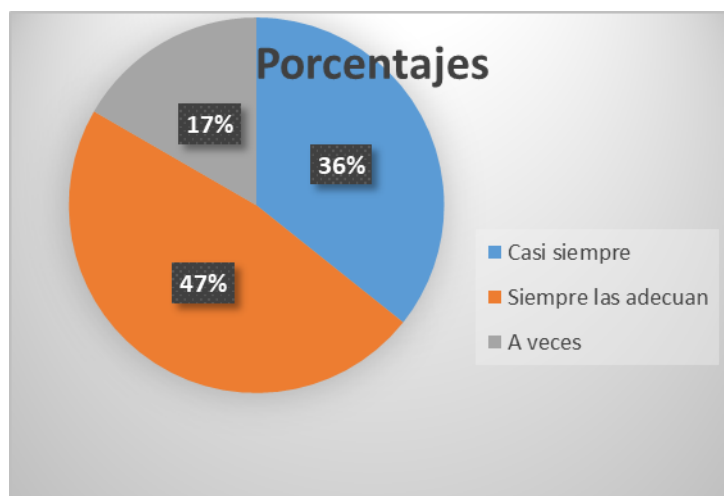
Para los directivos comunicar situaciones difíciles se les hace complicado por la carga emocional que implica para todo ser humano. Sin embargo, hacen lo posible para manejar sus emociones. El 59 % así lo demuestra en los resultados de las encuestas, expresando que primeramente definen los objetivos de la conversación. ¿Cómo deben comunicar y qué esperar? El 24 % expresa que en ocasiones no puede manejar las emociones y dan explicaciones de más, que muchas veces hacen más confusas las comunicaciones. El 17 %, le es difícil manejar las emociones y cierran la conversación con otro tema o le resulta complicado en ocasiones mantenerse de pie si el momento lo amerita.

**3. Explicame cómo adecuas tu lenguaje al interactuar con personas de diferentes niveles de conocimiento o experiencias en un tema específico.**

Adecuación de la comunicación	Número de directivos
Casi siempre	3
Siempre las adecuan	4



A veces	2
---------	---



**Análisis**

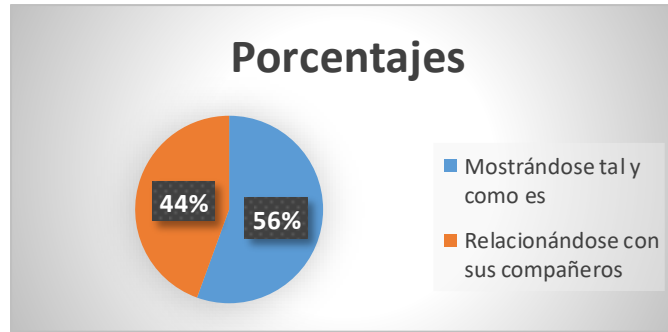
En esta pregunta, se puede apreciar que la gran mayoría. El 47 % siempre y un 36 % adecuan su lenguaje a la forma más sencilla posible, usando un tono de voz y entonación adecuada para que su interlocutor pueda comprender el mensaje o tema de conversación. En cuanto a las personas con más experiencias en un tema específico, refieren prestar atención y concentrarse en la temática objeto de conversación con la finalidad de apropiarse del conocimiento que posee el experto y facilitar el diálogo. Solamente el 17 % alude adecuar su lenguaje o comunicación en determinadas situaciones, tanto para quienes tienen un mayor o menor conocimiento del tema de la conversación. Aunque resulte menor esta incidencia, si es necesario continuar ganando habilidades en este sentido por parte de los directivos.

**Categoría 2: Relaciones interpersonales**

**4. ¿Cómo mantienes o construyes relaciones de confianza en tu contexto académico o personal?**

**Cuéntanos de alguna estrategia que sigas.**

Construyendo relaciones de confianza	Número de directivos
Mostrándose tal y como es	5
Relacionándose con sus compañeros	4



### Análisis

Para mantener construir o desarrollar relaciones de confianzas con sus compañeros en el contexto académico, se destaca la espontaneidad de los directivos a expresar que se muestran tal y como son. Muchos comparten sus experiencias al reconocer que son altruistas, confiados y solidarios. Un 39 % creen que lo logran en las relaciones interpersonales que surgen de la cotidianidad, se muestran curiosos e interesados en ideas nuevas. Lo más importante de estas repuestas está en la disposición de construir espacios de confiabilidad con el contexto académico.

