



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROLIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Caso: Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería

Autoras: Luz Jazmín Ramírez Lora; Yuly Beatriz Zappa Berastegui

Panamá, Abril 06 2018



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROLIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Caso: Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración y Planificación Educativa**

Autoras: Luz Jazmín Ramírez Lora; Yuly Beatriz Zappa Berastegui

Tutor: Dr. Eduardo Alfonso Atencio Bravo

Panamá, Abril 06 2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

**NOMBRES Y APELLIDOS
JURADO PRINCIPAL**

**NOMBRES Y APELLIDOS
COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

PANAMÁ, Abril, 06, 2018

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Luz Elena Lora, quien aún sigue guiando mis pasos, y a mis hijas Fiorella y Juliana que día tras día se convierten en el impulso para lograr mi superación personal y profesional.

Luz Jazmin Ramirez

A DIOS por el camino recorrido, y permitirme seguir aprendiendo permanentemente.

A mis Padres Guadalupe y Alvaro por ser mis guías, mi inspiración, por su amor, por su herencia: mi educación.

A mi hijo Emmanuel, por ser el motor para que continúe avanzando y cumpliendo mis metas.

Yuly Zappa Berastegui

AGRADECIMIENTO

A Dios, como ser supremo quien nos dió la sabiduría y entendimiento para llevar a feliz término la realización de este trabajo.

A la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”, por ofrecernos esta oportunidad de estudios, contribuyendo en la formación de profesionales mejor cualificados.

Al Doctor Eduardo Alfonso Atencio Bravo, por su valioso aporte a nuestra formación académica.

A nuestros docentes de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”, quienes realizaron su labor académica aportando sus conocimientos a nuestra formación profesional.

A las directivas y docentes de la Institución Educativa Pueblo Bujo, en la ciudad de Montería, cuya participación fue muy importante para realizar la investigación.

Luz Jazmin Ramirez Lora y Yuly Beatriz Zappa Berastegui

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Tabla de contenido.....	VI
Lista de tablas.....	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción.....	1
 CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	 3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	7
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos.....	8
Justificación e impacto.....	8
Proyecciones y limitaciones.....	12
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	 14
Antecedentes investigativos.....	14
Bases teóricas conceptuales.....	23
Sistema de variables.....	48
Operacionalización de las variables.....	49
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	 51
Naturaleza y alcance de la investigación.....	51
Tipo y diseño de investigación.....	52
Población y muestra.....	53
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	55
Técnica de análisis de datos.....	57
 CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	 59
Análisis e interpretación de resultados.....	59
 CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	 68
 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
 BIBLIOGRAFÍA.....	 78
ANEXOS.....	84

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	49
Tabla 2. Caracterización de la población objeto de estudio.....	53
Tabla 3. Categoría de análisis del promedio.....	57
Tabla 4. Categoría de análisis de la desviación estándar.....	58
Tabla 5. Variable: Neuroliderazgo en la gestión directiva.....	59
Tabla 6. Dimensión áreas de enfoque del neuroliderazgo.....	60
Tabla 7. Dimensión estilo de liderazgo.....	62
Tabla 8. Dimensión habilidades directivas.....	65

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

RESUMEN

Esta investigación se orientó a proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018. Epistémicamente, se enmarcó en el paradigma empírico analítico de enfoque cuantitativo, mediante un tipo de investigación proyectiva con diseño de campo - no experimental. La población estuvo constituida por 40 sujetos pertenecientes al personal directivo y docente de la institución en cuestión, a quienes se les suministró un cuestionario bajo la escala de Likert con 33 ítems como instrumento de recolección de datos, cuya validez se obtuvo mediante el juicio de expertos, y su confiabilidad a través del cálculo de la fórmula Alfa de Crombach, la cual arrojó un coeficiente de 0,83. Los datos suministrados por los encuestados fueron tratados mediante el método de estadística descriptiva, haciendo uso de las medidas de tendencia central (promediación) y de variabilidad (desviación estándar). Los hallazgos del estudio apuntan que las áreas de enfoque del neuroliderazgo, el estilo de liderazgo asumido, y las habilidades directivas desempeñadas son aceptables en términos del baremo de interpretación de la media, sin embargo, se precisa con debilidad la gestión y el liderazgo emocional ejercido por el personal directivo de la institución, lo que evidencia la necesidad de formular estrategias con énfasis en la neuroplasticidad, neuroaprendizaje y capacidad atencional de los involucrados.

Palabras clave: Neuroliderazgo, neuroplasticidad, neuroaprendizaje, capacidad atencional.

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

ABSTRACT

This research was aimed at proposing strategies based on neurolinguistic skills for the strengthening of management at the Pueblo Bujo Educational Institution in the municipality of Montería, Córdoba-Colombia, in the year 2017-2018. Epistemically, it was framed in the analytical empirical paradigm of quantitative approach, through a type of projective research with field design - not experimental. The population consisted of 40 subjects belonging to the management and teaching staff of the institution in question, who were given a questionnaire under the Likert scale of 33 items as a data collection instrument, whose validity was obtained through the trial technique of experts, and its reliability through the calculation of Crombach's Alpha formula, which yielded a coefficient of 0.83. The data provided by the respondents were treated using the descriptive statistics method, making use of the measures of central tendency (averaging) and of variability (standard deviation). The findings of the study suggest that the areas of focus of the neuroliderazgo, the style of leadership assumed, and the managerial skills performed are acceptable in terms of the scale of interpretation of the mean, however, the management and emotional leadership exercised is weak. by the management staff of the institution, which evidences the need to formulate strategies with emphasis on the neuroplasticity, neurolearning and attentional capacity of those involved.

Key words: Neuro-leadership, neuroplasticity, neuro-learning, attentional capacity.

INTRODUCCIÓN

La educación en Colombia con el pasar del tiempo, se ha trazado nuevos retos en términos de calidad, con el fin de alcanzar un nivel competitivo comparable al de las naciones latinoamericanas que presentan avances significativos en sus sistemas educativos. Es por ello que se piensa en el fortalecimiento de la gestión directiva de las instituciones educativas, ya que es ésta la responsable del direccionamiento estratégico para llevar a cabo las acciones de planeación, programación, ejecución, control y evaluación de todos los procesos que permitan el mejoramiento y fortalecimiento institucional.

En razón a lo anterior, se considera pertinente que la gestión directiva de las instituciones educativas se conforme por personas brillantes en sus ideas, aportes y emocionalmente inteligente ya que esto conlleva a captar desde la afectividad, las conductas de los demás y así orientarlas hacia un resultado positivo. Ahora bien, por su parte el neuroliderazgo permite comprender la conexión que existe entre los procesos cognitivos y los emocionales, de tal manera que sea posible la construcción de escenarios de participación, el trabajo colectivo y proactivo en todos los aspectos de la gestión.

En este sentido, el fortalecimiento de la gestión administrativa en la institución educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, deja clara la intención de este trabajo especial de grado, el cual enfatiza la necesidad de proponer estrategias basadas en el neuroliderazgo que brinden insumos que permitan redefinir la gestión organizacional en contextos dinámicos como lo

es el educativo colombiano. Visto así, la investigación se presenta a través de cinco (5) capítulos tal como se indica a continuación.

Capítulo I, denominado “Contextualización del Problema”, hace mención al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e impacto, proyecciones y limitaciones.

Capítulo II, referido al Marco Teórico, comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas conceptuales, sistema de variables, seguido de sus operacionalización.

Capítulo III, presenta el Marco Metodológico, el cual contiene la naturaleza y alcance de la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de instrumentos y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV, referido al Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se refleja el procesamiento de los datos suministrados por los encuestas, confrontándose con los planteamiento teóricos asumidos en el estudio.

Capítulo V, presenta las Propuesta de Solución al Problema, seguida de las conclusiones y recomendaciones del estudio, permitiendo de tal manera responder a cada uno de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del Problema

Las sociedades latinoamericanas responden hoy día a un escenario mundial que promueve el desarrollo de las economías, el fortalecimiento de las políticas públicas y la consolidación de la educación como camino hacia el progreso, es por tal motivo que los niveles de inversión en recursos como capital económico y humano representan el principal elemento para el alcance de una región más justa, próspera y educada, siendo esta última el punto de partida para la erradicación de índices de pobreza y desigualdad que tanto aquejan a la población.

En este sentido, la educación como escenario abanderado para la construcción de nuevas realidades, se instrumentaliza a través de las instituciones educativas, las cuales reclaman líderes que asuman esta importante responsabilidad desde el desarrollo y puesta en marcha de sus habilidades éticas, administrativas, académicas y sociales, por medio de las cuales se desempeñe eficazmente hacia la construcción de ciencia, innovación, competitividad, y por supuesto, la calidad del servicio educativo que se ofrece.

Desde esta postura se plantea el liderazgo entonces, como un factor determinante que debe estar presente y visible en aquellas personas de las cuales emana la responsabilidad de dirigir la educación de la región. Cabe

destacar que la palabra liderazgo de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006) no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”, el verbo “to lead” que se refiere a la capacidad de conducir hombres” (p.18).

Ahora bien, el abordaje de las habilidades de liderazgo para el desarrollo y auge de las organizaciones educativas es un fenómeno en constante construcción y ha sido producto de diversos estudios realizados en áreas del conocimiento como la Neurociencia, la cual es considerada según Gómez (2004, p. 6), como “la ciencia que estudia las relaciones mente-cerebro y los procesos mentales desde un abordaje interdisciplinario”.

Sobre la base de lo antes referido, Braidot (2013, p.56), destaca innumerables resultados que el campo de la Neurociencias ha logrado en los últimos años, donde el cerebro, mente y espíritu no son compartimentos estancados. En otras palabras, el autor referido señala que alguien que sufra un daño en los lóbulos frontales puede cambiar su personalidad y pasar de ser social a antisocial, de equilibrado a agresivo o de optimista a depresivo; si dicha lesión se produce en la parte anterior o lateral, puede perder, incluso, la noción de las consecuencias que su conducta provoca en quienes lo rodean.

Visto así, es posible presumir que existen en el cerebro elementos específicos que presuntamente pudiesen ejercer singularidad en los seres humanos, de igual modo que existen factores internos o externos que podrían llegar a incidir en el cerebro, y por ende es posible diferenciar comportamientos y capacidades en las personas que son producto de los múltiples estímulos a los cuales se expone el ser humano.

En este orden de ideas, Goleman & Boyatzis (2008, p.2-3), refieren que los grandes líderes son aquéllos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro...donde el liderazgo eficaz trata de tener circuitos sociales poderosos en el cerebro denominándose como inteligencia social, la cual se define como un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces.

Lo establecido por los autores anteriores deja explícita la idea de que las habilidades de liderazgo son distintivas y que además pueden obedecer a unas características que pueden ser desarrolladas o fortalecidas en contextos determinados. Por consiguiente, desde el ámbito educativo es preciso analizar en detalle los procesos de Neuroliderazgo que pueden incidir en el progreso de la calidad y desempeño de las instituciones educativas.

De igual modo, Manes (2005, p.11), plantea que “la dirección y el liderazgo son funciones de destino institucional; por lo tanto los responsables de estas tareas deben conocer nuevas técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y transcendentales desde lo cultural y emocional.

En relación con todo lo expuesto es posible plantear la necesidad de una gestión directiva con alto sentido de pertenencia, que reconozca y valore la autonomía y el liderazgo como aspectos necesarios para una transformación social, en la cual la escuela pueda posicionarse como un agente de cambio para los jóvenes y su futuro; no obstante, para lograrlo será necesario contar con un capital humano representado por rectores líderes que realmente pongan de manifiesto sus potencialidades emocionales, cognitivas, y

motivacionales, ante la gestión educativa que demanda empatía, comunicación, entre otras variantes que habrían de garantizar el logro de los objetivos establecidos desde el ejercicio de sus potenciales neurálgicos.

Contextualizando la investigación en la latitud colombiana, el Ministerio de Educación Nacional (MEN. 2008, p.26), ha contemplado múltiples cualidades o perfil a desempeñar por el rector los siguientes, donde este planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos. Sumado a ello debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor. Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo. Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas. Construye el sentido y la razón de ser del centro educativo que dirige.

En relación a lo anterior, es posible considerar como un reto para el personal directivo el sobresalir y desarrollar sus cualidades en contextos educativos algunas veces complejos, es decir en Colombia para el caso particular del municipio de Montería, existen condiciones educativas precarias, realidad que se evidencia específicamente en la Institución Educativa Pueblo Bujo. Son estas circunstancias las que conllevan a considerar el papel trascendental que cumplen los rectores emocionalmente.

Ahora bien, el estudio del neuroliderazgo en este caso permite comprender con mayor claridad la articulación entre los procesos cognitivos y emocionales que pueden estimular el potencial requerido por el personal referido para el cumplimiento de su gestión directiva, la cual es su mayor responsabilidad, debido a que implica la “manera cómo el establecimiento educativo es orientado. Dicha gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de

las relaciones con el entorno” (MEN, 2008, p.27). Todas estas funciones del rector deben ir encaminadas hacia el logro de metas comunes de poblaciones educativas que están esperanzados en la escuela como medio para mejorar su calidad de vida.

En síntesis, se tiene que el personal directivo de la Institución Educativa Pueblo Bujo del Municipio Montería de Colombia, demanda además de un probable liderazgo compartido, por medio del cual sea posible la construcción de escenarios de participación, capaz de trabajar colectivamente y activamente en todos los aspectos de la gestión para lograr satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, y cumplir adecuadamente con los propósitos nacionales, lo que significa que tanto rectores como coordinadores deben innovar y reinventarse continuamente mediante la formulación e implementación de estrategias consonas.

2. Formulación del problema

Sobre la base de la situación antes planteada se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles estrategias basadas en neuroliderazgo son oportunas para fortalecer la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo, del Municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018?

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018.

2. Objetivos Específicos

Explorar las áreas de enfoque del neuroliderazgo abordadas por el personal directivo de la institución objeto de estudio.

Identificar el estilo de liderazgo asumido por el personal directivo de la institución educativa en cuestión.

Caracterizar las habilidades directivas demostradas por el personal directivo de la institución educativa mencionada.

Formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión del personal directivo de la institución objeto de estudio desde el neuroliderazgo.

C. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

El presente estudio permitió realizar un abordaje teórico acerca del liderazgo en las instituciones educativas, contribuyendo a ampliar las conceptualizaciones sobre el funcionamiento del cerebro y sus implicaciones en las acciones y emociones de los sujetos responsables de conducir el proceso educativo. Es por ello que en la medida que se desarrollen estudios sobre dicho fenómeno se estaría profundizando sobre las bases teóricas que fundamentan la toma de decisiones a lo largo de la gestión directiva, lo cual no sólo favorece sus intereses particulares, sino que, en conjunto, beneficia la estabilidad institucional y el desarrollo de toda una comunidad rural.

No obstante, en el contexto actual el estudio del neuroliderazgo ha cobrado valor gracias a las distintas aproximaciones teóricas que se han realizado para dar explicación y comprensión de las acciones humanas que

son propensas a dirigir y alcanzar logros, es por ello que de acuerdo con Arana (2012), el neuroliderazgo “introduce una nueva de forma de pensar, decidir y hacer en el contexto del liderazgo. Propone un nuevo paradigma en la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, con base al funcionamiento del cerebro” (p.5).

En ese sentido, lograr analizar las realidades educativas desde el ámbito del estudio del cerebro es una oportunidad para estudiar de manera holística y científica las implicaciones de los sujetos sobre los destinos de la educación, apropiando de esta manera un discurso fundamentado y estructurado sobre la base de los avances del neuroliderazgo, los cuales develan una nueva forma de concebir la labor directiva.

