



NEUROLIDERAZGO, ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

(NEUROLEADERSHIP, STRATEGY TO FACE THE CRISIS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS)

Sindy Salome Carrillo Sánchez

sami_carrillo@hotmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-9739-8128>

Como citar: Carrillo, Sindy (2021) Neuroliderazgo, estrategia para enfrentar la crisis en las organizaciones educativas. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 18(2), Venezuela. (Pp.34-50)

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito determinar la aplicación del Neuroliderazgo como estrategia para enfrentar las crisis en las organizaciones educativas, tomando en cuenta la situación generada por la pandemia causada por el COVID 19, asumiendo la posición de autores como Flores (2017), Palomo (2017), Otálora (2017), Morales y Olivares (2019) por lo cual se desarrolló bajo el enfoque positivista con investigación explicativa, diseño no experimental, transversal de campo, cuya población estuvo conformada por 21 directivos de las instituciones de Educación Media General de Maracaibo, aplicando una encuesta con el cuestionario del Modelo Scarf, construido por Rock (2008) padre del Neuroliderazgo. Se analizaron los datos con medidas de tendencia central y de variabilidad. Los resultados indicaron que el dominio que prevalece en los directivos es el estatus, siendo adecuado, mientras la certeza, relaciones, autonomía y equidad se mostraron con comportamiento moderado. Se concluye que los gerentes de estas organizaciones muestran que aplican de manera moderada las condiciones del Neuroliderazgo como la capacidad de conocer su cerebro propiciándole capacidades para actuar según la situación, tomando las decisiones pertinentes a los hechos para enfrentar las crisis en las organizaciones educativas.

Palabras clave: Neuroliderazgo, estrategia, crisis, organizaciones educativas.



ABSTRACTS

The purpose of this article is to determine the application of Neuroleadership as a strategy to face crises in educational organizations, taking into account the situation generated by the pandemic caused by COVID 19, assuming the position of authors such as Flores (2017), Palomo (2017), Otalora (2017), Morales and Olivares (2019) for which it was developed under the positivist approach with explanatory research non-experimental, cross-sectional field design, whose population was made up of 21 directors of the Institutions of General Secondary Education of Maracaibo, applying a survey with the questionnaire of the Scarf Model, built by Rock (2008) father of Neuroleadership. Data were analyzed with measures of central tendency and variability. The results indicated that the domain that prevails in the managers is the status, being adequate, while the certainty, relations, autonomy and equity were shown with moderate behavior. It is concluded that the managers of these organizations show that they apply in a moderate way the conditions of Neuroleadership such as the ability to know their brain, giving it the capacities to act according to the situation, making the decisions pertinent to the facts to face the crises in the educational organizations.

Keywords: Neuroleadership, crisis strategy, educational organizations.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos de cambio y transformación en la sociedad son cada vez más requeridos en el ámbito organizacional, dada la IV revolución industrial con sus exigencias, donde el talento humano como potencial, es fundamental en cualquier operación, recomendando contar con personas dotadas, con potencialidades que coadyuven a dirigir la empresa bajo una ventaja competitiva en su sector, enfrentando realidades profundizadas con las crisis actuales pudiendo contribuir a superar los obstáculos, venciendo los retos presentes, innovadores, circunstanciales del momento.

Es así como en la actualidad se considera necesario contar con líderes que estimulen el trabajo creativo, innovador, emprendedor, en las organizaciones, sea cual sea su rubro o ámbito, al suponer un liderazgo actual fortalecido con habilidades técnicas para manejar estrategias gerenciales bajo un enfoque innovador, con modelos mentales propiciando el uso del cerebro para generar un pensamiento estratégico, diseñar, ejecutar nuevas formas para la mejor administración y gestión de los negocios, basándose primeramente, en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Ese liderazgo es caracterizado como Neuroliderazgo, el cual según Flores (2017)



“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”. (p. 58).

La situación planteada en la actualidad con una sociedad en crisis por la pandemia puede ser un punto débil para quienes hasta los momentos no se han fortalecido en sus potencialidades sobre todo al desarrollar habilidades digitales, tomando en cuenta los cambios ya antes predichos por los promotores de la IV revolución industrial, quienes preparaban al talento humano para adecuarse a la tecnología y a la neurociencia gracias a la cual pueden hacerse muchas actividades al conocer los mecanismos para hacer funcionar el cerebro en forma más efectiva, modificando sus comportamientos ante las diferentes circunstancias en distintos contextos.

En ese sentido, es particularmente relevante contar con un líder que piense, sienta y actúe, determinando su acción para elevar el desempeño así como sobresalir a pesar de la crisis, por cuanto entender los eventos generados por ésta, le permite una mejor comprensión del funcionamiento cerebral para realizar acciones tanto consciente como activa, en las áreas necesarias ya sea para la productividad o el bienestar según el caso.

