



LIDERAZGO EDUCATIVO Y NEUROCOMUNICACIÓN Un estado de la cuestión

Educative Leadership and Neurocommunication: A State Of Affairs

ALMUDENA BARRIENTOS-BÁEZ¹

¹ Universidad Complutense de Madrid, España

KEYWORDS

Leadership
Education
Neurocommunication
Skills
Pedagogy
University
School

ABSTRACT

This work explores the role of leaders in educational centers, focusing on their relationship with neurocommunication. It details the leader's role, their responsibilities, and the necessary skills for effective management, highlighting different leadership styles and types. An analysis of surveys from university students about their perceptions of educational leadership throughout their school stages is included. Additionally, it examines how neurocommunication influences the way teachers should communicate to assert their leadership in the classroom. Data from national and international studies are compared, and expert opinions are considered to understand global and local educational leadership. Finally, the characteristics of effective leaders are linked to the competencies that teachers should possess according to neurocommunication.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo
Educación
Neurocomunicación
Capacidades
Pedagogía
Universidad
Escuela

RESUMEN

Este trabajo explora la figura del líder en centros educativos, enfocándose en su relación con la neurocomunicación. Se detalla el rol del líder, sus responsabilidades y las habilidades necesarias para una gestión efectiva, destacando diferentes estilos y tipos de liderazgo. Se incluye un análisis de encuestas a estudiantes universitarios sobre percepciones del liderazgo educativo a lo largo de sus etapas escolares. Además, se examina cómo la neurocomunicación influye en la manera en que los docentes deben comunicarse para afirmar su liderazgo en el aula. Se comparan datos de estudios nacionales e internacionales y se consideran opiniones de expertos para entender el liderazgo educativo global y local. Finalmente, se vinculan las características de líderes eficaces con las competencias que los profesores deben poseer según la neurocomunicación.

Recibido: 14 / 04 / 2024
Aceptado: 27 / 05 / 2024

1. Introducción

El concepto de liderazgo ha estado presente desde que hay sociedades y ha sido fundamental en su desarrollo y en las organizaciones a lo largo de la historia y a lo ancho del globo. La división del trabajo estaba en la base del liderazgo y su justificación en las complejas sociedades de la edad de bronce pre-colapso (Izquierdo-Egea, 2022), sin embargo no fue hasta la llegada de la cultura griega cuando surgió –que sepamos– el concepto platónico del gobierno de (o apoyado en) filósofos o eruditos. Que tuvo gran influencia en la posterior articulación de la sistematización de la ciencia del gobierno (Arnal Gely y González Alcantud, 2010) pese a los comienzos poco prometedores y vagamente documentados de los intentos contemporáneos de implementar República de Platón, o el gobierno de los pitagóricos. Con el paso de los siglos la figura del líder ha ido evolucionando y adaptándose a cada organización y sociedad en función de sus necesidades. Es por ello que existen varias formas de liderar y estilos diversos para ejercer este puesto y lograr los objetivos del equipo (Abello Romero *et al.*, 2019)

En lo que concierne a la educación, las prácticas del liderazgo han sido claves para el correcto funcionamiento de las organizaciones educativas y para la formación de los estudiantes. A lo largo de las décadas la figura del líder en educación ha debido necesariamente adaptarse al cambiante panorama socio-político y económico. Y de hecho, actualmente nos encontramos en una situación en la que han cambiado los requerimientos sociales acerca del papel que deben cumplir los diferentes centros educativos. Esto se debe a que ahora nos encontramos en una sociedad más informada, crítica y compleja en la que el enfoque tradicional ha evoluciona cada vez más deprisa (Alcaide Randa y Aguilar Alcaide, 2023).

Para comenzar, es clave entender que el liderazgo educativo va más allá de la mera gestión administrativa que tiene lugar en los centros escolares. Esta gestión es fundamental para que cualquier institución educativa funcione correctamente, sin embargo, la función que debe tener un líder educativo va más allá, ya que implica guiar, motivar e inspirar a todos los miembros de la comunidad. Además, hoy en día tienen que tener presente temas relativos a la sociedad, responsabilidad social, derechos humanos o ética (Ascanio Rengifo, 2022) que hace medio siglo solo empezaban a asomar la cabeza. Lo que es más, se debe conocer la forma en la que deben comportarse, actuar y dialogar con el alumnado, para así conseguir un efecto positivo en el equipo. Con el objetivo de conseguir dicha efectividad los líderes educativos pueden beneficiarse de poseer conocimientos en neurocomunicación, que continúa siendo un asunto pendiente para muchos docentes y directores de centros educativos (Bensalem, 2022; Barrientos-Báez *et al.*, 2020).

En general, encontramos un panorama en los centros educativos muy complejo en el que difiere la manera de actuar de los trabajadores ante cualquier situación y en muchas ocasiones son un problema debido a la falta de conocimiento en neurocomunicación y su correcta aplicación.

2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la figura de los líderes en el ámbito de la docencia teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen en ellos y en la manera de desarrollar su actividad. Además, se pretende conocer la situación actual del liderazgo educativo en España en comparación a otros países mediante el análisis de informes basados en el estudio de la educación.

Por otro lado, también se desea aclarar los diferentes tipos de liderazgo que existen y su aplicación a la educación con la finalidad de conocer posibles formas en la que los docentes pueden basarse a la hora de impartir sus clases. Por último, se pretende conocer el concepto de neurocomunicación y específicamente explicar las características y habilidades neuro comunicativas que los docentes deben poseer para ser buenos líderes en sus respectivos trabajos, de esta forma se tendrá más claro la manera de actuar en todas las posibles situaciones.

3. Metodología

Para analizar el papel que tienen los líderes pedagógicos en los diferentes centros escolares se ha llevado a cabo una investigación cualitativa. Se ha seleccionado este tipo de metodología debido a que permite obtener información en detalle sobre las opiniones de los estudiantes en relación al tema abordado. En concreto se han realizado un total de siete encuestas a estudiantes universitarios en las que se les ha preguntado sobre las características y habilidades con las que han contado sus profesores a lo largo de su etapa educativa, además de la importancia que le dan ellos a la neurocomunicación en las aulas.

