

VISIÓN FENOMÉNICA DEL NEUROLIDERAZGO EN LA ACCIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

PHENOMENAL VISION OF NEUROLEADERSHIP IN THE MANAGERIAL ACTION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Emilia Ramona Caruci Lozada¹

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

Recibido: 03-05-2025

Aceptado: 28-10-2025

Resumen

La investigación está concebida bajo el enfoque cualitativo con el paradigma interpretativo, y el método fenomenológico con apoyo de la hermenéutica, para generar conocimiento, asumiendo el neuroliderazgo en la acción gerencial en la Escuela Técnica “Carlos José Mujica”, como un proceso dinámico, complejo, resultado de las relaciones intersubjetivas, de los actores educativos con los integrantes de las organizaciones que coexisten en su entorno. El propósito fundamental es contribuir a una aproximación teórica del neuroliderazgo en la acción gerencial en la organización educativa del nivel media técnica. Participaron tres (3) actores educativos, con función directiva y de coordinación de la institución educativa en estudio, siendo una muestra criterial. Se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad, con un protocolo para recolectar la información, hasta la saturación de la misma, se codificó, categorizó, y se realizó la triangulación por actores educativos, teóricos y la postura de la investigadora. Se generó la aproximación teórica: Neuroliderazgo para la Acción Gerencial en las Organizaciones del Nivel Media Técnica, desde una visión fenoménica. Entre los hallazgos, es importante considerar que el neuroliderazgo, nos ofrece conocimientos de como autorregular las emociones para enfrentar los cambios y tomar decisiones asertivas frente a las adversidades.

Palabras clave: neuroliderazgo; acción gerencial; organizaciones educativas.

Abstract

The research is conceived under the qualitative approach with the interpretive paradigm, and the phenomenological method with the support of hermeneutics, to generate knowledge, assuming neuroleadership in managerial action at the Technical School "Carlos José Mujica" as a dynamic, complex process, resulting from the intersubjective relationships of educational actors with the members of the organizations that coexist in their environment. The fundamental purpose is to contribute to a theoretical approach to neuroleadership in managerial action in the educational organization of the technical secondary level. Three (3) educational actors participated, with a directive and coordination function of the educational institution under study, being a criterion-based sample. The in-depth interview technique was used, with a protocol to collect information, until its saturation, it was coded, categorized, and triangulation was carried out by educational actors, theorists and the researcher's position. The theoretical approach: Neuroleadership for Managerial Action in Medium-Technical Organizations, was generated from a phenomenological

¹ Postdoctorado en Hermenéutica y la Interpretación Científica. Postdoctorado en Filosofía e Investigación. Postdoctorado en Estudios Libres. Doctor en Gerencia Avanzada. Doctor en Educación. MSc. en Gerencia Educacional. Prof. en Ciencias Sociales. Docente Universitaria. Investigadora. Universidad Yacambú. emykaruci@gmail.com / emilia.caruci@uny.edu.ve

perspective. Among the findings, it is important to consider that neuroleadership offers us knowledge on how to self-regulate emotions to cope with changes and make assertive decisions in the face of adversity.

Keywords: neuroleadership; managerial action; educational organizations.

Introducción

Dado los desafíos que presenta el cambiante entorno actual, muchas organizaciones buscan en sus gerentes que cumplan sus funciones de los procesos administrativos de forma excelente, y a la vez, que posea las habilidades blandas desarrolladas, para inspirar entusiasmo, dedicación, además que regule sus emociones como una forma de aglutinar y conducir a todos los miembros de la organización al logro de cambios que puedan presentarse en el entorno complejo a enfrentar. Por esta razón, el avance de las neurociencias y la neurociencia cognitiva aportan conocimientos útiles sobre el funcionamiento del cerebro y la red neural, asimismo, ofrece una serie de oportunidades para desarrollar herramientas para mejorar la acción gerencial en las organizaciones, una de ella es el neuroliderazgo.

Entonces, en las organizaciones se habla del neuroliderazgo, como una nueva tendencia que ofrece la capacidad de desarrollar habilidades al líder, para potenciar su red neuronal, y pueda aprender a autorregular sus emociones, tomar decisiones acertadas en cualquier situación imprevista, formar equipos de trabajo, ser creativo e innovar ante los retos que puedan presentarse en la organización. Desde esta perspectiva, la investigación tuvo como propósito generar una aproximación teórica del neuroliderazgo en la acción gerencial en las organizaciones educativas del nivel media técnica, desde una visión fenoménica de los actores educativos. Para la cual se desarrolló una investigación con enfoque cualitativa, enmarcado en el paradigma interpretativo, con el método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica.

Acercamiento al fenómeno de estudio

El contexto actual de cambios bruscos y de grandes incertidumbres en el que estamos inmersos, plantea nuevos retos, origina nuevos escenarios, y en especial en la gerencia de las organizaciones educativas; de ahí, es importante señalar que las instituciones no pueden seguir siendo dirigidas por líderes, donde predomina las estructuras rígidas, piramidales y anclados a teorías clásicas, con el propósito de cumplir solo funciones técnicas administrativas; sino que se amerita una nueva visión de liderazgo en la acción gerencial, reflexionando que es un proceso dinámico, participativo, integral, creativo, que debe apropiarse de nuevos enfoques para liderar a la organización en un mundo marcado por saltos cuánticos.

Por ello Braidot (2009) plantea que las organizaciones del siglo XXI exigen no sólo talento y disposición de sus líderes para que las conduzcan hacia el destino deseado, sino también a una nueva forma de liderar adaptada a los nuevos tiempos. Ante este planteamiento, las instituciones educativas requieren de un gerente líder que combine la gestión social, con una comprensión de los problemas mundiales y regionales, donde se enmarca la organización, con competencias para tomar decisiones asertivas, ser creativo, regulando sus emociones, tener la capacidad de resolución de problemas, vencer la resistencia al cambio, promover la participación de todos los involucrados en la acción gerencial y aumentar el desempeño organizacional.

De allí que, las organizaciones actuales deben estar abiertas al cambio, como lo expone Drucker (2006) “la tarea de la organización es liderar el cambio, la organización no sobrevivirá. En una época estructural rápido, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio. Un líder del cambio considera el cambio como una oportunidad” (p.77), quienes integran esas organizaciones, y especialmente quienes desarrollan la gerencia no deben resistirse al cambio. Las instituciones educativas en general, de las cuales las Escuelas Técnicas representan un caso particular, requieren una gerencia educativa apropiada a las necesidades del siglo XXI.

Una gerencia educativa con un líder que oriente su función, haciendo énfasis en las habilidades y destrezas del cerebro, para regular sus emociones, desarrollar una comunicación asertiva, relación interpersonal, en la formación de equipos de trabajos, motivando con creatividad e innovación, para promover la participación en la solución de problemas y el abordaje operativo de las diversas situaciones que se le presente en el día a día.

Entonces, es necesario que el gerente de estas instituciones sea amplio en sus criterios gerenciales y prestos al crecimiento, tanto del personal como de los equipos humanos que dependen de él. Además, debe ser un líder visionario, con capacidad de construir la misión y visión de la institución en equipo, a partir del consenso y la negociación con todos los actores educativos de la organización, con capacidad de potenciar las capacidades cerebrales y de comunicación de los integrantes de los equipos, para generar confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua que conlleve al éxito organizacional.

Vista así, en la acción gerencial de las organizaciones educativas, se requiere que los gerentes educativos líderes posean las competencias emocionales, y dispongan de los conocimientos necesarios para apoyar y mejorar la formación del talento humano necesario para el desarrollo socioeconómico de nuestro país. Desde esta perspectiva se necesitan directores

líderes, que no sólo administren los recursos materiales y humanos, sino que influyan en las expectativas y compromisos que los miembros tienen acerca de los fines organizacionales de las instituciones educativas.

Por ello el liderazgo establece una dirección, porque desarrolla una visión de futuro y una estrategias para producir los cambios necesarios, a fin de alcanzar dicha visión; alinea a la gente, comunica la dirección en palabras y hechos a todos los miembros de la organización, para influir en la formación de equipos y condiciones que comprendan la visión y las estrategias de la organización, motiva e inspira, porque transmite energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes, mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas y por último genera cambios con frecuencia en un grado importante en la institución.