En tal sentido, Barajas, Betancur, López y Martínez (2020) manifiestan su posición al considerar que la crisis derivada por la pandemia producida por la enfermedad COVID-19, ha provocado en las organizaciones una gestión más eficiente implementado estrategias adaptadas a las tendencias tecnológicas modernas para mejorar los procesos internos, resaltando la importancia del líder en cada departamento de trabajo al determinar los direccionamientos necesarios para llevar a cabo la administración en muchas empresas usando la comunicación asertiva, control emocional para dominar el estrés, la incertidumbre, en fin, manejándose las herramientas dispuestas por la globalización.

No obstante, a pesar de los cambios que la situación mundial ha provocado en pandemia, por las estrategias asumidas para seguir las acciones administrativas y operativas en la organización, no siempre el líder puede adaptarse a los hechos así como establecer mecanismos para usar un pensamiento estratégico dirigido a modificar no solo su comportamiento, sino también el de los empleados.

Por ello, en las organizaciones educativas, estas acciones han sido afectadas en sus métodos habituales para desarrollar la formación en sus estudiantes, por



cuanto debido a las exigencias determinadas por la cuarentena, el modo presencial para enseñar se ha modificado por el virtual, cuestión para la cual se requiere una preparación específica y unos recursos con los cuales no cuentan estas organizaciones.

Esta realidad ha generado mayores conflictos no solamente en cuanto a los procedimientos a seguir, sino también en la adaptación a metodologías poco usuales en estas organizaciones para llevar a cabo el proceso administrativo y las operaciones tácticas para la enseñanza o aprendizaje, implicando esto la necesidad de asumir el Neuroliderazgo, definido por González (2020) como la capacidad del hombre para conocer así como controlar su cerebro propiciándole capacidades para gestionar, actuar según la situación, tomando las decisiones pertinentes a los hechos, considerando la creatividad, el coraje, la compasión, como elementos básicos para ajustarse a los hechos, mucho más, en tiempos críticos como son los actuales, por la pandemia.

Entonces, al tomar en cuenta la realidad actual, en las organizaciones educativas, la crisis causada por la pandemia, ha generado situaciones confusas y hasta paralizantes, por cuanto muchos directivos no han evidenciado esas características específicas de ser un líder que utiliza su cerebro para darle frente a los hechos en cuanto a suspender las clases, a las alternativas para continuar los procesos tanto administrativos como operativos, generándose suspensiones laborales, descontrol en las actividades educativas, descontento social, entre otros aspectos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Neuroliderazgo

En la actualidad, las organizaciones necesitan contar con líderes para influir en los integrantes, en su desempeño, permitiendo que su carisma, autoridad, personalidad coadyuve a trabajos más efectivos y productivos, además, ya no se espera tengan liderazgo autocrático, democrático o liberal, sino tener un líder cuyas cualidades eleven el potencial del talento humano dirigidos con sus actividades al logro de los objetivos.

Al respecto, Palomo (2017) plantea necesario tener un líder que conduzca al grupo al camino seguro para alcanzar un objetivo determinado, quien con su poder especial sobre los demás, ejerza autoridad para decidir sobre aspectos importantes en la vida del grupo, aspectos como dónde ir, establecerse, cuando desplazarse a otros territorios. En estos tiempos los líderes con su autoridad,



carisma, poder, son los responsables en la toma de decisiones, por lo cual deben motivar a su grupo ante cualquier situación conflictiva, así como los cambios impuestos por la sociedad del conocimiento y la información.

En tal sentido, las transformaciones actuales en esta época, van del liderazgo al Neuroliderazgo, como lo expone el autor antes citado, por cuanto enmarcado en la neurociencia se estima contar con una persona que conozca su cerebro, sus capacidades y las controle para beneficio propio o de los demás, por cuanto los nuevos paradigmas pretenden un líder como una persona auténtica, segura, responsable, amable, por lo cual, la inteligencia emocional es fundamental, es decir, controlar sus habilidades internas (autoestima, autonomía, sentimientos, emociones), así como las externas (relaciones interpersonales, empatía, asertividad).

En relación a los aspectos considerados más importantes en la organización, mencionan Morales y Olivares (2019) la personalidad que posee cada líder, como es el uso de los elementos del Neuroliderazgo, si sus colaboradores se sienten motivados, ver si la comunicación es la adecuada, con inteligencia emocional en todos los elementos favoreciendo la influencia hacia los demás como son:

“De autoconocimiento emocional, autocontrol emocional, automotivación, reconocimiento de emociones ajenas, relaciones interpersonales por parte de los líderes y como los está demostrando en el desempeño diario de su rol, al mismo tiempo de saber cómo es percibido por sus colaboradores y la influencia que causa en ellos” (p.86).

