

Revista Especializada en Educación

ISSN 1315-4079 - Depósito legal pp 199402ZU41

Encuentro

educacional

Vol. 28

No. 1

Enero - Junio

2 0 2 1

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educacional

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 28 (1) enero - junio 2021: 68-86

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8169641>

Neuroliderazgo. Estrategia para enfrentar la crisis generada en las organizaciones educativas por la pandemia COVID-19

Sindy Salomé Carrillo Sánchez

*Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín.
Maracaibo-Venezuela*

sami_carrillo_@hotmail.com

Resumen

Los tiempos de cambio y transformación en la sociedad global son cada vez más requeridos en el ámbito organizacional, dada sus exigencias en los procesos tecnológicos, aunado a la crisis derivada por el COVID-19. En este escenario, las neurociencias, el liderazgo y el neuroliderazgo son elementos necesarios en la gerencia educativa. El objetivo del presente trabajo fue determinar el nivel de aplicación del neuroliderazgo como estrategia para enfrentar la crisis generada en organizaciones educativas durante la pandemia por el COVID-19. Se fundamentó en los aportes de autores como Rodríguez et al. (2020), Gómez (2019a, 2019b), Morales y Olivares (2019), Otálora (2017), Palomo (2015). La metodología tuvo un enfoque positivista, con diseño no experimental, transversal y de campo. La muestra estuvo conformada por 21 directivos de instituciones de educación media; se aplicó un cuestionario basado en el Modelo SCARF, propuesto por Rock (2008), obteniendo los resultados con estadística descriptiva. Los resultados indicaron que el dominio prevaleciente en los directivos es el estatus, siendo adecuado; la certeza, relaciones sociales, autonomía y justicia se mostraron con un nivel moderado. Se concluye que los gerentes de estas instituciones aplican de manera moderada los dominios del neuroliderazgo; no se encuentran formados adecuadamente sobre los beneficios que ofrece. Es necesario comprender las capacidades de su cerebro para optimizar el rendimiento, actuar con eficiencia y eficacia y tomar decisiones oportunas en situaciones de conflictos.

Palabras clave: Neuroliderazgo; modelo SCARF; estrategia; organizaciones educativas.

Recibido: 19-05-2021 ~ Aceptado: 18-06-2021

Neuroleadership. Strategy to deal with the crisis generated in educational organizations by the COVID-19 pandemic

Abstract

Times of change and transformation in global society are increasingly required in the organizational sphere, given its demands in technological processes, coupled with the crisis caused by COVID-19. In this scenario, neurosciences, leadership and neuroleadership are necessary elements in educational management. The objective of this work was to determine the level of application of neuroleadership as a strategy to deal with the crisis generated in educational organizations by the COVID-19 pandemic. It was based on the contributions of authors such as Rodríguez et al. (2020), Gómez (2019a, 2019b), Morales and Olivares (2019), Otálora (2017), Palomo (2015). The methodology had a positivist approach, with a non-experimental, cross-sectional and field design. The sample consisted of 21 directors of secondary education institutions; A questionnaire based on the SCARF Model, proposed by Rock (2008), was applied, obtaining the results with descriptive statistics. The results indicated that the prevailing domain in managers is status, being adequate; the certainty, social relations, autonomy and justice were shown with a moderate level. It is concluded that the managers of these institutions moderately apply the domains of neuroleadership; they are not adequately trained on the benefits it offers. You need to understand your brain's capabilities to optimize performance, act efficiently and effectively, and make timely decisions in conflict situations.

Keywords: Neuroleadership; SCARF model; strategy; educational organizations.

Introducción

Los tiempos de cambio y transformación en la sociedad mundial son cada vez más requeridos en el ámbito organizacional, dadas sus exigencias en los procesos científicos y tecnológicos, donde el desempeño del talento humano es fundamental en cualquier función. Además, al disponer las organizaciones con personas dotadas con diversas potencialidades, coadyuva a dirigir las bajo ventajas competitivas

en un sector determinado, enfrentando realidades acentuadas con las crisis actuales. Esto contribuye a superar los obstáculos y vencer los retos presentes con acciones innovadoras.

Cada vez es más necesario en toda institución, contar con líderes que estimulen el trabajo creativo y emprendedor, sea cual sea su ámbito de desarrollo profesional. Asumir un liderazgo fortalecido con habilidades técnicas para manejar estrategias gerenciales

bajo un enfoque innovador, con modelos mentales que generen un pensamiento estratégico; diseñar y ejecutar nuevas formas para la mejor administración y gestión de los procesos, basándose en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ese liderazgo es caracterizado como *neuroliderazgo*, el cual según Flores (2017:58):

Tiene como objetivo conocer cómo funciona el cerebro de los líderes con la finalidad de optimizar su rendimiento, así como el de los colaboradores que tienen a cargo, de tal forma que se pueda mejorar en gran medida la efectividad de las personas que ocupan puestos directivos, hacerlos más seguros frente a la toma de decisiones, mejorar la facilidad de relacionarse con los demás, y mejorar su conducta.

La situación planteada en la actualidad, con una sociedad en crisis causada por la pandemia de COVID-19, puede ser un punto débil para quienes hasta los momentos no se han fortalecido en sus competencias digitales, al ser las tecnologías las herramientas que han permitido continuar con las actividades en las organizaciones. En tal sentido, se hace ineludible formar el personal para adecuarse a las tecnologías de información y comunicación (TIC) y a las *neurociencias*, como conjunto de ciencias que estudian el sistema nervioso y el comportamiento.