De allí que, la importancia del liderazgo en la acción gerencial de las organizaciones educativas, el gerente ha olvidado su rol de líder, con condiciones de decidir en escenarios con cambios violentos, en contextos tan significativos para poder desarrollar los proyectos endógenos y productivos que la sociedad le exige en estos momentos, de acuerdo con el Diseño Curricular en las Escuelas Técnicas.

Los líderes directivos en su acción gerencial deberían fundamentarse en los postulados de las neurociencias y neurociencia cognitiva, Braidot (2014) argumenta que la neurociencia cognitiva aporta beneficios en la dirección de organizaciones, lo cual “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” (p.29). En el contexto organizacional y gerencial, la aplicación de los conocimientos, que emergen de las neurociencias y neurociencia cognitiva, ofrece nuevas sapiencias al liderazgo, lo cual se fundamenta más en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro que en el aprendizaje de modelos de liderazgo de teorías tradicionales.

Por esto, el neuroliderazgo, de acuerdo con los estudios de Braidot (ob.cit.) no solo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales que se vincula a la toma de decisiones acertadas, sino también a la capacidad de resolver problemas, formación y conducción de equipos, desarrollar aprendizaje individual y organizacional, procesos motivacionales, con creatividad e innovación, gestionar el cambio, entre otros aspectos del contexto organizacional. Igualmente, Lamus, Moreira y Lamus-Garcia (2023), sostienen que “el neuroliderazgo representa una nueva forma de sentir y vivir la gestión organizacional en instituciones de carácter educativo, donde se busca el

reconocimiento, comprensión y aplicación de recursos, tanto internos, como externos” (p. 2786). Entonces, los gerentes educativos deben aplicar nuevas tendencias de liderazgo, para direccionar con creatividad a las organizaciones educativas ante las exigencias de esta sociedad global.

Para acercarme al fenómeno de estudio, le otorgué la palabra a la Actora educativa “A”, la cual cumple funciones de coordinadora, en una conversación preliminar, indicó: *la comunidad de verdad no participa, porque hacemos un llamado y ellos no se abocan hacia acá, en vista de que eso, no hemos podido abordarlos; para tratar de llenar ese vacío y ganarnos a la comunidad y eso es una debilidad que tenemos como líder.* Por otra parte, manifestó: *entonces tenemos la política de captación, le damos, le ofrecemos becas, comedor, estamos trabajando, para que la comunidad cambie el concepto que tiene de nosotros.* Es evidente en estos relatos, los esfuerzos que hacen algunos directivos para captar la integración de las comunidades y liderar en su organización.

Por otra parte, la Actora educativa “B”, subdirectora de una Escuela Técnica sostiene que: *el día a día en una institución es tan compleja que a veces liderar y tomar decisiones afecta tanto las emociones, que considero necesario aprender a cómo lidiar con las emociones de uno, para que podamos asumir los cambios en la institución, sin mucho estrés.*

De allí, que Mendoza (2020), expone que “un líder, debe ser consciente de no perder la cabeza, sino tenerla bien puesta al momento de tomar decisiones que cambiará el rumbo de su historia personal” (p.15). Pues los verdaderos líderes están preparados para decidir en cualquier instante y sobre la marcha. Por ello, Segura, Cacheiro y Domínguez (2020) sostienen que “El profesorado emocionalmente inteligente tiene la capacidad de tratar con mayor éxito los contratiempos cotidianos” (p. 156). Desde esta perspectiva, las escuelas técnicas demandan docentes líderes, capaz de desarrollar competencias para tomar decisiones asertivas, ser creativo, regular sus emociones, y tener la capacidad de resolver problemas, además de vencer la resistencia al cambio y promover la participación de todos los involucrados en la acción gerencial en la organización educativa.

Todos estos elementos coadyuvan a una acción gerencial de corto plazo, para resolver sólo las urgencias, dejando de lado los propósitos de largo alcance, que deberían ser muy importantes para cada plantel. De acuerdo con los planteamientos presentados, la Educación Técnica en Venezuela ha tenido altibajos, a consecuencia de la política propuestas por el Estado Venezolano, durante diferentes periodos de gobiernos en los cuales no se ha producido una continuidad en ellas,

en cuanto a la formación académica en educación técnica, lo cual incide en el sector productivo de nuestro país.

El Ministerio de Educación y Deportes (2004), presentó una investigación denominada Escuelas Técnicas Robinsonianas, reportó un estudio exploratorio desarrollado en 1998-1999, relacionado con la situación de estas instituciones, el cual arrojó resultados muy negativos, entre los que es posible mencionar: un crecimiento en el deterioro de la planta física, la obsolescencia del equipamiento de laboratorios, talleres, contracción y estancamiento de la matrícula, docentes desactualizados ante las nuevas tecnologías, todo esto da origen a la Resolución 177, en la Gaceta Oficial N° 36793 del 29-09-1999, mediante la cual se declararon estas escuelas en situación de experimentación y en proceso de reorganización.

Con base en los planteamientos anteriores y el proceso de observación directa no sistematizada, en el contexto de la Escuela Técnica “Carlos José Mújica”, ubicada en Yaritagua, Estado Yaracuy, de acuerdo con las relatorías de su personal directivo, y coordinadores sobre el liderazgo en su acción gerencial que está orientada a acometer los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación, sostienen que dichos procesos lo realizan con numerosas carencias; en general no asumen el rol de líder para aglutinar a los miembros de las instituciones y a las organizaciones de su entorno, ocasionando poca integración entre sus miembros. El personal directivo desarrolla más el rol de administrador, ocupando gran parte de su tiempo en actividades relacionado al llenado de formatos, sin autonomía de tomar decisiones, cumpliendo lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En tal sentido, la realidad de la gerencia en la escuela técnica es múltiple y construida desde las interrelaciones y versiones expresadas por los actores sociales que hacen vida en la cotidianidad en este contexto, se debe abordar de forma local y temporal por la investigadora, para develar, interpretar y comprender los significados que le otorgan a su actuación sobre neuroliderazgo en la acción gerencial. Por lo tanto, es importante preguntarse: ¿Cuáles son las percepciones que tienen los gerentes acerca del neuroliderazgo en la acción gerencial en la escuela técnica, desde su visión fenoménica? ¿Cómo interpretar la relatoría de los actores educativos que participan en el proceso gerencial en relación con los fundamentos teóricos del neuroliderazgo? ¿Cómo comprender los significados que le otorgan los gerentes al neuroliderazgo en las organizaciones educativas? ¿Cómo generar una aproximación teórica del neuroliderazgo en la acción gerencial en las organizaciones educativas del nivel media técnica, desde la visión fenoménica?

Propósitos de la Investigación

Develar las percepciones que tienen los gerentes acerca del neuroliderazgo en la acción gerencial en la escuela técnica desde su visión fenoménica.

Interpretar la relatoría de los actores educativos que participan en el proceso gerencial, en relación con los fundamentos teóricos del neuroliderazgo.

Comprender los significados que le otorgan los gerentes al neuroliderazgo en las organizaciones educativas.

Generar una aproximación teórica del neuroliderazgo en la acción gerencial en las organizaciones educativas del nivel media técnica, desde la visión fenoménica.

Relevancia de la Investigación

Esta investigación se justifica científicamente porque aporta nuevos conocimientos que van a coadyuvar en la comprensión del neuroliderazgo en la acción gerencial en las organizaciones educativas, por cuanto viene a permitir procesos de reflexión en los actores educativos, en su praxis gerencial. Desde el punto de vista social, se busca tener un impacto en los actores y grupos de interés del escenario educativo objeto de estudio.

Se justifica metodológicamente la investigación, porque fue desarrollada bajo un enfoque cualitativo enmarcado en el método fenomenológico, dentro del paradigma interpretativo, para develar, interpretar y comprender los significados que le otorgan los gerentes educativos al neuroliderazgo en la acción gerencial en la escuela técnica “Carlos José Mujica” con el propósito de construir la aproximación teórica y además ser un referente teórico para próximas investigaciones. Los aportes producto de esta investigación contribuyen a que los actores educativos de la Escuela en estudio, específicamente: el director, subdirectores y coordinadores, así puedan reflexionar sobre el neuroliderazgo en su acción gerencial, para comprender su praxis.