Estos aspectos tan importantes son los tratados por el Neuroliderazgo, por cuanto la persona maneja su comportamiento mediante el control de su sistema cerebral, considerándose esta disciplina una fortaleza al aplicarla en las áreas decisionales en la organización, por lo cual se convierte en una cualidad fundamental para poder entender lo que está sucediendo y con sentido urgente, buscar las alternativas para el cambio con las cuales puedan darse respuestas a las demandas sociales, sin perder tiempo, ni dejarse perturbar por la crisis, los cambios, las incertidumbres presentes en esta sociedad actual.

Al respecto, explican Vallejo, Abarca, Uquillas y Ramírez (2017) que el Neuroliderazgo tiene como enfoque los factores intelectuales y emocionales, relacionados con la toma de decisiones. Además, está relacionado con la capacidad del hombre para resolver problemas, gestionar equipos de trabajo, el aprendizaje, la motivación, la creatividad, innovación.

No debe olvidarse otros aspectos organizacionales como son la gestión del cambio, las recompensas, entre otros, muy específicamente en la manera como



los líderes utilizan su cerebro para tomar decisiones, trabajar en equipo, manejar sus emociones, dirigir su enfoque, tratar mejor las relaciones con empatía, afrontar adecuadamente los conflictos y negociar, asumiendo las transformaciones características en esta sociedad actual.

Por lo tanto, el Neuroliderazgo surge como alternativa para satisfacer los requerimientos organizacionales según lo impone la sociedad del conocimiento y la información, donde el uso de las nuevas tecnologías, la globalización, sus ilimitadas consecuencias obligan a exigir un constante aprendizaje, valorando la adaptación a nuevos entornos mucho más globalizados, conectados a todos los niveles, coadyuvando a la adquisición del máximo contenido posible en forma eficaz, a la vez, motivadora. Con su uso es posible conectarse al amplio conocimiento existente sobre el sistema cerebral con su práctica en el mundo laboral, así mejorar el rendimiento gerencial en sus altos cargos delegados con trabajadores al mando.

El Neuroliderazgo se fundamenta en los últimos descubrimientos sobre el funcionamiento cerebral, desarrollados por la neurociencia, aplicados al liderazgo, donde la idea es asumir interacciones de manera que se minimicen las amenazas y maximicen las recompensas en estos cinco dominios, cuyas actitudes las activan positiva (recompensa) o negativamente (amenaza), caracterizándolos Otálora (2017, p.14) así:

“El estatus es la necesidad social caracterizada por tener cierto grado de importancia, 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 la riqueza (el estado socioeconómico). En los equipos y organizaciones las típicas amenazas al estatus se refieren a la superioridad del gerente ante los empleados, manifestados por dar feedback negativo, hacer ver las fallas haciendo sentir inferior al empleado, dar consejos paternalistas, excluirlo del grupo, humillar, cuestión que podría sentirlo el directivo también. En muchas organizaciones, se supone como única forma para elevar el estatus, premiarlo con una promoción. Sin embargo, hay otras maneras más sostenibles de hacerlo, como:

- a) Mostrar reconocimiento públicamente,
- b) Dar las gracias,
- c) Dar la posibilidad de aprender algo nuevo que incremente el estatus (cuando los individuos se sienten realizados, se sienten mejor y por lo tanto aumenta su percepción de estatus),
- d) Ayudar a dividir proyectos grandes, en proyectos más pequeños, de este modo las personas logran más debido a esa sensación de logro;
- e) Dar proyectos especiales basados en las habilidades



de cada miembro del equipo, creando así una mayor sensación de “importancia” f) Simplemente mostrar respeto (p.14).

La certidumbre como la explica Otálora (2017, p.14) “se refiere a la necesidad del cerebro humano en predecir el futuro, el cual está constantemente analizando los patrones del ambiente, prefiere patrones familiares que indican resultados seguros y fácilmente predecibles”, por lo cual, los patrones impredecibles provocan un estado de alerta, quemando más recursos, causando estrés. También reduce la habilidad para tomar decisiones, registrar información, resolver problemas, pensar en forma creativa.

Según lo explica la autora antes citada, las amenazas a la certidumbre pueden incluir contar medias verdades (esconder información), inconsistencia en los mensajes o comportamientos, cambios radicales, inseguridad laboral, nuevas experiencias o lugares y personas desconocidas. Para incrementar la certidumbre en el equipo u organización debe: a) Comunicar de forma clara las expectativas, permitiendo preguntas para hacer sentir seguro a los individuos. b) Hablar un tema complejo, evita crear incertidumbre incluso antes que se dé la conversación. c) Ayudar a las personas a organizar las ideas.