Los jóvenes encuestados tienen entre 21 y 22 años y están cursando actualmente estudios universitarios en diferentes universidades y grados. El primer bloque de la encuesta trata sobre las habilidades que los estudiantes aprecian más sobre sus profesores. Los encuestados afirman que las habilidades que más valoran en los profesores de primaria son la paciencia, la inteligencia emocional, capacidad para animar a los estudiantes, creatividad y el amor por su profesión. En cuanto a los profesores de secundaria, lo que más tienen en cuenta es la capacidad para motivar a los alumnos, la paciencia y la adaptación. Por último, aquello que más valoran en los profesores universitarios es la expresión oral positiva, el amor por su profesión y la inteligencia emocional. En este punto vemos cómo priman unas u otras habilidades de los docentes en las diferentes etapas educativas. Esto se debe a que los alumnos requieren de diferentes habilidades por parte de sus profesores en función de la etapa educativa en la se encuentren, al igual que la edad de ambos.

En el segundo bloque de la encuesta se preguntó a los alumnos si consideran que sus profesores cuentan o contaron con las habilidades de liderazgo adecuadas. El 57,1% de los encuestados afirma que sus profesores de primaria sí contaban con las habilidades de liderazgo adecuadas, mientras que el porcentaje baja al 28,6% en los docentes de secundaria y en los universitarios. Por otro lado, el 57,1% sí que ha considerado a sus profesores de primaria como líderes, en secundaria y en la universidad el porcentaje decrece hasta el 42,9%. Como vemos, las opiniones acerca de los docentes de primaria son más positivas que en los de etapas posteriores, ya que estos últimos en general no han sido considerados líderes educativos a la hora de desarrollar su trabajo y han contado con un menor número de las habilidades que los encuestados creen ser necesarias.

Por otro lado, el 100% de los encuestados afirma que hace falta más formación en los profesores sobre temas de liderazgo pedagógico, ya que creen que la capacidad que tienen de liderar influye en el aprendizaje de los alumnos. Finalmente, se les preguntó por las técnicas de neurocomunicación que más valoran en los docentes, las más puntuadas son la comunicación asertiva, el *feedback* constructivo, la escucha activa y la empatía que se genera entre profesor y alumno.

Una vez realizada esta encuesta cualitativa partimos con unas hipótesis que a lo largo del trabajo se irán comprobando o desmintiendo en función de otros estudios e informes que han sido realizados por expertos en la materia. Además de esta encuesta también se emplea a lo largo del trabajo una metodología cuantitativa con la que podremos obtener datos de manera más precisa y objetiva midiendo resultados ya analizados y evaluados para comparar con la información obtenida en la encuesta.

4. Concepto y estilos de líder

El liderazgo es un proceso interactivo durante el cual uno o más individuos utilizan símbolos para influir a otras personas para que se unan a él/ella con el fin de generar cambio y conseguir un objetivo común (Gamble y Gamble, 1999). Esta definición de liderazgo nos transmite la idea de que un líder debe ser capaz de dirigir a un grupo de personas generando cambio en el equipo y guiando hacia una meta o visión común, si no hay una meta común no hay liderazgo.

Un líder en cualquier organización debe tener capacidad de persuasión para conseguir que su equipo le siga por voluntad propia, es decir, sin obligar a nadie. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood *et al.*, 2006). Sin embargo, únicamente la capacidad de persuasión no es suficiente para liderar un equipo, ya que estos deben contar con otras características tales como el carisma, capacidad de delegar, imponer respeto, saber tomar decisiones y gestionar todo tipo de situaciones incluyendo las crisis que pudieran suceder, como se desprende de Cruz Vilain *et al.* (2023) y de Prada y Mareque, (2023). Si un líder cuenta con todas estas habilidades tendrá gran parte de su trabajo como líder asegurado, aunque las capacidades con las que deben contar van mucho más allá y son más complejas.

A día de hoy, son muchas las personas que siguen confundiendo la figura del líder con una autoridad o gestor (Pop *et al.*, 2023), sin embargo hay diferencias entre ambos conceptos que conviene aclarar. Estas diferencias se ven claramente reflejadas en la personalidad, en la forma de trabajar y en el impacto que tiene sobre el equipo y sobre la sociedad en general. Un gestor se limita a producir y administrar tareas a corto y medio plazo, sin tener en cuenta otros aspectos que son necesarios en el equipo para el bienestar en general de la organización, es decir, se basa en proporcionar las herramientas necesarias

para cumplir con los objetivos marcados. Sin embargo, un líder tiene una visión a largo plazo de la organización, para ello busca inspirar, motivar y escuchar al equipo para crecer juntos (Carnegie, 2023). Por supuesto también debe encomendar tareas a cada miembro para poder obtener los resultados deseados, pero todo desde la empatía y las ganas de mejorar como equipo sin perder su autoridad ante los demás.

Son varios los estilos de liderazgo que encontramos en cualquier organización, según Goleman (2000) existen seis estilos que varían en función de cada situación, es decir, un líder no tiene por qué presentar un único tipo de liderazgo, sino que dependerá de cada circunstancia en la que se encuentre. Estos estilos son:

- Directivo: es aquel líder que quiere que su equipo cumpla con las instrucciones, es muy autoritario y posee prácticamente el poder absoluto. Se recomienda emplearlo esporádicamente ya que este abuso de poder puede provocar la falta de compromiso por parte del equipo.
- Capacitador o visionario: posee una visión de futuro, marcando objetivos y explicando cómo conseguirlos. Deja que el equipo fluya sin dar órdenes de forma autoritaria, de esta manera hace avanzar al equipo con motivación y animando a participar.
- Afiliativo o conciliador: este líder crea relaciones emocionales conectando con los individuos, de esta forma consigue crear armonía en el equipo generando colaboración y un efecto positivo. No se recomienda emplearlo siempre ya que puede ser contraproducente, sin embargo, puede ser de gran ayuda en momentos de tensión.
- Democrático: busca crear compromiso y participación en el equipo para alcanzar los objetivos comunes. Además, destaca por la capacidad de escuchar las diferentes opiniones de los individuos para tener en cuenta otras perspectivas, es por ello que los miembros del equipo deben estar bien formados para aportar información de valor.
- De referencia o ejemplarizante: está basado en la consecución de los buenos resultados que superan a las expectativas, tiene lugar en el desarrollo de colaboradores muy motivados que tienen un gran nivel de desempeño. Suele influir de forma negativa al no tener flexibilidad ni fomentar el trabajo en equipo.
- Coaching: ayuda al equipo para conseguir beneficios a largo plazo, orientando y dando *feedback* para obtener la mayor eficiencia posible.