Fundamentación Teórica Referencial

Referenciales Previos

En la revisión del estado del arte sobre el neuroliderazgo en la gerencia de organizaciones educativas, se ubica a Moreno (2024), realizó un artículo científico, con una investigación con enfoque cualitativo, a nivel exploratoria descriptiva, con el objetivo de exponer las bases conceptuales y sus aplicaciones potenciales en la gestión de instituciones de educación superior. Entre alguna de sus conclusiones, referencia que la incorporación de los principios del neuroliderazgo como una herramienta que se utiliza en las labores ggerenciales cotidianasde los

gerentes educativos universitarios, puede dinamizar el desempeño organizacional, lograr compromisos de los trabajadores del conocimiento, así como para alcanzar la misión y los valores organizacionales de las instituciones universitarias; utilizando conocimiento de la neurociencia.

Otro trabajo interesante, es el presentado por Peña (2024), intitulado estrategias basadas en el neuroliderazgo y su influencia en el clima organizacional de instituciones educativas. Es una investigación de a nivel analítica con argumentaciones interrelacionadas, para este investigador el “neuroliderazgo es una perspectiva innovadora dentro de la Gestión Directiva (GD), emerge como un paradigma que ilustra cómo individuos y organizaciones pueden optimizar su gestión y aprendizaje a través del entendimiento de la actividad cerebral” (p. 21), Por eso entres sus conclusiones señala que los gerentes directivos que ejecutan el neuroliderazgo deben poseer la habilidad de entender y empatizar con las emociones de todos los integrantes de la institución, para establecer metas alineadas con su propio proyecto de vida y la organización.

Neurociencia cognitiva en el contexto gerencial y organizacional

El avance de las neurociencias en las últimas décadas ha contribuido con significativos descubrimientos, que se puede aplicar en los diferentes campos del desarrollo humano; como la medicina, la educación, pedagogía, psiquiatría, la psicología, el management, el aprendizaje, el marketing, el mercado, y el liderazgo en las organizaciones, entre algunas. Así emergen nuevos conocimientos producto del avance de la neurociencia que contribuyen a nuevas tendencias gerenciales, como: neuromanagement, neuromarketing, neuroeconomía, neuroaprendizaje, neuroeducación y neuroliderazgo.

Es importante señalar que la neurociencia cognitiva, es disciplina que emerge de la neurociencia. López-Casares (2025) argumentan que las neurociencias dirigen sus estudios en el cerebro humano, para entender cómo se organiza y reorganiza, siendo este órgano dinámico, moldeado en gran parte por la experiencia, las conductas, el entorno social, emocional y afectivo que vive el ser humano. A la par, Braidot (2008) dice que “las neurociencias permiten analizar los mecanismos físicos cerebrales que explican más eficientemente nuestras elecciones entre una decisión y otra, entre un camino y otro” (p.28). Así, los avances originados de la neurociencia y de la neurociencia cognitiva instituyen una serie de herramientas y estrategias para repensar el liderazgo en la acción gerencial de las organizaciones educativas.

Por ello, la neurociencia contribuye con importantes conocimientos acerca de cómo funciona el cerebro, aprenden las personas, y como regula sus emociones; todo esto se traduce en

brindar nuevas metodologías, modelos y herramientas que se pueden aplicar en las organizaciones, lo que trae consigo la creación de nuevas disciplinas; como es la neurociencia cognitiva. Braidot (2014) sostiene que:

La aplicación de las neurociencias cognitiva 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).

Es así como, las organizaciones educativas del nivel media técnica requieren de un gerente líder que combine la acción gerencial, con una comprensión de los problemas mundiales y regionales, donde se enmarca la institución, con líderes que desarrollen competencias para tomar decisiones asertivas, ser creativo, regulando sus emociones, tener la capacidad de resolución de problemas, vencer la resistencia al cambio, promover la participación de todos los involucrados en la institución y aumentar el desempeño organizacional. Por lo que, en el ámbito gerencial y organizacional, es importante poner en práctica “los conocimientos, que emergen de la neurociencia cognitiva, ofrecen nuevas sapiencias al liderazgo, lo cual se fundamenta más en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro que en el aprendizaje de modelos de liderazgos de teorías tradicionales” (Caruci, 2021., p. 249).

La neurociencia cognitiva, para Braidot (2008) muestra los siguientes beneficios a las organizaciones: (a) Se potencia el desarrollo de habilidades de liderazgo. (b) Aumenta la capacidad para tomar decisiones eficaces. (c) se disminuye el riesgo de no elegir a las personas adecuadas. (d) los métodos para el desarrollo de creatividad se enriquecen. (e) La investigación y la creación de nuevos productos y servicios adquieren nuevas dimensiones.

Entonces las organizaciones del siglo XXI demandan no sólo talento y disposición de sus líderes para que las dirijan hacia el destino deseado, sino que exige a una nueva forma de liderar adaptada a los nuevos tiempos. Un líder que oriente su función, haciendo énfasis en las habilidades y destrezas para regular sus emociones, comunicación asertiva, relación interpersonal, en la formación de equipos de trabajos, motivando con creatividad e innovación, para promover la participación en la solución de problemas y el abordaje operativo de las diversas situaciones que se le presente en el día a día.

Aportes de las neurociencias al liderazgo educativo

En la década de los 90 las neurociencias tuvieron grandes avances y descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano, Braidot (ob.cit.), argumenta que impactó a todas las disciplinas del conocimiento, generando nuevos aportes para la aplicación de múltiples herramientas que los líderes puedan potenciar sus habilidades cognitivas y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la conducción de equipos de trabajo, aprendizaje individual, organizacional y la capacidad de resolver problemas en el contexto organizacional. Entre los principales aportes de las neurociencias al liderazgo Educativo, se encuentran los siguientes; (a) La neuroplasticidad; (b) Neuroaprendizaje; (c) la autorregulación emocional.

La neuroplasticidad

Son numerosas las investigaciones que han demostrado que el cerebro humano posee una enorme capacidad de desarrollarse, dependiendo de las interacciones del entorno, para Braidot (2016) sostiene que el cerebro es producto de lo que pensamos, lo que hacemos y de lo que sentimos, además plantea que cuando un ser humano vive en autonomía, es el único que puede construir su propio neurodesarrollo. Es lo que denomina Braidot (2008) *neuroplasticidad autodirigida*, donde el ser humano debe aprender y recordar para optimizar el funcionamiento cerebral. También, los investigadores como; Cedeño, Macías, Silva y Matamoros (2025), argumentan que la neuroplasticidad “es la capacidad del Cerebro para reorganizarse y adaptarse a nuevas experiencias” (p. 1), Por eso en la acción gerencial de las organizaciones educativas, los gerentes que desarrollan la neuroplasticidad de sus cerebros, pueden asumir los cambios en sus organizaciones educativas con éxito, sin traumas, toman decisiones acertadas, lo cual contribuye a lograr los objetivos y políticas educativas.

Asimismo, Braidot (2008) manifiesta que la neuroplasticidad es un proceso que hace que el cerebro se vaya modificando a lo largo de la vida, como consecuencia a las condiciones medioambientales y a las experiencias vividas y al aprendizaje. Entonces, los gerentes líderes deben utilizar estrategias para potenciar las capacidades cerebrales, lo cual va a impactar positivamente en la acción gerencial de las organizaciones. Por eso, Delgado, Miranda y Mora (2022), sostienen que la “neuroplasticidad es la capacidad del cerebro para reorganizar la actividad neuronal o un reajuste en su función” (p. 829)

Por otra parte, Arana (2012) conceptualiza 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). Ello requiere que el gerente líder se focalice en estimular el cerebro para cambiar su estructura y mejorar su funcionamiento para lograr un cambio en lo cognitivo y emocional.

En la acción gerencial de las organizaciones, es muy importante que los líderes, deben desarrollar el proceso de plasticidad neuronal; pues en la medida que los gerentes tengan experiencias en este mundo complejo donde están insertadas las instituciones, ya sea públicas o con fines de lucro, el líder debe responder inmediatamente frente a los cambios, como lo señala Andrade y Ramírez (2018) la neuroplasticidad “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

En esta sociedad globalizada, compleja y en constante cambios, las personas que dirigen las organizaciones deben desarrollar capacidades para aprender rápidamente. Tal como lo explica Braidot (2008) que “la neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual, el aprendizaje y la experiencia modifica continuamente al cerebro en forma temporal o permanente” (p.320). Significa que en el proceso de aprendizaje la cantidad de información que recibe el cerebro no es lo significativo, sino las transformaciones que originan en los neurocircuitos y como estos cambios tienen influencia en el futuro, en situaciones parecidas.