**5. ¿Cómo puedes asegurarte de ser un buen oyente o interlocutor en tus conversaciones cotidianas?**

**¿Puedes compartir un ejemplo en donde demuestres habilidades de efectivas?**

¿Cómo puedes asegurarte de ser un buen oyente?	Número de directivos
Prestando atención al interlocutor	9



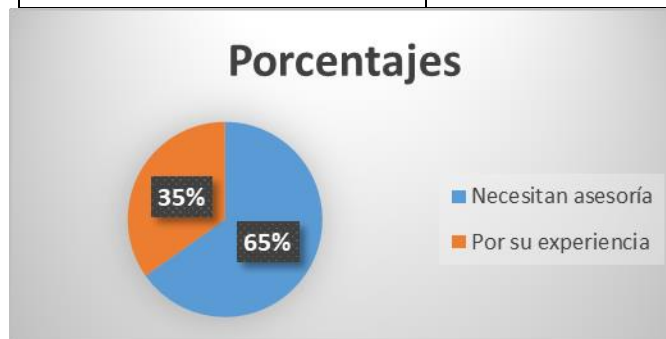
### Análisis

Según muestra la gráfica y a tenor de los directivos encuestados creen todos que se consideran buenos oyentes o interlocutores, cuando se trata de conversaciones cotidianas. Algo que hasta cierto punto puede resultar contradictorio con preguntas relacionadas con esta anteriormente. Ejemplo cuando se trata del manejo de las emociones para comunicar noticias difíciles o de adecuar su lenguaje e interpretación de conversaciones con individuos de diferentes contextos académicos o sociales.

**Categoría 3: Análisis e interpretación de la legislación educativa****6. ¿Cómo afrontarías el análisis de un documento legislativo relacionado al ámbito educacional?**

Explica los pasos que seguirías para comprender.

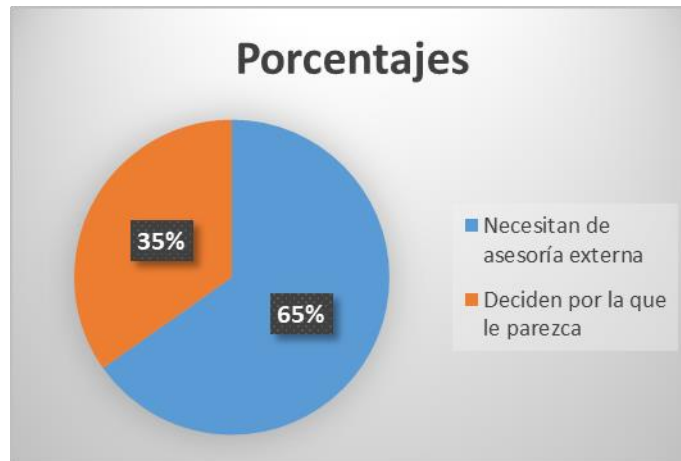
Análisis de documentos legislativos	Número de directivos
Necesitan de asesoría especializada	6
Por su experiencia en el cargo	3

**Análisis**

Analizar, interpretar y tomar decisiones a partir de un documento normativo, resulta complejo para la mayoría de los directivos, un 65 % así lo manifiesta. Esto conlleva a la necesidad de encontrar formas o medios idóneos para brindarles a los directivos las herramientas necesarias para adquirir estas habilidades para su desempeño en la gestión educativa. El 35 % refiere que lo logra muchas veces con la propia experiencia. Sin embargo, plantean que por lo cambiante que resulta la legislación educativa en el Ecuador, en ocasiones no pueden por sí solos analizar e interpretar correctamente una norma y peor cuando de tomar decisiones con base en la legislación educativa se trata.

**7. Cuando aparecen posibles conflictos entre distintas disposiciones de la legislación educativa, ¿cómo puedes decidir cuál tiene prioridad y por qué?**

Prioridad ante posibles conflictos legales	Número de directivos
Necesitan de asesoría externa para decidir.	6
Deciden por la que mejor le parezca.	3