Estos estilos de liderazgo propuestos por Goleman nos ayudan a comprender mejor los posibles perfiles que se pueden dar en todas las organizaciones. En definitiva, en cada equipo habrá un líder en el que primará más un estilo u otro y se recomienda que los miembros del equipo los conozcan para saber así el efecto que tiene en ellos y en su organización y la manera en la que pueden lidiar con ello.

Además de los diferentes estilos de liderazgo existen dos enfoques teóricos propuestos por Bass en 1985 que son básicos para el entendimiento del liderazgo, estos son el transaccional y transformacional, estos enfoques toman en cuenta tanto los rasgos y las conductas del líder, como variables situacionales (Lupano y Castro, 2008).

En primer lugar, encontramos el liderazgo transaccional, el cual está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013; Mendoza Solís y García Alcaraz, 2023). En este tipo de liderazgo el gestor reconoce cuales son los deseos y necesidades del equipo y busca la manera en la que se pueden satisfacer ambos aspectos, para ello se emplea la administración esporádicamente sólo cuando es necesario corregir algún aspecto y la recompensa o sanción al equipo por parte del líder según vaya avanzando el trabajo del equipo. Tal y como indican Contreras y Barbosa (2013) este tipo de liderazgo se da en las organizaciones tradicionales en las que los líderes crean estrategias que se limitan a cumplir con los procesos establecidos para obtener los resultados deseados.

Por otro lado encontramos el liderazgo transformacional, este se da en las organizaciones en las que el líder motiva, inspira y busca generar cambios a mejor en el equipo. Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma,

inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008; Quispe-Llactahuaman *et al.*, 2023). Un líder transformacional es la cercanía con la que el líder trata al trabajador para que dé lo mejor de sí mismo, de esta forma se consiguen los objetivos de la organización de manera efectiva. Este tipo de liderazgo es más propio de las organizaciones actuales, las cuales son conscientes de la importancia que tiene la verdadera implicación de todos los miembros y se considera más adecuado socialmente (Rozo y Abaunza, 2010; Quispe-Llactahuaman *et al.*, 2023).

4.1 El liderazgo educativo

Cuando el trabajo de persuasión que debe realizar un líder tiene como objetivo mejorar el aprendizaje de los alumnos estamos hablando de liderazgo pedagógico o liderazgo educativo. Para llevar a cabo un correcto liderazgo en este ámbito es necesario tener rutinas administrativas relacionadas a la dirección de la organización, aunque estas cuestiones no se encuentren dentro del liderazgo educativo también son importantes ya que influyen en el equipo incitando a trabajar sobre estos objetivos meramente educativos (Orué, 2023).

En lo que concierne al sector educación también encontramos líderes en diferentes niveles jerárquicos, para este caso de estudio nos centraremos en los docentes de los centros educativos. Al igual que en cualquier otro tipo de organización también cuentan con diferentes formas de gestionar y liderar las aulas. Según Magaz y García (1998) podemos hablar de cuatro tipos de educación:

1. Educación asertiva: muestra afecto, sensibilidad hacia cada necesidad del alumno de manera individual y control. Además, se da una comunicación bidireccional y abierta entre alumno y profesor.
2. Educación punitiva: es la educación autoritaria en la que los docentes buscan que los alumnos obedezcan a lo que ellos dicen, además se enfadan cuando no realizan lo que desean.
3. Educación inhibicionista: se trata de aquellos docentes que creen que los alumnos deben de resolver los problemas ellos mismos para aprender y se incomodan cuando los alumnos les piden ayuda y no valoran su esfuerzo y éxitos.
4. Educación sobreprotectora: los docentes buscan satisfacer a los alumnos en todo lo posible ya que piensan que son los directos responsables de lo que les ocurre. Se preocupan mucho para que no sufran e incluso impiden a los alumnos que realicen cosas por sí mismos a pesar de ser capaces.

Estos cuatro tipos de educación reflejan los estilos de liderazgo que hay detrás de cada manera de actuar en las aulas. En la educación asertiva priman los estilos de liderazgo visionario, coach, conciliador y democrático, ya que los docentes tienen la intención de hacer avanzar y crecer a los alumnos. En el tipo de educación punitiva no encontramos una figura de líder, sino de una figura autoritaria que busca imponer sus ideas sin tener en cuenta la opinión de sus alumnos. En lo que respecta a la educación inhibicionista tampoco hay una figura de líder, debido a que el profesor se desentiende de su labor para ayudar y motivar al alumno dejándolo de lado casi por completo. Por último, en la educación sobreprotectora prima el estilo de liderazgo coercitivo, ya que el profesor en cierto modo reprime y limita los sentimientos de los alumnos con ese exceso de cuidado.

4.2 Los equipos de alto desempeño

A día de hoy y cada vez más los directivos se centran en el funcionamiento de los equipos de trabajo de sus correspondientes organizaciones, y son los equipos que alcanzan un alto desempeño cuando se trabaja de manera coordinada, en equipo y con una meta común. De hecho, según Cembranos y Medina (2003), los equipos presentan beneficios que difieren de los grupos de trabajo tradicionales. Si los equipos trabajan bien tienen muchas ventajas, tales como la aportación de soluciones creativas, la aceptación de las personas que tienen que implementar decisiones, la unión de las habilidades separadas para hacer frente a los problemas, la obtención de más información por parte de todos los miembros y la mejora de la colaboración en la empresa (Gómez y Freire, 2023). Sin embargo, todas estas ventajas de los equipos de trabajo conllevan un coste adicional en cuestiones de tiempo y de gestión, ya que las habilidades de liderazgo adecuadas suponen un esfuerzo y atención constante (Oliveros *et al.*, 2023).