La autonomía la manifiesta Otálora (2017, p.14), como “la necesidad del cerebro en tener la posibilidad de elegir o no lo que se debe hacer (al menos en cierta medida) y sentir el control sobre el ambiente o circunstancias”, por tanto, al permitir a la gente tomar determinadas decisiones en forma autónoma se puede incrementar su motivación, muchas personas dejan sus trabajos porque no les brindan la libertad para decidir.

En el trabajo, la autonomía puede verse amenazada por gestores, la existencia de reglas y procedimientos demasiado estrictos, por el liderazgo autoritario con reglas inflexibles. Algunas ideas para aumentar la autonomía según la autora antes mencionada son: a) Dar opciones para que los trabajadores puedan elegir, b) Dar percepción de autonomía para que las personas puedan organizar sus días con flexibilidad.

Relación (afiliación) se refiere según Otálora (2017, p.14) “la necesidad de sentirse seguro con otras personas. Esto incluye la necesidad del cerebro para analizar constantemente si las personas a su alrededor son amigos o extraños”, por ello, cualquiera que sea diferente a lo percibido puede desencadenar una amenaza sólo porque lo percibe diferente. La autora al respecto, aconseja: a) Crear espacios seguros para aumentar las relaciones con los demás. b) Tomar tiempo para comprender a las personas y escucharlas con atención. c) Escuchar con sinceridad y comunicarse respetuosamente.



La justicia o equidad es algo deseado por todos, pero si la persona tiene sensación de injusticia, su cerebro reacciona automáticamente rechazando o defensivamente. Por otro lado, cuando siente no ser tratado con equidad, hay más compromiso en sus acciones. Esta sensación se puede crear muy fácilmente en el ambiente laboral, pero su eliminación puede ser difícil. Por ello, menciona Otalora (2017, p.14) “las recompensas financieras pueden ser diferentes en toda la organización o las reglas operativas entre los servicios ser diferentes”. La respuesta a la amenaza también puede activarse cuando los miembros del equipo o la organización no están contribuyendo. Para incrementar la sensación de equidad, la autora aconseja:

- a) Una de las maneras más fáciles para reducir respuesta a la amenaza es mediante la introducción de una mayor transparencia. Las personas son menos propensas a experimentar la injusticia si entienden los procesos. Esto significa que los equipos deben tener reglas y directrices, claramente definidos para todo el mundo.
- b) Involucrar a los grupos y equipos en el establecimiento de las reglas,
- c) Establecer objetivos claros desde el principio, así, las personas sabrán que les corresponde hacer (p.14).

Por lo tanto, se asume el Modelo Scarf, creado por David Rock padre del Neuroliderazgo, citado por Otalora (2017), el cual proporciona una forma de tomar conciencia del efecto que tienen las interacciones, además ayuda a comprender las principales preocupaciones en otras personas mostrando como ajustar las palabras y acciones para ser más eficientes, ver más allá del presente en cuanto a cómo puede trabajarse el futuro solventando las crisis, el cual, aplicado conscientemente puede tener un impacto muy positivo en el entorno.

Tiempos de crisis

Es cierto que la vida es dinámica, activa, en constante movimiento, por ello la sociedad va y viene con todos aquellos procesos propiciando los cambios, modificándose, asumiendo características distintas, lo cual implica para la persona ir adaptándose poco a poco a estos. No obstante, cuando se rompe la estabilidad, la paz, tranquilidad, confianza del individuo, se considera estar presente a una crisis.

Para Gavilán (2018, p.1) las crisis “son situaciones usualmente inesperadas que alteran el funcionamiento normal, pudiendo amenazar la imagen de la organización y afectar las relaciones internas o externas entre sus públicos o sus miembros”, lo cual implica acciones rápidas, eficaces, efectivas para controlar esos eventos



buscando minimizar los daños, venciendo los desafíos, interesándose por los principios operativos generales o efectivo de los recursos, facilitando resolver problemas técnicos.

Sin embargo, entender que algo está pasando y no se tiene control de ese evento, por el contrario, no es fácil para el individuo, más aún si es un líder quien por su rol ante los demás, debe despertar entusiasmo, confianza, proactividad ante los hechos estimulando a los colaboradores a seguir generando acciones productivas, donde no se afecte el proceso o resultado. Lo expuesto implica una gestión organizacional analizada para intervenirla, tomando en cuenta estrategias pertinentes con las cuales se dé respuesta a esa situación riesgosa, incertidumbre que obliga al cambio.

Esa es la situación que afecta, como lo ha sido el tiempo de crisis experimentado con la pandemia COVID 19, la cual no solo ha afectado la vida física, emocional, espiritual en individuos, sino también ha conducido a un desbarajuste social, económico, político, moral, afectando la salud, educación, comercial, financiera, en pocas palabras, generando un caos total.