De igual modo, se debe dar un reconocimiento a los aportes construidos desde el Neuroliderazgo que de acuerdo con Poelmans (2017), permiten llegar a la eficiencia. En otras palabras, el autor refiere que “la atención, la motivación, la emoción, la cognición, son una serie de factores que permiten saber cómo dirigir mejor a las personas para que lleguen a sus metas” (p.44). Desde esta postura, resulta clave y oportuno develar todos los aspectos científicos que han permitido consolidar un conocimiento al servicio de la eficiencia, debido a que uno de los principales objetivos de la educación actual es lograr la calidad para todas las instituciones educativas.

Un argumento adicional para promover el estudio del neuroliderazgo específicamente en el personal directivo, es que este contribuye a empoderar a los docentes sobre de la importancia de su participación en la gestión directiva, dándole elementos para trabajar de manera articulada y mancomunada con sus directivos para alcanzar los logros o metas que se hayan propuesto por una mejor educación de sus estudiantes. De igual

manera promueve la autorregulación de todos los actores educativos, estimulada por la participación activa en los planes de mejoramiento y evaluación que se realizan periódicamente en cada institución educativa rural.

Así mismo, mediante esta investigación se buscó la formulación de estrategias orientadoras que promuevan la motivación y desarrollo de habilidades del neuroliderazgo, por medio de los cuales se haga posible la toma de decisiones en el marco de una acción administrativa ecuaníme que ponga en balance las necesidades, prioridades y aspiraciones que se requieren en la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería – Cordoba.

Es en ese sentido, el estudio pretende servir como referente o guía metodológica para el cumplimiento y desarrollo de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (2008), los cuales señalan el uso sistemático de toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien (p.89).

En relación con lo anterior, se hace pertinente la formulación de estrategias, a través de las cuales se pueda fortalecer la gestión directiva en la institución educativa objeto de estudio, de manera que se contribuya al empoderamiento de las habilidades directivas, logrando de esta forma conducir a un cambio de liderazgo que se vea reflejado en la proyección de escuelas con altos niveles desempeño y calidad educativa en las instituciones de carácter rural que se circunscriben en el municipio de Montería, departamento de Córdoba –Colombia, y porque no en las instituciones de zonas aledañas al mismo.

En este orden de ideas, es posible establecer la necesidad de aportar un sustento científico que argumente los aspectos que obstaculizan el desarrollo de un buen líder a juicio de los docentes de las instituciones educativas rurales, así como un acercamiento a las percepciones que los mismos tienen sobre el liderazgo desempeño cognitivo-emocional ejercido por su personal directivo, lo que da lugar a situar este estudio dentro de la línea de investigación declarada por la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología sobre neurociencias, en su área de neurogerencia y eje temático sobre desarrollo organizacional.

Por consiguiente, esta investigación se convierte en un referente para estudios que contemplan el mismo evento, considerando que se requiere de una mayor iniciativa investigativa, que por supuesto se traduzca en el desarrollo de nuevas propuestas y espacios académicos para visibilizar las realidades inmersas al interior de la direcciones educativas, de manera que se analicen los problemas existentes en las escuelas y las oportunidades de mejora que se puedan plantear desde una perspectiva científica.

Por otra parte, la presente investigación busca generar espacios de reflexión y debate por medio de los cuales se empieza a construir un nuevo discurso sobre el neuroliderazgo y sus aportes en el desempeño del personal directivo, de manera que se consideren necesarios los planteamientos de una ciencia que ha volcado sus esfuerzos por brindar un panorama claro alrededor de la eficiencia de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas. Es por ello que se requiere fijar la atención en las características necesarias del capital humano para el éxito para poder generar una reflexión crítica de los docentes participantes, que permita generar explicaciones en cuanto al ejercicio del liderazgo en su institución.

D. PROYECCIONES Y LIMITACIONES

Proyecciones

En el desarrollo de este estudio se buscó explorar las áreas de enfoque del neuroliderazgo abordadas por el personal directivo de la Institución Educativa Pueblo Bujo de Monteria – Cordoba, durante su gestión. Para ello se describieron los distintos estilos de liderazgo asumidos por dicho personal, de manera que se logren relacionar y describir las habilidades directivas demostradas durante su desempeño.

Todo lo anterior, con el fin emprender acciones que estrategicamente contribuyan al fortalecimiento de la gestión directiva en la institución mencionada con anterioridad. En ese sentido, un aspecto determinante en su desarrollo fue el logro de una comunicación sincera y completa con el personal que permita conocer la dinámica de la gestión directiva escolar, sus aportes desde esta labor y los desafíos que consideran necesarios de afrontar y poder continuar con el desempeño directivo.

Así mismo, esta investigación se propuso formular estrategias para consolidar las fortalezas de liderazgo en rectores y coordinadores, así como superar las debilidades, potenciar las oportunidades y contrarrestar las amenazas percibidas por éstos en el desarrollo de su gestión, de manera que sea posible crear condiciones futuras para su participación activa en los procesos que conlleven al fortalecimiento de las instituciones educativas de carácter rurales, a su desarrollo integral y al beneficio de la comunidad.

Finalmente, esta investigación contemplo de manera significativa, la construcción de nuevas opciones de apoyo para la gestión directiva, en la

medida que se oriente hacia los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el reconocimiento del funcionamiento del cerebro y sus implicaciones en el neuroliderazgo.

Limitaciones

Las unidades de análisis de este estudio fueron los docentes de la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería - Córdoba, de modo que se encontró resistencia en algunos casos ante la aplicación del instrumento de recolección, aludiendo a la falta de tiempo, exceso de trabajo y temor por la información a suministrar, circunstancias que llegaron a causar cierto hermetismo, o en su defecto la manifestación de información que pueda resultar subjetiva.

Visto así, en el desarrollo de este estudio se reflejó que los docentes llegaron a confundir la naturaleza de la investigación con una evaluación externa acerca del desempeño de su rector, aspecto que se aclarará con antelación, informándoles que el propósito es ser porta voz de la realidad de la institución y apoyar de manera integral dicho desempeño.

En cuanto a la dimensión temporal, se requirió de un tiempo adicional no contemplado en el desarrollo de la investigación específicamente para la aplicación de procedimientos de recolección de información, debido a la interrupción del calendario académico escolar por motivos sindicales, lo que de manera indirecta generó contratiempos en el desarrollo de observaciones y cuestionarios a los participantes.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para lograr una comprensión exhaustiva sobre problema de investigación y su pertinencia en el ámbito académico, se presenta en este apartado la revisión de investigaciones efectuadas a nivel internacional y nacional sobre el Neuroliderazgo y la gestión directiva de instituciones educativas. Visto así se tiene lo siguiente:

Caballero y Lis (2016), realizaron una investigación en la universidad Central de Colombia, para optar el título de Magister en Gestión de Organizaciones, titulada “Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias”, realizada con el objetivo primordial de establecer cuáles son los aportes de la neurociencia al liderazgo durante el siglo XX.

Desde la perspectiva metodológica, se trabajó el análisis de contenido, de importantes estudios y autores representantes del tema, incluyendo la revisión de sus principales conceptos y disciplinas, y su relación con el liderazgo a partir de una aproximación a los antecedentes y al contexto en el que se desarrolla, lo cual permitió establecer la relación y principales aportes durante los últimos años.

Es de notar que los resultados se presentan de una manera organizada, estableciendo de manera cronológica los siguientes elementos: los científicos consideraron que el cerebro humano es un órgano social, dado que sus reacciones neurológicas y fisiológicas están definidas por la interacción

social (Rock y Schwartz, 2006). Dicho esto, Rock (2009) afirmó que los líderes se enfrentan a un gran reto, ya que su objetivo no puede limitarse únicamente al espectro económico, sino también al interés social del individuo.

Lo planteado por las autoras permite establecer que uno de los principales avances que permitieron el auge de neurociencia y el estudio central del Neuroliderazgo fue precisamente el establecer la relación emocional que existe entre el ser humano y su contexto social, esta relación conllevó a una serie de aportes que dieron sentido y explicación a diversos aspectos como el interés o motivación. Por otra parte, se destaca la unificación y categorización de los conocimientos a partir de disciplinas concretas emergidas de la neurociencia, por ejemplo, el estudio plantea que: “A través de la neurociencia cognitiva se trata de comprender y explicar los mecanismos biológicos que están inmersos en la toma de decisiones”, éstas, puede decirse que están relacionadas precisamente con el liderazgo.

En esta parte se agrega además que el proceso de decisión implica tres etapas principales en el cerebro. La primera es la formación de preferencias; en esta etapa los procesos cognitivos y afectivos, como los de los circuitos neuronales, la codificación de valores y la evaluación emocional, se activan. La segunda etapa es la ejecución de la acción; en esta se ejecuta la acción a partir de las preferencias, lo que implica la elección de una de estas teniendo en cuenta la mayor recompensa esperada. Y la última es la experiencia con el resultado, en la cual se realiza una evaluación entre lo que se esperaba y lo que realmente resultó de la ejecución de la acción.

A partir de lo anterior es posible inferir que en un proceso que puede considerarse “simple” como la toma de una decisión implica una serie de

aspectos que se encuentran implícitos en el comportamiento de los líderes, pero que sin embargo son una construcción del cerebro que requiere entre otras cosas de aspectos relevantes en su entorno como por ejemplo la recompensa y la satisfacción de un deber cumplido.

Puede decirse entonces que el trabajo citado aporta elementos conceptuales significativos, por ejemplo el concepto del cerebro como órgano social, que incluye las características de interacción como aspectos del contexto que están asociados con el funcionamiento de este, además permite identificar la forma como la neurociencia ha logrado delimitar su campo de estudio a través de disciplinas con un objeto de conocimiento claro, como es el caso del Neuroliderazgo y la neurociencia cognitiva, ambas enfocadas en el estudio del comportamiento del hombre producido por las funciones cerebrales.

De igual modo, Mena (2016), efectuó un trabajo de investigación en la Universidad de la Guajira - Colombia, titulado “Neuroliderazgo: clave para la generación de la neuroplasticidad auto dirigida en la gerencia”, con el objetivo de contextualizar el neuroliderazgo desde su concepto hasta los elementos que determinan la tendencia, haciendo énfasis en las fortalezas más notorias que sirven de apalancamiento para el uso y consecución de los objetivos planteados en estudios sobre gestión directiva.

En cuanto al componente metodológico, se destaca el proceso realizado a partir de una revisión documental, de conocimientos referidos a la neuroplasticidad por lo que se tuvo en cuenta los aportes realizados por Braidot (2011) y Arana (2012), referente a la reorganización, remodelación y reestructuración del cerebro mediante el uso de herramientas que posibilitan el desarrollo de funciones cognitivas y emocionales.

Entre los resultados más relevantes se tiene que el neuroaprendizaje, como herramienta del Neuroliderazgo, se refiere a la conjunción de varias ciencias como la pedagogía, neurobiología, psicología, entre otras. De igual forma, se tiene que el neuroaprendizaje, estudia al cerebro especialmente como órgano del aprendizaje, considerando no solo su anatomía, sino su funcionalidad y su plasticidad, la cual hace posible los procesos innatos del aprendizaje.

Lo anterior permite establecer la correspondencia entre el neuroaprendizaje y el neuroliderazgo, considerando que los aportes del neuroaprendizaje permiten dilucidar los procesos internos y sociales que generan cambios y construcciones en el aprendizaje del individuo en este caso específicamente lo concerniente al liderazgo.

No obstante, se evidencia que el neuroliderazgo estudia al cerebro especialmente como órgano del aprendizaje, considerando no solo su anatomía, sino su funcionalidad y su plasticidad, la cual hace posible los procesos innatos del aprendizaje... el aprendizaje por Asociación...para generar aprendizaje se necesita relacionar el nuevo conocimiento con uno previamente existente...la neuroplasticidad conforma la base estructural del aprendiz, dado que el proceso de aprendizaje se explica sobre la base de la plasticidad del cerebro; y su capacidad para la adaptación al cambio.

En relación con lo anterior es posible plantear las distintas formas en las que el ser humano logra aprender, adaptarse a los cambios y desde luego a intervenir en nuevos escenarios, por lo que se considera un proceso biológico dinámico que debe estar preparado a reinventarse y generar nuevos pensamientos y acciones. En este sentido, se puede decir que a lo largo de la vida lo que se experimentan son procesos de continuo

aprendizaje y que ese aprendizaje tendrá valor significativo en la medida que permite vivir de manera activa y participativa con otras personas, concentrándose en lo que se podría decir el bien común o bienestar social.

Visto así, los aportes de estudio proporcionan conceptos claves como la neuroplasticidad, considerando que los líderes al igual que todas las personas están sujetos a procesos de cambio y adaptación de distintas situaciones o contextos, pero es precisamente en esa capacidad de aprender que lleva al cerebro a producir conocimientos y decisiones en beneficio de sí mismo y de los demás, por tanto para la presente investigación será fundamental identificar la disposición para el aprendizaje permanentemente que demuestren los rectores como una característica o competencia necesaria para ser un verdadero líder.

Por otro lado, González (2015), efectuó una tesis en la Universidad Autónoma de Madrid, para optar al título de Doctor en Educación, referida a la “Dirección escolar exitosa en España”, con el objetivo principal de describir las características personales y profesionales de la dirección escolar exitosa en centros educativos de España.

El estudio se caracterizó por utilizar un enfoque de investigación cualitativa de tipo estudio de casos, seleccionando cuatro centros (con directores exitosos) y cada uno constituía un caso. Como técnicas de recolección de información se utilizaron entrevistas estructuradas, grupos de discusión y análisis documental.

Entre los resultados se logró establecer que entre las competencias de los directores exitosos de Madrid está la de ser una persona comprometida, de actitud innovadora, que se anticipa a los hechos y favorece la reflexión, que

apuesta por un buen clima, y en esa apuesta comparte el liderazgo con sus colegas, pondera su proyecto de dirección porque es su mapa de ruta... la relevancia que tiene para ellos el proyecto de dirección... El reto para el director o directora es canalizar y velar por la conexión entre las relaciones de colaboración profesional y acciones de mejora... los directivos estudiados son competentes y muestren niveles de dominio profesional.

En relación con lo anterior, cabe señalar los aportes teóricos que generan las características o cualidades del rector referidas en el estudio citado, es decir, existen ciertas habilidades definidas que son necesarias para una gestión directiva exitosa, es por ello que resulta pertinente y beneficiosos que se haya podido describir de manera explícita y clara cuales deben ser estas, en ese sentido, se tiene que algunas de estas son: primero una idoneidad profesional, segundo una actitud de servicio y cooperativismo, y tercero una focalización hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), entendiendo este último para el caso Colombiano como el documento que define los propósitos, misión, visión y plan de estudio de las instituciones educativas.

Horn (2013), abordó una investigación en la Universidad Autónoma de Madrid, para optar al título de Doctor en Innovación y Formación del Profesorado, alusiva al “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, cuyo objetivo fue determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno.

En lo metodológico, la autora trabajo con un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, utilizando como instrumento de recolección de información

la encuesta, esta fue aplicada a 645 escuelas a nivel nacional, como instrumento para análisis de los datos se utilizaron Modelos multinivel y, en algún caso, la regresión lineal.

De acuerdo con los resultados obtenidos se tiene que existen prácticas de los rectores que pueden actuar como factores que propician el buen desempeño de los docentes y estudiantes. Entre estos factores y/o prácticas se distinguen los siguientes: prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo. (Acciones dirigidas a establecer una visión y misión común, tales como, transmitir a la comunidad el propósito de la escuela) Prácticas de apoyo pedagógico. Prácticas de monitoreo del trabajo docente. Prácticas de reconocimiento y acogida a docentes. Uso de evaluaciones externas.