MCS Consultores Asociados S. A. (Malpica, *et al.*, 2014) refiere que a pesar de que se sabe que los equipos que tienen buenos resultados son los que se destacan sobre los demás, este criterio, por sí solo, no basta para señalar que constituyen un equipo de alto desempeño. Para constituirse en uno de ellos, no sólo importa el qué se quiere lograr, sino también el cómo se está trabajando para ello. Es decir, los líderes de los equipos de alto desempeño deben trabajar en la creación de un ambiente en el que prime la buena comunicación, la confianza, colaboración y la clara visión del objetivo a alcanzar.

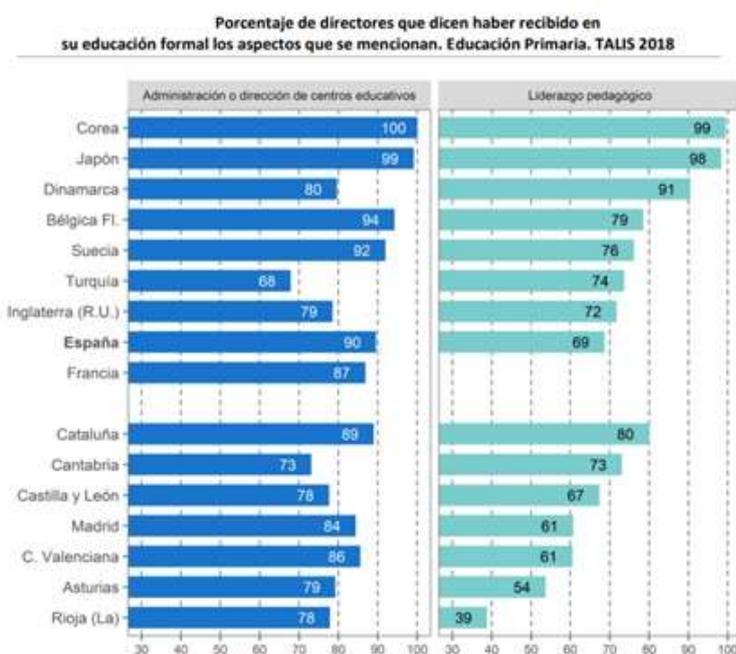
Teniendo en cuenta las características de los equipos de alto desempeño se puede decir que un centro escolar al tratarse de una organización tendrá éxito en parte si cuenta con un equipo que posea estas habilidades, para ello deberán trabajar en ello compartiendo, apoyando y disfrutando del proceso, docentes, estudiantes y directivos.

4.3 La situación liderazgo educativo en España

Durante los últimos años, las políticas educativas del país han introducido el concepto del liderazgo como uno de los aspectos fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes y la experiencia educativa (Ministerio de Educación, 2015).

El TALIS (Estudio Internacional de la Enseñanza y del Aprendizaje) es un informe que se genera cada cinco años con el objetivo de elaborar ciertos indicadores internacionales que sirvan de ayuda a los países para desarrollar sus propias políticas educativas, la gestión del entorno escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje. El último estudio disponible es el del año 2018, en el que participaron un total de 48 países, 302.550 centros, 301.618 directores y 5.763.926 docentes. Según el informe, las horas dedicadas a trabajos propios del liderazgo educativo cayeron del año 2013 a 2018 un total de 7 puntos porcentuales. Este dato llama la atención ya que estas tareas son clave para directivos y profesores y vemos que no se dedica el tiempo necesario a cuestiones relacionadas con el liderazgo educativo.

Figura 1. Porcentaje de directores por capacitación declarada



Fuente: TALIS, 2018.

Este gráfico muestra que tres de cada diez directores de centros educativos de primaria españoles no poseen ningún tipo de formación en liderazgo pedagógico. Este dato confronta con el de otros países, por ejemplo en Dinamarca o Japón más del 90% de los directores sí ha recibido formación en liderazgo pedagógico. Lo que es más, dentro del territorio nacional los porcentajes en esta materia varían notablemente. En Cataluña la formación en liderazgo pedagógico es del 80% mientras que en La Rioja es un 39%, estos datos reflejan la falta de equilibrio entre las propias comunidades autónomas.

En los centros educativos de secundaria los datos tampoco son muy positivos. El 74% de directores no ha recibido formación en liderazgo pedagógico, esto representa a uno de cada cuatro. Sin embargo, en países como Corea o Singapur los directores de secundaria que sí cuentan con esta formación, de hecho, los porcentajes son del 98% y 97% respectivamente.

En diferentes trabajos se muestra que los directores de los centros que han seguido un programa adecuado de preparación para la organización y el liderazgo escolar se involucran con más frecuencia en estas prácticas de liderazgo en sus centros educativos (Orr y Orphanos, 2011; OECD, 2016).

Gracias a este informe podemos concluir en que es necesaria la formación en desarrollo pedagógico en los docentes de nuestro país en todas las etapas educativas. También hay que mencionar El Real Decreto 894/2014 del 17 de octubre de 2014, (BOE, 2014, p. 1) que establece las competencias directivas que tienen la finalidad de lograr las habilidades, tales como compromiso profesional, la habilidad de motivar, capacidad de innovar e incentivar la gestión pedagógica y tener habilidades comunicativas.

5. Neurocomunicación y aprendizaje

La comunicación no es la suma total de todas las palabras dichas, todos los gestos realizados y todas las direcciones y sentidos enviados. La comunicación es el esfuerzo realizado por el remitente para poner una idea en palabras y gestos que el remitente cree que va a desencadenar una respuesta en la persona de recepción que corresponde con la intención del remitente (Fenger, 2015, p. 4). Tal y como se puede deducir de la definición de comunicación de Fenger la comunicación tiene como finalidad conseguir la respuesta del destinatario que corresponda a la intención que tiene el emisor. Para ello el emisor, en este caso el docente, debe ser capaz de construir un ambiente de diálogo en el que se pueda preparar correctamente la información para poder construir los significados.