Es así como la cuarentena o confinamiento por pandemia, hizo modificar la forma como se trabajaba, entonces, obligó a realizar las reuniones formales, informales, las capacitaciones, trabajo vía online (desde la casa) generando la fusión del lugar de trabajo y descanso, todo esto ha pasado tan rápido que apenas se está entendiendo, donde el líder en la adversidad experimenta en la empresa, tenga la mente abierta al cambio, comprenda la situación para reconocer el impacto que la incertidumbre está teniendo en las personas en la organización

Pero es importante para ello, tomar en cuenta a las personas en estos tiempos de crisis, porque la idea es escucharlos, entenderlos y las estrategia seleccionada debe estar dirigida a responder a sus inquietudes, buscando acelerar la reestructuración en las esferas sociales, para reducir los efectos negativos sobre las personas, sus entornos respondiendo con ideas creativas, con coraje, compromiso hacia las nuevas imposiciones que la sociedad exige, más aun en momentos críticos como los experimentados en estos últimos años.

Dicho eso, es necesario asumir que el líder en las organizaciones debe analizar en forma racional, lógica pero también con creatividad e intuición, las estrategias con las cuales pueda enfrentar esta crisis, la cual demanda cambios, transformaciones, políticas, sociales, económicas, educativas, de salud, transporte, vivienda, en fin, todas las áreas donde el individuo se cubriendo sus expectativas o satisfaciendo sus necesidades porque deben superar los conflictos, mitigarlos, si fuera posible, eliminarlos y adaptarse a la innovación, al cambio efectivo para seguir produciendo en la organización.



METODOLOGÍA

Con el propósito de determinar la aplicación del Neuroliderazgo en tiempos de crisis en las organizaciones educativas se desarrolló un estudio bajo el enfoque positivista, con investigación explicativa, diseño no experimental, transversal, de campo, aplicando mediante la técnica de la encuesta el cuestionario Scarf o Ecare en español que mide el estatus, la certeza, autonomía, relaciones y justicia (equidad), como efectos de la recompensa/amenaza en las organizaciones elaborado por Rock, citado por Otalora (2017).

El instrumento conformado por 25 preguntas de múltiples opciones fue aplicado a los gerentes de las organizaciones educativas de Educación Media general en el municipio Maracaibo, con un total de 21 sujetos, quienes respondieron al mismo, para conocer como es su actuación ante estos tiempos de crisis. El análisis se realizó con medidas de tendencia central (media) y de variabilidad (desviación estándar), desarrollando análisis de contenido al contrastar sus opiniones con los planteamientos de los autores. Además, se desarrolló un baremo de interpretación de los resultados:

Cuadro 1: Baremo de interpretación de los resultados

Rango	Neuro Liderazgo según Scarf
4.24 – 5	Muy adecuado
3.43 – 4.23	Adecuado
2.62 – 3.42	Moderado o regular
1.81 – 2.61	Inadecuado
1 – 1.80	Muy inadecuado

Fuente: Carrillo (2021)

RESULTADOS

Al responder acerca de las interrogantes expuestas en el cuestionario del Modelo de Scarf, se codificaron las respuestas y organizaron los datos mediante el programa SPSS versión 23.0, los cuales reflejaron los siguientes valores en cuanto a las medias y desviación estándar.



Cuadro 2: Dominios del Neuroliderazgo

Indicadores	Media	Desviación estándar	Categoría
Estatus	3.53	0,68	Adecuado
Certeza	3.01	0.83	Moderado
Autonomía	2.94	1.13	Moderado
Afinidad/relaciones	3.16	0.55	Moderado
Equidad/Justicia	3.04	0,57	Moderado
Total	3.13	0.72	Moderado

Fuente: Carrillo (2021)

Al analizar los valores presentados en la tabla 1 puede observarse con la media obtenida, el dominio con mayor prevalencia en el personal gerencial encuestado, es el estatus con una media de 3,58, indicando un comportamiento adecuado por cuando los directivos casi siempre se sienten bien con los empleados en su acción como líderes en relación con los otros, lo cual indica una autopercepción positiva del papel que están ejerciendo en la organización, teniendo en cuenta la retroalimentación positiva con el personal para obtener una comunicación fluida sin miedo a los comentarios, ayudándolos a crecer juntos con las metas planteadas.

Sin embargo, los resultados indicaron que la capacitación no se está desarrollando en forma constructiva, por ello el personal no está aprendiendo acerca de las innovaciones impuestas por la sociedad sobre todo en crisis, donde un directivo con Neuroliderazgo debe perder el miedo ante lo que está pasando, asumiendo sus responsabilidades, aprovechar las nuevas oportunidades para aumentar sus destrezas como la creatividad, autocontrol, autocrítica, reduciendo sus temores y buscando soluciones más eficaces a las situaciones presentes.