Uno de los estudios que ha aportado a las neurociencias, son los realizados por Kandel (citado por Braidot, ob. cit.), sostiene que *no se puede separar la mente de la memoria*, y para eso se debe investigar las bases biológicas para determinar las características anatómicas de la memoria. Por eso Braidot (ob.cit.) establece que el “aprendizaje depende, en primer lugar, de la atención (en la cual influye el entorno emocional) y, en segundo lugar, de la memoria” (p. 324). Es decir que las personas almacenan en su memoria la información valiosa, la procesa y es evocada.

Cabe destacar que los gerentes líderes en las organizaciones educativas deben desarrollar un proceso de aprendizaje, tanto ellos como sus equipos de trabajos, donde incorporen nuevas habilidades para que aprendan nuevos conceptos y modifiquen sus redes neuronales, para responder al entorno cambiante, ser eficiente y tomar decisiones efectivas en sus organizaciones. Existen muchos tipos de aprendizajes, en este estudio asumiré el aprendizaje implícito y el explícito, en estos dos tipos de aprendizaje, se considera el nivel de consciencia al asumir algunas

regularidades, con el nivel de abstracción del conocimiento. En cuanto al *aprendizaje implícito*, el sujeto va adquiriendo conocimiento mediante las experiencias y generamos competencias no conscientes, para Torres y Solís (2019). Revelan que es un aprendizaje no intencionado, que es de forma natural, en el cual las personas no están siendo consciente de lo que está aprendiendo y se obtiene por las experiencias vividas.

Braidot (ob. cit.). Declara que el “aprendizaje implícito se manifiesta cuando desarrollamos distintas actividades sin tener conciencia de haberlas aprendido” (p.331). En una organización el gerente líder puede tomar decisiones de una manera automática, no consciente; lo cual puede traer consecuencias negativas o positivas a su gestión. Sin embargo, en las instituciones sus gerentes han acumulado conocimiento de una forma implícita que de una u otra manera impacta en su accionar gerencial. Ahora el *aprendizaje explícito* las personas están consciente de sus procesos de aprendizaje, y es voluntario recibir la información. Tal como lo expresa Braidot (ob.cit.) “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)

Es importante destacar que en una organización educativa el aprendizaje explícito, es una de las herramientas más utilizada de adquirir conocimientos, habilidades, experiencias, para desarrollar competencias en determinadas tareas, lo cual constituye el capital cognitivo de la organización. De este modo el neuroaprendizaje es una disciplina que emergió de otras como: las neurociencias, neuropsicología y la neuropedagogía, Braidot (2008) lo conceptualiza que “estudia los procesos por los cuales la nueva información genera cambios duraderos en las conexiones neurológicas” (p.347). De allí que el neuroaprendizaje se encarga de investigar como el ser humano puede obtener nuevo conocimiento, habilidades, a partir de los nuevos significados que construye el cerebro. Los aportes de esta disciplina a la gestión de las organizaciones son muy importantes, pues los líderes desarrollan destrezas neuronales para enfrentar situaciones de incertidumbre al tomar decisiones acertadas.

Autorregulación emocional

En la acción gerencial de una organización educativa es importante que los gerentes aprenden a autorregular sus emociones, antes cualquier situación imprevista que se le presente. Braidot (ob. cit) sostiene que la autorregulación emocional “es la habilidad que nos permite manejar nuestros impulsos” (p.359). En una institución donde sus líderes desarrollan procesos de

neuroaprendizaje, pueden tener capacidad de autorregular sus emociones, y apaciguar sus ansiedades, irritabilidad consecuencia de un imprevisto profesional o de los cambios impredecibles del entorno donde está enmarcada la institución. Por ello Braidot (2013) manifiesta 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)

Un gerente educativo, debe aprender a “ser emocionalmente inteligente, esto le facilita la implementación de técnicas y procedimientos para el ejercicio efectivo de su cargo” (Alvarado, 2024., p. 7). Por ello, un líder educativo, que conozca sus emociones y aprende a canalizarlas, puede alcanzar las metas organizacionales, en conjunto con todo su personal, de una manera, participativa y motivadora. Desde los argumentos de Placencia (2025), subraya la importancia de la inteligencia emocional en el proceso de la gestión efectiva y el liderazgo organizacional, dónde habilidades como la automotivación, la empatía y la regulación emocional son fundamentales, que el gerente en la actualidad las debe desarrollar.

Igualmente, Braidot (2008) señala los beneficios que el ser humano puede obtener tanto en la vida personal como laboral, si autorregula sus emociones; tales como: (a) Libera el pensamiento, que impide concentrarse y aprender. (b) Potencia la inteligencia, creatividad e intuición. (c) Permite una mayor concentración y fijación de información en la memoria. (d) Disminuye la ansiedad y el riesgo de estrés. (e) Reduce el pánico escénico. (f) Mejora la integración cuerpo/mente. (h) Aumenta la autoestima. (i) Mejoran las relaciones interpersonales. Todos estos beneficios se multiplican, pues al tener un gerente líder que es sereno, receptivo, respetuoso con templanza, impacta positivamente en los demás miembros de la institución.

Entonces un gerente líder en el proceso de la acción gerencial en las organizaciones debe desarrollar la habilidad de autorregular las emociones, para que pueda ser creativo e innovador ante los cambios bruscos, y ser muy intuitivo para tomar decisiones acertadas, debe utilizar estrategias que potencien las capacidades cerebrales, tanto individuales como los equipos de trabajos, pues eso va a incrementar la productividad de la organización.

En torno al neuroliderazgo en las organizaciones educativas

La acción gerencial en las organizaciones educativas, no pueden seguir utilizando estrategias y herramientas ancladas a las teorías tradicionales del liderazgo, los cambios e incertidumbre de la sociedad actual, exige una nueva reconceptualización del liderazgo, para que el gerente aplique nuevos enfoques de liderar para dirigir el talento humano, como el

Neuroliderazgo; precisamente Braidot (2008), declara que “uno de los valores nucleares del neuroliderazgo es la capacidad para decidir sobre la marcha, porque la velocidad con que cambian los escenarios permite pausas muy breves, o ninguna.” (p.320)

Por lo que el gerente líder debe desarrollar su cerebro, generando nuevas conexiones sinápticas a través del aprendizaje y de las experiencias vividas, para que tenga la capacidad de tomar decisiones acertadas en escenarios cambiantes. Braidot (2013) sostiene que en la medida que el líder potencia las capacidades cerebrales individuales, se desarrollan las organizaciones en su conjunto. Por eso estamos transitando desde el liderazgo al neuroliderazgo. Igual lo sostienen Ramírez, Caballo y Miranda (2020). El Neuroliderazgo hoy en día es una herramienta que apoya en el desarrollo de los procesos gerenciales, además impulsa el compromiso y la empatía del líder en la institución y que se manifiesta en la gestión y participación de todos los miembros en pro de las metas organizacionales.

El neuroliderazgo como una nueva tendencia aplicada en la acción gerencial de las organizaciones, potencia la toma de decisión, resolución de problemas, la formación de equipos de trabajo autorregula las emociones de los líderes y facilita los procesos de cambios. De allí que una organización es exitosa, en la medida que configura las interrelaciones de las redes neuronales de cada uno de los sujetos que hacen vida en las instituciones y a la vez todas ellas integran la de la organización.

En cuanto a la toma de decisiones el gerente al desarrollar el neuroliderazgo, focaliza de acuerdo con Braidot (2013) hacia las decisiones instintivas que, a las decisiones preconcebidas, lo que ofrece más oportunidades para la creatividad e innovación ante retos que se presentan en las organizaciones. Por ello Menas (2014) sustenta que la toma de decisión del neurolíder está condicionada, a la forma como estos administran las herramientas dispuestas por el neuroliderazgo, pues cada miembro del equipo de trabajo, sus condiciones y procesos son totalmente diferente. Igual lo señalan Montoya Y Montoya (2023), el neuroliderazgo y la toma de decisiones, se impulsan a través de la neurociencia cognitiva la cual contribuye a entender y fomentar estas habilidades en las organizaciones. Así que, el director como el líder es el garante de establecer los escenarios propicios, para constituir los equipos de trabajos, y utilizar herramientas que puedan desarrollar las redes neuronales del cerebro de cada uno de los miembros de la institución que, al tomar las decisiones instintivas, deben ser la más adecuadas.