Rodríguez et al. (2020) manifiestan su posición al expresar que la crisis

sanitaria, social, política, económica, educacional, debido a esta pandemia, motivó a que las instituciones realicen una gestión más eficaz y eficiente. En vista de esta situación, se han implementado estrategias tecnológicas modernas para mejorar los procesos. Resalta la importancia de los líderes al establecer los lineamientos necesarios para llevar a cabo la administración de las mismas, usar comunicación asertiva, control de emociones, dominio de estrés, como herramientas dispuestas por la globalización.

Sin embargo, no siempre es fácil adaptarse a las circunstancias, es preciso establecer mecanismos para usar un pensamiento estratégico dirigido a modificar el comportamiento de todos los actores involucrados. Particularmente, en las instituciones escolares estas acciones fueron afectadas en sus métodos habituales para desarrollar la formación de sus estudiantes. Debido a las exigencias determinadas por la cuarentena, el modo presencial de enseñanza y aprendizaje se modificó por el virtual, lo cual requirió de una preparación específica y unos recursos que en muchos casos no se disponían.

Esa realidad ha generado conflictos tanto en los procedimientos como en las metodologías poco usuales a implementar para llevar a cabo las funciones administrativas, académicas y las operaciones tácticas para la enseñanza y el aprendizaje, implicando la necesidad de asumir el neuroliderazgo. Para González (2020), es la capacidad del ser humano para conocer y controlar

su cerebro, propiciándole competencias para gestionar, actuar según la situación, tomar las decisiones pertinentes a los hechos, desarrollar el pensamiento crítico y la inteligencia emocional. Además, considerar la creatividad, el coraje, la compasión, como elementos básicos para ajustarse al contexto en tiempos difíciles como son los actuales.

Al tomar en cuenta esos hechos, la crisis causada por la pandemia originó en las organizaciones educativas situaciones confusas y hasta paralizantes. Muchos directivos no han visualizado esas características específicas de ser un líder que utiliza su cerebro para darle frente a los hechos, suspender las clases presenciales y buscar alternativas para continuar con las funciones tanto formativas como administrativas. Prevalece en varias ocasiones el descontrol en las actividades escolares, descontento social, incertidumbre en los estudiantes y docentes, entre otros aspectos.

El objetivo del presente trabajo fue determinar el nivel de aplicación del neuroliderazgo como estrategia para enfrentar la crisis generada en organizaciones educativas durante la pandemia por el COVID-19.

Fundamentación teórica

Neurociencias

Este término implica el conjunto de disciplinas científicas que estudian el sistema nervioso, la actividad del cerebro y sus efectos en el comportamiento

de los individuos; nacen como un paraguas epistemológico que engloba diferentes ciencias. Es una disciplina que abarca el estudio científico centrado en el análisis interno del sistema nervioso y sus consecuencias en el comportamiento humano. Particularmente, es de interés el estudio de las relaciones entre las neurociencias, neurociencia cognitiva, neuroliderazgo, educación, y su vinculación con la enseñanza y el aprendizaje. Existen variadas investigaciones neurocientíficas que ofrecen posibilidades para contribuir al mejoramiento de los procesos educativos y a la solución de problemas de aprendizaje. Asimismo, dan aportes para comprender la relevancia de las emociones tanto positivas como negativas en la calidad educativa (Araya-Pizarro y Espinoza, 2020; Gómez, 2019b; Gago y Elgier, 2018; Barrios-Tao, 2016).

Especialmente, los aportes desde las neurociencias son esenciales para comprender y mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Se reconoce el rol fundamental del docente en la formación de los aprendices basado en que un proceso interactivo alumno-profesor produce cambios a nivel biológico, cognitivo y emocional. Bajo el contexto del mundo globalizado actual, se requieren de estrategias innovadoras más efectivas que despierten el interés y motivación hacia el aprendizaje con sentido reflexivo y crítico (Araya-Pizarro y Espinoza, 2020).

Liderazgo

Se entiende por liderazgo el conjunto de competencias que tiene un individuo para gestionar convenientemente las situaciones que se presenten y sacarles el mejor provecho. Es una actuación de responsabilidad, compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y ética en el desempeño personal y profesional. La complejidad y el dinamismo son condiciones valiosas para la dirección de las organizaciones. Por ello, es necesario contar con una gerencia y liderazgo eficiente, donde el talento humano debe ser visto como un recurso fundamental, para el equilibrio de la sobrevivencia y el desarrollo (Rodríguez et al., 2020; González, Urdaneta y Muñoz, 2017; Núñez y Díaz, 2017).

En opinión de Gento y Cortés (2011:3-4):

En toda iniciativa compartida por seres humanos, la existencia de verdaderos líderes y el ejercicio de un auténtico liderazgo constituye un componente fundamental de la efectividad y calidad ... Aunque el liderazgo debe ser contemplado dentro de diferentes campos de intervención y ejercido por personas o grupos de personas adecuadas... su potencial liberador de energía aparece cada vez más evidente... El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado en diferentes niveles: los matices ... serán peculiares, con diferencias entre el rol que corresponde

a los *supremos responsables de la educación* en un determinado país, al que incumbe al *profesor* responsable de un grupo de estudiantes, a los *padres...* a los propios *estudiantes* en relación con sus compañeros... tal liderazgo debe aplicarse... a los directores de instituciones educativas, directores adjuntos o subdirectores, directores de estudio... secretarios del centro, órganos de gestión o participación...