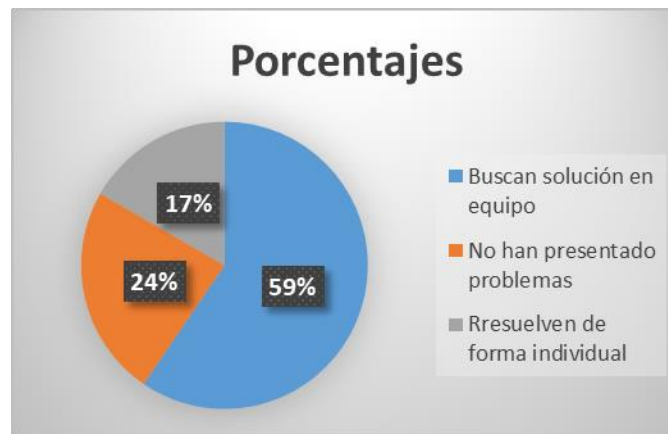


### Análisis

Hasta cierto punto esta pregunta guarda relación con la anterior y los resultados en cuanto a porcentaje son iguales. Aquí se demuestra que persisten falencias en cuanto a las habilidades para el análisis e interpretación de la legislación para resolver conflictos y por tanto tomar decisiones. El mayor porcentaje debe acudir a la asesoría externa y otros prácticamente deciden por la experiencia, de acuerdo a lo que le parezca correcto. Entre las experiencias contadas están los errores cometidos en la mayoría de las veces por desconocimiento. Una vez más se destaca la necesidad de capacitar a los directivos para alcanzar habilidades o competencias, relacionadas con la toma de decisiones con base en la legislación educativa.

### 8. Cuéntame sobre un problema complicado que hayas enfrentado reciente en tu entorno académico. ¿Cómo lo afrontaste y cuál fue el resultado?

¿Cómo lo afrontaste ese problema?	Número de directivos
Buscando solución en equipo	5
No han presentado problemas complejos	2
Lo resuelven de forma individual	2



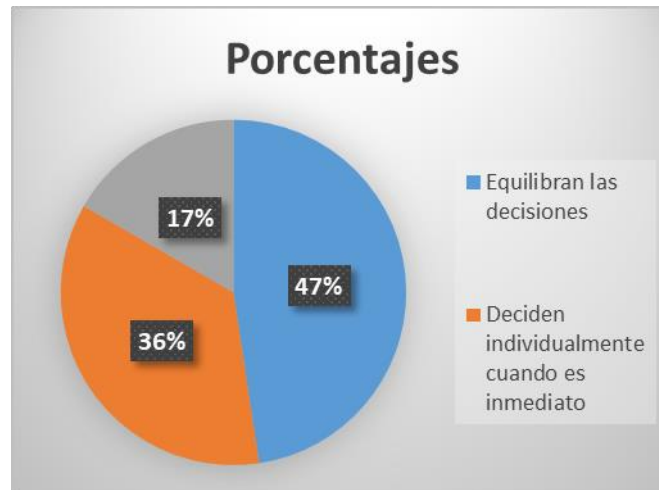
### Análisis

Del análisis de los resultados de esta pregunta se desprende que los directivos tratan de encontrar solución a las dificultades de su entorno laboral trabajando en equipo, incluyendo muchas veces un asesor jurídico externo. Con el objetivo de evitar confrontaciones o decidir de manera individual. Aunque, si un por ciento los resuelve de forma individual. Un 17 %. El resto indica que en los últimos meses o anterior curso escolar no han presentado situaciones críticas que condujeran a problemas mayores y consideran no llamarles problemas.

### Categoría 4: Resolución de problemas y conflictos

**9. Cuando has tomado una decisión difícil y afecta a otras partes interesadas. ¿Cómo nivelas sus necesidades y expectativas para conseguir a una solución equitativa?**

Nivelación de necesidades	Número de directivos
Siempre trato de equilibrar las decisiones	4
Solo tomo decisiones personales cuando es de inmediatez.	3
Decido unilateralmente	2