De acuerdo a la media, la afinidad o relaciones, es el otro dominio que manifiestan los gerentes educativos, con una media de 3,16 algunas veces propician buenas relaciones para estar conectados con el equipo, por tanto, generan confianza y entendimiento, están abiertos a escuchar ideas o trabajar en equipo, así como en ocasiones se fomenta el respeto, sinceridad, comunicación respetuosa, para detectar debilidades en este dominio, por ello se categoriza moderado o regular.

La equidad o justicia la manifiestan los gerentes encuestados algunas veces, según la media 3,04, al evidenciar que aplica reglas justas para todos y reconoce



el trabajo desempeñado, los docentes participan en el diseño de las reglas para hacer sus actividades con efectividad desde el principio, no obstante, este dominio es moderado en los gerentes educativos, porque existe diferencia, en cuanto a trato con el personal, siendo con algunos justos, comprensivos mientras con otros no, al contrario, le exige mucho más, sin tomarse en cuenta las realidades del docente, donde a pesar de la pandemia ha tenido momentos difíciles, con incertidumbre y miedo.

La certeza con una media de 3,01 indica que algunas veces los gerentes encuestados manifiestan transparencia con sus docentes para contarle sus inquietudes con relación a las situaciones experimentadas en la organización en crisis, así como para mantenerlos informados de lo que está pasando y del porqué se están llevando a cabo las actividades, lo cual al no hacerlo siempre, impide a la gente se sienta parte de la organización, o no se preocupen por la incertidumbre. Los directivos resuelven los problemas sin discutirlo con el personal, así como tampoco acepta preguntas sobre la situación, mostrando dificultad para hablar temas difíciles sin desarrollar empatía con ellos.

El dominio con mayor debilidad es la autonomía con 2,94 de media, lo cual indica que los gerentes solo algunas veces pueden decidir sobre las situaciones en la organización, debiendo seguir instrucciones del ente rector superior lo cual le impide empoderarse en su cargo, tomar las decisiones pertinentes según la realidad afectando con esto la cooperación, la iniciativa del personal en la organización, al no poder demostrar su creatividad, coraje para darle soluciones pertinentes a cada caso presente.

Los resultados generales reportan una media de 3,13 con una desviación estándar de 0,72, indicando que los dominios del Neuroliderazgo se presentan moderadamente en los gerentes educativos, con prevalencia del estatus y más debilidades en la autonomía en su cargo para la toma de decisiones pertinentes con las situaciones presentes.

Estos resultados muestran que los gerentes educativos, tienen un adecuado dominio en su estatus, en cuanto a dirigir u orientar las acciones dentro de la organización, al tomar en cuenta la situación actual dentro de las mismas, cuyas actividades educativas han sido afectadas por la crisis generada por el COVID 19, implicando una posición controlada sobre el personal, para seguir las indicaciones que los entes superiores le dan, sin darle mayor importancia a la realidad del personal docente. Al respecto, esto concuerda con lo expuesto por Otálora (2017) cuando expresa el estatus como una necesidad social, la cual impone respeto a los demás, por ello, casi siempre muestra una actitud superior, excluyendo al grupo de las decisiones pertinentes para todos.



Las relaciones se evidencian moderadas en este estudio, por cuanto, la situación experimentada en las organizaciones educativas en estos tiempos de crisis ha implicado tener contacto con los otros, no obstante, solo algunas veces el gerente ha propiciado una comunicación permanente para ayudar al personal a disminuir la incertidumbre, sobre todo por cuanto las actividades del proceso enseñanza aprendizaje se han visto afectadas, lo cual ha incidido en la productividad, indicador que preocupa a la gerencia. Por ello, hay divergencia con el postulado expuesto por Morales y Olivares (2019) quienes expresan que un gerente con Neuroliderazgo motiva a los otros con su personalidad, con una comunicación adecuada, aplicando su inteligencia emocional para favorecer la interacción e influencia hacia los demás.

De igual manera, Gómez (2019) plantea que la afinidad propicia la empatía con la cual puede mejorar la comprensión de la conducta humana, en concreto, de los empleados, promoviendo en ellos la creatividad, autonomía e independencia motivándolos para asumir riesgos, superar la zona de confort para conseguir un desempeño efectivo. Esta realidad es importante pero a su vez, los directivos según lo reportan no quieren perder su puesto, su jerarquía, poder, por ello, en ocasiones evitan escuchar a su personal, para no involucrarse en las crisis generada en ellos desde en lo personal o laboral.