Si se asume que líderes son los individuos capaces de influir en otros y tienen autoridad administrativa, deben poseer ciertos rasgos, tales como: a) sus ideas y acciones motivan a otros a alcanzar las metas establecidas con esfuerzo y dedicación; b) manifiestan deseos de ser líderes y consigue el apoyo de sus seguidores; c) demuestran con acciones, compromiso, responsabilidad, honradez e integridad; d) experimenta y corre riesgos; e) tiene visión futurible; f) fomenta el trabajo en equipo de forma colaborativa; g) son creativos e innovadores; h) son inteligentes y siempre muestran confianza en sí mismos; i) tiene un alto conocimiento de todo el trabajo que se realiza en la institución (Palomo, 2015; Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015).

Neuroliderazgo

Cada día las organizaciones necesitan contar con líderes que influyan positivamente en el desempeño de todos los actores involucrados, permitiendo

que sus acciones sean productivas, dirigidas a un fin común y al logro de los objetivos planteados.

El *neuroliderazgo* es un área de las neurociencias que tiene como objetivo conocer el funcionamiento cerebral y mental de los líderes, para optimizar su rendimiento y resultados. Tiene el fin comprender la base neuronal del líder, para entender su desempeño, la forma de relacionarse y manejar su equipo de trabajo. Analiza los factores emocionales e intelectuales para la gestión y toma de decisiones ante diversas situaciones. Es una herramienta de administración que conecta la neurociencia con las prácticas organizacionales, con la finalidad de lograr un liderazgo efectivo (Gómez, 2019a; Gómez, 2019b; Morales y Olivares, 2019).

En la actualidad, se requiere de transformaciones que vayan del liderazgo al *neuroliderazgo*, para comprender las capacidades cognitivas de los líderes que contribuyan a su beneficio propio y de todos los miembros de la institución. Aspectos relacionados con la motivación, comunicación asertiva, toma de decisiones eficaces y eficientes, creatividad, inteligencia emocional son fundamentales. El líder debe ser considerado por sus seguidores como un ser auténtico, seguro, responsable, amable, con alta autoestima, relaciones interpersonales, reconocimiento de emociones ajenas, empatía, entre otras cualidades (Morales y Olivares, 2019).

Esos aspectos tan importantes son tratados por el *neuroliderazgo*, consi-

derándose una disciplina con grandes fortalezas al aplicarla en las áreas neurálgicas en los centros educativos, para poder entender las diversas situaciones o problemas que requieren solución urgente. Buscar las alternativas de solución más favorables y convenientes para todos los actores del proceso formativo. Dar respuestas a las demandas del entorno en el menor tiempo posible, sin dejarse perturbar por las diversas dificultades, cambios e incertidumbres presentes en la sociedad actual.

Vallejo et al. (2017) señalan que el *neuroliderazgo* tiene como enfoque factores intelectuales y emocionales relacionados con la toma de decisiones, capacidad de resolver problemas, trabajo en equipos, aprendizaje, motivación, creatividad, innovación. Además, otros aspectos organizacionales como la gestión del cambio, recompensas, relaciones interpersonales con empatía, solución de conflictos, negociación, asumiendo las transformaciones necesarias que requiere la institución.

El término *neuroliderazgo* fue creado por David Rock (fundador del *Neuro-Leadership Institute*) al establecer la conexión entre el cerebro y la mente. Rock (2008) creó lo que se denomina el *Modelo SCARF*, el cual proporciona una forma de tomar conciencia del efecto que tienen las interacciones. Explica cómo conocer el comportamiento de los líderes y cómo incrementar su efectividad. Está relacionado con la necesidad que tienen todos los seres humanos de acercarse a las recompensas e intentar maximizar-

las y evitar o minimizar las amenazas. Esto es debido a que, en estado de amenaza, se les hace más difícil encontrar respuestas creativas e intencionales, caso contrario a la situación de recompensa, donde se activa el pensamiento crítico y la imaginación (Ierullo y Canga, 2020; Gómez, 2019b; Otálora, 2017).

El modelo SCARF está dividido en cinco dominios que activan el sistema de amenaza y recompensa en el ámbito social; ofrecen recursos a los líderes para que aprendan a influir en otros y mejorar su motivación, pertenencia y compromiso (figura 1).

El **estatus** (status) es la percepción que tiene cada persona de su situación en relación con su entorno; se caracteriza por tener cierto grado de impor-

tancia, respeto, estima y significado, en comparación con los demás en un grupo. Varios estudios han demostrado que el estatus social y el respeto son más importantes que el dinero o las propiedades. En numerosas organizaciones las amenazas al estatus aluden a la superioridad del gerente ante los trabajadores, manifestados por dar críticas negativas, excluirlos del grupo, humillar. No se trata únicamente de premiación con una promoción, sino de buscar otras formas más sostenibles de hacerlo: mostrar reconocimiento público y respeto, dar las gracias, brindar la posibilidad de aprender algo nuevo, individualizar tareas que ayuden a sentirse más importantes (Gómez, 2019b; Vieco, 2017; Otálora, 2017; De la Mata, 2016).



Figura 1. Dominios del Modelo SCARF

Fuente: Elaboración propia (2021), adaptado de Rock (2008)

La **certeza** (certainty) implica la necesidad del cerebro humano de predecir el futuro, el cual está constantemente analizando los patrones del ambiente y opta por los familiares que indican resultados seguros y predecibles. Los patrones impredecibles provocan un estado de alerta en el cerebro, causando estrés y ansiedad. También reducen la habilidad para tomar decisiones, registrar información, resolver problemas y pensar en forma creativa. Para incrementar la certeza es aconsejable que el líder se comunique de forma clara, evite crear incertidumbre al hablar de un tema complejo, acepte todo tipo de preguntas, desarrolle empatía e inteligencia emocional, ayude a todos los miembros de la institución a organizar las ideas (Gómez, 2019b; Otálora, 2017, De la Mata, 2016).