Los resultados anteriores develan la importancia de actuar como líder en aspectos determinantes del proceso educativo, es decir, al referirse a la misión y visión queda claro que toda acción educativa debe proyectarse hacia un norte y un futuro, donde el reconocimiento de los propósitos se convierte en una motivación mutua que identifica y da sentido a los actores educativos, así mismo, en lo relacionado con el apoyo pedagógico se muestra un aspecto diferente y poco abordado por algunos rectores, que comúnmente consideran su función meramente administrativa, por lo que ser un referente de formación pedagógica muestra sus capacidades profesionales, convirtiéndose en un ejemplo e inspiración para los demás docentes.

Otro aspecto que llama la atención es que es considerado positivo y de gran ayuda para el proceso educativo la evaluación permanente de los rectores a su equipo de docentes, representando una manera de analizar

con objetividad sus estrategias, con miras al mejoramiento continuo. Así como la evaluación el reconocimiento de los logros es un tema de vital importancia que permite a los docentes y estudiantes sentirse valorados y motivados a continuar por la vía de la excelencia. Finalmente en lo que concierne a las pruebas externas se convierten en una oportunidad para medir los logros alcanzados internamente, así como la de verificar y plantear nuevos desafíos para la práctica educativa.

De igual forma, Reyes (2012), realizó una investigación en la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú, para optar el título de Magister en Educación Mención en Gestión de la Educación, titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”, cuyo objetivo fundamental fue determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

La investigación se caracterizó por utilizar metodología no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. Entre los instrumentos de recolección de información se aplicó un cuestionario sobre liderazgo, obteniendo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores.

A partir de los hallazgos se logró identificar que el desempeño docente se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional,

cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, entre otros.

De igual modo, el estudio logro establecer que a pesar de la figura del rector como líder representativo en la jerarquía administrativa, su gestión puede no influir directamente en las funciones de sus subalternos, de acuerdo con lo planteado por el investigador cuando se desdibuja o no es clara la gestión del rector, los procesos educativos dependen del desempeño de cada docente, de manera individual, ahora bien, este puede ser bueno o regular, para el caso de este estudio se comprobó que existe un buen nivel de competencia profesional demostrada en su enseñanza en el aula, sin embargo los aspectos positivos se evidencia de manera aislada y reducidos a un grupo específico de docentes y estudiantes.

Otro importante estudio fue el realizado por Bolívar (2012) titulado “Aprender a liderar líderes”, realizado en la universidad de Granada, con el objetivo de construir condiciones para un desarrollo de las competencias de liderazgo en docentes y directivos, donde además se enfatiza la idea de que el liderazgo contribuye hacia la pertinencia de generar estrategias que puedan cambiar en cierta medida realidades, en la medida que se logre vincular a los directivos en un ambiente de participación y autonomía que le permitan desarrollar y gestionar sus posturas frente a su quehacer educativo.

Este estudio es relevante para la presente proyecto porque logro determinar las distintas competencias para un liderazgo en el contexto educativo, cabe señalar que se tomó como metodología el análisis de contenido de distintos autores entre los cuales el estudio tiene como referencia conceptual a Robinson (2010) quien establece tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo, estas son:

Primero emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje. Vincula el conocimiento curricular y pedagógico con aquellas dimensiones administrativas y de gestión. Segundo resolver problemas complejos basados en la escuela. Los líderes expertos saben cómo resolver los problemas que se presentan en el establecimiento. Y tercero fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno en sí mismo relacional, basado en la confianza.

En este orden, el estudio anterior deja por sentado que los directivos deben estar en la capacidad de articular sus conocimiento y saberes específicos hacia la contribución propositiva del currículo, que debe además aportar posibles respuestas o soluciones a las situaciones problemáticas presentes en el contexto, todo esto en un ambiente de confianza y credibilidad, de modo que sea posible el trabajo en equipo y articulado sobre la base de objetivos en común que evidencie buenos resultados para todos.

Finalmente, cabe señalar que los aportes de los autores referenciados en relación con el liderazgo y la gestión institucional, permiten comprender la importancia de reconocer al directivo como un sujeto dotado de complejidad que de manera implícita o explícita genera continuamente evidencias de una realidad académica, es por ello que conocer sus subjetividades, entender sus necesidades y reconocer sus potencialidades debe ser para la escuela un elemento central para generar y construir nuevas prácticas educativas.

B. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

A partir de la naturaleza de los objetivos que orientan el presente trabajo de investigación, se reseñan a continuación las principales teorías que

brindan un marco explicativo e interpretativo sobre el fenómeno de estudio asociado al neuroliderazgo y la gestión directiva, por lo cual se hizo necesario el arqueo de diversas fuentes documentales que dieron lugar a las siguientes conceptualizaciones.

Neuroliderazgo como herramienta de gestión directiva

En el contexto gerencial postmoderno, el estudio del neuroliderazgo ha brindado importantes orientaciones al acto educativo, gracias a las distintas aproximaciones científicas que se han realizado para dar explicación y comprensión a los procesos de liderazgo, aprendizaje, adaptabilidad y variación en las acciones humanas. En vista de ello, resulta relevante destacar que la relación entre la neurocognición y la educación es un vínculo fundamental que permite contribuir al mejoramiento de la labor educativa.

Para, Braidot (2013), quien ha logrado establecer con importante científicidad las características de una ciencia moderna, refiere que el neuroliderazgo intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudiando los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo propiamente (p.2).

Por consiguiente, el aporte de Braidot representa una focalización de las acciones de un líder, particularizando su desempeño, es decir, se reconoce las capacidades distintas o acciones que llevan a diferenciar a un líder de otros individuos, logrando además definir ciertas características como las ya mencionadas, entre las cuales se destacan: la disposición para trabajar en

equipo, la facilidad para resolver situaciones, la motivación, entre otras; aspectos que precisamente son los que desde el neuroliderazgo hacen posible establecer en función de un rol o desempeño la dirección de una empresa o en este caso institución educativa.

En ese sentido, es posible establecer que el neuroliderazgo corresponde a un conocimiento oportuno que ha logrado consolidarse en un contexto que demanda mayor información acerca del cerebro y las funciones que este desempeña en el desarrollo del ser humano, y por ende, en las economías y las organizaciones en el mundo. No obstante, es importante mencionar que diversas instituciones insertas en la sociedad del conocimiento, han establecido sus paramentos alrededor de aspectos como objetivos, metas, propósitos, recursos materiales y humanos, requiriendo aun de herramientas concretas que permitan definir las características del personal idóneo para dirigir y desempeñar con éxito la responsabilidad de dirigir una organización.

Consecuentemente, el neuroliderazgo se ha considerado como una disciplina de saber propio fundamental para la comprensión del cerebro de los líderes en la época postmoderna, para lo cual autores como Arana (2012) plantean una serie de elementos, acciones, emociones o habilidades que son recurrentes en las personas con capacidades para el liderazgo, para ello el autor considera que el neuroliderazgo logra establecer unas áreas de enfoque o de estudio a través de los cuales es posible comprender las acciones, capacidades y emociones que caracterizan a un líder. En este sentido...

El neuroliderazgo se enfoca en los conocimientos y emociones que se articulan para la toma de decisiones, que incluye las habilidades para solucionar conflictos, la dirección de grupos de trabajo, el autoaprendizaje y el aprendizaje gerencial, lo que

respecta a procesos creativos y motivacionales, al igual que “la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. (Arana, 2012, p.5).

Lo anteriormente expuesto pone en evidencia las distintas funciones a las que se encuentra sujeto el cerebro de un líder, lo cual permite establecer que corresponde a ciertos procesos que lo hacen original y singular, puesto que desarrollar con éxito todos los procesos y responsabilidades que de él emanan solo corresponderían aquellos líderes que demuestren las actitudes y capacidades anteriormente descritas.

A ello se suma lo planteado por Dispenza (2007), quien sostiene que otra de las funcionalidades del cerebro es la neuroplasticidad, la cual consiste en “la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse. Como la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para funcionar de otro modo” (p.2).

En relación con lo planteado se asume en este estudio el cerebro como un órgano dinámico por medio del cual el sujeto puede lograr ajustar y modificar sus procesos tanto de aprendizaje como de adaptación, en la medida que de manera exitosa logre resolver las eventualidades que día a día se le presentan ante su gestión como director, destacando de igual modo que las capacidades de un líder deben evidenciarse en la medida en la que no solo logra desarrollar con éxito sus necesidades y proyectos, sino que logra hacer que las personas la organización educativa también lo alcance.

Por otro lado, cabe mencionar que la gestión directiva representa el escenario idóneo para poner en marcha todas aquellas aptitudes y actitudes

a través de las cuales un líder se proyecta hacia una meta. En ese sentido, es posible decir que la escuela es hoy un contexto donde se da lugar el desarrollo y progreso de las naciones, por tanto su dirección constituye un valor determinante para la sociedad, en este aspecto se guarda relación con lo planteado por Santos Guerra (1994), quien plantea que:

De la organización escolar la rutinización institucional, el pragmatismo cotidiano, los planteamientos eficientistas, la heteronomía funcional, el carácter ambiguo y contradictorio de sus fines, la falta de tiempos destinados a la reflexión, los mecanismos colectivos de defensa, la dimensión oculta del currículum, etc. hacen que permanezca persistentemente oscurecida una amplia parcela de la vida organizativa de los centros (citado por Pamplona, Albeiro, Lancheros & Zarate, 2016, pág. 5).

Lo anterior pone en evidencia los diversos elementos que se encuentra en relación y son fundamentales para el logro de la gestión directiva, como lo son el horizonte institucional, el currículo y la cultura o sociedad en la cual se encuentra inmersa la escuela, en esta parte el autor hace de manera explícita una reflexión crítica hacia lo que verdaderamente se busca desde el ámbito educativo y lo que realmente se evidencia, por tanto las críticas a los procesos directivos podrán concebirse como una manera de leer aquellos atrasos y desigualdades que hoy por hoy priman en contextos educativos oficiales. Por otro lado cabe señalar que de manera específica la gestión educativa también cumple con unos principios que son abordados por Blejmar (2005) quien logra establecer lo siguiente:

Gestionar es hacer que las cosas sucedan, la gestión, más que hacer en forma directa, crea condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional, esa responsabilidad recae en el rector quien debe generar situaciones para que cada uno de los integrantes de la comunidad den su mejor esfuerzo a la

causa común, para que no solo sean planes sino acciones y vayan encaminadas a los ideales propuestos (p, 58).

Lo anterior pone en contexto varios elementos que tienen que ver con la colaboración mutua, la cual es necesaria en una comunidad educativa, por tanto es posible que un líder de una organización distinta a la educativa proyecte una meta que revele resultados cuantitativos y que para lograrlos requiera de un gran esfuerzo personal, pero para el caso educativo los progresos y alcances serán siempre inmateriales por lo que es necesaria la movilización y acompañamiento de todos los agentes. Si bien en el personal directivo recae la responsabilidad de dirigir la institución sin el respaldo y trabajo de los demás será una tarea difícil de lograr.

Finalmente, se puede decir que el neuroliderazgo se asume en la presente investigación como una herramienta de formalizar a través de un análisis *in situ* las actitudes y competencias de los recortes que dirigen y llevan a cabo el progreso de las instituciones educativas bien sean de carácter rurales o no, por lo tanto es posible establecer que para todo proceso de gestión directiva se requiere de criterios de liderazgo que ponen en evidencia los aciertos y desaciertos que son necesarios para comprender la realidad educativa, y poder a partir del andamiaje cognitivo-emocional del líder plantear posibles propuestas de mejoramiento.

Áreas de enfoque del neuroliderazgo

Las áreas de enfoque del neuroliderazgo se constituyen como una focalización de los elementos que explican y caracterizan las competencias de un líder, por lo tanto estas se exponen como principios necesarios para comprender su dinamismo y las cualidades que lo definen. En este aspecto

es necesario valorar los aportes de Arana (2012), Vázquez (2016) y Bazán (2017), quienes de manera particular han establecido criterios conceptuales a través de los cuales es posible relacionar aspectos cognitivos y emocionales como la toma de decisiones, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo y la gestión emocional como atributos que explican y revelan las aptitudes que conforman a un líder. A continuación se exponen los siguientes aspectos.

Toma de decisiones

Con respecto a las áreas de enfoque del neuroliderazgo, la toma de decisiones corresponde a uno de los aspectos fundamentales a través de los cuales un líder puede considerarse exitoso; es de destacar que esta es una de las que podrían llamarse realidades a las cuales se enfrenta continuamente un líder. En este sentido, autores como Dougherty & Pina (1993), logran recopilar algunas teorías con respecto a este tema, entre las que se destaca la planteada por Snyder (1983), quien establece que:

Motivaciones y características de los encargados de tomar decisiones Snyder (1983) ha trazado una útil distinción entre dos tipos de motivación: motivos "a fin de" y motivos "debido a". Los primeros son conscientes y los encargados de tomar decisiones están tomando esta decisión a fin de lograr tal objetivo, los segundos 'debido, a', surgen de la experiencia vital previa y el condicionamiento organizativo (p, 486)

De lo anterior se puede inferir que, un líder requiere de un grado de motivación para tomar decisiones que se consideren determinantes en su ejercicio directivo, por tanto estas motivaciones pueden estar ligadas a un propósito en particular, o por el contrario en respuesta a una situación determinada, es probable que en el campo educativo estas motivaciones se

orienten desde la primera perspectiva que es según el autor “a fin de” puesto que, las instituciones educativas por su naturaleza de formadoras de generaciones requiere necesariamente definir una misión y visión clara, que orientarían de alguna manera a los directivos a tomar las decisiones que sean convenientes. De igual modo, Bazán (2017) plantea que:

“La neurología ha entrado en el campo del estudio de la conducta del líder a partir de los conocimientos de su cerebro y fisiología, desde donde las neuronas se activan en la toma de decisiones hasta la forma de conducirse en todas sus gestiones...esto es ver al líder dentro del funcionamiento de sus capacidades neuronales para diferentes misiones” (p.56).

En ese sentido, se puede decir que la toma de decisiones y el aprendizaje constituyen la conformación de una red interconectada de neuronas que permiten de manera natural o biológica que el individuo logre ejercer con mayor satisfacción y beneficio sus funciones, considerándose así que en todo proceso cerebral se lleva a cabo un sistema de comunicación e interrelación de neuronas, por medio de los cuales es posible aprender y por consiguiente producir conocimientos que lo llevan a desarrollar acciones. De forma específica reconocen como una característica de la toma de decisiones los siguientes elementos:

La autodeterminación se ve expresada en la capacidad de tomar decisiones a partir del conocimiento de necesidades y posibilidades, así como la implicación personal y el compromiso que requiere la decisión tomada. De esta manera, la autodeterminación se nutre de la integración de distintas dimensiones que posibilitan la elección estas son una dimensión funcional: perspectiva mediata expresada en proyectos profesionales estructurados...y una dimensión motivacional: motivación profesional y satisfacción con la elección profesional (Vázquez, 2016 p, 4)

La autodeterminación se concibe entonces como la forma concreta como se establece la toma de decisiones, la cual representa a su vez un sistema complejo de dimensiones que responde a un elemento funcional que tiene que ver con la capacidad de ejercer una tarea o responsabilidad, en la cual se requiere de generar acciones necesarias para cumplir con un rendimiento, sin embargo a la dimensión funcional se suma la motivacional que es a través de la cual se crean objetivos claros, que permiten orientar las acciones más allá de un proceso meramente operativo, es por ello que la motivación se convierte entonces en el elemento central de la toma decisiones.