La justicia es un dominio poco desarrollado en los gerentes en estos momentos de crisis que se experimentan en la sociedad y por ende, en las organizaciones educativas, el trato no es igual para todos, con algunos es comprensivo, empático o demasiado exigente, influyendo en las relaciones o desempeño, contrario al planteamiento de Palomo (2017) para quien un gerente con Neuroliderazgo conduce al grupo motivando a seguir el camino hacia la meta establecida, influyendo con su poder especial sobre los demás, escuchando para ser comprendido, manteniendo su figura de líder motivador.

Al tener unas relaciones moderadas, el gerente está brindando poca confianza al personal, muestra rasgos de incertidumbre, sobre lo que debe hacer o suceder, lo cual incide en el desempeño en los demás, defiriendo del postulado de Gavilán (2018) para quien en crisis, se necesita un líder con acciones rápidas, eficaces, efectivas acerca de las actividades a realizar, se requiere sea audaz, seguro, controlando los eventos mediante la motivación a los otros para vencer retos para lograr el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje con estrategias innovadoras, tecnológicas, solucionando problemas técnicos, decidiendo en cuanto a los cambios pertinentes, aspectos que no se están haciendo en estas organizaciones.

El dominio con mayor debilidad es la autonomía, tomando en cuenta que los gerentes en organizaciones educativas, dirigen al personal, pero en todo momento



deben seguir los lineamientos del Ministerio de Educación, por ello, aunque sean creativos, innovadores, con iniciativa y autenticidad, se ciñen a las instrucciones superiores, por tanto, esto diverge del postulado de Vallejo, et al. (2017) quienes consideran el Neuroliderazgo controla los factores intelectuales y emocionales, relacionados con la toma de decisiones, permitiendo buscar el mejoramiento la situación, cuando no puede desarrollarse el proceso enseñanza aprendizaje como tradicionalmente se hace.

No obstante, los gerentes en organizaciones educativas solo en algunas ocasiones pueden decidir en la realidad de las mismas, por tanto, no manifiestan su capacidad para resolver problemas, la gestión en el área laboral, aprendizaje, motivación, creatividad y la innovación, por lo cual, la misión del cambio, las recompensas, entre otros aspectos, muy relacionados con la crisis generada por la pandemia, escapan de sus posibilidades, por eso su debilidad para tomar decisiones, trabajar en equipo, gestionar sus emociones, dirigir su enfoque, tratar mejor al personal, ser empático para afrontar adecuadamente los conflictos, negociar, manejar el cambio.

Como lo expresa Rock (2008) citado por Otalora (2017) los líderes que aplican el modelo Scarf proporcionan seguridad, confianza y compromiso teniendo un feedback positivo, ofreciendo autonomía a sus trabajadores, se toma su tiempo para relacionarse o comprender, escuchar a sus colaboradores generando justicia en las recompensas, según los resultados de esta investigación fueron moderadas o regulares al evidenciarse estas capacidades solo algunas veces en los gerentes organizacionales.

Estos resultados difieren del postulado de Barajas et al. (2020) para quienes la crisis derivada de la pandemia, ha provocado que las organizaciones realicen una gestión más eficiente, en este estudio no resultó así, en las organizaciones educativas donde se llevó a cabo la investigación solo algunas veces se implementan estrategias adaptadas a las tendencias tecnológicas más modernas para mejorar la enseñanza aprendizaje, donde el papel del gerente no ha mostrado los dominios que caracterizan el uso del Neuroliderazgo para determinar la administración, además, no se usa la comunicación asertiva, ni la toma de decisiones compartida o acertada según la realidad en cada organización.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió a través de sus resultados evidenciar que en las organizaciones educativas, el directivo algunas veces utiliza su cualidad de Neuroliderazgo como estrategia para darle frente a la crisis especialmente la generada por la pandemia COVID 19, lo cual implica la auto gestión y el control



emocional como elementos para manejar el estrés al existir dificultades para así optimizar su rendimiento o mejorar sus resultados.

Con respecto al estatus, dominio muy importante para los directivos por la estima y respeto que impone ante el personal de la organización, se observó adecuado siguiendo las pautas tradicionales quien posee el cargo o jerarquía, aunque en crisis debieron ser fuertes para mantener el control sin poder tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de los docentes para solucionar la situación en cuanto a cómo llevar a cabo la enseñanza aprendizaje, conociendo sobre todo, las debilidades en cuanto a recursos dentro de estas instituciones.

Como los resultados lo reflejaron, la certeza presente en los directivos de estas organizaciones educativas es regular, al evidenciar por sus respuestas que sentían inquietud así como dudas en cuanto a su actuación ante la crisis, sin poder predecir el futuro, cuestión que si hubiera prevalecido en los gerentes al tener la capacidad de Neuroliderazgo, les hubiera permitido manejar los hechos sin provocarse mayor estrés, no obstante, se provocaron mensajes inconsistentes en cuanto a las condiciones de trabajo generando mayor incertidumbre e impidiendo manejar el comportamiento inestable del personal.