Algunos ejemplos de cómo aumentar la certeza pueden ser: hacer conceptos implícitos más explícitos; establecer objetivos claros al principio de cualquier discusión; en situaciones de aprendizaje, asegurarse de que la gente entienda lo que se les va a decir (Rock, 2008).

La **autonomía** (autonomy) indica la necesidad del cerebro de tener la posibilidad de elegir lo que hacer y lo que no hacer, tener el control de las situaciones. Para mejorar la autonomía se aconseja: ofrecer a los trabajadores la posibilidad de elegir y decidir, permitir horarios flexibles, evitar reglas estrictas, incrementar la motivación y el compromiso, dar empoderamiento en los cargos. Cuando los seres hu-

manos perciben falta de capacidad de decisión, los niveles de estrés se elevan notablemente (Gómez, 2019b; Otálora, 2017; Vieco, 2017; De la Mata, 2016).

Las **relaciones sociales** (relatedness) se refieren al deseo de formar parte de un grupo de forma segura y confiable, de analizar si las personas en su entorno son amigos o extraños. Las buenas relaciones conectan a todos los miembros de la institución, generando confianza y entendimiento. Por ello es importante fomentar el trabajo en equipo, escuchar con sinceridad, prestar atención a los requerimientos de los trabajadores, crear espacios para incrementar las relaciones personales, promover el respeto (Gómez, 2019b; Otálora, 2017, De la Mata, 2016).

La **justicia** (fairness) hace referencia al trato justo con los demás en un clima de confianza que hace que aumente el compromiso, valorando la recompensa. Se debe evitar cualquier sensación de injusticia en el entorno laboral, ya que si esto ocurre el cerebro de los individuos reaccionan con una respuesta de rechazo y a la defensiva. Para incrementar la sensación de equidad es aconsejable:

Incrementar la transparencia en los procedimientos para que todos los miembros la entiendan; involucrar a los equipos de trabajo en el diseño de las reglas; establecer objetivos claros y precisos (Gómez, 2019b; Otálora, 2017, De la Mata, 2016).

Crisis educativa en tiempos de pandemia

La vida es dinámica, en constante movimiento y todos los procesos que realiza el ser humano en la sociedad donde se desenvuelve van cambiando y adaptándose a las circunstancias particulares, pero de manera controlada. Un individuo se considera estar presente en una crisis, cuando cambia de manera drástica su estabilidad, paz y confianza.

Según expresa Gavilán (2018), las crisis en las organizaciones son situaciones inesperadas que alteran el funcionamiento normal, pudiendo afectar las relaciones internas o externas entre todos sus miembros.

Una situación de esta índole afecta al mundo entero a causa de la pandemia producida por el Covid 19, la cual no sólo ha modificado la vida física, emocional, espiritual de los individuos, sino también ha conducido a un desequilibrio social, económico, político, moral, afectando las áreas de salud, educación, comercial, financiera. La cuarentena y el confinamiento establecido hizo modificar la forma de realizar las labores. Se exigió realizar reuniones formales, informales, capacitaciones y grupos de trabajo vía online (desde la casa) generando la fusión del lugar del quehacer y del descanso. Esto conllevó a implementar acciones rápidas, eficaces y efectivas para controlar esos eventos buscando las mejores alternativas y la toma de decisiones pertinentes que ayuden a optimizar los re-

ursos disponibles, resolver problemas técnicos y transformar las amenazas en oportunidades de crecimiento.

En esos escenarios de crisis, sobre todo en el ámbito escolar, los líderes o gerentes educativos deben buscar recursos tecnológicos e implementar diversas actividades y estrategias para motivar a todos los actores involucrados. Despertar confianza, proactividad e interés para continuar con la enseñanza y el aprendizaje, venciendo obstáculos, riesgos e incertidumbre con actitud positiva.

En las circunstancias actuales se reconoce el papel que la educación desempeña en los procesos de desarrollo, en la capacidad para hacer frente a los desafíos tecnológicos para el logro de una transformación productiva, resolver problemas sociales y consolidar acciones educacionales de manera competente. En estos contextos, la gente espera que sus líderes analicen en forma racional y lógica pero también con creatividad e intuición; eviten las amenazas o minimicen los daños generados; hacerles frente a las dificultades para salir de ellas, generar cambios y soluciones para evitar que ocurran de nuevo o continúen por largos períodos (Rodríguez et al., 2020; Calle, 2019).

Metodología

La metodología utilizada tuvo un enfoque positivista, con diseño no experimental, transversal y de campo. No se realizó un manejo deliberado de variables; se llevó a cabo en su ambiente natural, en un momento único, directamente con los integrantes de la mues-

tra y en su propia realidad, sin alterar las condiciones existentes; para luego dar algunos lineamientos de solución y proponer alternativas de cambio (Arias, 2016; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La variable de estudio, dimensión e indicadores se exhiben en el cuadro 1.

