



Neuroliderazgo. Estrategia de formación para la
gestión de la educación del futuro

*Neuroleadership. Training strategy for the management of the
education of the future*

Ana Yarihtza Alvarado De Salas

<https://orcid.org/0000-0002-6893-6150>

Universidad Pedagógica Libertador. Barquisimeto, Venezuela

anayarihtza@gmail.com

Emilia Caruci Lozada

<https://orcid.org/0000-0003-2352-0028>

Universidad Pedagógica Libertador. Cabudare, Venezuela

emykaruci@gmail.com

Recibido:22/09/2022

Aceptado:10/10/2022

Publicado: 15/10/2022

Cita en APA 7: Alvarado, A., y Lozada, E. (2022). Neuroliderazgo. Estrategia de formación para la gestión de la educación del futuro. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales – Relacis*, 1(1), 17 –35. <https://revistas.jjsanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/33/49>



Resumen

Esta contribución centró su atención en reconfigurar el papel del neuroliderazgo como estrategia de formación para el docente en formación y el gerente educativo como responsables de los cambios y transformaciones que la sociedad demanda. Artículo que invita a la reflexión sobre el neuroliderazgo como estrategia de aprendizaje para gestionar la educación del futuro. Sin embargo, mejorar la calidad de la educación con el grado de incertidumbre que existe a nivel mundial, especialmente en un momento en el que los países atraviesan graves dificultades económicas, sociales e incluso políticas, resulta ser una tarea ardua y, por tanto, requiere reflexión. En conclusión, el neuroliderazgo se ha convertido en una herramienta vital para los gerentes educativos porque ayuda a optimizar la calidad de la educación, ya que como estrategia en prospectiva promueve la autorregulación de las emociones, aumenta la inteligencia emocional y permite desarrollar la creatividad, además de aumentar la empatía y la otredad.

Palabras claves: Educación superior, estrategia prospectiva, liderazgo, neuroliderazgo, universidad.

Abstract

This contribution focused its attention on reconfiguring the role of neuro leadership as a training strategy for the trainee teacher and the educational manager as responsible for the changes and transformations that society demands. This article invites reflection on neuro leadership as a learning strategy to manage the education of the future. However, improving the quality of education with the degree of uncertainty that exists worldwide, especially at a time when countries are going through serious economic, social, and even political difficulties, is an arduous task and therefore requires reflection. In conclusion, neuro leadership has become a vital tool for educational managers because it helps to optimize the quality of education, since as a prospective strategy it promotes the self-regulation of emotions, increases emotional intelligence, and allows the development of creativity, as well as increasing empathy and otherness.

Keywords: Higher education, prospective strategy, leadership, neuroleadership, university.

Introducción

Actualmente, las circunstancias del mundo exigen que la educación se gestione de acuerdo con los procesos de transformación que reclama la sociedad. Una sociedad rodeada por profundos cambios no sólo a nivel político, social y tecnológico, sino también a nivel medioambiental, con una crisis económica, que se suma a una crisis sanitaria como consecuencia de la pandemia de coronavirus (COVID-19), lo que sugiere una fragilidad en sus sistemas no sólo sanitarios, sino también gubernamentales, dado que ha destruido todo el panorama cultural, económico, social y político a nivel global. Por lo que, a nivel mundial, se observa un renovado interés por afrontar no sólo el cambio estructural sino también el social.

Hay grandes desafíos que suponen tanto retos como oportunidades para la innovación social, que implican horizontes temporales a largo plazo que trascienden los marcos de referencia convencionales (Cagnin et al., 2011). Un acontecimiento tan desfavorable como lo ocurrido a nivel mundial debido a la pandemia debería hacernos reflexionar respecto a cómo afrontar los retos trascendentales en nuestra sociedad.

Teniendo en cuenta lo expuesto por los autores antes señalados, a la educación venezolana le queda un largo camino por recorrer para poder adaptarse a las exigencias de la nueva sociedad. Considerando que, el concebir una sociedad nueva, pasa por la adopción de un liderazgo acorde con los procesos de transformación que se están produciendo.

Ahora bien, el liderazgo tiene que ver con dos fenómenos, uno complejo y otro complementario. Por lo que, según Marty (2005) en primer lugar, “la capacidad de soñar y planificar el futuro” y, en segundo lugar, “la capacidad de conmover a las personas, inspirarlas, entusiasmarlas y hacer que se sientan capaces, valoradas y capacitadas” (p. 35).

Por su parte, Braidot (2014) sostiene que un líder reafirma su grandeza cuando permite y sobre todo anima y guía a los demás a luchar por alcanzar su propia grandeza. Además, para un líder, la grandeza es mucho más que el dinero, es la expresión exacta de lo que somos. Un líder de verdad es aquel que tiene el cerebro afinado para tomar decisiones rápidas, de forma inmediata, ya que no hay tiempo para idear escenarios, mucho menos aplicar una solución aprendida de memoria, dado que la velocidad a la que cambian las circunstancias no suele permitirlo.