En ese orden de ideas, se concluye que si los directivos en estas organizaciones educativas hubieran manejado su cerebro por la plasticidad del Neuroliderazgo, sus procesos mentales, control de emociones y toma de decisiones pertinentes, serían más efectiva aprovechando los talentos como una posibilidad de elegir y organizar horarios flexibles, estrategias tecnológicas, recursos propios, estudiantes o comunidad, mostrando a los entes superiores la capacidad de controlar la situación en crisis como los experimentados, así, al ofrecer alternativas se evitarían reglas estrictas poco cónsonas con la realidad experimentada en las mismas.

Igualmente, se concluye que las relaciones con el personal fueron regulares, al evidenciar la posición de los directivos por cuanto solo algunas veces asume trabajar en equipo en crisis, brindarle seguridad y confianza, ser empático por la pandemia ha generado efectos complejos en los seres humanos, presentes también en las organizaciones educativas, donde los directivos debieran saber escuchar con sinceridad, prestar atención a las necesidades del equipo, crear espacios seguros para aumentar las relaciones personales.

Aunado a lo expuesto anteriormente, está la realidad evidenciada según las respuestas aportadas por los directivos en cuanto a ser justo y equitativo en su trato con el personal en las organizaciones educativas, detectando que con unos se es comprensivo, tolerante, afectuoso, pero no todos los docentes tienen las



mismas oportunidades por cuanto el comportamiento de la gerencia algunas veces no toma en cuenta las necesidades e inquietudes del personal según su circunstancia, hecho que puede ser un punto de quiebre del rol gerencial ante su persona afectando el entorno laboral y clima de la institución, brindando en forma igualitaria confianza, seguridad para aumentar el compromiso o responsabilidad.

Por consiguiente, el personal gerencial que dirige las organizaciones educativas de Educación Media General, en el Municipio Maracaibo, muestra un comportamiento moderado ante las cualidades relacionados con el Neuroliderazgo, lo cual permite deducir, la falta de formación para adaptarse al cambio generando una neuroplasticidad auto inducida, propiciando la capacidad cerebral para ampliar sus posibilidades al pensar, sentir, actuar, ajustando sus decisiones a los desafíos experimentados para afrontar con efectividad la adversidad en la crisis.

Por ello el personal directivo al tener un cerebro mejor preparado con el cual confirme un liderazgo desde la recompensa, el compromiso y la confianza mutua, puede fomentar el desarrollo personal, así como tomar en cuenta sus capacidades para enfrentar las amenazas que debilitan el entorno laboral, mediante manifestaciones de creatividad, iniciativa, coraje para vencer los miedos mostrando un líder auténtico, seguro, confiado, comprometido, responsable con su gente, organización y sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barajas L, Betancur L., López N, y Rodríguez J. (2020) Liderazgo en tiempos de pandemia. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Santiago de Cali, Colombia Disponible en: <https://docplayer.es/196188719-Liderazgo-en-tiempos-de-pandemia-liderazgo-en-tiempos-de-pandemia-leadership-in-times-of-pandemic.html>
- Flores, A. (2017). Comunicación desde la PNL. Bogotá: ICB editores. ISBN: 9789587627152-1. <https://www.casadellibro.com/libro-comunicacion-desde-la-pnl/9788490214695/5081644>.
- Gavilán, M. (2018). El liderazgo en tiempos de crisis. Factor Humano info@factorhumano.cr | Miércoles 27 junio, 2018. La Republica. Net. Costa Rica. <https://www.larepublica.net/noticia/el-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>



- Gómez, J. (2019). Modelo Scarf sobre Neuroliderazgo. Cerem International Business School. <https://www.cerem.es/blog/modelo-scarf-sobre-neuroliderazgo>
- González, A. (2020). El neurolíder en tiempos de crisis. Konnectare Values. Congreso Liderazgo 2020.Colombia.
- Morales, D. y Olivares, J. (2019). El neuroliderazgo como herramienta para transformar la efectividad del liderazgo en la cooperativa Financiera Cotrafa, en el departamento de Cundinamarca. Revisión sistemática literatura. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá, Colombia
- Otálora, L. (2017). El neuroliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género. Universidad de la Rioja. España
- Palomo, M. (2017). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Alfaomega grupo editor. Madrid, España
- Vallejo, D., Abarca, R., Uquillas, G. y Ramírez, R. (2017). "Inteligencia emocional y el neuroliderazgo en las Empresas públicas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inteligencia-emocionalempresas.html>.<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17inteligencia-emocional-empresas>