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

| Variable | Dimensión | Indicadores | Ítems |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Neuroliderazgo como estrategia | Dominios del neuroliderazgo | Estatus | 1, 2, 3, 4, 5 |
| | | Certeza | 6, 7, 8, 9, 10 |
| | | Autonomía | 11, 12, 13, 14, 15 |
| | | Relaciones sociales | 16, 17, 18, 19, 20 |
| | | Justicia | 21, 22, 23, 24, 25 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La muestra, seleccionada de forma intencional, se conformó con 21 gerentes de organizaciones educativas

de educación media general, del municipio Maracaibo, expuestas en el cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de la muestra

| Organizaciones educativas | Personal directivo |
|--|--------------------|
| Liceo Nacional Dr. Rafael Belloso Chacín | 1 |
| Liceo Nacional Octavio Hernández | 3 |
| Liceo Jorge Washington | 2 |
| Liceo Rómulo Gallegos | 3 |
| Liceo Nacional José Ramón Yepes | 3 |
| Liceo Udón Pérez | 3 |
| Liceo Nacional Coquivacoa | 3 |
| Liceo Luis Beltrán Ramos | 3 |
| Total | 21 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La técnica aplicada fue la encuesta, mediante un cuestionario basado en el modelo SCARF del neuroliderazgo como instrumento, que mide los dominios (indicadores): a) estatus, b) certeza, c) autonomía, d) relaciones sociales y e) justicia, como efectos de la recompensa/amenaza en las organizaciones educativas, elaborado por Rock en 2008, con modificaciones realizadas por Otálora (2017). Este instrumento estuvo conformado por 25 ítems (5 por cada indicador) con cinco alternativas de respuesta: **Siempre: 5; Casi**

Siempre: 4; A Veces: 3; Casi Nunca: 2 y Nunca: 1.

Mediante procedimientos de la Estadística Descriptiva se obtuvieron valores de las medidas de centralidad (media aritmética) y valores de las medidas de dispersión (desviación estándar). El análisis se realizó mediante la contrastación de los resultados con los planteamientos de la fundamentación teórica. Para la interpretación del rango de la media aritmética se desarrolló el baremo ilustrado en el cuadro 3.

Cuadro 3. Baremo de interpretación del rango de la media aritmética \bar{X}

| Rango de \bar{X} | Nivel de aplicación del neuroliderazgo |
|--------------------|--|
| 4,24 – 5,00 | Muy adecuado |
| 3,43 – 4,23 | Adecuado |
| 2,62 – 3,42 | Moderado |
| 1,81 – 2,61 | Inadecuado |
| 1,00 – 1,80 | Muy inadecuado |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Resultados y discusión

Los datos obtenidos, luego de la aplicación del cuestionario del modelo

de SCARF, se codificaron y organizaron mediante el programa SPSS versión 23,0 (tabla 1 y gráfico 1).

Tabla 1. Resultados de la aplicación de los dominios del neoliderazgo

| Indicadores | Media (\bar{X}) | Desviación estándar | Nivel |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| Estatus | 3,53 | 0,68 | Adecuado |
| Certeza | 3,01 | 0,83 | Moderado |
| Autonomía | 2,94 | 1,13 | Moderado |
| Relaciones sociales | 3,16 | 0,55 | Moderado |
| Justicia | 3,04 | 0,57 | Moderado |
| Total \bar{X} | 3,14 | 0,75 | Moderado |

Fuente: Elaboración propia (2021)

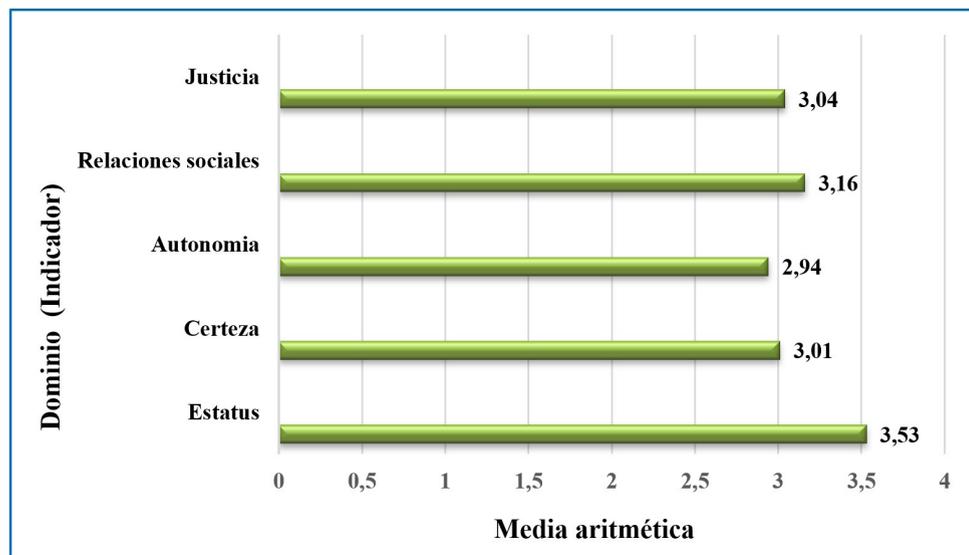


Gráfico 1. Resultados de las medias aritméticas por cada dominio del neoliderazgo

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al analizar los valores presentados en la tabla 1 y el gráfico 1 puede observarse que, de acuerdo con las medias aritméticas obtenidas, el dominio que más destaca en el personal directivo encuestado fue el **estatus** con un valor de 3,53; indicando un **nivel adecuado**. Casi siempre se sienten bien con los empleados en su acción como líderes, tienen una autopercepción positiva del papel que están ejerciendo en la organización y una retroalimentación positiva con el personal para obtener una comunicación fluida, sin miedo a los comentarios, ayudándolos a cumplir con las metas planteadas. Sin embargo, la capacitación no se desarrolla en forma constructiva y el educador no aprende cabalmente acerca de las innovaciones que impone la sociedad, sobre todo en estos momentos de crisis.

Las **relaciones sociales** la aplican los gerentes de las organizaciones educativas en un **nivel moderado** (media de 3,16). Esto revela que sólo algunas veces propician buenas relaciones para estar conectados con el equipo de trabajo. Se detectaron debilidades en este dominio ya que los líderes generan medianamente confianza y entendimiento; no siempre están abiertos a escuchar ideas y a fomentar el respeto, la sinceridad y la comunicación.