En ese sentido, comprender la motivación como un principio de liderazgo puede considerarse determinante, debido a que solo las personas con estas características podrán movilizar y articular a otros sujetos para alcanzar una meta común, así como se exhorta a otros, también es necesario establecer criterios que hagan posible la creación de un ambiente a través del cual se reconozcan y valoren los motivos por los cuales se trabaja en función de lograr una meta, entre los elementos que actúan en la motivación autores como Montero & Huertas (1997), plantean que:

La conexión motivacional viene dada por su relación con la aparición de procesos ansiógenos. El saber que tenemos un tiempo límite tiende a ponernos nerviosos. La capacidad de asimilar la tensión que se nos produce o de escapar de sus redes es algo que facilita un esquema de motivación positiva (búsqueda frente a evitación). Parece que el manejo de la ansiedad distingue claramente a los motivados por la búsqueda del éxito de los que padecen miedo al fracaso (p, 27).

Lo anterior hace referencia a la forma como una persona líder se desenvuelve eficazmente teniendo como atenuantes elementos como el tiempo y los indicadores o resultados, es decir, si bien se trabaja en función

de un logro, cuando ese logro está acompañado de condiciones y limitantes se pone en juego la capacidad para sortear aspectos como la ansiedad y el estrés, por tanto convertir dichos atenuantes en motivación son cualidades que sin duda representa una habilidad importante en los sujetos que son capaces de sortear de manera exitosa estas situaciones. Por otra parte, Rodríguez (2006), considera que:

La motivación intrínseca tiene su procedencia a partir del propio sujeto, está bajo su dominio y tiene como objetivo la experimentación de la autorrealización, por el logro de la meta, movido especialmente por la curiosidad y el descubrimiento de lo nuevo (p, 159).

En relación con lo planteado, es posible referir que la motivación surge no solo como con el propósito de alcanzar un objetivo particular que se encuentra externo al sujeto, sino que por el contrario nace de sí mismo como un impulso permanente por su propia autorrealización, en este aspecto podría considerarse una cualidad importante en aquellos sujetos que se reconocen a sí mismo como líderes y que no necesariamente requieren de un objetivo específico para trabajar hacia el éxito en su desempeño, es probable que unida esta motivación se encuentren elementos axiológicos como la responsabilidad y el compromiso por lo que se hace y lo que se quiere lograr como una meta personal.

Resolución de problemas

Este enfoque corresponde a la capacidad para establecer procesos acertados para la solución de conflictos, una de las áreas de enfoque del neuroliderazgo con mayor importancia, dado que se establece cierta relación entre la toma de decisiones y la capacidad para negociar. De esta manera,

Hopmann, (1990), señala que la esencia del negociador “es la cooperación como capacidad para producir acuerdos óptimos puede socavar la capacidad individual para ganar una mayor parte de los beneficios de un acuerdo” en este aspecto es posible señalar que uno de los aspectos determinantes de la conducta de un líder es que está ligado a establecer y analizar siempre los beneficios y que por ende sus acciones y decisiones estarán siempre mediadas por este principio de obtención de un elemento favorable. De igual modo este mismo autor señala que:

Se debe enfocar el espacio de negociación dentro del cual pueden alcanzarse soluciones mutuamente aceptables, por tanto la solución siempre estará sujeta al desarrollo de acuerdos o consensos a través de los cuales se reconozca el beneficio y reciprocidad de los mismos en una comunidad para mayor claridad autores como Hopmann plantean que “A fin de identificar el espectro de acuerdos aceptables, se requiere de la cooperación de las dos partes, ya que un acuerdo justo sólo puede ubicarse dentro de este espectro” (Hopmann, 1990, p, 28).

Lo expuesto anteriormente permite distinguir que existen elementos fundamentales dentro del proceso de negociaciones como por ejemplo las condiciones del contexto en el cual surgen los conflictos y elementos de participación que permiten de alguna manera definir o considerar los posibles beneficios y requerimientos de las personas vinculadas, en ese sentido se puede decir que todo proceso negociación para resolver un conflicto estará sujeto a las necesidades tanto del contexto como de los individuos que se encuentran directamente relacionados.

Por su parte, Damiano (2011), plantea que el neuroliderazgo explica cómo la gente toma decisiones, resuelve problemas, maneja el cambio, colabora con otros más eficientemente y maneja sus emociones en forma acertada,

conllevar a comprender nuestras reacciones y las de las personas que interactúan con nosotros, convirtiéndose en una condición *sine qua non* para dirigir los recursos y la energía humana de una manera exitosa (p.1).

Lo establecido por la autora deja explícita la idea de que las habilidades de un líder son mediadas y construidas a través de un proceso complejo y sistemático que se da precisamente en la acción, es decir en el contexto mismo donde desarrolla sus capacidades, lo anterior ha permitido consolidar un objeto de estudio para disciplinas del conocimiento como lo es el neuroliderazgo, por tanto el neuroliderazgo contribuye al marco explicativo y teórico de aquellos elementos biológicos y característicos de los seres humanos que aun representa un desafío para la humanidad. Por otra parte algunos autores consideran que la resolución de problemas tiene que ver con aspectos como los siguientes:

La resolución de problemas propiamente dicha implica la búsqueda racional de una solución o soluciones a través de una serie de estrategias que ayudan a solucionar o afrontar una situación problemática. Se consideran cuatro habilidades básicas: 1) definición y formulación del problema, 2) generación de soluciones alternativas, 3) toma de decisión, y 4) aplicación de la solución y comprobación de su utilidad (Bados y Garcia, 2014, p,5).

En relación con lo planteado se deja explícita la idea de que existen elementos que se relacionan de manera necesaria, es decir la toma de decisiones es fundamental para la resolución de conflictos, así como lo es la capacidad para comprender las situaciones que rodean las funciones del líder, y es a partir de esa comprensión que logra establecer procesos de negociación que permitan solucionar y mejorar los procesos que representan desafíos y circunstancias exigen alternativas y propuestas de mejora.

Puede considerarse como una situación en la cual se requiere del individuo un tratamiento distinto de una mera aplicación rutinaria de fórmulas, es decir, del razonamiento autónomo del individuo para deliberar acerca del problema y para identificar y comprobar hipótesis que lo conduzcan a su resolución, así, un problema definido desde este enfoque es una situación que "requiere que el sujeto analice unos hechos y desarrolle razonadamente una estrategia que le permita obtener unos datos, procesar estos datos, interpretarlos y llegar a una conclusión (García, 2010, p,157)

Con respecto a lo planteado por García (2010), se evidencia que un elemento de la resolución de conflicto tiene que ver con la capacidad de poner en evidencia todo aquello que atañe a la función del líder, es decir, que no se ocultan procesos, ni se atienen de manera particular unos más que otros, por el contrario se consideran de manera integral todos los elementos que a su vez son valorados y reconocidos como importantes para lograr un objetivo, por tanto se mejoran procesos, se evalúan acciones y se construyen acciones las acciones de cambio a las que haya lugar.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo representa más que un proceso de acciones desarrolladas en conjunto, la posibilidad de establecer relaciones de trabajo mancomunado, a través de cual se reconocen como miembros aquellos sujetos con los que se comparte una meta u objetivo común, es por ello que una de las áreas de enfoque del neuroliderazgo está en comprender como un líder logra motivar y establecer relaciones entre sujetos que activamente contribuyen para alcanzar un propósito.

En este sentido Escobar (2013), señala que dentro de los requisitos para lograr un trabajo en equipo está el de cumplir el desafío de motivar y

comprometer a los socios en la organización, haciendo que surjan nuevos desafíos para que cada ingreso a nuevos equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, logrando así que cada persona se involucre con total facilidad en cualquier grupo que decida incorporar.

A partir de lo anterior se puede decir, que el trabajo en equipo requiere de unas cualidades de empatía debido a que es evidente, que a nadie le gusta trabajar con los líderes irritables, dominantes o fríos. Sin embargo, aquellos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen conservar durante mucho más tiempo a sus empleados. Lo anterior corresponde a considerar que se requiere de una buena gestión emocional para lograr liderar a otras personas, como una habilidad necesaria para alcanzar los logros que sean dispuestos. Por otro lado Ferraros (2002) establece que:

Los miembros del grupo adjudican a un integrante un rol de portavoz, chivo emisario, líder, etc. Será necesario que el integrante asuma el rol, se “haga cargo”. Este juego de adjudicación y asunción de roles se da en la interacción entre estos miembros de esta institución. En otras palabras, líder es la persona que entiende qué necesita el grupo y propone un camino creíble para resolver esa necesidad. Si la situación o los miembros cambian, el líder puede dejar de serlo en otro momento, así como puede no serlo en otro grupo (Ferraros, 2002, p, 5).

Lo anterior hace referencia a la importancia de establecer roles y compromisos en medio de los procesos, como una manera no de condicionar obligaciones, sino de establecer un trabajo organizado y comprometido, atribuyendo a demás elementos éticos como la responsabilidad y el sentido de pertenencia, por cuanto lo que se presente más que definir un líder dirija, lo que se busca es un referente que además de motivar logre concretar

acciones y planes a seguir. En ese mismo sentido, se tienen en cuenta los aspectos que plantea Morales, Everardo, & Vargas (2011), refiriendo que...

Los liderazgos ejercen una influencia importante en el grupo sobre todo cuando presionan de manera consistente hacia la meta y proyectan un carisma de autoconfianza pues facilitan que otras personas deseen seguirlos... Se deben desarrollar actividades en las que la participación de todo el equipo sea fundamental para lograr el objetivo, de tal manera que se desarrolle el sentido de pertenencia. Además es importante utilizar símbolos que nos identifiquen con el equipo (p, 7).

Respecto a lo anterior, es posible señalar que para que un líder logre promover un resultado exitoso entre su equipo de trabajo es necesario garantizar un ambiente de trabajo cordial y empático a través del cual se contribuyan relaciones con sentido de pertenencia y responsabilidad, generando de alguna manera condiciones que hacen que el trabajo o las responsabilidades sean asumidas con mayor entusiasmo y compromiso. Todas las acciones señaladas en el párrafo anterior dejan explícita la idea de que es necesaria una gestión emocional, a través de la cual el líder logre convertir los procesos comunes en acciones que representen un desafío que motive a otros a sobrepasar.

Gestión emocional

La gestión emocional, puede concebirse como la manera a través de la cual el líder asume una conducta pensada y orientada hacia el desarrollo de acciones previamente establecidas, y de las cuales logra obtener beneficios para sí mismo y para los demás, en este aspecto se señala fundamentalmente, la capacidad para reconocerse como sujeto dotado de capacidades que lo hacen diferente, con méritos para lograr objetivos y hacer

que otros también los logren, en este sentido se coincide con la postura de autores como Rojas & Gaspar (2006), quienes apoyados en Maturana (2011) plantean que:

Desde el punto de vista biológico ha definido a las emociones como las disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos. De ahí que cuando uno cambia de emoción cambia de dominio de acción. Es decir si cambian nuestras circunstancias emocionales cambia nuestra forma de razonar. Por ello considera que nuestra racionalidad se fundamenta en la realización de operaciones condicionadas por la dimensión emocional. En cierta manera se considera que la conciencia y el pensamiento se originan desde la disposición emocional que filtra la realidad (p, 81).

De lo anterior, es posible precisar que la gestión emocional corresponde en cierto modo a la interacción entre elementos emocionales y cognitivos que llevan al sujeto a experimentar sentimientos que de forma categórica condicionan su actuar. Es por ello que podría decirse que líder reconoce la prioridad de sus funciones y acciones por tanto gestiona y enfoca sus emociones hacia sus objetivos, siendo esta una característica fundamental a través de la cual es posible que el líder logre todo lo propuesto.

Algunos autores han generado aportes con respecto algunas teorías asociadas a las emociones, entre ellos Bericat (2012), quien basado en la teoría de las expectativas de Turner and Stets, (2006), plantea que la valoración de un mismo objeto, hecho o persona dependerá de las expectativas previas que tenga el sujeto, lo que puede modificar la experiencia emocional resultante. En el ámbito de la interacción social, un factor clave es si los individuos están a la altura de las expectativas que despiertan en los otros según cual sea su posición de poder o estatus.

Lo expuesto por el autor puede concebirse como una realidad emocional que puede experimentar un líder y más aún cuando cumple una función directiva, dado que las sujetos a su cargo esperan evidenciar sus competencias y alcanzar logros. Es por ello que se requiere de cierto manejo integral y eficiente de los sentimientos y emociones, de manera que las acciones ejecutadas en relación con estas sean las mejores, y lograr así cumplir en cierto modo con las expectativas que toda una comunidad puede tener con respecto a su desempeño.

Por otro lado, autores como Caballero & Blanco (2007), señalan que para la gestión emocional se requiere de cierto grado de voluntad a través del cual sea posible canalizar las emociones vivenciadas en función de un desempeño, “posibilidades potenciales de desarrollo dependen de su voluntad, lo cual es acogido con optimismo, pues el sentimiento de autoeficacia, sea real o imaginaria, resulta estimulante y permite actuar con mayor seguridad” (p, 618). De esta forma es posible referir que la gestión emocional es fundamental para lograr que los demás confíen en líder, así como para sí mismo es necesario aprender a manejar las emociones dado que el dominio de esta le permitirá diferenciar aspectos y focalizar con éxito las responsabilidades a las que haya lugar.

Estilos del liderazgo

Para distinguir la distintas formas de liderazgo del directivo para promover la gestión de una organización educativa, se hizo necesario categorizarlos según criterios que reflejen la literatura en el área. En este sentido, según Cortes (2004), “El estilo de liderazgo que requieren los educadores se acerca más a un estilo democrático, donde la participación, la confianza y el respeto son elementos fundamentales en la interacción” (p.206).

De allí entonces que analizar las formas y/o dimensiones de liderazgo en la presente investigación, permite distinguir una serie de características y acciones que definen la variedad de líderes, como una forma de aceptar la heterogeneidad de las sujetos que comandan proyectos y organizaciones, es por ello que un importante aporte teórico se constituye en la categorización de Flores-García (2014), quienes plantean que ejercer el liderazgo dentro de una institución educativa, requiere de un perfil propio destinado a la educación, los procesos que necesita y los resultados que arroja; destinados al logro de los resultados esperados. En este sentido, el estudio se plantea los siguientes estilos que pudiesen evidenciarse mediante el desempeño del líder educativo.

Carismático

Hacer referencia al carisma de la gente en el contexto laboral amerita el reconocimiento de sus cualidades, capacidades y limitantes frente a la gestión directiva. En este sentido, la dimensión carismática del liderazgo se concibe como la esencia innata del ser humano que no es transferible ni mucho menos replicable por cuanto son atributos legítimos de cada uno de los miembros de una institución, lo que demuestra la divergencia de estilos y/o formas de gerencia.

Según Ganga y Navarrete (2014), el carisma está constituido por una serie de características y cualidades llamativas y auténticas, que hacen único, excepcional y extraordinaria a una persona; es decir, se está hablando de condiciones que le posibilitan al sujeto generar atraktividad y magnetismo, posición que le permite cautivar de forma natural a sus seguidores. Como se trata de peculiaridades muy especiales, se dice que el carisma es connatural

o innato; hecho que complejiza el liderazgo, pues implicaría que no se puede adquirir.

En controversia a lo anterior, Alfredo (2009), refiere que una sociedad que asocia la función de liderazgo con el carisma es, sencillamente, una sociedad vulnerable: no tiene capacidad para identificar líderes congruentes y corre el riesgo de seguir al peor, por lo cual los líderes carismáticos tienden a jugar al todo o nada porque, para ellos, el fin justifica los medios, sobre todo cuando se sienten acorralados. En otras palabras, el autor refiere que los buenos líderes se aplican a sí mismos la «prueba del espejo»: se aseguran de que la persona que ven en el espejo en la mañana sea el tipo de personas en las que creen, las que quieren ser, las que respetan profundamente.