Materiales y Método

Perspectiva Ontológica, Epistemológica, Axiológica y Metodológica de la Investigación

Desde la perspectiva ontológica, se considera la naturaleza de la realidad de la acción gerencial en la organización educativa, múltiple, holística, dinámica, inmersa en un proceso complejo que desarrollan los gerentes educativos en un contexto de incertidumbre. En este sentido, se vislumbra supuestos ontológicos basados en un proceso dinámico (Sandín, 2003), caracterizado por develar, interpretar y comprender los significados, desde las percepciones que tienen el director, subdirector y coordinadores de la escuela Técnica “Carlos José Mujica” del neuroliderazgo en la acción gerencial, a través de la palabra.

En cuanto a la perspectiva epistemológica, se inscribe en el paradigma interpretativo, que sostiene que el conocimiento emerge a partir de nuestras interacciones con la realidad, se asume que diferentes actores sociales pueden construir diversos significados en relación con un mismo fenómeno, a través de sus vivencias y experiencias, su propósito es manifestar tales significados.

En la investigación con enfoque cualitativo, la perspectiva axiológica, está fundamentada en el reconocimiento de los valores, creencias, vivencias de los actores sociales que subyacen en el accionar de los procesos gerenciales. Estos elementos axiológicos emergen de los propios actores educativos, en su proceder resaltan los valores afectivos, morales y la ética; tales como sensibilidad, responsabilidad, compromisos, todos ellos producto de la praxis gerencial, la cual representa un elemento fundamental en la escuela técnica “Carlos José Mújica”.

Ahora bien, desde la perspectiva metodológica, la investigación se abordó con el método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, que para Husserl (2005) “el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular, cuanto descubrir en él la esencia válida universalmente, y útil científicamente” (p.64) Igualmente, Martínez (2009) indica que “es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p.137). Tomando esas reflexiones, el método toma por real todo aquello que es pensado de manera clara y disímil, además de ser puesto en una perspectiva temporal, en otros términos, lo que vemos no es el objeto en sí mismo, sino tal como se percibe y se vive en el contexto de la Escuela Técnica en estudio.

Proceso de análisis de la información

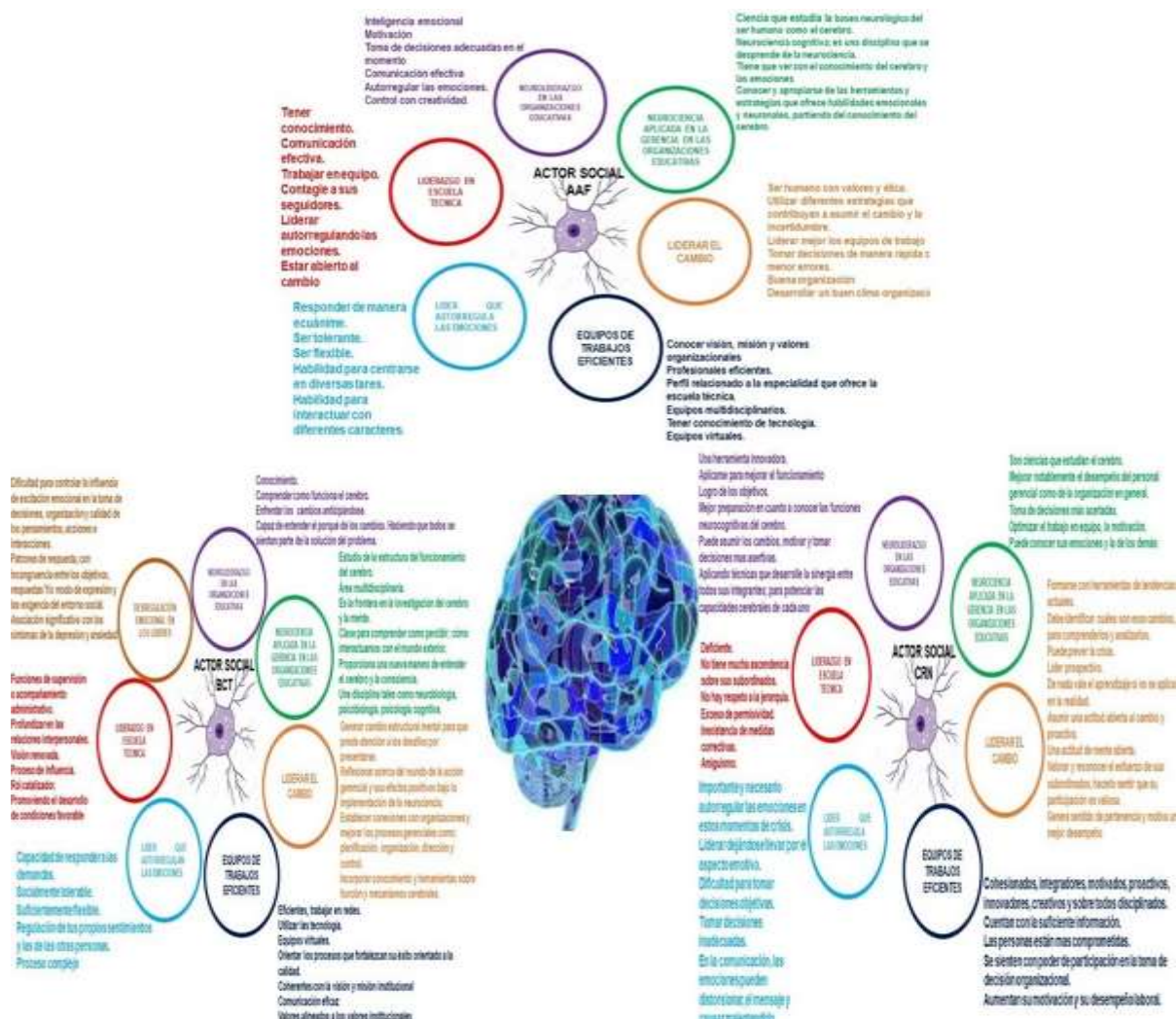
Para realizar el proceso de análisis de la información. Se utilizó las etapas del método fenomenológico establecida por Martínez (Ob. Cit.): a.- Etapa de Preparación Previa: Se realizó diferentes abordajes; a nivel intelectual, a través de la revisión de documentos; como: artículos de

investigación, trabajos doctorales, entre otros, como una forma de orientar la labor interpretativa. A nivel vivencial, Se visita la escuela Técnica Carlos José Mujica en Yaritagua. b.- Etapa Descriptiva: Se realizaron las entrevistas en profundidad, a tres actores educativos, con función Directiva, subdirector y coordinadores, de la Escuela Técnica “Carlos José Mujica”, ubicada en Yaritagua del Municipio Peña, del estado Yaracuy, Venezuela.

Y finalmente; c.- Etapa de Reflexión Intersubjetiva de los actores educativos: se desarrollaron los procesos de codificación, categorización y triangulación de actores educativos (un director, subdirector y un coordinador, teóricos y la investigadora). Los actores educativos se identificaron de la siguiente manera: AAF: Directora de la Escuela Técnica “Carlos José Mújica”. BCT: Coordinador de la Escuela Técnica “Carlos José Mújica”. CRN: Subdirector de la escuela Técnica Carlos José Mújica”.

De la relatoría del actor educativo AAF, emergieron seis categorías: Liderazgo de Escuela Técnica, Líder Que Autorregulan Las Emociones, Neuroliderazgo en las Organizaciones Educativas, Neurociencia Aplicadas En La Gerencia En Las Organizaciones Educativas, Liderar El Cambio Y Equipos De Trabajos Eficientes. En cuanto a la información del actor educativo BCT; surgieron siete (7) categorías: Liderazgo De Escuela Técnica, Líder Que Autorregulan Las Emociones, Neuroliderazgo en las organizaciones educativas, Desregulación emocional en los lideres, Neurociencia Aplicadas En La Gerencia En Las Organizaciones Educativas, Liderar El Cambio Y Equipos De Trabajos Eficientes. Y por último de la entrevista del actor educativo CRN; se organizaron, seis (6) categorías: Liderazgo De Escuela Técnica, Líder Que Autorregulan Las Emociones, Neuroliderazgo en las Organizaciones Educativas, Neurociencia Aplicadas En La Gerencia En Las Organizaciones Educativas, Liderar El Cambio Y Equipos De Trabajos Eficientes. En la figura 1, se presenta la red integral de todas las categorías y códigos que emergieron de las relatorías de los tres actores educativos que participaron en el proceso de investigación.

Figura 1. Red integral semántica con las categorías de los tres actores educativos (AAF, BCT, CRN)



Nota: Elaborado por la autora (2025).