La **justicia** es aplicada con un **nivel moderado** (media 3,04), al manifestar los gerentes que algunas veces usan reglas justas para todos y reconocen la labor desempeñada, propician que los docentes participen en el diseño de las normas y sepan hacer sus activida-

des con efectividad desde el principio. Además, existen diferencias de trato con el personal, siendo más justos y comprensivos con algunos educadores y exigiendo más a otros, sin tomar en cuenta las realidades particulares en los momentos difíciles, de incertidumbre, miedo, pérdida de familiares, vividos en tiempos de pandemia.

La **certeza** presentó un **nivel moderado** (media 3,01). Indica que algunas veces los directivos manifiestan transparencia con sus profesores para contarles sus inquietudes acerca de las condiciones experimentadas en la institución en los momentos de crisis; de mantenerlos informados sobre la forma de llevar a cabo las actividades escolares. Al no hacerlo siempre, impide que se sientan parte de la organización y les crea incertidumbre. Algunos líderes intentan resolver los problemas sin discutirlo con el personal, no aceptan que le hagan preguntas y muestran dificultad para hablar temas difíciles con claridad, sin desarrollar empatía con ellos.

El dominio con mayor debilidad fue la **autonomía** con un **nivel moderado** (media 2,94). Significa que los gerentes sólo algunas veces pueden decidir acerca de las situaciones de la institución; siguen instrucciones del ente rector superior e impide empoderarse en su cargo, tomar decisiones pertinentes según las circunstancias. Esto afecta la cooperación, la iniciativa de los educadores y de ellos mismos, al no poder demostrar su iniciativa, creatividad y coraje para darle soluciones acertadas a cada conflicto.

Los **resultados generales** reportaron un **nivel moderado** (media 3,14 y desviación estándar de 0,75); se evidenció que los dominios del **neuroliderazgo** se presentan moderadamente en los gerentes de las organizaciones educativas estudiadas, con destaque del estatus y debilidad en la autonomía.

Quienes ejercen el liderazgo en estas instituciones formativas tienen un adecuado dominio de su estatus, en cuanto a dirigir y orientar las acciones, tomar en cuenta el contexto actual donde las actividades formativas han sido afectadas por la crisis generada por el Covid 19, asumir una posición de control sobre el personal docente. Situación que concuerda en gran parte con lo expuesto por Gómez (2019b); Morales y Olivares (2019); Vieco (2017); Otálora (2017); De la Mata (2016) cuando expresan que el estatus es una necesidad social; el reconocimiento público, el respeto, la retroalimentación positiva por parte de los líderes son importantes y necesarios para la satisfacción humana.

Las relaciones sociales se evidenciaron moderadas en este estudio. Sólo algunas veces el gerente propicia una comunicación permanente para ayudar a los docentes a disminuir el estrés, considerando que las actividades del proceso de enseñanza y aprendizaje se han visto afectadas, lo cual ha incidido en la productividad. Se infiere que existe cierta divergencia en la concepción del este dominio al considerarse que un directivo que practica el **neuroliderazgo** motiva a los otros con su

personalidad, con deseo de establecer buenas relaciones con el equipo laboral, donde predomine la confianza, el entendimiento, la comunicación respetuosa y la afinidad y empatía, para favorecer la interacción e influencia hacia los demás. Siempre está en la búsqueda de acciones rápidas, eficaces, efectivas acerca de las actividades que se pueden hacer (Gómez, 2019a, 2019b; Morales y Olivares, 2019; Gavilán, 2018; Otálora, 2017, De la Mata, 2016).

La justicia es un dominio poco desarrollado en los directivos en los momentos actuales de crisis mundial. El trato no es igual para todos de manera equitativa, con algunos profesores es comprensivo y empático y con otros es demasiado exigente, aspecto que influye en el desempeño individual. Caso contrario a los aportes de Otálora (2017), Vieco (2017) y Palomo (2015) para quienes un gerente con **neuroliderazgo** conduce al grupo para participar en el diseño de las reglas y alcanzar las metas establecidas, activa los circuitos cerebrales de la recompensa, influye con su poder especial sobre los demás, escuchando y comprendiendo para ser comprendido.

La certeza se presentó moderada. En muchas circunstancias prevalece la incertidumbre, la falta de información y de toma de decisiones asertivas. Este contexto no se corresponde con lo expuesto por diversos autores sobre este dominio, al plantear que un líder al gerenciar debe analizar los patrones de su entorno para predecir el futuro. Buscar soluciones seguras, comunicar-

se de forma clara y precisa, desarrollar empatía e inteligencia emocional con todos los miembros de la comunidad (Gómez, 2019b; Otálora, 2017, Vieco; 2017; De la Mata, 2016).

El dominio con mayor debilidad fue la autonomía, tomando en cuenta que los directivos en todo momento deben seguir lineamientos de las instancias superiores y en diversos casos no tienen el control de las situaciones. Esto diverge de los postulados de quienes consideran que el neuroliderazgo controla los factores intelectuales y emocionales, relacionados con la toma de decisiones y el empoderamiento. Permite buscar alternativas creativas, innovadoras y auténticas que coadyuvan a mejorar las circunstancias (Gómez, 2019b; Otálora, 2017; Vallejo et al., 2017; Vieco, 2017; De la Mata, 2016).