Según Llamas y Matos (2016), cada sociedad es responsable de sus respectivas transformaciones a partir de necesidades y desafíos específicos. De allí, que sea preciso que

las entidades educativas cuenten con equipos de trabajo transdisciplinarios y multidisciplinarios basados en el bienestar compartido, con líderes capaces de intervenir psicológica y emocionalmente a la hora de gestionar equipos de trabajo, tomar decisiones oportunas y solucionar los problemas. Considerando que “El profesorado emocionalmente inteligente tiene la capacidad de tratar con mayor éxito los contratiempos cotidianos” (Segura, Cacheiro y Domínguez, 2020, p. 156).

Por lo tanto, observar la situación del liderazgo y en particular del liderazgo docente en un momento tan coyuntural para un país, con una sociedad tan compleja y marginada en todos sus aspectos, sugiere la mayor degradación del sistema educativo, producto de la introducción de malas políticas en el sector. Dado que la complejidad del contexto contemporáneo, exacerbada por la pandemia mundial, ha provocado cambios significativos en las actividades educativas, especialmente en los niveles más altos (González-Rivera, 2021).

En ese sentido, es necesario repensar el propósito de la formación de líderes desde las instituciones de educación superior como organizaciones educativas que pueden contribuir con éxito a los cambios en el mercado laboral a través de sus graduados como resultado de su dominio de las habilidades laborales, así como de un campo particular o especialización educativa.

En definitiva, el neuroliderazgo -como nueva dirección para el liderazgo global- facilita la formación de los profesores en formación al igual que la de los gerentes educativos, ya que es una estrategia prometedora a corto y medio plazo, capaz de conseguir mejoras educativas no sólo en las fases de contención y preparación durante la crisis sanitaria, sino también tras la fase de reactivación político social y económica que se requiere.

Argumentación

Educación: globalización e incertidumbre

Si observamos a nuestro alrededor, comprobaremos como sociedad que estamos viviendo uno de los momentos más importantes en los que el aprendizaje es urgente. Es preciso ser conscientes de que vivimos en una época en la que el aprendizaje se ha convertido en un problema, dado que la educación es esencial para la igualdad de

oportunidades en una sociedad globalizada. En este sentido, la Agenda 2030 para la Educación busca:

... fomentar sistemas educativos más resistentes y adaptados para hacer frente a los conflictos armados, los problemas sociales y los desastres de origen natural, así como garantizar que la educación se mantenga en medio de situaciones de crisis, durante y después de los conflictos armados (UNESCO, 2019).

Indudablemente, estamos adentrándonos a una nueva era, producto de la globalización, de la cual apenas empezamos a sentir sus efectos, si bien es un periodo de transición en el que el cambio es incompleto e impredecible, situación que se añade a una sociedad plagada de incertidumbre y confusión sobre los acontecimientos en el mundo.

Los sistemas educativos tienen que planificar cómo recuperarse y resistir una crisis a la velocidad del cambio, de modo que abordar los retos actuales y futuros no corresponde a un sector u organización específicos (Saavedra, 2020). El sistema educativo debería, por tanto, contribuir a estimular el pensamiento utópico y pragmático de las personas a través de sus instituciones, especialmente en el nivel superior, para así poder valorar de forma justa la globalización.

Ante cualquier pronóstico, como objeto de interés primordial de toda la sociedad, la educación debe orientarse a propiciar los cambios necesarios para su reconstrucción, convirtiendo los desafíos del presente en la fuerza que impulse su transformación a futuro. La educación, por tanto, como órgano rector de los procesos de desarrollo personal y social, deberá guiarse por el contexto donde se encuentre. En este sentido, los cambios sociales, económicos, culturales, políticos e incluso ambientales tendrán un impacto decisivo en los planes educativos, generando cambios estructurales en el sistema educativo a la velocidad y rapidez con que se producen.

Desde este punto de vista, es conveniente reconfigurar el liderazgo docente en el proceso de aprendizaje y en la gerencia educativa para facilitar los cambios y transformaciones necesarias que nos permitan reconstruir el país que todos queremos, además de afrontar los retos del presente. Lo anterior indica que la declaración sobre la mejora de la calidad de la educación venezolana requiere un replanteamiento del papel de sus instituciones educativas en un momento crucial para el país.