Tal y como se desprende de Cerdá Suárez y Cristófol Rodríguez (2022), hay una relación profunda entre comunicación y neurociencia que permite la construcción de un proceso comunicativo efectivo gracias al conocimiento de los procesos biológicos que tienen lugar en el cerebro. De esta forma se puede transmitir, recibir, codificar, almacenar y recuperar información para facilitar el proceso comunicativo. La unión que tiene la comunicación y la neurociencia se conoce como neurocomunicación y se puede definir en palabras de Delle (2014) como una disciplina que involucra un conjunto de saberes devenidos de los mejores modelos de observación de la comunicación (...) Su aplicación facilita y vehiculiza el alcance de objetivos, así como aleja a la mente de la obtención de resultados o malestares no deseados (p. 1).

Para conocer las diferentes partes del cerebro que influyen en el aprendizaje nos basaremos en la metodología que establecen los principios del Diseño Universal de Aprendizaje (DUA):

Figura 2. Partes del cerebro



Fuente: Stock photo, s/f.

- La parte afectiva o emocional, que predispone a la recepción de la información y la atención. Esta parte corresponde al «por qué» del aprendizaje, es la primera área que debe ser tenida en cuenta a la hora de transmitir cualquier tipo de información, ya que está relacionada con la motivación del alumnado para seguir el discurso. Para saber si los estudiantes están predispuestos o no a escucharnos se pueden observar de diferentes formas sus comportamientos y preferencias.
- La parte de reconocimiento, que hace referencia a la manera en la que se presenta la información y se decodifica. Esta es la parte que corresponde al «qué» del aprendizaje y se encarga de la entrada, decodificación y asignación de significados a la información. Para facilitar la decodificación y por lo tanto la comprensión es necesario proporcionar varios formatos de presentación, debido a que cada alumno recibe de manera más activa a través de ciertos canales sensoriales.
- La parte estratégica, la cual está relacionada con la construcción del conocimiento a partir de la información previamente dada. Esta parte corresponde al «cómo» del proceso de aprendizaje y trata la parte que se ocupa de las funciones ejecutivas. Llegado este punto los estudiantes ya deben de ser capaces de comprender la información proporcionada por el docente y de ponerla en práctica.

Se contempla que si la información acerca de estas tres regiones del cerebro relacionadas con la neurocomunicación se tuviera en cuenta por parte de todos los docentes se mejoraría el discurso comunicativo en los profesores y por lo tanto mejoraría la recepción, atención y entendimiento de los alumnos. La explicación de contenidos no se limita a la mera exposición oral, sino que se debe pensar cómo se va a transmitir y a través de qué formatos para que lleguen de la mejor manera posible a todos los alumnos, independientemente de sus capacidades.

5.1 Capacidades neurocomunicativas en los docentes

Para conocer la forma en la que los docentes deben comunicar y comportarse en clase es clave saber primero las necesidades de cada alumno y del clima del aula en general, a partir de ahí cada docente deberá analizar y adaptarse a cada situación que se pueda generar para crear un discurso comunicativo apelando a la parte experiencial y emocional. Una forma para conseguir transmitir las emociones deseadas es emplear las conocidas neuronas espejo en la que se pone en funcionamiento nuestra empatía a través del lenguaje no verbal, atendiendo a la corporalidad del lenguaje, «las expresiones faciales, tono de voz, y otros no verbales añaden al mensaje y contribuyen a la eficacia de la comunicación» (Fenger, 2015, p. 3), de esta forma se facilita a los estudiantes la capacidad atención y la atención del mensaje. A la hora de aplicar las neuronas espejo en una clase se puede recurrir a la narrativa, a las metáforas, el humor o las comparaciones para que los alumnos se sientan reflejados y conseguir así un correcto nivel de comunicación (Pertusa, 2023).

En definitiva para ser un buen líder educativo, es necesario conocer las partes del cerebro y específicamente, las regiones que están implicadas en la entrada, decodificación y aplicación de la información que es recibida. A partir de estos conocimientos el profesor debe tener en cuenta la manera en la que debe desarrollar la explicación para activar así las regiones del cerebro que desee en cada circunstancia. Ejercer la enseñanza desde la perspectiva del DUA permite estructurar el discurso comunicativo en torno a la motivación del alumnado, el reconocimiento de la información y su aplicación a distintos contextos.

Tal y como dicen Stoll y Temperley (2009): los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas (p. 13).

La gestión del liderazgo escolar por parte de los directores ha probado ser uno de los factores más importantes para el desarrollo de un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo (Valdés et al., 2023; Behrend et al., 2022) y está relacionada con la mejora de los resultados del centro educativo a través de la influencia en la motivación y las capacidades de los profesores, así como en el clima escolar y en su entorno (OECD, 2008).

6. Conclusiones

En los últimos años la figura de líder escolar ha ido evolucionando y desarrollándose más allá de las clásicas actividades de gestión y administración que tradicionalmente han estado establecidas en toda organización. En lo que refiere a la educación a día de hoy también se tienen en cuenta otros aspectos más allá de la mera enseñanza al alumno, como por ejemplo el impacto que los centros escolares tienen sobre la sociedad. Esto ha provocado el aumento de interés que tienen las instituciones educativas en mejorar la calidad de sus enseñanzas y por lo tanto un mayor interés en los diferentes tipos de pensamiento y de liderazgo en los docentes. Sin embargo, este interés difiere de las acciones que tienen lugar a la hora de desarrollar el trabajo y de la propia formación de liderazgo con la que han sido formados los docentes y directivos.

Tras el análisis realizado sobre el liderazgo educativo podemos afirmar que los datos obtenidos de estudios tales como el TALIS confirman los datos obtenidos en la encuesta llevada a cabo con los estudiantes universitarios. Ambos coinciden en que debería de haber más formación en el liderazgo educativo en los docentes españoles, ya que nos situamos en la cola respecto a otros países, y por tanto muchos de los docentes no son vistos por sus alumnos como líderes aunque está claro que en las aulas ellos lo son.