Desde este contexto, el liderazgo carismático se asume en esta investigación como la postura que asume el rector de la institución ante su dirección o conducción organizacional, vinculando el componente afectivo que dirige su accionar desde sus propias intenciones, donde le reconocimiento de sus funciones adula la gestión emprendida en pro del logro de los objetivos estipulados en el proyecto educativo institucional.

Emocional

Todo ejercicio de liderazgo centrado en persuadir a los seguidores de una organización, involucra un sin número de competencias gerenciales que permitan el logro de tal objetivo. Desde este punto de vista, el factor emocional recobra una gran fuerza ante dicha pretensión, por cuanto la comprensión, la empatía, la comunicación asertiva, el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales dentro y fuera de la institución

harán de la inteligencia emocional del rector una oportunidad para crecer y desarrollar su pensamiento estratégico.

Para Pozueta (2015), el liderazgo emocional se basa en el desarrollo de las emociones clave que todo líder debe tener para influir, desarrollar, animar, identificar y lanzar a su equipo hacia la consecución de sus metas y objetivos. Por su parte, Medina (2009), indica que el estado de ánimo de un líder impacta en el estado de ánimo de las personas en general. De la misma forma como una cascada vierte su agua pura o sucia al río, las personas con más altos cargos en la estructura jerárquica de la organización irradian sus alegrías o tristezas, esperanzas o miedos, a todas las personas con quienes se involucran de manera directa o indirecta.

En este sentido, la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (2006), en sus planteamientos sobre las bases del liderazgo en educación, refiere que las emociones “nos poseen”, pues normalmente no las controlamos. Estamos siempre en el emocionar, las emociones forman parte de nuestra corporeidad, de nuestra vida. Son inevitables. En ocasiones, las emociones son tan intensas que anulan las demás disposiciones humanas y nos sentimos “embargados” por ellas; en consecuencia, nos abren o cierran posibilidades de acción.

Por lo tanto, es imperante que el rector de la institución educativa avoque su desempeño a la concreción de un ambiente de trabajo agradable, con condiciones donde prive la canalización de las emociones que podrían desvirtuar sus propósitos, y el refuerzo de aquellas que evidencian motivación, satisfacción y compromiso en los docentes, tras sus labores diarias en el aula de clases.

Participativo

Con miras a una gestión directiva integrada con todos los miembros de la institución, se asume el estilo de liderazgo participativo como la forma de involucrar y escuchar todas las voces de la organización, a fin de enrumbarla a su misión y visión para el alcance de sus objetivos propuestos. Dicho ejercicio del líder, comulga con un espacio abierto, democrático y transformador donde las apreciaciones y acciones del colectivo juegan un papel predominante en actividades asociadas con la formulación de presupuesto, toma de decisiones, entre otras muchas más.

Según Vargas (2003), citado por Cortez (2004), plantea que el liderazgo desde esta perspectiva está fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.

Por otro lado, López (2013), contempla que en el marco de la participación promovida por el líder, todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales.

En virtud de lo antes expuesto, queda en evidencia como la participación, reconocimiento y valor de los aportes que brinda cada uno de los miembros

de la organización se constituye en un referente para el alcance de las actividades previstas por el líder, mediante la asignación de roles o responsabilidades que parte de la delegación de funciones, con el fin de dinamizar el trabajo e involucrar a todos los actores en la gestión institucional.

Habilidades directivas

Resulta propicio analizar de manera específica los aportes del neuroliderazgo a la gestión directiva y a las habilidades necesarias para su desarrollo, dado que estas habilidades han sido reconocidas desde enfoques empresariales, es por ello que otro aspecto que refuerza el presente trabajo es la pretensión de realizar aportes teóricos a un tema complejo como es la gestión directiva de las instituciones educativas, el cual ha sido poco estudiado sobre todo en lo relacionado con la vinculación de esta al desempeño desde la neurociencias. En ese sentido, la gestión directiva, también entendida como gestión escolar se asume según Schmelkes, (2000), como:

El grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera como se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella (p.126).

Lo planteado anteriormente refiere la importancia de la responsabilidad educativa en el marco de una sociedad, por consiguiente la gestión directiva

será exitosa en la medida que sus procesos de direccionamiento sean reconocidos y valorados por toda la comunidad vinculada al proceso, es decir, las poblaciones que se consideren respaldadas y formadas por un sistema ético y riguroso, argumento que revela en cierta medida la necesidad de generar un sentido de apropiación y autonomía para el personal directivo, que deben empezar por reconocerse partícipes en los procesos de construcción de un proceso educativo tildado de calidad, por medio del cual sea visible los propósitos y visiones de una sociedad que pueda procurar por la formación integral de todos sus miembros para la satisfacción de sus propias necesidades.

De igual manera es posible señalar que entre las habilidades necesarias para el desarrollo de una dirección escolar efectiva se encuentra la comunicación empática y la innovación, ambas necesarias para lograr que existan relaciones de trabajo orientadas hacia el mejoramiento continuo y el logro de la calidad educativa, en este aspecto se asumieron los aportes de Weinstein (2002), Cuglievan, & Rojas (2008), y Madrigal (2009) quienes han logrado consolidar una tesis teórica alrededor de las habilidades directivas de un líder, teniendo en cuenta las siguientes:

Comunicación empática

Lavín y del Solar (como se citó en Weinstein 2002), comprende la gestión escolar como el conjunto de habilidades que están implicadas en la marcha cotidiana de los establecimientos, incluyendo las actividades de enseñanza-aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; e

incluye también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

Es fundamental de acuerdo con el expuesto, el reconocimiento de los espacios para la comunicación y la participación, por medio de los cuales se haga evidente la toma de decisiones en el marco de una acción comunicativa conjunta que ponga en balance las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad en general. De igual modo será factible desarrollar con éxito las acciones que promuevan una relación estratégica entre la función administrativa y la función educativa, esto con el objetivo de crear una gestión integral, que demandaría de acciones que refuercen el apoyo entes externos como universidades e institutos, así como también el desarrollo de pautas o normas que garanticen el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Innovación

Para autores como Cuglievan, & Rojas (2008), plantean que un aspecto de mayor relevancia de la gestión directiva tiene que ver con la capacidad de desarrollar acciones de seguimiento y continuo mejoramiento para el alcance de las metas o propósitos institucionales, teniendo en cuenta que para el logro de los objetivos se requiere de aspectos innovadores a través de los cuales se retroalimenten los procesos directivos y educativos. En este sentido,

Las reformas orientadas a dar mayor autonomía a las escuelas dan cuenta de una transformación en la manera de concebir a las escuelas... Si antes eran instituciones normadas y administradas centralmente, con un currículo prescrito, hoy en día se exige a la escuela que defina su propia identidad (su

visión y misión, objetivos y las estrategias que empleará para llegar a ellos) y que asuma responsablemente la tarea de asegurar el aprendizaje de sus alumnos. Dado que el PEI es considerado el instrumento central de planificación y de gestión, el análisis sobre la gestión escolar partirá, inicialmente, del análisis del PEI como marco general de la gestión escolar (Cuglievan, & Rojas 2008, p. 305)

Para los autores, es necesario que exista desde el ámbito educativo la concepción de autonomía e innovación, así como la sinergia entre aspectos curriculares, contenidos, metodologías y evaluaciones, posicionando la gestión directiva como un proceso activo que logra materializar objetivos comunes de forma innovadora e incluyente, contribuyendo además a superar las problemáticas presentes en la realidad.

Planificación estratégica

Según Corredor (2007), "La planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro, mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio". Desde esta perspectiva, no solo es posible hablar de estilos de liderazgo sino también de planificación estratégica como referente necesario para el desarrollo de habilidades directivas, entendiendo estas como las competencias y/o capacidades evidenciadas en los directivos y líderes de las instituciones educativas que logran de manera estratégica hacer un manejo eficiente de recursos tanto humano como material.

Visto así, se concibe entonces la planificación estratégica como un proceso que facilita vincular un diagnóstico, saber hacia dónde va y lo que se desea, es decir, saber qué hacer y cómo hacer. Ahora bien, la

planificación estratégica educativa es el proceso por el cual los administradores piensan en forma sistemática y coordinada sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan estrategias y definen acciones a mediano o largo plazo, convirtiéndose en una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas.

En síntesis, es imperante mencionar que para juicio de Stoner (1996), la planificación estratégica es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas

Sobre la base de todo lo antes expuesto, la planificación estratégica se asume en este estudio como una de las habilidades indispensables que debe desempeñar todo gerente educativo, por cuanto le posibilita estimar las condiciones presentes y futuras que conducen el logro de los objetivos insitucionales, mediante la concreción de actividades consonas con la realidad del contexto escolar, los objetivos, misión, visión y valores que rigen la dinámica organizacional desde la perspectiva del líder y su equipo de trabajo.

C. SISTEMA DE VARIABLE

Con el propósito de detallar la variable objeto de estudio se presenta a continuación el conjunto de definiciones que contemplan la conceptualización y operacionalización del neuroliderazgo en la gestión directiva, a fin de descomponerlo en sus indicios mas específicos para emprender su

respectiva medición en términos de la construcción de ciertos instrumentos de recolección de datos que se precisan en el próximo capítulo. Visto así, se tienen las siguientes definiciones.

Definición nominal: Neuroliderazgo en la gestión directiva.

Definición conceptual: Es la potencialidad articuladora del accionar del personal directivo, que implica un conjunto de recursos, estrategias y procesos neurálgicos que son llevados a cabo para estimular y enriquecer las funciones cerebrales y competencias cognitivo – emocionales necesarias para lograr un desempeño exitoso en los líderes educativos. Las investigadoras (2018)

Definición operacional: la variable fue medida en términos del puntaje obtenido tras la aplicación de un instrumento (cuestionario), contentivo de múltiples reactivos orientados a la recolección de datos sobre las dimensiones: áreas de enfoque del neuroliderazgo, estilos del liderazgo y habilidades directivas, y sus respectivos indicadores: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo, gestión emocional; carismático, emocional, y participativo, comunicación empática, innovación y planificación estratégica. Las investigadoras (2018).

D. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Seguidamente se presenta el cuadro de operacionalización de la variable denominada neuroliderazgo en la gestión directiva, destacando sus rasgos más perceptibles (dimensiones e indicadores) desde el fundamento teórico asumido.

Tabla 1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Neuroliderazgo en la gestión directiva	Áreas de enfoque del neuroliderazgo	-Toma de decisiones -Resolución de problemas -Trabajo en equipo -Gestión emocional	1-2-3 4-5-6 7-8-9 10-11-12
	Estilo de liderazgo	-Carismatico -Emocional -Participativo	13-14-15 16-17-18 19-20-21
	Habilidades directivas	-Comunicación empática -Innovación -Planificación estratégica	22-23-24 25-26-27 28-29-30

Fuente: Las investigadoras (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

A. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Abordar la naturaleza de la investigación, y por consiguiente la metodología a asumir por el investigador, es de gran significado para precisar la validez y credibilidad que exige el proceso de producción del conocimiento científico. En este sentido, el presente estudio se configura a través de los siguientes criterios que refieren su esencia y alcance.

En cuanto al modelo epistémico, la presente investigación asumió los planteamientos filosóficos del paradigma empírico analítico o positivista de enfoque cuantitativo, con el propósito de efectuar registros objetivos de la realidad de estudio asociada al neoliderazgo en la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería, Córdoba- Colombia, a partir de la observación y descripción de los hechos centrados en la medición de la variable, sus dimensiones e indicadores para alcanzar el logro de los objetivos estipulados por las investigadoras, y de tal manera responder la interrogante que condujo el estudio.

Según Matas (S/f), el paradigma empírico, positivista o empírico analítico prima la objetividad sobre otros elementos. Al participar del principio de objetividad se asume la replicabilidad de las investigaciones, y por lo tanto la posibilidad de verificar o no el conocimiento generado. Las herramientas metodológicas de este paradigma son el método deductivo y el uso de estrategias y técnicas cuantitativas. La pretensión de las investigaciones empírico-analíticas es generar teorías y leyes que no estén sometidos

B. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo del marco epistémico expuesto con anterioridad, esta investigación se contempló bajo una tipología proyectiva, considerando que su intención se centró en formular estrategias basadas en el neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo de Monteria, Cordoba – Colombia, a partir de la caracterización de los rasgos mas perceptibles sobre las áreas de enfoques, estilos de liderazgo y habilidades directivas demostradas por el personal involucrado, con miras de generar una alternativa que contribuya a la solución de la problemática planteada.

Según Hurtado de Barrera (2008), este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En cuanto al diseño, se asumió la estrategia de campo tomando en cuenta que los datos fueron tomados directamente en el contexto de la Institución Educativa Pueblo Bujo de Monteria, Cordoba - Colombia, conservando su estado natural, es decir, sin manipulación alguna de los acontecimientos, lo que también le atribuye un carácter no experimental. En este sentido, la elección de la estrategia obedeció a la naturaleza de los objetivos de investigación planteados, los cuales apuntaron a situaciones meramente de descripción para alcanzar la formulación de estrategias basadas en neuroliderazgo.

Para Arias (2012), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

C. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Tamayo y Tamayo (2008), la población, es la totalidad de un fenómeno de estudio, de las unidades de análisis o entidades que lo integran, las cuales deben cuantificarse en un conjunto N de entidades participantes con una determinada característica. El autor referido señala que universo y población difieren con respecto a los resultados que arrojan.

Atendiendo a esas consideraciones, afirman Hernández y otros (2013), que la población es el conjunto de datos, las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones, situadas claramente en cuanto a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo, así mismo, la delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos del estudio sino de otras razones prácticas. En tal sentido, la población de este estudio estuvo conformada por el personal directivo y docente de la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería, Córdoba – Colombia. En ese sentido, en el cuadro 2, se caracteriza la población de estudio.

Tabla 2.
Caracterización de la población de estudio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Personal directivo	2
Docentes de aulas	38
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia (2018)

Sobre la base del cuadro 2, es de gran relevancia destacar que dado el reducido tamaño de la población de estudio y la posibilidad de acceso a la totalidad de la misma, no fue necesario calcular el tamaño muestral, sino que se trabajó con la población total, lo que Tamayo y Tamayo (2008), denomina censo poblacional.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En toda investigación, la información es la materia prima a procesar para explorar y describir hechos o fenómenos que definen un problema de investigación según Chávez (2009); por lo que es necesario conocer el propósito de la investigación. De acuerdo con éste, el tipo de información a recabar es de tipo cuantitativa.

Retomando la idea antes expuestas, Méndez (2009), señala que la información cuantitativa, se centra en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación. Para efectos del estudio, la información a recolectar de tipo cualitativo se centra básicamente en la teoría relacionada con el neuroliderazgo y la gestión directiva.

En este sentido, la técnica e instrumento de recolección de datos según Chávez (2009), es el medio que se utiliza para medir el comportamiento o atributos de la variable de estudio. Visto así, la recolección de la información se realizó con base en la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento.

Al respecto, Hernández y otros (2013), la modalidad de encuesta se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de

una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin la intervención del encuestador.

Por lo tanto, la razón fundamental para aplicar este instrumento fue que se considera el más adecuado para obtener de forma sistemática y ordenada la información sobre la variable en estudio, puesto que el encuestado se encuentra en libertad plena para responder, lo cual garantiza una objetividad en la respuesta.