Liderazgo: demanda social de vanguardia

En estos momentos, la impronta educativa y el compromiso social requieren, según la UNESCO (2019), recuperar su papel de promotor social, generando y promoviendo el cambio dentro y fuera de las organizaciones educativas, además de ser capaces de anticiparse a la transformación que la sociedad demanda. nuevos tiempos. El sistema educativo al querer enfocar sus esfuerzos y recursos en la búsqueda constante de alternativas, debe repensar sus instituciones para crear y gestionar opciones que le permitan atender, adaptar y anticiparse a los cambios futuros.

De hecho, en el futuro, la sociedad requiere no sólo talento y voluntad de gestión por parte de sus líderes, sino también una forma de liderazgo ajustada en función del momento en el que nos encontremos. Por lo tanto, un verdadero líder ante un cambio repentino debe ser capaz de desarrollar la capacidad de autorregular sus emociones, ser creativo e innovador, además de ser intuitivo para tomar las decisiones correctas, utilizando estrategias para mejorar la capacidad cerebral tanto de los individuos como de los grupos de trabajo, aumentando su productividad dentro y fuera de la institución u organización. Dado que según Braidot (2013), los fracasos de los líderes no se deben precisamente sólo a las crisis económicas, sino al hecho de que les resulta complicado gestionar y dirigir durante los periodos de incertidumbre.

Leines- Jiménez y Maranto-Rivera (2021) sostienen, por tanto, que es necesario contar con personas capaces de entender y lidiar con el entorno, donde las relaciones interpersonales y las acciones individuales sean las que garanticen el éxito en el logro de los objetivos personales y grupales, a partir de una visión de resultados altamente satisfactorios.

La sociedad del futuro requiere, pues, de un líder que oriente sus funciones, que se centre en las capacidades y habilidades de regulación emocional, que promueva la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales y la formación de equipos de trabajo incentivados, con un enfoque creativo e innovador, capaz de promover el cambio que lleve a la solución de los problemas presentes y futuros.

Liderazgo docente

El liderazgo de este siglo se nos presenta como aquel que impulsa el cambio e introduce ideas progresistas que benefician a las personas, a la organización, a la

colectividad y a la humanidad, de manera que asume riesgos, saliendo de su zona de confort para guiar a sus organizaciones hacia el éxito, el cambio y la transformación (Cuellar, 2015).

El liderazgo del docente -en particular- es importante para la comunidad educativa porque moviliza las habilidades e impulsa y motiva el aprendizaje a través de desafíos y problemas, es decir, el docente incide positivamente en el logro de las metas institucionales y en la mejora de la calidad de la educación (Palacios, González y Sención, 2020).

De allí que, en los centros de aplicación, el formador, capacitado como líder-garante, crea las condiciones adecuadas, forma grupos de trabajo y utiliza para ello a las redes neuronales de cada uno de sus miembros para que las decisiones instintivas que se tomen en función de la situación que se presente sean las más acertadas.

Las instituciones educativas del siglo XXI requieren profesores líderes que puedan desarrollar las habilidades que les permitan tomar decisiones acertadas, ser creativos, regular sus emociones y ser capaces de resolver problemas, así como superar la resistencia al cambio y promover la participación de todos los implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, al igual que en la gerencia educativa.

Para Mendoza (2020) “un líder, debe ser consciente de no perder la cabeza, sino tenerla bien puesta al momento de tomar decisiones que cambiarán el rumbo de su historia personal” (p.15). Considerando que la toma de decisiones por parte de un gerente, puede ser automática e inconsciente, lo que puede tener efectos negativos o positivos en el desempeño de su gestión. En cambio, en los centros de educativo, los profesores formados como líderes actúan como apoyo porque se acumulan implícitamente conocimientos que de una u otra manera influyen en su práctica pedagógica y gerencial.

Ahora bien, en el contexto universitario, el liderazgo docente como alternativa educativa para afrontar los cambios futuros, se traduce en una oferta de nuevas estrategias y herramientas a implementar por los docentes en formación en las instituciones educativas, las cuales implican la inclusión de nuevas áreas, entre ellas la neurociencia cognitiva.

La neurociencia cognitiva aplicada a la gestión de las instituciones “permite acceder a nuevos campos de conocimiento para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces” (Braidot, 2013, p.29).

En las organizaciones educativas es muy importante las aportaciones de esta disciplina, ya que los gerentes educativos como líderes desarrollan habilidades neuronales para enfrentarse a situaciones de incertidumbre a la hora de tomar decisiones oportunas. En este sentido, la neurociencia ha centrado su campo de investigación en el comportamiento de los líderes, a partir del conocimiento y la fisiología de su cerebro, desde cuándo se activan sus neuronas para tomar decisiones, hasta la forma en que se comportan (Bazán, 2017).