Hallazgos

En la categoría: Liderazgo en las Escuelas Técnica; se debe asumir un tipo de liderazgo, que considere la situación que se le presente, además debe ser un motivador, comunicador, que contagie a todos sus seguidores, para lo cual debe utilizar herramientas que pueda autorregular sus emociones. Sin embargo, también se encontró que algunos líderes educativos tienen la percepción

que se desarrolla el liderazgo Laissez-Faire, con exceso de permisividad, donde algunos miembros de esa coordinación no respetan la jerarquía.

En la categoría: Líder que Autorregulan las Emociones; la regulación de las emociones en los gerentes líderes educativos es muy importante, para tomar las decisiones más acertadas, saber en qué momento y como expresar sus sentimientos, además conocer las emociones de sus seguidores. Por lo que debe conocer herramientas para optimizar su inteligencia emocional.

En la categoría: Neuroliderazgo en las Organizaciones Educativas; es una herramienta innovadora que nos ofrece conocimiento del funcionamiento del cerebro y las bases neurológicas, lo cual nos brinda conocimiento, de cómo enfrentar los cambios, autorregular emociones frente las adversidades, tomar decisiones asertivas, desarrollar relaciones interpersonales favorables, sinergia para potenciar la capacidad cerebral de todo el equipo que acompaña al líder educativo

En la categoría: Neurociencia aplicada en la Gerencia en las Organizaciones Educativas; la neurociencia aporta conocimiento sobre el cerebro y la mente; la neurociencia cognitiva es una disciplina que se desprende de la neurociencia, y ofrece conocimiento del cerebro y las emociones; para brindar herramientas al gerente educativo que coadyuven en el gerenciamiento de los procesos gerenciales; como: liderar equipos de trabajo, tomar decisiones inmediatas y asertivas, autorregular sus emociones, y conocer las emociones de los demás miembros que lo acompañan, para optimizar las relaciones interpersonales y lograr con éxito los objetivos organizacionales.

En la categoría. Liderar el Cambio; los gerentes educativos de las organizaciones del nivel media técnica, en la actualidad tiene un desafío, que es enfrentarse cada día a los cambios bruscos e inciertos en la sociedad; por lo que debe tener herramientas para poder percibir esos cambios y verlos como una oportunidad; además de motivar a sus miembros de la institución desarrollando momentos de entendimientos para que generen justos los cambios desde adentro; desde el mismo individuo e impacte en los cambios que necesita la institución, para lograr el éxito.

En la categoría. Equipos de Trabajo Eficientes; En las instituciones educativas del nivel media técnica, el gerente líder, necesita estructurar equipos de trabajos, que pueden ser multidisciplinario y virtuales; de esta manera, la organización puede analizar grandes volúmenes de información, procesarla y tomar decisiones participativas y resolver situaciones complejas, en entornos de incertidumbre. Además, los equipos virtuales, después de la pandemia por el virus del covid-19, pueden aglutinar integrantes que estén dispersos, utilizando herramientas tecnológicas.

Para que sean eficientes los equipos deben compartir la misma visión, misión, y el conocimiento, tener bien claro sus tareas o roles a cumplir, desarrollar una comunicación abierta, con la escucha activa y la retroalimentación, deben ser creativos, innovadores, todo con el propósito de lograr los objetivos y metas organizacionales.

En la categoría. Desregulación Emocional en los Líderes; los gerentes educativos, enfrentan muchas situaciones adversas en estos momentos de dificultad, tanto en el aspecto económico, social, político y de bioseguridad; por lo tanto, están expuesto a la vulnerabilidad; lo cual origina problemas de regulación emocional, produciéndole en muchas ocasiones ansiedad, ante los cambios o exigencias del estado venezolano, lo cual lo expone a lo que se denomina desregulación de sus emociones; tanto en su desempeño como persona y como líder en una organización educativas. Originándole consecuencias graves, para su salud integral, lo cual repercute negativamente en la institución.

Aproximación Teórica

En el presente estudio emergió la aproximación teórica sobre el Neuroliderazgo en la Acción Gerencial en las Organizaciones del Nivel Media Técnica, desde una Visión Fenoménica. Su estructura está integrada por las siguientes dimensiones: a.- Neurociencia y Neurociencia cognitiva. Su aporte al liderazgo educativo, y b.- El Neuroliderazgo, una Herramienta para aplicar en las organizaciones educativas.

En la dimensión “Neurociencia y Neurociencia Cognitiva. Su Aporte al Liderazgo Educativo”. Los gerentes educativos, deben cumplir con los procesos gerenciales y desarrollar un liderazgo que utilice nuevas herramientas producto de conocimientos que generan la neurociencia y la neurociencia cognitiva, los cuales van a coadyuvar en el gerenciamiento de las instituciones educativas. Por lo que Carucí (2021) sostiene “La neurociencia y la neurociencia cognitiva aportan valiosos conocimientos a la acción gerencial de las organizaciones; en cuanto al conocimiento del cerebro y como regular las emociones de los gerentes” (p. 245). La actora social AAF, expresó en sus testimonios la neurociencia cognitiva “*nos ofrece nuevos conocimientos que nos va a ayudar a conocer las emociones para gestionar las organizaciones*”. Muy importante que el líder educativo, conozca sus emociones para que pueda autorregular su emotividad y esto mejora el procesamiento de la información y la memoria.

Cuando el gerente educativo, autorregula sus emociones, es respetado y escuchado por su equipo de trabajo. Para Braidot (2008) la autorregulación emocional “es la habilidad que nos

permite manejar nuestros impulsos” (p.359). De esta manera, un gerente líder en la acción gerencial en las organizaciones del nivel media técnica, debe tener la habilidad de regular las emociones, para que pueda asumir los cambios, como oportunidades y ser muy intuitivo, creativo e innovador para tomar decisiones apropiadas, además utilizar herramientas que incrementen las capacidades cerebrales, tanto de él, como los equipos de trabajos que lo acompañan, pues eso va a aumentar la productividad de la organización.

Cabe señalar, que el actor social BCT; refirió *“Los avances de la Neurociencia Han permitido como la toma de decisiones representa eminentemente lo emocional; de ahí la importancia de la gestión de los procesos emocionales en las escuelas técnicas”*. Partiendo de esto, en la conducción de las organizaciones del nivel media técnica, confronta diferentes situaciones, que el líder educativo para solucionar debe preparar el cerebro, pensar y decidir en forma más rápida y eficaz, acorde a la necesidad que se presente.

Otro aspecto importante que ofrece la neurociencia cognitiva a la gerencia en las organizaciones educativa es la capacidad de atención, según Arana (2012) es “La capacidad de atención se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. La cantidad de atención que una persona es capaz de focalizar sobre un evento en particular” (p.4) y Braidot (Ob. Cit.) la denomina densidad de atención “es la cantidad de atención que se le presenta a una experiencia mental durante un lapso” (p.52)

Partiendo de esta apreciación, los gerentes educativos, deben prestar atención, para planificar, ejecutar la toma de decisiones que a diario la debe asumir para la resolución de problema, y en ese momento se crea nuevas conexiones neuronales. El actor social CRN, indicó *“el gerente educativo, debe prestar atención a los cambios que se nos presenta diariamente, el día a día y para poder tomar decisiones, y para eso debemos estar preparados, de allí la importancia de conocer lo referente al cerebro y lógicamente, ese conocimiento nos lo ofrece la neurociencia cognitiva”*.

Ese proceso de capacidad de atención o densidad de atención; origina un proceso de aprendizaje y experiencias en los líderes educativos, y al cultivar esos momentos de entendimientos, lo cual origina una nueva red de conexiones neuronales; a esto lo denomina neuroplasticidad, según Dispenza (citado por Arana (Ob. Cit) la conceptualiza como “la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse” (p. 2). Desde estas consideraciones, si el gerente educativo, puede tener la habilidad de modificar su estructura neuronal, por sus vivencias

y experiencias, su capacidad para adaptarse al cambio y al aprendizaje constante va a replantear su gestión, para crear organizaciones más exitosas.

Desde estos señalamientos comprendí que los gerentes educativos, como líderes en la escuela técnica, deben considerar los aspectos emotivos para la conducir de los miembros de esas instituciones, por lo que al considerar estos aportes de la neurociencia y neurociencia cognitiva a la gerencia en las organizaciones del nivel media técnica, no es un conocimiento acabado, intento es ofrecer una información contextualizada a un aspecto particular, desde mi comprensión del fenómeno estudiado que se generó en esta aproximación teórica que emergió, según los actores sociales que participaron y hacen vida en esas instituciones.