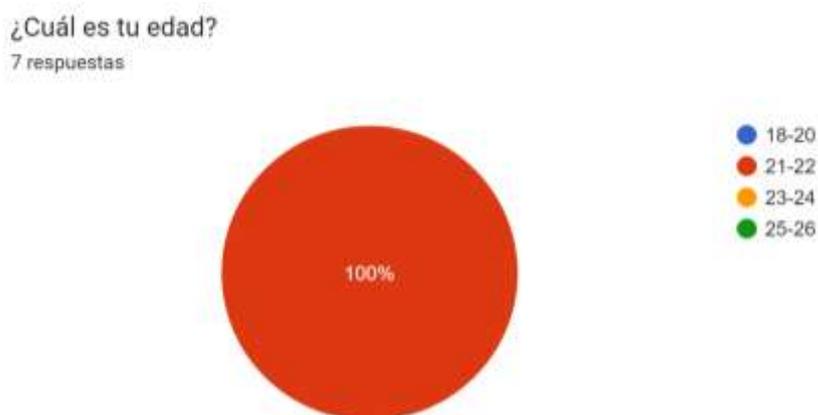
Además, tras la realización de esta investigación sobre el liderazgo educativo y la neurocomunicación se puede concluir que el liderazgo pedagógico implica una combinación de habilidades de gestión, visión educativa, capacidad de motivación y habilidades interpersonales que tienen como objetivo final sacar el máximo rendimiento y potencial de los alumnos.

Actualmente es muy complicado captar la atención de los alumnos, sobre todo en las edades más tempranas, es por ello que hay que replantear qué es lo que se puede hacer para mejorar la situación de liderazgo en las aulas que como ya hemos mencionado influye directamente en el aprendizaje de los alumnos. Aunque tras explicar todos los estilos y tipos de liderazgo es fundamental implementar el liderazgo transformacional en los centros educativos para conseguir unos resultados eficaces y a largo plazo, con unos líderes que posean todas las capacidades necesarias para influir positivamente en los resultados.

En definitiva, para conseguir un liderazgo educativo eficaz es necesario incrementar la calidad en el aprendizaje y en la enseñanza, apoyando desde los gobiernos y centros educativos a la formación de los líderes educativos. Para ello es necesario desarrollar un enfoque colaborativo en los equipos que idealmente deben ser de alto desempeño, siempre teniendo en cuenta las oportunidades y conocimientos que nos ofrece la neurocomunicación.

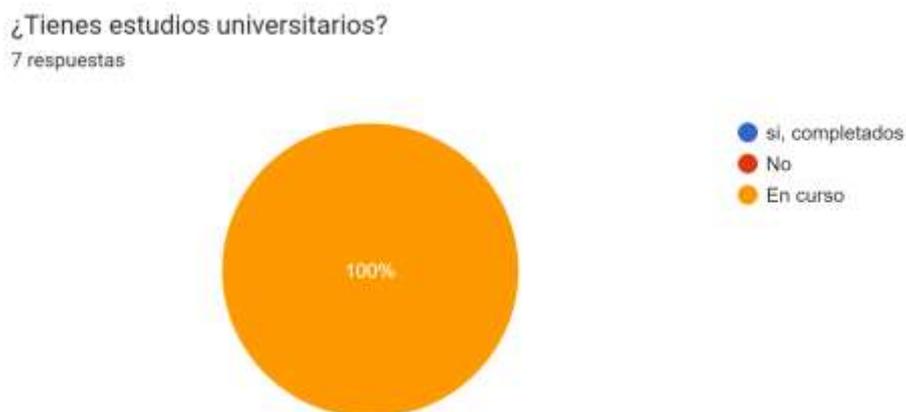
7. Anexos

Figura 3. Gráfico de edad de la población



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Gráfico de nivel educativo de la población



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Gráfico de habilidades más valoradas en docentes de primaria



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Gráfico habilidades más valoradas en docentes de secundaria



Fuente: Elaboración propia

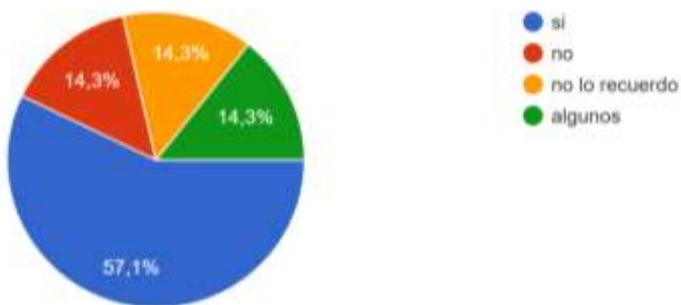
Figura 7. Gráfico habilidades más valoradas en docentes universitarios



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Gráfico de valoración de docentes de primaria

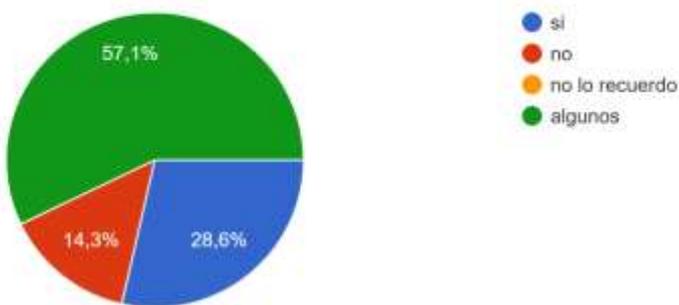
¿Crees que tus profesores de primaria contaban con las habilidades de liderazgo adecuadas?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Gráfico de valoración de docentes de secundaria

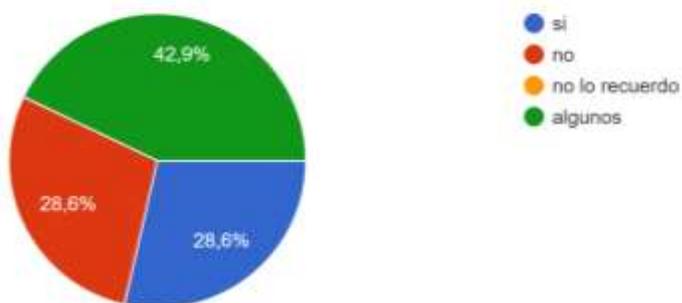
¿Crees que tus profesores de secundaria contaban con las habilidades de liderazgo adecuadas?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Gráfico de valoración de docentes universitarios