Y es que el aprendizaje es un sistema complejo de aprender y re-aprender basado en las acciones de compartir, comprender y consolidar conocimientos, valores, sentimientos, emociones, expectativas y experiencias, que deben coincidir con las necesidades del alumno implicado en la actividad pedagógica que cristaliza en un aprendizaje profesional (Colagiácomo, 2012, p. 145). Desde esta perspectiva, los profesores en su función pedagógica y gerencial deben desarrollar un proceso de aprendizaje que les permita adquirir nuevas habilidades, aprender nuevos conceptos y modificar las redes neuronales para responder con seguridad a un entorno cambiante.

En consecuencia, los profesores y gerentes educativos que se forman como nuevos líderes para direccionar las instituciones educativas buscan desarrollar y favorecer a sus estudiantes y a todos los que participan en la praxis gerencial educativa a propiciar procesos de plasticidad neuronal; porque en la medida en que tienen experiencia del mundo complejo, deben responder de forma inmediata y óptima a los cambios presentes y futuros de su entorno.

Neurociencia, Neurociencia Cognitiva y liderazgo Educativo

La neurociencia y la neurociencia cognitiva han producido importantes hallazgos que ahora se pueden utilizar en otras ciencias o actividades como la psicología, la medicina, la educación, la gestión, la formación, el marketing, las ventas y el liderazgo, etc. Estos nuevos retos son la fuente de oportunidades que generan nuevas tendencias como: neuromanagement, neuroplanificación, neuromarketing, neuroeconomía, neuroaprendizaje, neuroeducación y neuroliderazgo (Alvarado y Carucí, 2020).

La neurociencia se ocupa del estudio del cerebro, de su organización y reorganización; es un órgano vital, configurado por los hábitos, los comportamientos y los entornos sociales, emocionales y afectivos en los que viven las personas. Braido (2008) sostiene que “las neurociencias nos permiten analizar los mecanismos físicos cerebrales que

explican más eficientemente nuestras elecciones entre una decisión y otra, entre un camino y otro” (p.28). El progreso de la neurociencia está creando una serie de herramientas y estrategias para analizar las acciones de gestión ante nuevos y prometedores escenarios.

La neurociencia aporta valiosos conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro, el aprendizaje de las personas y la regulación de las emociones, lo que da lugar a nuevos métodos, modelos, orientaciones y técnicas aplicables a la gestión de las entidades educativas, dando lugar a nuevas disciplinas como la neurociencia cognitiva. Braidot (2014) sostiene que:

“la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de la organización; se focaliza en: (a) los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones; (b) el desarrollo de inteligencias individuales y organizacionales (inteligencia de equipos); (c) la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo)” (p. 29).

Las instituciones educativas requieren, por tanto, líderes educativos que combinen su trabajo en el aula y en la gestión educativa con la comprensión de las problemáticas planetarias y locales en las que se desenvuelven sus estudiantes, así como sus prácticas de gestión con líderes educativos que desarrollen la capacidad de tomar decisiones con seguridad y creatividad para regular sus emociones, resolver problemas, facilitar la participación de todos los actores sociales involucrados en la institución, además de superar la resistencia al cambio.

En un contexto educativo, el uso de los conocimientos de la neurociencia y la neurociencia cognitiva abre nuevas perspectivas para los gestores educativos que se basan sobre todo en el despliegue de las habilidades individuales que posee el cerebro humano, más que en el estudio de los propios métodos de liderazgo tradicionales.

A juicio de Braidot (2008), la neurociencia cognitiva tiene los siguientes beneficios: (a) mejora la formación del liderazgo, (b) mejora la posibilidad de decidir eficazmente, (c) reduce el peligro que supone la elección de personas inadecuadas, (d) aumenta las formas de desarrollar la creatividad, y (e) fomenta y estimula la investigación de nuevos productos y servicios.

Por otra parte, la gestión de la educación en las organizaciones modernas requiere no sólo de talento y voluntad por parte tanto del personal académico como de los gestores educativos para conducirlos hacia el objetivo deseado, sino también un nuevo tipo de liderazgo que sea pertinente y se ajuste a los tiempos venideros.

También se requiere un profesor-líder que oriente su función pedagógica y directiva con un enfoque centrado en las competencias y habilidades de autorregulación emocional, el desarrollo de la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales favorables, la conformación de equipos, la estimulación a la creatividad e innovación, facilitando la cooperación para la resolución de problemas y el abordaje oportuno de las diversas cuestiones que se presentan en la vida diaria.

En este sentido, Carucí (2021) señala (a) la neuroplasticidad; (b) el neuroaprendizaje; y (c) la autorregulación emocional entre las principales aportaciones de la neurociencia al liderazgo educativo.