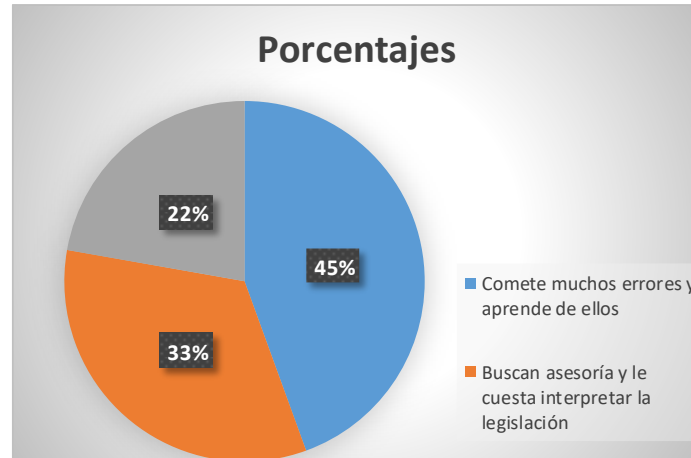
### Análisis

A esta pregunta se le suman un conjunto de factores como las emociones, la identificación de posibles riesgos, la presión del colectivo y el propio autoconocimiento. Así lo expresaron los encuestados. De esta manera el 47 % manifiesta buscar por lo general equilibrar las decisiones para mantener no mellar las necesidades y expectativas de sus organizaciones. Otros dicen que cuando se trata de situaciones puntuales deciden individualmente, aunque teniendo en cuenta el menor daño moral o material al colectivo. Un ligero porcentaje, incluso por la composición un tanto pequeña, de su entidad induce que toma decisiones de forma unilateral y que los demás deben abstenerse. O sea, no tienen en cuenta los pros y los contras que puedan suscitar en el medio labora. Este porcentaje de sujetos requieren de manera inmediata desarrollar habilidades para la toma de decisiones de forma integral.

### 10. Háblame de cuando cometiste un error al aplicar la legislación para sancionar un trabajador. ¿Aprendiste de la experiencia y trabajas para evitar errores similares en el futuro?

Aprender de la experiencia	Número de directivos
He cometido muchos errores y aprendo de ellos.	5
Busco asesoría para aplicar la legislación y me cuesta interpretar la legislación.	3
No puedo interpretar la legislación y me resulta difícil aplicarla.	1





### **Análisis**

El 45 % reconoce haber cometido errores cuando ha sancionado un trabajador por error al interpretar la legislación, lo que los conduce a auxiliarse en especialistas externos para no errar. Un 33 %, siempre buscan un agente externo por total incapacidad para sancionar a causa de poder analizar e interpretar la ley para emitir sanciones y miedo a ser sancionado por errar. El otro 22 %, manifiesta claramente que le aterra aplicar la ley para sancionar por lo difícil que le resulta aplicarla para penar a un subordinado y a su vez tener recelo para pedir ayuda. Realmente es preocupante que existan estas carencias y todo está asociado a desarrollar o adquirir en el sentido más amplio de la palabra, las habilidades necesarias y básicas para comprender y poder aplicar la legislación educativa.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos se corresponden con el procesamiento y análisis de los datos. Lo cual permite una valoración de las diferentes categorías de estudio. Los que se pueden comprender y aplicar a disímiles contextos educativos, considerando que estas habilidades son requeridas para tomar decisiones y más cuando se requiere de analizar e interpretar la legislación.

Durante la investigación se respetó el lenguaje, y el conocimiento individual de cada participante; así como la postura con relación a las respuestas. Una de las limitaciones ha sido el tamaño de la muestra. Se hubiera querido tener mayor cantidad con el fin de recaudar más datos, pero el factor tiempo tanto para directivos como para investigadores estuvo un tanto apretado por la agenda de las capacitaciones recibidas y la rápida incorporación a sus centros educativos una vez culminada cada jornada.

Apelando al estado de la cuestión, este estudio al igual que otras investigaciones referentes a las habilidades para tomar decisiones con base a la legislación educativa. Han tenido en cuenta la alineación de las decisiones con los objetivos de la organización con base en lo legislado. Actos que implica, poseer dominio de buena comunicación, de relacionarse entre individuos, el conocimiento y aplicación de las

normativas frente a problemas o conflictos. Que, en su conjunto, constituyen las estrategias dinámicas que favorecen un entorno asequible al medio educativo.

Se encuentran similitudes con los resultados de Paredes et al. (202) en su estudio percepción del trabajo en equipo y de habilidades sociales. En donde refiere que las habilidades comunicativas para la toma de decisiones y resolver problemas son atributos personales, percibidos por ejecutivos y empleadores como conductas verbales y no verbales, concretas y específicas apropiadas e influidas por el medio. En tanto González et al. (2018) señala que el trabajo en equipo es una competencia valiosa para adquirir habilidades interpersonales y cognitivas. Permite tomar decisiones conjuntas e incrementa el rendimiento laboral y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. En tal sentido existe la necesidad de desarrollar esta habilidad, no solamente por permitir alcanzar objetivos y metas, sino porque está asociada al fortalecimiento y desarrollo de otras.

En la investigación realizada por Coello et al., (2021) habilidades directivas y su influencia en los resultados de la Unidad Educativa Eugenio Espejo de Ecuador, se obtuvieron resultados donde se muestra que los directivos de una institución, empresa o cualquier organización, deben adquirir tres habilidades importantes para ser considerados líderes, entre las mismas están la comunicación, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. También hace énfasis al resaltar que las habilidades alcanzadas por los directivos van a ser destrezas y motivaciones que ayudan al desarrollo profesional del individuo y de la organización camino al éxito.