En cuanto a la dimensión del: Neuroliderazgo; una herramienta para aplicar en las organizaciones educativas, en estos momentos de cambios inciertos que viven las organizaciones del sistema educativo venezolano, comprendí que es prioritario que los gerentes educativos reflexionen sobre el desarrollo del neuroliderazgo; que utiliza conocimientos aportados por la neurociencia y la neurociencia cognitiva que considere las habilidades del cerebro y el sistema neuronal de los actores educativos que hacen vida en las instituciones, pues si el líder educativo puede reconocer y regular sus emociones y la de sus integrantes de sus equipos de trabajo en su condición de subjetividad en la acción gerencial, para el logro de optimizar la productividad del servicio que ofrece las instituciones del nivel media técnica.

Entonces, el neuroliderazgo permite al gerente educativo del nivel media técnica percibir con mejor claridad la articulación entre los procesos cognitivos y emocionales que pueden estimular el potencial requerido para accionar todos los procesos gerenciales y cumplir con éxito y creatividad su gestión directiva. Braidot (2013) expone:

Hoy por hoy, las herramientas de avanzada que se están implementando apuntan no sólo a hallar a los mejores líderes y formar equipos de trabajos eficientes y eficaces. También se proponen mejorar las herramientas de gestión, potenciar la comunicación, la creatividad y la motivación, crear un buen clima laboral P.60).

Es importante señalar, que el neuroliderazgo, como una herramienta innovadora, ofrece una nueva forma de pensar, tomar decisiones, en el contexto de la gerencia de la escuela técnica, propone una nueva manera de gestionar y aprender, con base al funcionamiento del cerebro, desde el punto de vista individual y organizacional. Como lo relata el actor social CRN *“formarse con herramientas de tendencias actuales, por ejemplo, el neuroliderazgo”...* El neuroliderazgo es

una herramienta innovadora que el gerente educativo puede aplicar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones”. Comprendí que los actores sociales que interactúan como líderes en la escuela técnica en estudio, conocen y comprenden desde su capital intelectual, que el neuroliderazgo ofrece una mejor perspectiva para optimizar el entorno laboral.

Otro proceso emocional importante del líder educativo en las organizaciones del nivel media técnica, es *la autorregulación de las emociones*; en palabras del actor social BCT señaló *“la identificación de los procesos de autorregulación emocional, puede facilitar el proceso de ejecución en la toma de decisiones.”* El líder educativo, que tiene la habilidad de regular sus emociones, desarrolla la inteligencia emocional; la actora AAF; señaló *“El líder debe responder en todo momento de manera ecuánime, mantener un ambiente laboral agradable, ser tolerante antes las circunstancias adversas”*; es decir que debe tener la habilidad emocional de centrarse en diferentes actividades, bajo presión y con diversos caracteres de los miembros de la organización educativa.

Braidot (2008) sostiene que las nuevas herramientas están en cada uno, en el infinito potencial del cerebro, en los neuro circuitos alimentadores de la toma de decisiones, inteligencia emocional y la inteligencia organizacional. Igualmente. Por otro parte, Arana (2012) considera que el neuroliderazgo, rompe con un paradigma del concepto de líder; al enfocarse en el desarrollo de las capacidades del cerebro humano y asume que está relacionado con la comprensión del funcionamiento del cerebro, tiene como propósito definir y comprender la base neural del líder, estudiando los procesos cerebrales para entender el desempeño de las personas, y sus relaciones interpersonales, la forma de manejar su equipo de trabajo, toma de decisiones e inteligencia emocional, analizando factores intelectuales, emocionales para la gestión y toma de decisión en su organización.

Liderar las emociones, es muy pertinente en la acción gerencial en las organizaciones educativas, cuando un gerente educativo, tiene la habilidad de conocer sus emociones y la de los demás, como es su intensidad y causas; puede actuar en forma responsable y equilibrada en cada rol, donde le corresponde cumplirlo; ya sea en su vida personal o en el trabajo en la organización. Asimismo, en momentos de incertidumbre y complejidad, puede tomar decisiones más acertadas; ser un líder motivador, creativo, innovador y contagiar esas emociones positivas a los demás miembros de la organización educativa.

En palabras de Drucker (2006) en “tiempos agitados, como el que vivimos, el cambio es la norma” (p. 77) por lo que liderar el cambio, es una habilidad que el gerente educativo debe desarrollar, para que ejecute las acciones más eficaces, con la intención de preparar su cerebro individual y responda positivamente ante los cambios; pero a la vez, construya según Braidot (2008) “El cerebro organizacional, capaz de generar soluciones correctas en forma prácticamente instantánea” (P. 39). De la misma manera la actora social AAF, señaló *“mantener un liderazgo utilizando diferentes estrategias que contribuyan a asumir el cambio y la incertidumbre que se presenta cada día”*

Dado que para lograr el cambio en las organizaciones del nivel media técnica, transformar a quienes lideren sus procesos organizativos, una de las mejores herramientas es el neuroliderazgo, porque incide directo en el ser humano, debido a que trabaja con todo lo relacionado al funcionamiento cerebral y el sistema neuronal; el gerente debe hacer intenso uso de herramientas en las organizaciones educativas de manera que apalanque la creatividad, motivación; como habilidades para tomar decisiones más acertadas, formar equipos de trabajo, y además de autorregular sus emociones, frente a la adversidad.

En la Gerencia educativa, para lograr los objetivos organizacionales, es muy importante, los líderes con altos niveles de competencias cognitivas y emocional, que resistan la constante presión del entorno, mantener la motivación y la energía para poder desarrollar a las personas y organizaciones, de allí la necesidad de trabajar en equipos eficientes. Considero, que se puede generar sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado a un nivel de alta motivación, lo cual va a crear organizaciones con mayores rendimientos.

El actor social CRN, explicitó *“los equipos de trabajos deben ser cohesionados, integradores, motivados, proactivos, innovadores, creativos y sobre todo disciplinados” “Cuando se trabaja en equipo, las personas están más comprometidas en todos los aspectos de la organización, se sienten con poder de participación en la toma de decisión organizacional y lógicamente, esto aumenta su motivación y su desempeño laboral”*. Entonces los equipos de trabajo, con las características antes señaladas por el actor social; son capaces de engranar y obtener los compromisos de sus miembros, para encaminar los cambios que exige este mundo globalizado, dinámico y competitivo.

Además de acuerdo con la relatoría del actor social BCT; hay una necesidad de equipos virtuales, tomando en cuenta la situación que estamos atravesando, a consecuencias de la pandemia

del Covid-19, quién relató “*ya podemos hablar de equipos virtuales en las organizaciones específicamente en la educación técnica*”; esto permite que puedan trabajar en red, utilizando conexiones de comunicación, con herramientas tecnológicas, por ejemplo, con video llamadas, utilizar WhatsApp, telegram, entre algunas.

Otra inquietud, es la formación de equipos multidisciplinarios; así lo señalo la actora social AAF “*Para que exista un trabajo eficiente el gerente debe tener equipos multidisciplinarios que integren niveles jerárquicos, como por ejemplo los coordinadores de básica y los de escuelas técnicas y así se pueda lograr las tareas u los objetivos*”. Estos equipos son necesarios, en las organizaciones del nivel media técnica; porque van a vincular los niveles jerárquicos; pero de diferentes áreas de competencias y de esta manera se puede mejorar la comunicación y el seguimiento a los lineamientos que nos envían del Ministerio del Poder popular para la Educación.

Desde estas consideraciones; significó construir la dimensión: El Neuroliderazgo una Herramienta para aplicar en las organizaciones educativas; el gerente educativo debe propiciar los procesos de la acción gerencial con un liderazgo que pueda autorregular sus emociones; y tomar decisiones acertadas, liderar los cambios, formar equipos de trabajos eficientes; que conlleve a desarrollar una gestión educativa de calidad. En el gráfico 2. *Red semántica de la Aproximación Teórica: Neuroliderazgo para la Acción Gerencial En La Organizaciones Del Nivel Media Técnica, desde una visión fenoménica*”

Gráfico 2. Red semántica de la Aproximación Teórica: Neuroliderazgo para la Acción Gerencial En La Organizaciones Del Nivel Media Técnica, desde una visión fenoménica



Nota: Elaborado por la autora (2025).