La neuroplasticidad

El cerebro, según Braido (2016), es producto de lo que pensamos, de lo que hacemos y de lo que sentimos, y que, viviendo de forma autónoma, sólo el ser humano puede crear y desarrollar su propio neurodesarrollo. Es lo que Braidot (2008) llama neuroplasticidad autodirigida, según la cual el individuo debe aprender y recordar para optimizar la función cerebral.

Análogamente, Braido (2013) alega lo siguiente: la neuroplasticidad hace que el cerebro se modifique durante toda la vida como resultado de las circunstancias ambientales, la experiencia y el aprendizaje. Por lo que, los gestores educativos deberán utilizar estrategias y herramientas para potenciar el cerebro, lo que repercutirá positivamente en las acciones de gestión de las organizaciones educativas.

Arana (2012 en la misma línea, define la neuroplasticidad “como la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y el pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para funcionar de otro modo” (p.2). En este sentido, el gestor de la educación debe centrarse en la estimulación del cerebro para modificar su propia configuración y aumentar su funcionamiento con el fin de alcanzar un cambio a nivel cognitivo y emocional. Por su parte, Dispenza (2008) confiere la capacidad de reordenación, reorganización y reestructuración al cerebro.

Como parte de la gestión de la educación por parte de las entidades, es fundamental que los líderes educativos desarrollen un proceso de plasticidad neuronal, pues de acuerdo a la experiencia de los líderes dentro de este complejo entorno en el que están incluidas las

instituciones, los líderes educativos deben responder de manera inmediata al cambio, tal y como señalan Andrade y Ramírez (2018), la plasticidad neuronal “es la potencialidad del sistema nervioso de modificarse para poder formar conexiones nerviosas en respuesta a la información nueva, la estimulación sensorial, el desarrollo, la disfunción o el daño” (p.97).

Neuroaprendizaje

Las personas que dirigen las organizaciones educativas necesitan, en esta sociedad globalizada, compleja y en constante cambio, desarrollar habilidades para el aprendizaje rápido. De allí que el gerente educativo a través de la neuroplasticidad puede desarrollar nuevos aprendizajes y transformar permanente o temporal la estructura del cerebro en función de las experiencias recibidas. Esto significa que lo que importa dentro de un proceso en el que se aprende no es la cantidad de información que el cerebro recibe, sino los cambios que se producen en los circuitos neuronales y cómo estos afectan su futuro en circunstancias similares.

De ahí que Braidot (2013) considere que el aprendizaje tiene que ver principalmente con la atención, en la cual el entorno emocional interviene, y secundariamente con la memoria. En otras palabras, las personas almacenan información valiosa en su memoria, la procesan y la recuerdan. El mismo autor señala que “cuando aprendemos, se genera asociaciones que modifican las conexiones sinápticas de los circuitos cerebrales involucrados...El aprendizaje depende de la memoria para su consolidación, y la memoria no tendría contenidos si no tuviera lugar el aprendizaje” (p. 325).

De este modo, los directivos de las entidades educativas han de desarrollar su propio proceso de aprendizaje, tanto para ellos como para sus grupos de trabajo, en el que introduzcan habilidades nuevas que les permitan aprender conceptos nuevos y a la vez modificar sus redes neuronales a fin de responder al cambio del entorno, ser eficaces y adoptar decisiones efectivas en su práctica directiva diaria.

Hay muchos tipos de aprendizaje, como el implícito y el explícito, donde el nivel de conciencia se considera en términos de algunos patrones, así como la abstracción del conocimiento. En cuanto al *aprendizaje implícito*, el sujeto adquiere conocimientos a través de la experiencia, y a su vez va conformando competencias inconscientes, según Torres y Solís (2019) es un aprendizaje involuntario y de forma natural en el que las personas no son conscientes del aprendizaje, sino que lo adquieren a través de la experiencia.

Braidot (2016) sostiene que el aprendizaje implícito se produce al realizar diversas acciones de forma espontánea sin darnos cuenta de que las hemos aprendido. Por ejemplo, en una institución educativa, un directivo suele tomar decisiones de forma automática, inconsciente, que pueden tener repercusiones favorables o desfavorables para su labor de dirección.

Asimismo, en las instituciones, los directivos acumulan implícitamente conocimientos que, de un modo u otro, influyen en sus acciones directivas. En cambio, en el aprendizaje explícito, el individuo acepta la información de forma consciente y voluntaria. Según Braidot (2013), el aprendizaje explícito “es el resultado del pensamiento consciente y es siempre intencional... involucra la aplicación de estrategias que dan como resultado un conjunto de conocimientos accesibles a la conciencia” (p.327).