Como lo expresa Rock (2008), los líderes que aplican el modelo SCARF proporcionan seguridad, confianza y compromiso, teniendo retroalimentación positiva. Ofrecen autonomía a sus trabajadores, dedica tiempo para relacionarse, comprender y escuchar. Promueven justicia en las reglas y recompensas. Por otro lado, en opinión de Rodríguez et al. (2020), la crisis derivada de la pandemia por coronavirus, ha provocado que las organizaciones realicen una gestión más eficiente. Sin embargo, estos aspectos resultaron moderados al comprobarse que sólo algunas veces, estas capacidades y el desarrollo de estrategias pertinentes son aplicadas por los líderes de las instituciones escolares estudiadas.

Conclusiones

Las neurociencias, como el conjunto de ciencias que estudian las funciones del cerebro y su influencia en todas las actuaciones del ser humano, cada día adquieren más relevancia e interés para los científicos y educadores.

Integradas al liderazgo, como el conjunto de habilidades que deben desarrollar los líderes para dirigir y tomar decisiones en las múltiples situaciones y problemas que se presentan constantemente, se crea el neuroliderazgo, el cual permite comprender las capacidades cognitivas de los gerentes educativos y lograr ampliar sus competencias en las diversas áreas de su actuación. Incrementa la responsabilidad, ética, compromiso, motivación, creatividad, visión futurista, pensamiento crítico, control emocional, comunicación asertiva, alto desempeño profesional, entre otras cualidades que debe poseer.

El modelo SCARF, conformado por los dominios estatus, certeza, autonomía, relaciones sociales y justicia, se fundamenta en los preceptos de incrementar las recompensas y minimizar las amenazas. Resulta altamente favorable para dar orientaciones a los líderes de las distintas organizaciones sobre las diversas formas de influir positivamente y motivar a todos los miembros hacia el logro de las metas para el éxito de toda la institución y sus integrantes.

Los datos obtenidos evidenciaron que los gerentes de las instituciones de educación media general, del municipio Maracaibo, que formaron parte de

la investigación, utilizan los dominios de neuroliderazgo con un nivel moderado, como estrategia para enfrentar los conflictos, especialmente el generado en estos tiempos por la pandemia del Covid 19. Implica falta de formación para adaptarse al cambio, con escasas posibilidades de pensar, sentir y actuar; baja autogestión y control emocional como elementos para manejar el estrés en medio de las dificultades, optimizar su rendimiento y mejorar los resultados de modo eficaz y eficiente.

Con respecto al estatus, muy importante para los directivos por la estima y respeto que impone ante el personal, se determinó con un nivel adecuado, siguiendo las pautas tradicionales de quien tiene el cargo por la jerarquía y el poder. En estos momentos de crisis debieron mantener el control, solucionar la problemática de cómo llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje virtual, con debilidades de recursos tecnológicos dentro y fuera de las instituciones. Sin embargo, en ocasiones, no tomaron en cuenta las opiniones de los docentes.

La certeza se determinó moderada, al evidenciar por sus respuestas que sentían casi siempre inquietud e incertidumbre ante las dificultades, sin poder predecir el futuro, ocasionando ansiedad y estrés. La falta de formación en estrategias de neuroliderazgo no les permitió manejar los hechos ni el personal con seguridad, inteligencia emocional y toma de decisiones pertinentes.

La autonomía obtuvo el menor valor de media aritmética, considerada también moderada, ya que de acuerdo a sus respuestas se sentían poco empoderados en sus cargos, sin tener el control de las situaciones en los momentos más difíciles.

Las relaciones sociales con el personal fueron moderadas, por cuanto sólo algunas veces se trabajó en equipo de forma armoniosa, brindando insuficiente seguridad y confianza.

La justicia aplicada por los directivos a los miembros de la comunidad educativa fue moderada, ya que se mostró que algunas veces no toman en cuenta las necesidades e inquietudes de cada persona según sus circunstancias particulares y no todos los docentes tienen las mismas oportunidades, afectando el entorno laboral y clima organizacional.

La formación en neuroliderazgo contribuye a que el personal directivo tenga una mente mejor preparada para asumir un liderazgo desde el compromiso, la confianza mutua y la recompensa. Fomente el desarrollo personal y profesional, tome en cuenta sus capacidades para enfrentar las amenazas que debilitan el entorno laboral. Considere la creatividad, iniciativa, coraje para vencer los miedos, mostrando un comportamiento de un líder auténtico, seguro, confiado, comprometido y responsable con su gente, organización y sociedad.

Referencias bibliográficas

- Araya-Pizarro, Sebastián y Espinoza, Laura. (2020). Aportes desde las neurociencias para la comprensión de los procesos de aprendizaje en los contextos educativos. **Revista Propósitos y Representaciones**. Vol. 8, N° 1, e312, pp. 1-10. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v8n1/2310-4635-pyr-8-01-e312.pdf>. Recuperado el 17 de febrero de 2021.
- Arias, Fidias. (2016). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Séptima edición, Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.
- Barrios-Tao, Hernando. (2016). Neurociencias, educación y entorno sociocultural. **Revista Educación y Educadores**. Vol. 19, N° 3, pp. 395-415. Disponible en: <https://doi.org/10.5294/edu.2016.19.3.5>. Recuperado el 27 de octubre de 2020.
- Calle, Vianet. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. **TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**. Vol. 21, N° 3, pp. 564-590. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3215/4399>. Recuperado el 15 de enero de 2021.
- De la Mata, Guadalupe. (15 octubre de 2016). **Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo** [Mensaje en un blog]. Innovation for Social Change. Disponible en: <https://innovationforsocialchange.org/modelo-scarf-5-elementos-mejorar-tus-resultados-basados-neuroliderazgo/>. Recuperado el 11 de septiembre de 2020.
- Flores, Anna. (2017). **Comunicación desde la PNL: “No es lo que digo, sino cómo lo digo”**. Editorial Ediciones de la U. Coedición ICB Editores. Colombia.
- Gago, Lucas y Elgier, Ángel. (2018). Trazando puentes entre las neurociencias y la educación. Aportes, límites y caminos futuros en el campo educativo. **Revista Psicogente**. Vol. 21, N° 40, pp. 476-494. Disponible en: <https://doi.org/10.17081/psico.21.40.3087>. Recuperado el 08 de noviembre de 2020.
- Gavilán, Mariajosé. (2018). **El liderazgo en tiempos de crisis**. LaRepublica.net Factor Humano info@factorhumano.cr. Miércoles 27 junio, 2018. Disponible en: <https://www.larepublica.net/noticia/el-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>. Recuperado el 19 de noviembre de 2020.
- Gento, Samuel y Cortés, Juan (2011). **Formación y liderazgo para el cambio educativo**. Trabajo presentado en el I Congreso Internacional RIAICES, 22-24 de febrero de 2011, pp. 1-23. Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Disponible en: <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20>