Reflexiones

Al apropiarme de la fenomenología como opción de método de investigación, para acercarme al conocimiento, logré nuevos relacionales ontológicos y epistemológicos de la realidad gerencial de la escuela técnica “Carlos José Mújica” ubicada en Yaritagua, en el municipio Peña, del estado Yaracuy, que se desenvolvió dentro de una construcción social desde las diferentes perspectivas del personal directivo y coordinadores como gerentes educativos de esta institución. Esta consideración, me permitió desarrollar una perspectiva epistemológica para el acercamiento al conocimiento emergente que surgió del intercambio intersubjetivo, con los actores educativos que hacen vida como gerentes en las organizaciones del nivel media técnica. En este interés, se orientó en una aproximación teórica acerca de la importancia del conocimiento del cerebro y sus bases neuronales para el gerenciamiento de las organizaciones; a través de herramientas innovadoras como el neuroliderazgo. Igualmente, develar y comprender e interpretar como los gerentes deben encaminar sus organizaciones al cambio, verlo como una oportunidad y reaccionar positivamente ante él.

Desde la reflexión de las vivencias compartidas en esta investigación, me permito expresarle al personal directivo y coordinadores de la Escuela Técnica “Carlos José Mujica”, así como a las del resto de país, que deben desarrollar un liderazgo en la acción gerencial con herramientas innovadoras, creativas que asuma las emociones, como parte del ser humano; es decir a través del neuroliderazgo, como respuesta a las demandas del siglo XXI, desde la consideración del desarrollo del talento humano como actores fundamentales de las organizaciones educativas.

A partir de estas premisas, el neuroliderazgo en la acción gerencial en estas instituciones educativas deben tomar en cuentas las necesidades, intereses, motivaciones y las habilidades neuronales de todos miembros que hacen vida en la praxis gerencial, quienes como sujetos son miembros activos de la cultura organizacional de estas escuelas; igualmente son seres espirituales con sentimientos y emociones para alcanzar el éxito personal y colectivo; y finalmente como personas con capacidades neuronales, para desarrollar habilidades como; la regulación de sus emociones, capacidad atención y neuroplasticidad lo cual puede modificar su cerebro individual, pero impacta en la organización, para tomar decisiones en escenarios cambiantes, liderar los cambios, y desarrollar la inteligencia organizacional.

Estas reflexiones conllevan a considerar que los gerentes educativos en las escuelas técnicas, no deben desarrollar los procesos administrativos, de una manera técnica y rígida, sino

que deben considerar al talento humano desde su naturaleza emocional, para que puedan responder a sus necesidades, expectativas y capacidades, con el propósito de entrecruzar sus intereses con las metas organizacionales, en pro de lograr los objetivos propuestos.

Es tal la complejidad de la acción gerencial en las escuelas técnicas, que es necesario la formación permanente de los cuadros gerenciales en todos los niveles de las organizaciones educativas. El propósito formativo, debe estar dirigido a ofrecer herramientas al equipo directivo, para que pueda dirigir a todos los actores educativos con la intención de ofrecer un servicio educativo de calidad, enmarcado en la formación integral del ciudadano, con altos valores, éticos para que pueda enfrentar las incertidumbres de la dinámica de cambios de esta sociedad.

La escuela técnica como organización, a través de su cuerpo directivo, deben asumir los retos de los cambios organizacionales, con herramientas gerenciales innovadoras como el neuroliderazgo que conlleven a desarrollar habilidades cerebrales del líder educativo. A través del conocimiento del cerebro y las redes neuronales en aspectos de regulación emocional, tomas de decisiones, formación de equipos de trabajos eficientes y liderar los cambios, generando un impacto positivo en todos los miembros que lo acompañan en la gestión de la organización educativa.

Referencias

- Arana, A (2012). Neuroliderazgo una Perspectiva Innovadora del Liderazgo. http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Neuroliderazgo_unaperspectiva_Innovadora_del_liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf
- Alvarado, I. (2024). Autoconciencia, Automotivación y Empatía: Elementos de la Inteligencia Emocional En El Éxito de la Gerencia Educativa. *Revista Científica REDINE*, 16(5). <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/4649/3027>
- Andrade, F y Ramírez F (2018). Activación Neuronal como Estrategia de Apalancamiento Gerencial en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Global Negotium*, 1(1). <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/19>
- Braidot, N (2008). NeuroManagement. Cómo utilizar a pleno el Cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aire. Ediciones Granica, S. A.
- Braidot, N (2009). Neuromarketing en Acción. Buenos Aire. Granica

- Braidot, N (2013). Neuromanagement y Neuroliderazgo. Cómo se Aplica los Avances de las Neurociencias a la Conducción y Gestión de Organización. Ciencias Administrativas. *Revista Digital FCE/UNLP*. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706/674>
- Braidot, N (20014). Neuromanagement: La Revolución Neurocientífica en las Organizaciones, Management al Neuromanagement. (Segunda edición). Buenos Aire. Ediciones Granica.
- Braidot, N (2016). Neurociencias para tu Vida. Buenos Aires- Argentina: Editorial Granica.
- Carucí, E. (2021). Aporte de la Neurociencia al liderazgo en la Acción Gerencial de las Organizaciones. *Revista Gerentia* 2. ISSN Electrónico: 16903153. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/150>
- Cedeño, S. Macias, A. Silva, G. Matamoros M. (2025). La neuroplasticidad como una herramienta neuropedagogía para mejorar la enseñanza en Ecuador. Una revisión sistemática. *Revista Recimundo*. Disponible: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2478>
- Delgado, J. Miranda, M. Mora, N. (2022). Actualización sobre Neuroplasticidad Cerebral. *Revista médica sinergia*, 7(6). <http://revistamedicasinergia.com/>
- Drucker, P. (2006). Drucker para todos los días. Bogotá. Normas S. A.
- Husserl, E. (2005). Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica. Traducción de Zirión A. México. Fondo de Cultura Económica.
- Lamus, T. Moreira, J y Lamus-Garcia, R. (2023). Influencia del Neuroliderazgo sobre la gestión educativa del departamento de idioma de la UNEFM. *Revista científica UISRAEL*, 10(3). <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v10n3/2631-2786-rcuisrael-10-03-00037.p>
- López- Casares, H. (2025). Neurociencia Cognitiva Organizacional: Orígenes y Alcances. *Revista de economía y administración DINAURIUS*, 48. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v12025n48/Lopez-Casares>. <https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/590/466>
- Martínez, M. (2009). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México. Trillas
- Menas, M (2014). Neuroliderazgo: Clave para la Generación de la Neuroplasticidad autodirigida en la Gerencia. *Revista Renovat*, 1(1). ISSN- 2390-0660. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/rnt/article/view/497>
- Mendoza, N (2020). Aproximación Teórica Al Significado Del Liderazgo Resiliente En La Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Educare*. 24(1). Pág. 6-27.

Disponible: <https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1224/1223>

Ministerio de Educación (1999). Resolución N° 177. Decreto por el Ejecutivo Nacional. Gaceta Oficial N° 36793. Caracas: Autor

Ministerio de Educación y Deporte (2004). *Escuelas Técnicas Robinsonianas*. Caracas, Venezuela.

Moreno, L (2024). Más allá de las habilidades gerenciales: El neuroliderazgo como ventaja competitiva para líderes universitarios. *Revista Crítica con Ciencia*. 2. https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/404/187

Montoya, I. y Montoya, L. (2023). *Perspectivas de las neurociencias y sus aplicaciones en las organizaciones*. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/111697>

Peña, J. (2024). Estrategias basadas en el neuroliderazgo y su influencia en el clima organizacional de instituciones educativas. *Revista Ciencias Sociales. UMECIT*. 5(1). <https://socialinnovasciences.org/ojs/index.php/sis/article/view/154/210>

Placencia, A. (2025). Meta-análisis del impacto de la inteligencia emocional en el trabajo en Latinoamérica durante los años de 2014 a 2024. LATAM. *Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción y Paraguay*. VI(2) Universidad Católica Andrés Bello. Ecuador. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3627>

Ramírez, B. Ceballos, P. Y Miranda, J. (2020) El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7808650>

Sandín, M. (2003). *La Investigación Cualitativa En Educación Y Tradiciones*. Madrid. Mc Graw-Hill.

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), Pág. 6-27. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1232/1231>

Torres, O y Solis, M (2019). Cerebro y Aprendizaje. *Revista Atlante*. ISSN: 1989-4155. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/cerebro-aprendizaje2.html>