En una entidad educativa, el aprendizaje explícito es, por tanto, una de las herramientas de adquisición de conocimientos, habilidades y experiencia más utilizadas para la adquisición de competencias sobre ciertas tareas, hecho que viene a constituir el capital cognitivo de la institución. En consecuencia, el neuroaprendizaje se ha convertido en una especialidad que ha surgido a partir de otras como: la neurociencia, la neuropsicología y la neuropedagogía, y Braidot (2008) la conceptualiza de la siguiente manera “estudia los procesos por los cuales la nueva información genera cambios duraderos en las conexiones neurológicas” (p.347). De ahí que el neuroaprendizaje se ocupe del estudio de cómo los seres humanos pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades basados en nuevos significados construidos por el cerebro. Por tanto, el aporte de esta disciplina a la gestión organizacional reviste gran importancia, ya que los dirigentes adquieren habilidades neuronales que les permite enfrentarse a determinadas circunstancias y tomar decisiones precisas.

Autorregulación emocional

En las actividades de gestión de una organización es importante que las personas aprendan a autorregular sus emociones antes de que surja una situación imprevista. Al respecto, Braidot (2008) afirma que la auto-regulación de las emociones “es la habilidad que nos permite manejar nuestros impulsos” (p. 359).

En una institución educativa en la que sus dirigentes trabajan en el desarrollo de procesos de neuroaprendizaje, se puede contar con la capacidad de autorregular las

emociones y calmar la ansiedad, e irritabilidad ante un evento profesional imprevisto o cambios imprevisibles en el entorno de la institución. En este sentido, Braidot (2013) sostiene que “los fracasos de muchos líderes no pueden atribuirse a las crisis económicas, sino a sus dificultades para sostener el timón en épocas de tormentas” (p. 59).

Braidot (2016) pone de manifiesto los beneficios que pueden obtenerse en la vida personal y laboral a través de la autorregulación de las emociones, por ejemplo: (a) permite liberarse de los pensamientos que interfieren en la concentración y el aprendizaje; (b) potencia la inteligencia, la creatividad y la intuición; (c) mejora la concentración y la retención de la memoria; (d) reduce los riesgos de ansiedad y estrés; (e) disminuye el miedo escénico; (f) mejora la integración mente-cuerpo; (h) aumenta el amor propio; y (i) mejora las relaciones interpersonales. Estos beneficios se magnifican al tener un líder tranquilo, receptivo, respetuoso y discreto, puesto que repercute positivamente en el resto del personal de la institución.

De ahí que un directivo que lidere el proceso de gestión dentro de una institución educativa tenga que ser capaz de auto-regular sus emociones, ser creativo e innovador frente los constantes cambios, siendo muy intuitivo a la hora de tomar las decisiones correctas, mediante el uso de estrategias que mejoren la capacidad cerebral a nivel individual y de equipo, ya que esto aumentará la productividad de su organización.

Neuroliderazgo: estrategia prospectiva

Los conocimientos de la neurociencia aplicados a diversas áreas de actuación como la medicina, la educación, la psicología, la formación, el marketing, los mercados, el liderazgo y otras, y los problemas que surgen en este campo de conocimiento se han convertido en una fuente de oportunidades de la que están surgiendo nuevos campos como el neuromanagement, la neuroeconomía, el neuroaprendizaje, la neuroeducación y el neuroliderazgo (Alvarado y Caruci, 2020). Desde esta perspectiva, el neuroliderazgo supone una nueva forma de experimentar y vivir la gestión organizativa en las instituciones educativas que busca reconocer, comprender y aplicar los recursos tanto internos como externos.

Según algunos autores, el neuroliderazgo, como disciplina derivada de la neurociencia, mejora en gran medida la eficacia y la productividad del cerebro, en este caso concreto, de un profesor que aprende a liderar. Sin embargo, como estrategia para que los

profesores la apliquen al enseñar a sus alumnos técnicas para la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en grupo y la autorregulación de las emociones, facilita los procesos de cambio que requieren sus estudiantes.

El neuroliderazgo permite que el docente en formación tome conciencia de sus posibilidades para constituirse en una plataforma, segura capaz de ofrecer oportunidades a sus estudiantes y que, al estar en contacto con ellos, pueden ser lo que quieran ser, no lo que queremos que sean, sino lo que ellos mismos, con sus talentos y fortalezas, pueden llegar a ser (Martí, 2005).

La toma de decisiones por parte del docente que aprende a desarrollar el neuroliderazgo, según el citado autor, se guía por la toma de decisiones instintiva, lo que da más margen a la creatividad y a la innovación ante los retos que se producen en los centros de aplicación o, en su defecto, en los entornos educativos.

“La decisión del neurolíder está condicionada a la forma como estos administran las herramientas orientadas por el neuroliderazgo, pues cada miembro del equipo de trabajo, sus condiciones y procesos son totalmente diferentes” (Menas, 2014, p. 135). Por tanto, el futuro no está establecido, sino que el hombre lo puede proyectar a través de su accionar, al tomar decisiones planificadas considerando una actitud interactiva y motivadora al trabajar en equipos.