En el marco de esas ideas, para la construcción del instrumento, a partir del cuadro de operacionalización de la variable, fueron generados para cada uno de los indicadores considerados en la investigación, tres (3) ítems, de manera de garantizar la coherencia entre variable, dimensiones, indicadores e ítems. El instrumento en este sentido, está conformado por 33 ítems, con una escala de respuesta cerrada tipo Likert, de cinco alternativas, a saber: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

E. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El diseño de un instrumento de recolección de datos, exige dentro de las ciencias sociales el cumplimiento de dos condiciones a través de las cuales se garantice la pertinencia, coherencia y consistencia de los datos. El primer requisito al cual se hace referencia, está referido a la validez del instrumento, definida por Chávez (2009), como la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende medir.

Para tal fin, el instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación de contenido, a través de la técnica del Juicio de Expertos, la cual

consiste en la revisión lógica del instrumento, que se consigue por medio de un grupo de personas a las que se consideran expertos en el campo al que ha de aplicarse el instrumento. Esto garantizó según tres (3) profesionales en el área de investigación y gerencia que el cuestionario resulto cónsono con los objetivos que se pretende alcanzar la investigación, sugiriendo agrupar algunos indicadores que manifestaban repitencia en diversas dimensiones.

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario, esta se calculó mediante el Coeficiente de Cronbach, donde los resultados obtenidos sobre la base de una prueba piloto fueron ingresados en una hoja de cálculo en SPSS, que permitieron la determinación directa de los mismos, a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

r = coeficiente de validez.

K = número de ítems.

$\sum Si^2$ = sumatoria de las varianzas de los ítems.

St^2 = varianza muestral.

Procesamiento estadístico de los datos

Procedimiento para el análisis de los datos

Una vez procesada la hoja de calculo contentiva de los resultados derivados de la aplicación de la prueba piloto, se obtuvo que el instrumento es altamente confiable, lo que se reflejó a través de un coeficiente de: **0.83**

F. TÉCNICA DE ANALISIS DE DATOS

Una vez recolectados los datos, el análisis de los resultados para los objetivos específicos se realizó a través del método de estadística descriptiva, específicamente empleando las Técnicas de Medidas de Tendencia Central, a través del promedio y las Medidas de Variabilidad, utilizando la desviación estándar (Hernández y otros, 2013).

Asimismo, para la presentación de los resultados, se diseñó una serie de tablas por dimensiones e indicadores, que muestran las medidas utilizadas para los fines del análisis con sus respectivos valores, arrojados a través del procesamiento de datos. En este marco, para la construcción del baremo de interpretación del promedio, se tomó en consideración la valoración cuantitativa asignada a las cinco alternativas de respuesta, a saber: Siempre (5), Casi Siempre (4), A Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1), para luego definir los intervalos.

Dentro de ese orden de ideas, la utilización de la media permitió la categorización de ítems, indicadores, dimensiones y variable de estudio. Sobre esta base, para su interpretación fue diseñada por las investigadoras una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en el Cuadro 3.

Tabla 3.
Categoría de análisis del promedio

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
1	4.21 - 5	Muy Alto
2	3.41- 4.20	Alto
3	2.61 – 3.40	Moderado
4	1.81 – 2.60	Bajo
5	1 – 1.80	Muy Bajo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para la segunda técnica referida a “medida de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar, ésta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidos, es decir, cuatro (4) y cero (0) respectivamente, lo cual permitió elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría, presentado en el siguiente cuadro.

Tabla 4.
Categoría de análisis de la desviación estándar

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
1	3.21 – 4	Muy Alta Dispersión
2	2.41- 3.20	Alta Dispersión
3	1.61 – 2.40	Moderada Dispersión
4	0.81 – 1.60	Baja Dispersión
5	0 – 0.80	Muy Baja Dispersión

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Antes de iniciar el proceso operativo de análisis e interpretación de los hallazgos derivados del estudio, es necesario volver la mirada al objetivo general cuya intención se centró en proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018. En este sentido, se presentan seguidamente los resultados mediante la descripción de las tablas referidas a las dimensiones e indicadores que permiten dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación:

Tabla 5. Variable: Neuroliderazgo en la gestión directiva

DIMENSIONES	DOCENTES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Áreas de enfoque del neuroliderazgo	3,36	0,71	3,43	0,71
Estilo de liderazgo	3,44	0,71	4,17	0,78
Habilidades directivas	3,91	0,69	4,10	0,80
Promedio general	3,57	0,70	3,9	0,76

Fuente: Elaboración propia (2018)

Con respecto a la variable neuroliderazgo en la gestión directiva, se obtuvo un promedio en las respuestas de los docentes encuestados de 3,57, con una muy baja dispersión de 0,70, ubicándose en la categoría alta, al evidenciar los mismos que el personal directivo desempeña las funciones inherentes al cargo con habilidades directivas idóneas, con un estilo de liderazgo oportuno, y asumiendo las diversas áreas de enfoques del neuroliderazgo con ciertas carencias en algunos casos, tal como se puntualiza a continuación. Por su

parte, el personal directivo alcanzo una media de 3,9, con una muy baja dispersión de 0,76, ubicándose de igual forma en una categoría alta.

Para dar continuidad al análisis de los resultados, es necesario responder a los objetivos específicos, iniciando en primera instancia con el destinado a explorar las áreas de enfoque del neuroliderazgo abordadas por el personal directivo de la institución objeto de estudio, el cual se evidencia mediante la interpretación de la tabla 2 referente a la dimensión Áreas de enfoque del neuroliderazgo.

Tabla 6. Dimensión: Áreas de enfoque del neuroliderazgo.

DIMENSIONES	DOCENTES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Toma de decisiones	3,18	0,63	4,10	0,68
Resolución de problemas	3,17	0,71	3,29	0,73
Trabajo en equipo	4,12	0,79	4,17	0,76
Gestión emocional	2,97	0,74	3,19	0,72
Promedio general	3,36	0,71	3,68	0,72

Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuanto a la mencionada dimensión Áreas de enfoque del neuroliderazgo, se obtuvo un promedio en las respuestas de los docentes encuestados de 3,36, con una muy baja dispersión de 0,71, ubicándose según el baremo de interpretación en la categoría moderada, al evidenciar los mismos que en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, el personal responsable de la gestión directiva asumen el proceso de toma de decisiones, resolución de problemas y trabajo en equipo sustentado en la gestión de sus emociones. Por su parte, la opinión del directivo encuestado evidenció una media de 3,68, con una muy baja dispersión de 0,72, ubicándose de igual forma en una categoría moderada según el baremo.

Al respecto, los aportes de Arana (2012), Vázquez (2016) y Bazán (2017), permiten identificar diversos criterios conceptuales a través de los cuales es posible relacionar aspectos cognitivos y emocionales como la toma de decisiones, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo y la gestión emocional como atributos que explican y revelan las aptitudes que conforman a un líder, postura que le brinda consistencia a los hallazgos obtenidos.

Sobre los indicadores Toma de decisiones y Resolución de problemas, se obtuvieron promedios de las respuestas de los docentes encuestados de 3,18 y 3,17, respectivamente, con muy bajas dispersiones de 0,63 y 0,71, ubicándose ambos según el baremo de interpretación en la categoría moderada, al evidenciar que la gestión del rector en la institución objeto de estudio no existe participación total de todos los actores escolares en el proceso de toma de decisiones, y consecuentemente, en la resolución de problemas. En el caso de los directivos encuestados, se obtuvieron promedios de 4,10 y 3,29, con muy bajas dispersiones de 0,68 y 0,73, lo que permitió ubicar los indicadores en una categoría alta y moderada a su vez.

Dicho resultados convergen con la postura teórica de Bazan (2017), quien alude que la neurología ha entrado en el campo del estudio de la conducta del líder a partir de los conocimientos de su cerebro y fisiología, desde donde las neuronas se activan en la toma de decisiones hasta la forma de conducirse en todas sus gestiones...esto es ver al líder dentro del funcionamiento de sus capacidades neuronales para diferentes misiones. No obstante, en cuanto a la resolución de problemas, Damiano (2011), plantea que el neuroliderazgo explica cómo la gente toma decisiones, resuelve problemas, maneja el cambio, colabora con otros más eficientemente y maneja sus emociones en forma acertada, conllevando a comprender nuestras reacciones y las de las personas que interactúan con nosotros.

En lo que refiere a los indicadores Trabajo en equipo y Gestión emocional, se obtuvieron promedios de las repuestas otorgados por los docentes de 4,12 y 2,97, respectivamente, con muy bajas dispersiones en las respuestas de 0,79 y 0,74, ubicándose ambos según el baremo de interpretación en la categoría alta para el caso del primer indicador y moderada para el segundo, al evidenciar que en la institución objeto de estudio a pesar de que se manifiesta un trabajo colaborativo entre sus miembros, el mismo representa debilidad por el refuerzo emocional del directivo, situación que compromete sus habilidades. Por su parte, los directivos arrojaron unos promedios de 4,17 y 3,19, con muy bajas dispersiones, de 0,76 y 0,72, lo que indica que para ellos los indicadores tratados se ubican en una categoría alta y moderada respectivamente.

Lo anterior se corresponde con los planteamientos de Escobar (2013), quien señala que dentro de los requisitos para lograr un trabajo en equipo está el de cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, haciendo que surjan nuevos desafíos para que cada ingreso a nuevos equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, logrando así que cada persona se involucre con total facilidad en cualquier grupo que decida incorporar. Por otro lado, en cuanto a la gestión emocional, Caballero y Blanco (2007), señalan que para esta se requiere de cierto grado de voluntad a través del cual sea posible canalizar las emociones vivenciadas en función de un desempeño.

Tabla 7. Dimensión: Estilo de liderazgo

DIMENSIONES	DOCENTES		DIRECTIVOS	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Carismatico	4,15	0,76	4,10	0,69
Emocional	2,99	0,74	3,18	0,67
Participativo	3,19	0,65	4,18	0,69
Promedio general	3,44	0,71	3,82	0,68

Fuente: Elaboración propia (2018)

Sobre la dimensión Estilo de liderazgo, la tabla 3 refleja los resultados derivados de la aplicación del cuestionario a la población docente, cuyas repuestas arrojaron un promedio general de 3.44, con muy bajas dispersiones de 0.71, lo que según el baremo de interpretación se ubica en una categoría alta, al evidenciarse que el rector de la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, desempeña sus funciones desde las dimensiones carismática y participativa, con debilidades en la emocional, lo que permite comprobar los planteamientos de Cortes (2004), quien alude que “El estilo de liderazgo que requieren los educadores se acerca más a un estilo democrático, donde la participación, la confianza y el respeto son elementos fundamentales en la interacción”. Por su parte, el personal directivo encuestado reflejó un promedio de 3,82, con una muy baja dispersión de 0,68, ubicándose de igual manera en una categoría alta.

En cuanto al indicador Carismático, se obtuvo según las repuestas otorgadas por los docentes de la institución objeto de estudio, un promedio de 4,15, con muy baja dispersión de 0,76, lo que según el baremo de interpretación el indicador tratado se ubica en la categoría alta, al evidenciarse que el ejercicio laboral del rector contempla la empatía, la escucha activa y el respeto por el papel que cada miembro de la comunidad escolar desempeña ante la ejecución de las tareas asignadas. Aunado a ello, los puntajes del personal directivo reflejó una media de 4,10, con una muy baja dispersión de 0,69, ubicándose en una categoría alta.

Desde este punto de vista, se puede decir entonces que el rector según Ganga y Navarrete (2014), está constituido por una serie de características y cualidades llamativas y auténticas, que hacen único, excepcional y extraordinaria a una persona; es decir, se está hablando de condiciones que le

posibilitan al sujeto generar atraktividad y magnetismo, posición que le permite cautivar de forma natural a sus seguidores.

Sobre los indicadores Emocional y Participativo, se obtuvo un promedio de 2,99, y 3,19, respectivamente, con muy baja dispersión de 0,74 y 0,65, ubicandose ambos resultados según el baremo de interpretación en una categoría moderada, al evidenciarse que el personal directivo de la Institución Educativa Pueblo Bujo, no desempeña sus funciones articulando sus potenciales cognitivos y emocionales para el logro de los objetivos de la organización, aun cuando este, busca e implementa las estrategias para alcanzar una visión compartida desde la participación de todos los actores que hacen vida en la institución. Por su parte, el personal directivo reportó una media de 3,18, y 4,18 respectivamente, con una muy baja dispersión de 0,67, y 0,69, ubicandose en una categoría moderada y alta.

En este orden de ideas, cobran fuerza los planteamientos de Pozueta (2015), quien refiere que el liderazgo emocional se basa en el desarrollo de las emociones clave que todo líder debe tener para influir, desarrollar, animar, identificar y lanzar a su equipo hacia la consecución de sus metas y objetivos. Por otra parte, en cuanto al liderazgo participativo, Vargas (2003), citado por Cortez (2004), plantea que este tipo de liderazgo está fundamentado en la cultura de la participación, donde el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

Continuando con el análisis de los datos, es menester responder al tercer objetivo específico orientado a caracterizar las habilidades directivas

demostradas por el personal directivo de la institución educativa objeto de estudio, el cual se detalla mediante la tabla 4 a continuación.

Tabla 8. Dimensión: Habilidades directivas

Dimensiones	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Comunicación empática	4,19	0,73	4,17	0,69
Innovación	3,41	0,59	4,10	0,70
Planificación estratégica	4,14	0,77	4,29	0,78
Promedio general	3,91	0,69	4,18	0,72

Fuente: Elaboración propia (2018)

Sobre la dimensión Habilidades directivas, la tabla 4 refleja los resultados derivados de la aplicación del cuestionario a la población docente, cuyas repuestas arrojaron un promedio general de 3,91, con muy baja dispersión de 0.69, lo que según el baremo de interpretación se ubica en una categoría alta, al evidenciarse que el rector de la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, refleja habilidades para propiciar la comunicación empática, innovación y planificación estratégica institucional. Por su parte, el personal directivo reflejo un promedio de 4,18, con una muy baja dispersión, de 0,72, ubicandose en una categoría alta.

Desde esta perspectiva, se retoma la conceptualización de Schmelkes, (2000), quien hace mención que las habilidades directivas apuntan al grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera como se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

En cuanto a los indicadores Comunicación empática e Innovación, se obtuvieron sobre la base de los docentes encuestados unos promedios de

4,19, y 3,41, respectivamente, con muy baja dispersión de 0,73 y 0,59, lo que según el baremo de interpretación permite ubicar a ambos indicadores en la categoría alta, al evidenciarse que la gestión directiva en la institución objeto de estudio contempla escenarios aceptables para el desarrollo comunicacional basados en el respeto de los canales y medios dispuestos para tal fin, donde además se pone de manifiesto la capacidad de inventiva, redefinición y originalidad ante los procesos gerenciales abordados. Por su parte, los directivos reflejaron promedios de 4,17 y 4,10 para ambos indicadores, con muy baja de dispersión de 0,69 y 0,70 respectivamente, ubicándose en una categoría alta.

Dado lo anterior, para Weinstein (2002), es fundamental el reconocimiento de los espacios para la comunicación y la participación, por medio de los cuales se haga evidente la toma de decisiones en el marco de una acción comunicativa conjunta que ponga en balance las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad en general. Aunado a ello, sobre la innovación, Cuglievan, y Rojas (2008), plantean que un aspecto de mayor relevancia de la gestión directiva tiene que ver con la capacidad de desarrollar acciones de seguimiento y continuo mejoramiento para el alcance de las metas o propósitos institucionales, teniendo en cuenta que para el logro de los objetivos se requiere de aspectos innovadores a través de los cuales se retroalimenten los procesos directivos y educativos.

Finalmente sobre el indicador Planificación estratégica, se obtuvo de las repuestas otorgadas por los docentes un promedio de 4,14, con muy baja dispersión de 0,77, lo que según el baremo de interpretación permite ubicar este indicador en una categoría alta, al ponerse de manifiesto la capacidad del personal directivo de la institución objeto de estudio para concretar el proyecto educativo institucional a partir de la misión, visión, objetivos y valores que lo

constituyen. Por su parte, el personal directivo refirió un promedio de 4,29, con muy baja dispersión de 0,78, ubicandose en una categoría muy alta.