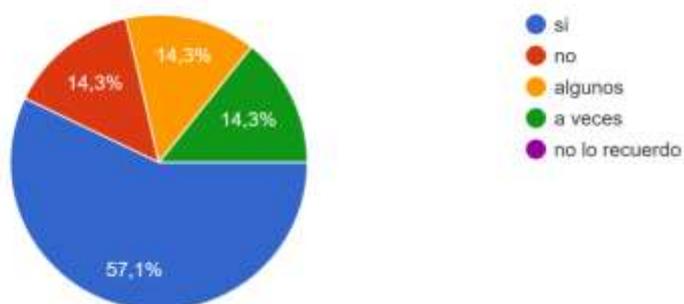
¿Crees que tus profesores universitarios cuentan con las habilidades de liderazgo adecuadas?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Gráfico de valoración de liderazgo de docentes de primaria

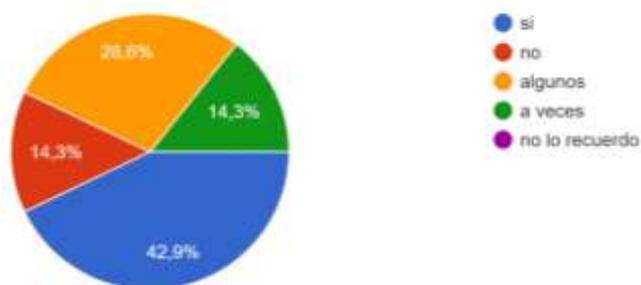
¿Has considerado a tus profesores de primaria como líderes?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Gráfico de valoración liderazgo de docentes de secundaria

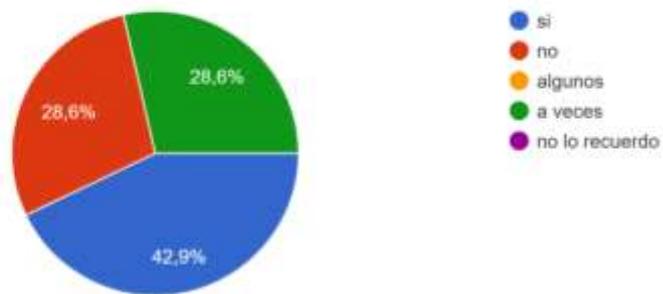
¿Has considerado a tus profesores de secundaria como líderes?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Gráfico de valoración liderazgo de docentes universitarios

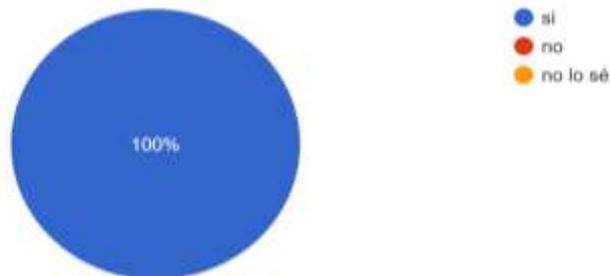
¿Has considerado a tus profesores universitarios como líderes?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Gráfico de valoración de formación en liderazgo docente

¿Crees que hace falta más formación en los profesores en temas de liderazgo educativo?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Gráfico de valoración del liderazgo como factor educativo

¿Crees que la capacidad de liderazgo en los profesores influye en el aprendizaje de los alumnos?
7 respuestas

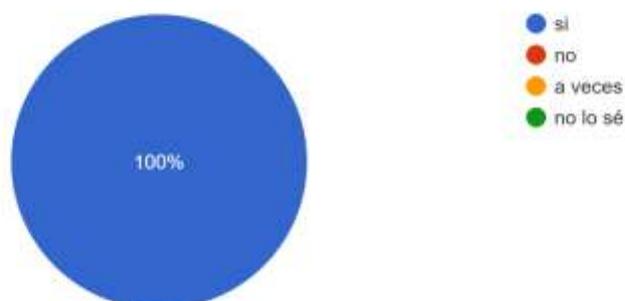


Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Gráfico de valoración de la Neurocomunicación como herramienta docente

La neurocomunicación es una técnica basada en la neurociencia que aprovecha el conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro para mejorar ... neurocomunicación es importante en la docencia?

7 respuestas

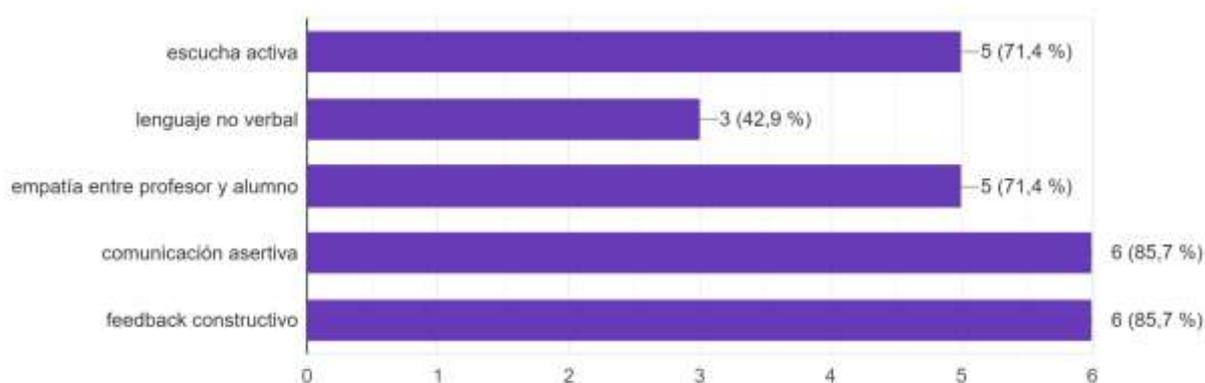


Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Gráfico de valoración de las habilidades de neurocomunicación

¿Cuáles son las técnicas de neurocomunicación que más valoras en los profesores?

7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

8. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco de un proyecto CONCILIUM (931.791) de la Universidad Complutense de Madrid, «Validación de modelos de comunicación, neurocomunicación, empresa, redes sociales y género».