Para Mendoza et al., (2022) al investigar cómo viven los docentes las relaciones interpersonales en sus instituciones, encontró que si son desfavorables afectan el desempeño y función del docente y los directivos, al trabajar cada cual por su cuenta y no tomarse decisiones colegiadas que conduzcan a éxito de la organización.

Considerando esta experiencia se deduce que existen serias dificultades con la interpretación y análisis de la legislación educativa vigente por parte de los directivos. De esta manera se deduce, que resulta complejo enrumbar el personal docente para que también tenga pleno dominio de las normativas legales en materia educativa.

Los resultados del estudio de Condor (2018) revelan la existencia de una relación media entre las habilidades directivas para tomar decisiones y las relaciones interpersonales, sosteniendo que el perfil idóneo para un líder es el humanista por ser considerado un eslabón fundamental para el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas.

## **Conclusiones**

Se concluye que derivado del objetivo planteado, se valoró el desarrollo de las distintas categorías que constituyen habilidades básicas para la toma de decisiones. En donde se considera válida la confirmación necesaria de capacitar a los directivos escolares en torno a estas habilidades para tomar

decisiones con base en la legislación escolar, como un aporte al desarrollo de la gestión educativa. Ya que los conocimientos que dicen tener los dirigentes encuestados, están un poco imprecisos para decidir con respecto a la normativa legal vigente. Razón esta que por su significado puede manifestarse en cualquier ámbito educativo.

## Referencias

- Agurto, J. N. R., & Arroyo, J. T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17-34.
- Betti, E. (2023). *Interpretación de la ley de los actos jurídicos*. CANOPUS EDITORIAL DIGITAL SA.
- Coello Silva, Josefina Natalia, Jiménez Morán, María Luisa, & Huilcapi Mazacón, Nereida Marisol. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00039. Epub 03 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Condor, M.S (2018). Habilidades directivas y relaciones interpersonales del director desde la perspectiva docente en las instituciones educativas de la Red 19, Ugel 02, Lima 2018. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18976>
- De Franco, M. F., & Solórzano, J. L. V. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
- González, J., Salazar, F. Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21. (1), 242 – 267. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- González. M., Cano, M., Jiménez, E. y Pousada, Th. (2018). La actitud hacia el trabajo en equipo en estudiantes universitarios. Congreso In – Red. <http://ocs.editorial.upv.es/index.php/INRED/INRED2018/paper/viewFile/8631/4208>
- González-Vega, AM del C., Rubén Molina Sánchez, Alejandra López Salazar, & Gloria Leticia López Salazar. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones: . *Nuevas tendencias en investigación cualitativa*, 14, e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Jaramillo Hernandez, Honorato Tomas, Obregón Alzamora, Norka Inés, & Reyes Pinedo, Angel Hugo. (2021). Habilidades sociales y capacidad de manejo de conflictos interpersonales en docentes de un Instituto superior. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 843-853. Epub 30 de septiembre de 2021. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.241>
- Manuel, I., Fontalvo, S., Alfredo, L., Monroy, G., José, S., & Ariza, E. (2020). *Metodologías cualitativas en la investigación educativa*. Editorial Unimagdalena.
- Mendoza Mejia, J., Torrealba Peña, M., & Montilla Pacheco, A. (2019). Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, Estado Lara, Venezuela / Communication skills as an optimizing element of interpersonal relations between the managerial staff and classroom teachers of the Bolivarian High School “Héctor Rojas Meza” of Cabudare, Lara State, Venezuela. *Revista de Educación*, 0(17), 113-124. Recuperado de [https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/view/3248](https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/3248)
- Mendoza, R. E. H., Reyes, M. A. G., & Hernández, H. A. E. (2022). Cómo viven los docentes las relaciones interpersonales en sus instituciones: tarea compleja en su práctica. *Revista Iberoamericana de Investigación en Educación*, 2(4), 1-11.
- Menguzzato, M. (1993). *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment*. Valencia, España: Ed. Euroed.
- Muñoz Jiménez, A. (2023). Metodología para el estudio de la recepción de contenidos multimedia. *Comunicación & Métodos*, 5(1), 9-25. <https://doi.org/10.35951/v5i1.178>
- Paredes, R. G. S., & Silva, M. V. Ñ. (2022). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Puriq*, 4, e265.
- Rogers Carl R. (1993). *Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría*. Barcelona: Paidós.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.