- educativo.pdf. Recuperado el 17 de septiembre de 2020.
- Gómez, Jesús. (12 de marzo de 2019) (a). **El neuroliderazgo integra los modelos de liderazgo situacional y la dirección por objetivos, valores y hábitos** [Mensaje en un blog]. Cerem, International Business School. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/el-neuroliderazgo-integra-los-modelos-de-liderazgo-situacional-y-la-direccion-por-objetivos-valores-y-habitos>. Recuperado el 26 de noviembre de 2020.
- Gómez, Jesús. (12 de julio de 2019) (b). **Modelo SCARF sobre neuroliderazgo** [Mensaje en un blog]. Cerem International Business School. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/modelo-scarf-sobre-neuroliderazgo>. Recuperado el 26 de noviembre de 2020.
- González, Abraham; Urdaneta, Katina y Muñoz, Dairo (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 22, N° 77, pp. 11-23. Disponible en <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22492/22196>. Recuperado el 28 de octubre de 2020.
- González, Gemma. (2020). **El neurolíder en tiempos de crisis**. Konnectare Values. Congreso Liderazgo 2020. México. Disponible en: <https://www.liderazgoycoaching.org/wp-content/uploads/2017/02/Congreso-Liderazgo-2020-Gemma-Gonz%C3%A1lez-Andr%C3%A9s-Resumen-El-neurolider-en-tiempos-de-crisis.pdf>. Recuperado el 10 de febrero de 2021.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar. (2014). **Metodología de la investigación**. Sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Ierullo, Ezequiel y Canga, Lucas. (2020). **Modelo para la identificación de perfiles de sensibilidad ante amenazas y recompensas en el contexto laboral**. Serie Documentos de Trabajo, N° 759. Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/759.pdf>. Recuperado el 21 de febrero de 2021.
- Morales, Damaris y Olivares, Jhair. (2019). **El neuroliderazgo como herramienta para transformar la efectividad del liderazgo en la cooperativa Financiera Cotrafa, en el departamento de Cundinamarca** (Trabajo de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá, Colombia. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11339/1/2019-neuroliderazgo_transformar_liderazgo.pdf. Recuperado el 02 de noviembre de 2020.
- Núñez, Nemecio y Díaz, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. **Revista Estudios**

- Pedagógicos XLIII**, N° 2, pp. 237-252. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf>. Recuperado el 03 de diciembre de 2020.
- Otálora, Lina. (2017). **El neuroliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género** (Trabajo de maestría). Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5825/OTALORA%20GOMEZ%2C%20LINA%20MARI.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Recuperado el 11 de diciembre de 2020.
- Palomo, María. (2015). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. 9ª edición revisada. Alfaomega Grupo Editor. Madrid, España.
- Robbins, Stephen; DeCenzo, David y Coulter, Mary. (2015). **Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Octava edición. Editorial Pearson Educación. Madrid, España.
- Rock, David. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. **NeuroLeadership Journal**. Vol. 1, N° 1, pp. 44–52. Disponible en: <https://coe.uga.edu/assets/downloads/dei/internal-resources/conflict-scarf.pdf>. Recuperado el 10 de diciembre del 2020.
- Rodríguez, Jhoanna; Barajas, Leydi; Betancur, Leidy y López, Natalí. (2020). **Liderazgo en tiempos de pandemia**. Ediciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Repositorio institucional. Generación de contenido impreso. N° 22. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020_LC_Liderazgo_Rodriguez.pdf. Recuperado el 21 de febrero de 2021.
- Vallejo, Danilo; Abarca, Rodrigo; Uquillas, Gilma y Ramírez, Rafael. (2017). Inteligencia emocional y el neuroliderazgo en las empresas públicas. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. N° 235, septiembre, pp. 1-18. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inteligencia-emocional-empresas.html>. Recuperado el 20 de noviembre de 2020.
- Vieco, Placer (10 de julio de 2017). **Modelo SCARF: Tecnología para el cambio. De organización a neuro organización** [Mensaje en un blog]. PrevenBlog, Preven Control. Disponible en: <https://prevencontrol.com/prevenblog/modelo-scarf-tecnologia-para-el-cambio-de-organizacion-a-neuro-organizacion/>. Recuperado el 15 de noviembre de 2020.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

Revista Especializada en Educación

Encuentro Educativo

Vol. 28, N° 1 Enero - Junio 2021

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en Junio de 2021, por el **Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia**. Maracaibo-Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

www.produccioncientificaluz.org