Referencias

- Abello-Romero, J., Mancilla, C., & Ganga-Contreras, F. (2019). Factores que influyen en la preferencia por el tipo de estructura de liderazgo del máximo cuerpo colegiado de Universidades iberoamericanas. *Revista de la Educación Superior*, 48(190), 23-43. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.190.710>
- Alcaide-Aranda, L. I. del C., & Aguilar Alcaide, C. E. (2023). Liderazgo Escolar y sus Efectos Organizacionales en Procesos de Mejora Educativa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 282-301. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837>
- Almirón-Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A. C., & García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. <http://hdl.handle.net/10481/34629>
- Arnal Gely, A. M., & González Alcantud, J. A. (2010). *La ciudad mediterránea: sedimentos y reflejos de la memoria*. Editorial Universidad de Granada.
- Ascanio Rengifo, R. (2022). Profesionales universitarios venezolanos que han emigrado y la pérdida del capital intelectual para el país. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1-14. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e133>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Rodríguez Terceño, J. (2020). Integración de la Educación Emocional como Nuevo Eje Conformador en el Grado Universitario de Turismo. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 9, 197-219. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p197-219>
- Bensalem, E. (2022). El impacto del disfrute y la ansiedad en la voluntad de comunicarse de los estudiantes del idioma inglés. *Vivat Academia*, 155, 91-111. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1310>
- Behrend, C., Maldonado-Mariscal, K., & Schröder, A. (2022). Bridging Social Innovation in Education and Organisational Learning. *European Public & Social Innovation Review*, 7(1), 17-29. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/180>
- Carnegie, D. (2023). *Cómo ser un buen líder*. Debolsillo.
- Cembranos, F., & Medina, J. Á. (2003). *Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular.
- Cerdá Suárez, L. M., & Cristófol Rodríguez, C. (2022). Un estudio exploratorio sobre el impacto del neuromarketing en entornos virtuales de aprendizaje. *Vivat Academia*, 155, 1-16. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1391>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cruz Vilain, M. A., González Borges, M. Á., & Duvergel, I. M. (2023). Una experiencia práctica pre-profesional comunitaria vinculada con la docencia en Comunicación Social. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 84-98. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e814>
- de Prada, E., & Mareque, M. (2023). La comunicación como vía para el desarrollo de la creatividad en la educación superior: Análisis a través de las prácticas externas en gestión de empresas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 575-590. <https://doi.org/10.4185/rllcs-2023-1995>
- Del Carmen Lapo Maza, M., & Jácome Ortega, M. J. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9(36), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>
- Delle, A. (5 de noviembre de 2014). Neurocomunicación. *Blog Lenguaje Eficaz Sobre las Neuronas*. <http://definiciondepnl.blogspot.com/>
- Fenger, N. (3 de Febrero de 2015). The Leaders Coach. *Blog The Leaders Coach*. <https://tnfleadercoach.com/>
- Gamble, T., & Gamble, M. (1999). *Communication works*. McGraw Hill.
- García Orta, M. J., & Martín Santos, R. (2022). *El poder de la comunicación: periodismo, educación y feminismo*. Dykinson.
- Goleman, D. (2000, 1 de Marzo). Leadership that gets results. *Blog Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Gómez, D., & Freire, J. (2023). La emergencia de los laboratorios ciudadanos: Un modelo para la creación de comunidades de innovación. *European Public & Social Innovation Review*, 8(2), 65-79. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/248>

- Hernández Chirinos de Jesús, R. A., & Silva de Jesús Hernández, F. das C. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista Científica UISRAEL*, 8(3), 11-26. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n3.2021.446>
- Izquierdo-Egea, P. (2022). Sobre la mecánica del proceso de colapso de las civilizaciones. *Arqueología Iberoamericana*, 50, 98-103. <https://laiesken.net/arqueologia/>
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, 51, 350-381. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.687>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. *dfespublications.gov.uk*. <https://shorturl.at/E6frd>
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122. <https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Magaz Lago, A., & García Pérez, E. M. (1998). *PEE, Perfil de Estilos Educativos*. Grupo Albor-Cohs.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83. <https://shorturl.at/vWcX1>
- Mendoza Solís, M., & García Alcaraz, J. L. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 20(2). <https://dx.doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1>
- Ministerio de Educación (2015). *Proyecto de Ley que crea el sistema de educación pública*. Gobierno de Chile. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/11/PRE-09-NOV.pdf>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019). *TALIS 2018 Estudio Internacional de la Enseñanza y del Aprendizaje Informe español* (N.º 978-84-369-5912-3). <https://shorturl.at/qhGCq>
- Oliveros, M. D., Matallana, N. E., Villamizar, C. G., & Leal, S. N. (2023). *La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño*. [Trabajo de fin de grado] Universidad del Rosario. <https://shorturl.at/YiGs0>
- Orr, M. T., & Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: a comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 18-70. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000010378610>
- Orué, J. G. R., López, E. S. J., Peña, R. M., Ramírez, F. C., Cruz, F. S. A., & Velásquez, D. K. P. (2023). La gestión escolar, el liderazgo pedagógico y la mejora de la práctica docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 06, 2020. *Qantu Yachay*, 3(1), 50-55. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v3i1.43>
- Pertusa, H. L. C. (2023). Neurocomunicación: Una aproximación a la comunicación eficiente de equipos. En Libro de Actas. *Congreso Universitario, Internacional sobre Comunicación, Innovación, Investigación y Docencia* (pp. 28-28). Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas (Fórum XXI). <https://shorturl.at/vHCxD>
- Pop, A.-I., Marín Pérez, B., & Pérez-Sánchez, J. (2023). Liderazgo y personalización de la política. Sánchez y Casado en las elecciones generales de 2019: el papel constructor de las televisiones generalistas al bipartidismo. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 28, 56-76. <https://doi.org/10.35742/rcci.2023.28.e282>
- Quispe-Llactahuaman, S. M., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas. *Boletín Oficial del Estado*, 270 de 17 de octubre de 2014. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2014/10/17/894/con>
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avance de Enfermería*, 28(2), 62-72. http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf
- Stoll, G., & Temperley, J. (2009). El Líder en la Gerencia Educativa. Universidad Central de Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 1-15.

Valdés, R., Campos, F., & Fardella, C. (2023). Educación inclusiva y nueva gestión pública en las políticas de liderazgo escolar en Chile. *Perfiles Educativos*, 45(179), 113-128.
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.179.60900>