De allí, que los docentes convengan apropiarse del neuroliderazgo como estrategia prospectiva al desarrollar su acción pedagógica y gerencial, para develar las alternativas de futuro y poder delinear los proyectos socio-productivos a desarrollar en las comunidades o centros de ejecución. Por otra parte, a nivel académico global, se ha producido un crecimiento acelerado de la literatura sobre prospectiva, que, según la CEPAL, es:

... un instrumento idóneo para mantener un diálogo permanente a nivel político y social, y hacer que el Estado analice conjuntamente con la empresa, la academia y la sociedad civil las alternativas futuras y las prioridades esenciales de los países, territorios, sectores e instituciones (2014, p. 23).

A partir de esta perspectiva, la prospectiva como visión de futuro permite desarrollar y construir escenarios factibles e implica el empleo especializado con métodos, procesos y sistemas que proporcionan una reflexión rigurosa y articulada del futuro. En consecuencia, las metodologías, los procesos y los sistemas de prospectiva tratan de

disminuir y controlar la incertidumbre inherente a un futuro posible, probable y deseable mediante el tratamiento sistemático y ordenado de un conjunto de aportes -teorías, información, conocimientos, imágenes y visiones del futuro- que a menudo se consideran aleatorios y en los que las decisiones se toman de forma intuitiva.

La prospectiva, como visión del futuro en relación con el presente con el fin de diseñar y construir posibles escenarios futuros (Miklos y Arroyo, 2008), permite que, en los centros de aplicación los docentes en formación conozcan y comprendan la realidad existente para edificar los futuros deseados. De allí la importancia de establecer el neuroliderazgo docente como una estrategia prospectiva a desarrollar y utilizar por el docente, como gerente educativo. Dado que los nuevos escenarios caracterizados fundamentalmente por la velocidad del cambio, tienen serias repercusiones en la educación, específicamente en las instituciones formadoras de formadores.

Considerando que la mayoría de los docentes son egresados la Universidad Pedagógica Experimental Libertador o en su defecto han realizado en sus aulas el componente docente, la práctica profesional (pasantía) resultan ser el ámbito propicio para preparar a corto y mediano plazo, a los nuevos ciudadanos que deberán asumir las transformaciones económicas y sociales que demanda la educación venezolana.

Conclusiones

Los cambios en las organizaciones, la creación de nuevos entornos de aprendizaje centrados en la investigación y la práctica reflexiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, son factores que, sin duda, pueden contribuir a construir un mejor futuro, por lo que, el reconociendo a nivel mundial del marcado interés por responder a los desafíos de las naciones en cuanto a equidad, productividad y sustentabilidad deberá ser uno de los principales objetivos de las instituciones educativas del nivel superior.

En su aprendizaje el docente, como líder, ha de desempeñar un papel activo en el contexto educativo, capaz de desarrollar una educación de calidad con igualdad de oportunidades para todos, sin distinción de clase, raza o credo; multicultural y bilingüe para toda la sociedad. De ahí que la sociedad del futuro necesita un profesor que sea capaz de tomar las decisiones más adecuadas y oportunas; de formar grupos de trabajo, de motivar el aprendizaje individual y colectivo, de desarrollar relaciones interpersonales favorables a

través de una comunicación asertiva, todo ello con el objetivo de mejorar el rendimiento dentro y fuera de las instituciones educativas.

Un profesor-líder es alguien a quien los alumnos ven como una persona que inspira confianza, estabilidad, motivación e incluso admiración, convirtiéndose en un modelo a seguir. Y es que uno de los beneficios de la formación en neuroliderazgo es su capacidad de reactivación constante, para promover nuevas situaciones, procesos y experiencias en diferentes contextos socioeducativos.

Con el neuroliderazgo se consigue la autorregulación de las emociones, se incrementa la inteligencia emocional y se desarrolla la creatividad, así como la empatía, constituyéndose en una herramienta vital para los profesores en el proceso de aprendizaje y favoreciendo la optimización de la calidad de la educación a partir de una buena gestión.

La sociedad del futuro, en definitiva, precisa de una universidad globalizada e interconectada con una visión mucho más amplia para responder a una sociedad a escala global, por lo que ha de actualizar sus contenidos académicos para adaptarse a los cambios sociales, políticos y económico. En consecuencia, es importante rediseñar el plan de estudios pensando en el futuro, basándose en el presente.