De tal manera, es oportuno volver la mirada a los planteamiento de Corredor (2007), quine refiere que la planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro, mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio. Desde esta perspectiva, no solo es posible hablar de estilos de liderazgo sino también de planificación estratégica como referente necesario para el desarrollo de habilidades directivas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Atendiendo a las carencias detectadas en la investigación en cuanto a las áreas de enfoque del neuroliderazgo, estilo de liderazgo y habilidades directivas demostradas por el personal docente de aula y con funciones administrativas de la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, se presenta la siguiente propuesta que busca ser una alternativa de solución al problema planteado.

A. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA

Estrategias basadas en el neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva

B. DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN

Los hallazgos que reflejan el comportamiento de la variable compromiso organizacional en el personal analizado, permitió inducir una propuesta que contempla acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, para lo cual se hizo necesario el abordaje de las neurociencias aplicadas a las organizaciones, particularmente en el accionar del líder que busca alcanzar los objetivos de su institución no solo desde la perspectiva cognitiva (razón) sino además de la emocional (afectiva), que al combinarse genera un clima de trabajo agradable, que desencadena conductas de composimo, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otras variantes propias de este contexto.

En este sentido, se asumen las premisas del neuroliderazgo el cual según Braidot (2013), “intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo”.

De igual forma, esta propuesta se argumenta desde la visión de Arana (2012), quien manifiesta que el neuroliderazgo se ha considerado como una disciplina de saber propio fundamental para la comprensión del cerebro de los líderes en la época postmoderna, lo que implica el desarrollo de una serie de elementos, acciones, emociones o habilidades que son recurrentes en las personas con capacidades para el liderazgo, para ello el autor considera que el neuroliderazgo logra establecer unas áreas de enfoque o de estudio a través de los cuales es posible comprender las acciones, capacidades y emociones que caracterizan a un líder.

C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General

Formular estrategias basadas en el neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería.

2. Objetivos Específicos

Promover la neuroplasticidad del personal directivo que conduzca a la reorganización de la gestión en la institución analizada.

Propiciar el neuroaprendizaje en el personal directivo para fortalecer su gestión en la institución educativa en cuestión.

Potenciar la capacidad atencional del personal directivo con miras a la resolución de problemas y toma de decisiones asertivas en la institución referida.

D. META

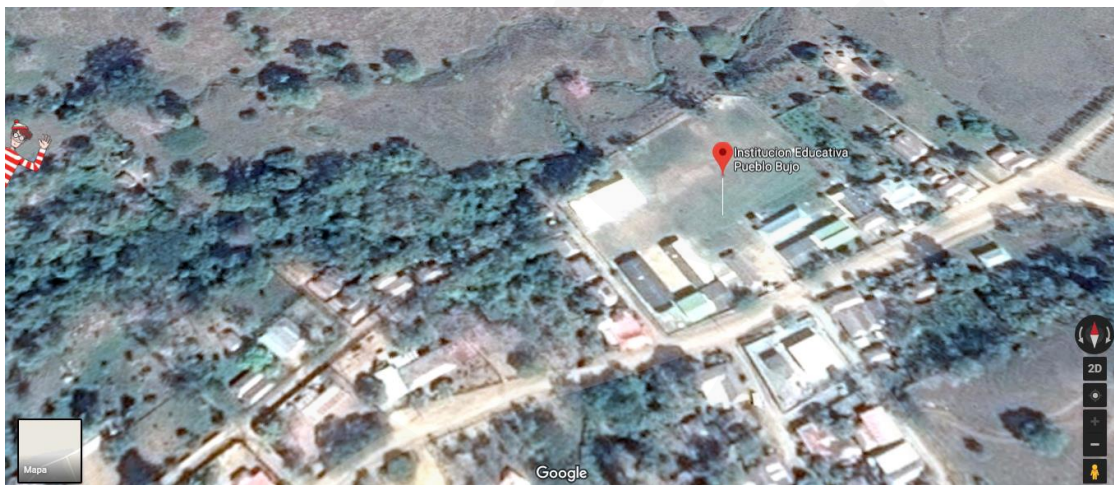
Al término de aplicar la presente propuesta se espera a corto plazo, una gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo de Montería, centrada en un 100% en el manejo de relaciones afectivas que beneficien el desempeño de las funciones de toda la comunidad educativa, y por ende, con apertura a la participación de todo el personal en el proceso de toma de decisión, resolución de conflictos, planificación estratégica, entre otros procesos medulares que permitirán concretar el logro del proyecto educativo institucional.

E. BENEFICIARIOS

Esta propuesta beneficiará tanto al personal directivo, como docente de aula y con funciones administrativas de las Institución Educativa objeto de estudio, una vez estos asuman un estilo de liderazgo y desarrollen sus habilidades directivas en consonancia con las áreas de enfoque del neuroliderazgo, partiendo de la articulación entre el desempeño cognitivo racional y el emocional afectivo que denota su relación con el entorno escolar. Visto así, esta propuesta genera un impacto positivo sobre la conducción y gestión de las organizaciones educativas, por cuanto trasciende de los esquemas clásicos gerenciales a las potencialidades de la neurociencias.

F. LOCALIZACIÓN

La cobertura espacial a la cual obedece la presente propuesta se circunscribe en el contexto de la Institución Educativa Pueblo Bujo, localizada en Montería – Córdoba, Colombia. A continuación se muestra vista área de dicha institución.

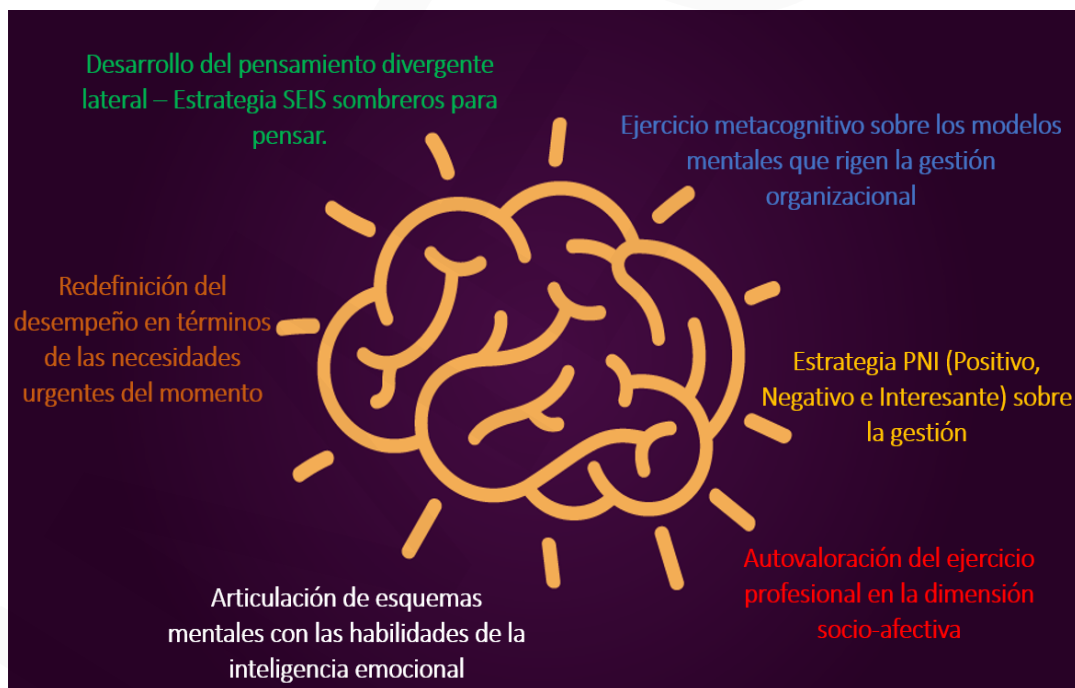


G. METODOLOGÍA

Asumiendo las posturas que fundamentan el neuroliderazgo en las organizaciones, la presente propuesta concibe la formulación de estrategias basadas en tres procesos básicos para fortalecer la gestión directiva en la institución educativa objeto de estudio. Dichos procesos están vinculados con la neuroplasticidad, el neuroaprendizaje y la capacidad atencional tanto del personal directivo como docente con funciones administrativas y de aula. En virtud de ello, se tienen las siguientes estrategias que bien se pueden replicar para la gestión del cambio en las organizaciones educativas con características similares al estudiado.

1. Estrategias con énfasis en el Neuroplasticidad

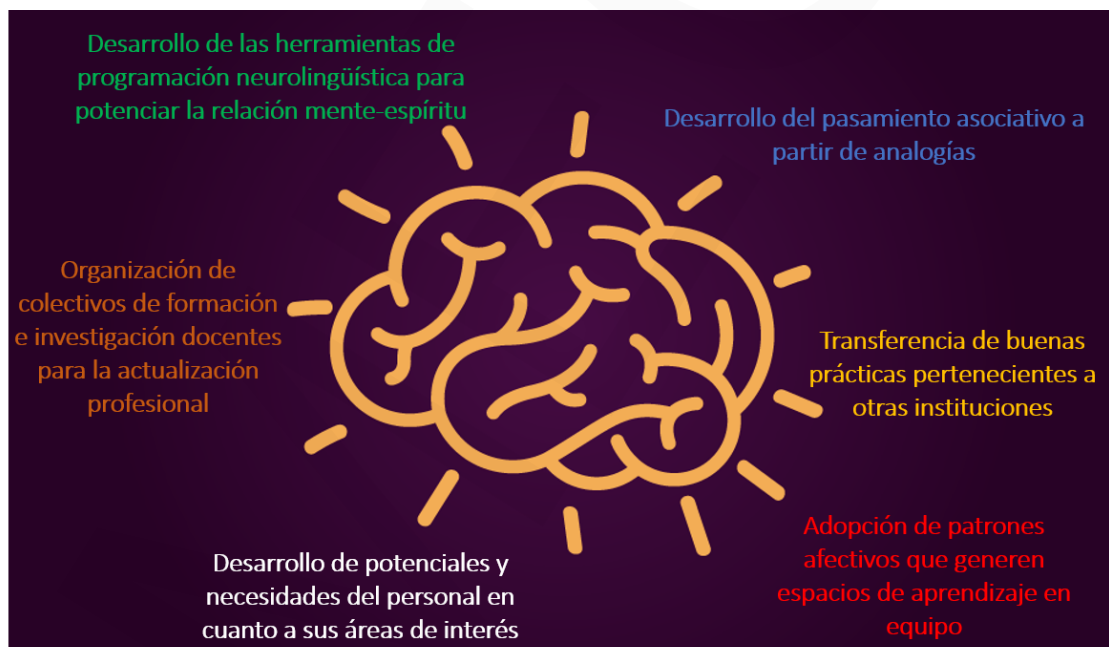
Para Dispeza (2007), la neuroplasticidad se concibe como “la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse”. Se puede conceptualizar como la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para funcionar de otro modo. El cerebro, pues, tiene la propiedad de adaptarse a la actividad que realiza. De modo que modificando la actividad que se realiza se puede modificar la estructura del cerebro. Partiendo de ello, se proponen las siguientes estrategias.



Seguidamente se presentan las estrategias formuladas para el desarrollo del neuroaprendizaje en la institución.

2. Estrategias con énfasis en el Neuroaprendizaje

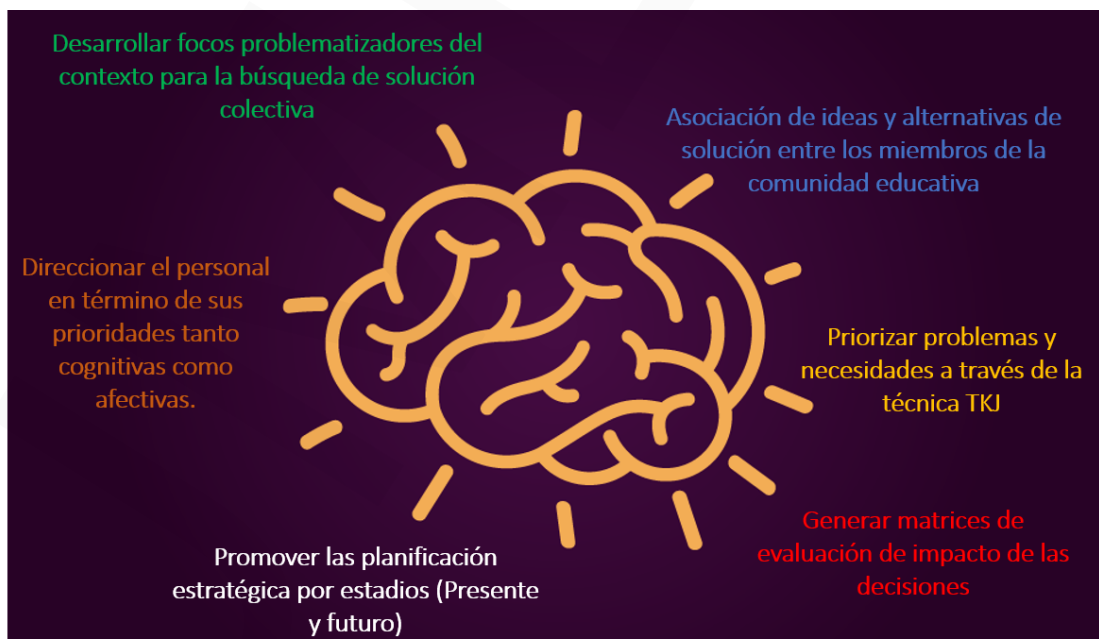
Según Dispeza (2007), el neuroaprendizaje refiere a una disciplina que nació de la conjunción de varias ciencias como la neurobiología, la psicología y la pedagogía, entre otras. El neuroaprendizaje estudia al cerebro "como órgano del aprendizaje"; su anatomía, funcionalidad y plasticidad que hace posible los procesos de aprendizaje. Algunos de los aportes interesantes del neuroaprendizaje, que pueden ser capitalizables en la gestión del liderazgo, son: Aprendizaje por asociación y por experiencia. Partiendo de ello, se proponen las siguientes estrategias.



Seguidamente se presentan las estrategias formuladas para el desarrollo la capacidad atencional en el personal de la institución objeto de estudio, recordando que su propósito se centra en la resolución de conflictos y la toma de desiciones sobre la base de la afectividad.

3. Estrategias con énfasis en la Capacidad atencional

Según Braidot (2013), uno de los aspectos de la cognición humana más atractivos y de mayor aplicación para el management es la capacidad de atención, que se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. En otras palabras, el autor referido apunta que una adecuada densidad de atención modela el cerebro, en un sentido literal, ya que refuerza circuitos neurales específicos que forman parte de diferentes estructuras de la corteza prefrontal. La importancia de este hallazgo radica en que la corteza prefrontal también se encuentra fuertemente implicada en la capacidad de planificación, resolución de problemas y toma de decisiones. En vista de lo anterior, se presentan a continuación las estrategias que buscan potenciar la capacidad atencional del personal involucrado en la gestión directiva de la institución objeto de estudio.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez efectuado el tratamiento de los datos que argumentan los resultados de estudios, y consecuentemente, la presentación y justificación de la propuesta de solución al problema abordada, se presente a continuación la conclusiones que brindan repuesta al logro de los objetivos específicos de este estudio. En este sentido se tiene lo siguiente.

A. CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo específico centrado en “Explorar las áreas de enfoque del neuroliderazgo abordadas por el personal directivo de la institución objeto de estudio”, se concluye que desde la perspectiva del personal encuestado la gestión directiva se centra en una gran proporción en la toma de decisiones que involucra a los miembros de la comunidad educativa para la resolución de problemas y el trabajo en equipo; sin embargo, se reportó que la gestión emocional evidencia en categoría moderada, por lo que amerita profundizar en el establecimiento de relaciones afectivas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al segundo objetivo específico destinado a “Identificar el estilo de liderazgo asumido por el personal directivo de la institución educativa en cuestión”, se concluye que para los encuestados la gestión del rector asume un estilo carismático y participativo que involucra, escucha y asigna actividades a todos sus seguidores, aun cuando se presentó debilidad en el abordaje del estilo de liderazgo emocional desde la perspectiva de los docentes, lo que se corresponde con el área de gestión emocional precisada en el objetivo anterior.

En torno al tercer objetivo específico enfocado a “Caracterizar las habilidades directivas demostradas por el personal directivo de la institución educativa mencionada”, la población objeto de estudio manifestó que la gestión del rector se efectúa sobre la base de la comunicación empática, la innovación y la planificación estratégica con total normalidad, lo que se evidencia en la tendencia general de las respuestas otorgadas.

Sobre el cuarto objetivo específico orientado a “Formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión del personal directivo de la institución objeto de estudio desde el neuroliderazgo”, se concluye que dicha propuesta fue necesaria configurarla considerando los componentes del neuroliderazgo a fin de fortalecer las debilidades detectadas mediante los resultados de la investigación, permitiendo configurarlas con énfasis en la neuroplasticidad, en el neuroaprendizaje y en la capacidad atencional del personal.

En líneas generales, sobre el objetivo general del estudio enfocado a “Proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018”, se concluye que dichas estrategias potencian la praxis gerencial del director desde el reconocimiento de las potencialidades del cerebro humano a favor de las organizaciones.

B. RECOMENDACIONES

Atendiendo a las conclusiones antes presentadas, y especialmente a las debilidades detectadas desde el procesamiento y análisis de los resultados, se recomiendan las siguientes acciones a fin de mitigar los síntomas prescritos en el planteamiento del problema.

- Dilucidar los resultados de esta investigación en revistas y eventos científicos que permitan intercambiar los aportes de la misma al campo de neurociencias aplicada a las organizaciones.
- Aplicar las estrategias con énfasis en la neuroplasticidad, neuroaprendizaje y capacidad atencional en la gestión directiva de instituciones educativas que presenten dificultades en cuanto al estilo de liderazgo emocional.
- Propiciar encuentros para el crecimiento personal en la institución objeto de estudio, a fin de afianzar los lazos de afectividad que conducen a un clima propicio para la productividad laboral.
- Articular esfuerzos con instancias públicas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo en Colombia, partiendo de los avances de la disciplina gerencial.
- Promover el uso de herramientas gerenciales que posibilite la toma de decisiones y la resolución de conflictos atendiendo a los mayores niveles de participación de los miembros de la comunidad educativa.
- Estimular el desarrollo neuronal a partir de ejercicios prácticos que conduzcan a la resolución de problemas desde el establecimiento de analogías, aprendizaje por asociación y experiencial.

BIBLIOGRAFÍA

Alfredo, A. (2009). El precio del liderazgo carismático. Revista Debates IESA. Volumen XIV • Número 1. Caracas, Venezuela.

Arana, A. (2012). "Un horizonte temporal completamente diferente sugiere la necesidad de contar con un liderazgo diferente" Néstor Braidot.

Arana, A. (2012). Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo. Venezuela, ediciones Global Leadership Consulting.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Bados, A, y Garcia, E. (2014). Resolución de problemas. Universidad de Barcelona.

Bazan, R. (2017). La fantasía del líder y la realidad del dirigente. España. Editorial Petian.

Bericat Alastuey, E. (2012). Emociones. Revista Sociopedia. Isa, 1-13.

Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. Educación XX1, (10).

Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Noveduc Libros.

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Universidad de Granada, recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/248536/332663>.

Braidot, N. P. (2013). Neuromanagement y Neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Revista ciencias administrativas. Volumen 2. (Pp.)

Caballero Muñoz, D., & Blanco Prieto, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. Revista Psicothema, 19 (4).

Caballero Vargas, L., & Lis-Gutiérrez, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Jenny_Paola_Lis-Gutierrez/publication/308773796_Liderazgo_una_aproximacion_desde_las_neurociencias/links/57ef123708ae280dd0ad7282/Liderazgo-una-aproximacion-desde-las-neurociencias.pdf

Castro Solano & Nader, M., (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. Revista Universitas Psychologica, 6 (3).

Chávez, N. (2009). Introducción a la investigación educativa. Grafica Gonzalez. Maracaibo, Venezuela.

Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2015). Liderazgo laissez faire. Revista de Investigación Valor Agregado, 1(1).

Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), 4 (106).

Cortez, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. IV, núm. 106, 2004, pp. 203-214. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica

Cuglievan, G., & Rojas, V. (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. MISC.

Desde las neurociencias. Revista Administración y Desarrollo, 46(1), 33-48.
Recuperado de
<http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/63>

Dispensa, J (2007). Desarrolle su cerebro. Editorial Krier.

Dougherty, J. E. P., & Pina, R. L. (1993). Teorías en pugna en las relaciones internacionales. Grupo Editorial Latinoamericano,

Ferraros, J. (2002). Condiciones para el trabajo en equipo. Campo Grupal, 4 (3341).

Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 19. N° 67, 2014, 456 – 476. Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela.

García, J. (2010). La creatividad y la resolución de problemas como bases de un modelo didáctico alternativo. Revista educación y pedagogía, 10(21), 145-173.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. Revista HARVARD BUSINESS REVIEW. Volumen 86(9), (Pp. 86-95)

González, B. (2015) Dirección escolar exitosa en España. Universidad Autónoma de Madrid. España

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2013). Metodología de la Investigación. 6ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hopmann, P. T. (1990). Teoría y procesos en las negociaciones internacionales.

Horn, K. (2013) Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Universidad Autónoma de Madrid. España

Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de investigación. Una comprensión holística de la ciencia. Editorial Quiron. Caracas, Venezuela.

Lopez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. Educação e Pesquisa, 36(3). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a09>

Madrigal, B. Habilidades Directivas. México: McGraw Hill, pp. IX, XI, 2006

Manes, J. M. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. Argentina. Ediciones Granica.

Matas, A. (S/F). Introducción a la investigación en ciencias de la educación. Aidesoc Formación y Desarrollo. Disponible en: <http://www.jprades.net/wp-content/uploads/2012/11/Introduccio%C3%8Cn-a-la-investigacio%C3%8Cn-en-Ciencias-de-la-Educacio%C3%8Cn.pdf>

Medina, J. (2009). Inteligencia Emocional de Daniel Goleman – Aplicada al Liderazgo. Editorial: LandFord. San José, Costa Rica.

Mena, M. (2016). Neuroliderazgo: clave para la generación de la neuroplasticidad autodirigida en la gerencia. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Tecnología e Innovación-RenovaT, (1), 128-137.

Méndez, C. (2009). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional, (2008). Guía 34, para el mejoramiento institucional De La Autoevaluación Al Plan De Mejoramiento. Colombia.

Montero, I., & Huertas, J. (1997). Motivación en el aula. Motivación: Querer aprender, 291-224.

Morales, E, & Vargas, J (2011). Planeación educativa y diseño curricular: un ejercicio de sistematización. Asociación Oaxaqueña de Psicología AC/Centro Regional de Investigación en Psicología. México, 7(1), 53-64.

Pamplona, B., Albeiro, H., Lancheros Núñez, N., & Zarate Farías, N. (2016). La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas (Master's thesis).

Pozueta, F. (2015). Liderazgo Emocional. Programa para mejorar las actitudes y habilidades de liderazgo. basado en las prácticas de la Inteligencia Emocional. Disponible en: <http://www.pozueta.com/documents/LIDERAZGO%20EMOCIONAL.pdf>

Redó, N. A. (2010). La educación emocional y la comunicación escolar. Vivat Academia, (113), 79-87.

Reyes, F. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Rodríguez, J. O. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. Revista Ciencias de la Salud, 4.

Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Chile. UNESCO.

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.

Schmelkes, S. (2000). La calidad de la educación y gestión escolar. SEP, Primer.

Tamayo y Tamayo, M. (2008). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.

UNESCO (2006). Bases del liderazgo en educación. Colección líderes escolares, un tesoro para la educación. Santiago de Chile.

Uribe Briceño, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5e).

Vargas, I. (2003). Teorías esenciales del liderazgo. *Revista Umbral* 15. 19-23. Costa Rica

Vásquez, J., Velásquez, M., Zapata, D., & Estrada, P. (2016, November). Experiencia de acompañamiento formativo a estudiantes de educación media en el proceso de elección de estudios superiores. In Congresos CLABES.

Weinstein, J. (2002). Calidad y gestión en educación: Condiciones y desafíos. *Revista Pensamiento Educativo*, 31, 50-71.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.

ANEXO A



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROLIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
Caso: Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presenta una serie de reactivos para medir las variables de investigación que reportan insumos sustanciosos para el logro de los objetivos propuestos. Cada una de las preguntas ofrece cinco (5) alternativas de respuesta, con base a una escala del 1 al 5 como se presenta a continuación:

- 5= siempre
- 4= casi siempre
- 3= algunas veces
- 2= casi nunca
- 1= nunca

Muchas gracias por su colaboración, Las investigadoras

CUESTIONARIO

No	ITEMES	5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca
1	El rector toma decisiones para responder a los objetivos institucionales.					
2	En la institución se toman de decisiones atendiendo a motivaciones particulares.					
3	La toma de decisiones por parte del líder de la institución se evidencia con autodeterminación.					
4	El rector evidencia capacidad para establecer procesos acertados en la solución de conflictos.					
5	Se evidencia en la gestión del rector un proceso de negociación ante la toma de decisiones.					
6	Ante la presencia de problemas se asume la negociación según las necesidades de los involucrados.					
7	El líder de su institución asume la posibilidad de establecer relaciones de trabajo mancomunado en su gestión.					
8	Su líder logra motivarlos para establecer relaciones entre compañeros para contribuir a alcanzar el proyecto institucional.					
9	Existe empatía entre los miembros de la institución y estilo de liderazgo del rector.					
10	El líder asume una conducta pensada u orientada hacia el desarrollo de acciones previamente establecidas durante su gestión.					
11	El actuar del líder demuestra sentimientos como producto de la interacción entre lo emocional - cognitivo.					
12	EL rector enfoca sus emociones hacia el logro de objetivos.					
13	En la institución se promueve la participación de todos los miembros ante la gestión emprendida.					
14	Los directivos involucran a los docentes para emprender acciones que contribuyan a la organización.					
15	Se crea consenso entre todos los miembros de la institución para el mejoramiento de los procesos.					
16	El rector asume las sugerencias realizadas por el equipo de trabajo con empatía.					
17	Se reconoce en la institución el papel que cumple cada integrante de la comunidad educativa.					
18	Los directivos involucran al personal en la					

	ejecución de tareas.					
19	El rector delega responsabilidades a los miembros del equipo de gestión.					
20	La gestión del líder obedece a la formulación de estrategias que permiten el logro de los objetivos estipulados.					
21	Se promueven elementos innovadores del contexto para reformular la praxis gerencial en la institución.					
22	Las responsabilidades asignadas por el rector se efectúan sin consultar con los responsables.					
23	El rector no promueve consenso para el direccionamiento estratégico de la organización.					
24	La gestión directiva refleja acciones centradas solo en las intenciones del líder.					
25	Se promueve en la institución espacios para el dialogo de los miembros de la comunidad educativa.					
26	Los canales de comunicación asumidos por el rector se basan en prácticas favorables de convivencia.					
27	El proceso de comunicación liderado por el rector evidencia claridad entre los receptores.					
28	Se evidencia en la gestión directiva capacidad para desarrollar acciones que conducentes al mejoramiento continuo.					
29	El desempeño del rector se basa en la reformulación constante de los procesos que demandan mejoras.					
30	El rector promueve nuevos escenarios para estimular el pensamiento creativo del personal.					
31	El rector contempla dentro de su gestión los escenarios futuros que deparan a la organización.					
32	La gestión directiva asume la sistematización de sus procesos, con el fin de valorar la concreción del proyecto institucional.					
33	Se asumen en la gestión del rector estrategias para el logro de los objetivos planteados en el proyecto educativo institucional.					

ANEXO B



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROLIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
Caso: Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería**

GUÍA DE VALIDACIÓN

Apreciado experto agradecemos su valiosa colaboración para validar el constructo interno que sostiene el instrumento de recolección de datos que sirve para la recolección de datos asociada al fenómeno del neuroliderazgo en la gestión directiva, cuya única pretensión es afin al cumplimiento de nuestro objetivo de investigación.

Las investigadoras

Colombia, ____ de _____ de 2018

Ciudadano(a):

Su Despacho. -

Por medio de la presente, solicitamos de su valiosa colaboración, para la revisión del documento anexo. La razón es solicitarle muy respetuosamente, para que emita su opinión acerca de su pertinencia y así profundizar y perfeccionar el mismo. En la revisión se le sugiere verificar si se presenta una relación coherente entre la variable y los ítems formulados.

Para facilitar la validación del instrumento se elaboró un cuestionario que permitirá recolectar la información según criterios establecidos, con base en los objetivos de la investigación.

Conociendo de su extraordinaria trayectoria académica, se le agradece su colaboración al responderlo.

Muchas Gracias...

HOJA DE IDENTIFICACIÓN

1.- Identificación del Experto

Nombre y Apellido:

Título de Pregrado:

Título de Postgrado:

Institución donde lo obtuvo:

Institución donde Trabaja:

2.- Título

**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROLIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Caso: Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería

3.- Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para el fortalecimiento de la gestión directiva en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia, en el año 2017-2018.

Objetivos Específicos

Explorar las áreas de enfoque del neuroliderazgo abordadas por el personal directivo de la institución objeto de estudio.

Identificar el estilo de liderazgo asumido por el personal directivo de la institución educativa en cuestión.

Caracterizar las habilidades directivas demostradas por el personal directivo de la institución educativa mencionada.

Formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión del personal directivo de la institución objeto de estudio desde el neuroliderazgo.

4.- Sistema de Variable

Variable: Neuroliderazgo en la gestión directiva

Definición conceptual: Es la potencialidad articuladora del accionar del personal directivo, que implica un conjunto de recursos, estrategias y procesos neurálgicos que son llevados a cabo para estimular y enriquecer las funciones cerebrales y competencias cognitivo – emocionales necesarias para lograr un desempeño exitoso en los líderes educativos. Las investigadoras (2018)

Definición operacional: la variable fue medida en términos del puntaje obtenido tras la aplicación de un instrumento (cuestionario), contentivo de múltiples reactivos orientados a la recolección de datos sobre las dimensiones: áreas de enfoque del neuroliderazgo, estilos del liderazgo y habilidades directivas, y sus respectivos indicadores: toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo, gestión emocional; carismático, emocional, y participativo, comunicación empática, innovación y planificación estratégica. Las investigadoras (2018).

JUICIO DE EXPERTOS

[illegible]

31													
32													
33													
A: Adecuado. MA: Medianamente Adecuado. I: Inadecuado													

1. ¿Considera que las preguntas formuladas miden los indicadores?
a) Si: _____ b) No: _____
2. ¿Considera que los instrumentos miden las variables?
a) Si: _____ b) No: _____
3. ¿Considera que los instrumentos son pertinentes con el objetivo general de la investigación?
a) Si: _____ b) No: _____
4. ¿Considera validos los instrumentos?
a) Si: _____ b) No: _____

Observaciones:

Firma del Experto: _____