Referencias

- Arana, A. (2012). Neuroliderazgo una Perspectiva Innovadora del Liderazgo. http://www.glconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Neuroliderazgo_unaperspectiva_Innovadora_del_liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf.
- Andrade, F. y Ramírez, F. (2018). Activación Neuronal como Estrategia de Apalancamiento Gerencial en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Global Negotium*. 1(1), 2642-4800. <file:///C:/Users/HP/Downloads/19-Article%20Text-79-1-10-20190602.pdf>
- Bazán, R. (2017). *La fantasía del líder y la realidad del dirigente. Revalorando a nuestros líderes y dirigentes auténticos*. Sevilla, España. Pentian.
- Braidot, N. (2008). Neuromanagement. Como Utilizar a Pleno El Cerebro En la Conducción Exitosa De Las organizaciones. Buenos Aires: Granica
- Braidot, N. (2013). Cómo se aplican los Avances de las Neurociencias a la Conducción y Gestión de Organización. Ciencias Administrativas. *Revista Digital Neuromanagement y Neuroliderazgo* FCE/UNLP. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706/674>
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement*. 2a ed. Buenos Aires. Editorial Granica.

- Braidot, N. (2016). *Neurociencias para tu vida*. Ediciones Granica.
- Cagnin, C., Amanatidou, E. y Keenan, M. (2011). “*Orienting innovations system towards grand challenges and the roles that FTA can play*”, documento presentado en la Cuarta Conferencia Internacional de Sevilla en Análisis de Tecnología Orientada al Futuro (FTA).
- Carucí, E. (2021). Aporte de la Neurociencia al liderazgo en la Acción Gerencial de las Organizaciones. *Revista Gerentia*. Número 2. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/150>.
- CEPAL, N. (2014). Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo.
- Colagiácomo, E. (2012). Pasantía Ocupacional: Un Recurso Para La Formación Tecnológica y La Paz. *Revista Educare*. 16(3), 131-147. Disponible Link: <https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/180/175>
- Cuellar, C. (2015). Constructo Teórico del Liderazgo Organizacional en el Contexto de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. Trabajo de tesis doctoral presentado como requisito para optar al grado de Doctor en Gerencia. Universidad Yacambú.
- Dispenza, J. (2008). *Desarrolle su cerebro. La ciencia para cambiar la mente*. (Traducido por Graciela Perillo). Editorial Kier, S.A: Buenos Aires. https://www.academia.edu/24846368/Joe_Dispenza_Desarrolle_Su_Cerebro
- González-Rivera, P. (2021). Educación en situaciones de crisis, pedagogías emergentes y estrategias docentes. Una aproximación bibliográfica. *Mendive. Revista de Educación*. 20(2), 692-701
- Leines-Jiménez, E. y Maranto-Rivera, M. (2021). La importancia del liderazgo. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4*. Publicación semestral, 9(17), 13-14. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/6628>
- Llamas, A. y Matos, V. (2016). *Esencia de líder: Un encuentro con tu grandeza*. Grijalbo, Barcelona. <https://www.overdrive.com/search?q=18C77F0A-9DD9-4B74-B197-F0115A911262>.
- Martí, E. (2005). *Todos somos Líderes*. Ediciones URANIA Caracas. Venezuela. https://recursos2puntozero.com/recursos/pdf/TodosSomosLideres_EduardoMarti.pdf
- Menas, M. (2014). Neuroliderazgo: Clave para la Generación de la Neuroplasticidad autodirigida en la Gerencia. *Revista Renovat*. 1(1). <http://revistas.sena.edu.co/index.php/rnt/article/view/497>
- Miklos, T. y Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y Escenarios para el Cambio Social*. Editores Working Papers FCPS-UNAM. https://www.javeriana.edu.co/blogs/boviedo/files/WORKING_PAPERS_8.pdf

- Mendoza, N. (2020). *Aproximación Teórica al Significado del Liderazgo Resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. *Revista Educare*. 24(1), 6-27.
<https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1224/12>
23
- Palacios, G., González, R., y Sención, H. (2020). Affective dimension of teacher's pedagogical leadership. *Revista Complutense de Educacion*, 31(4), 485–495.
<https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Saavedra, J. (2020). *COVID-19 y Educación: Algunos desafíos y oportunidades. Más blogs por Jaime*. <https://blogs.worldbank.org/es/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>
- Segura, J., Cacheiro, M. y Domínguez, M. (2020). Habilidades Emocionales en Profesores y Estudiantes de Educación Media y Universitaria de Venezuela. *Revista Educare*. 24(1), 6-27.
<https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1232/12>
31
- Torres, O. y Solis, M. (2019). Cerebro y Aprendizaje. *Revista Atlante*.
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/cerebro-aprendizaje2.html>
- UNESCO (2019). *La educación en situaciones de crisis*.
<https://es.unesco.org/themes/educacion-situaciones-crisis>