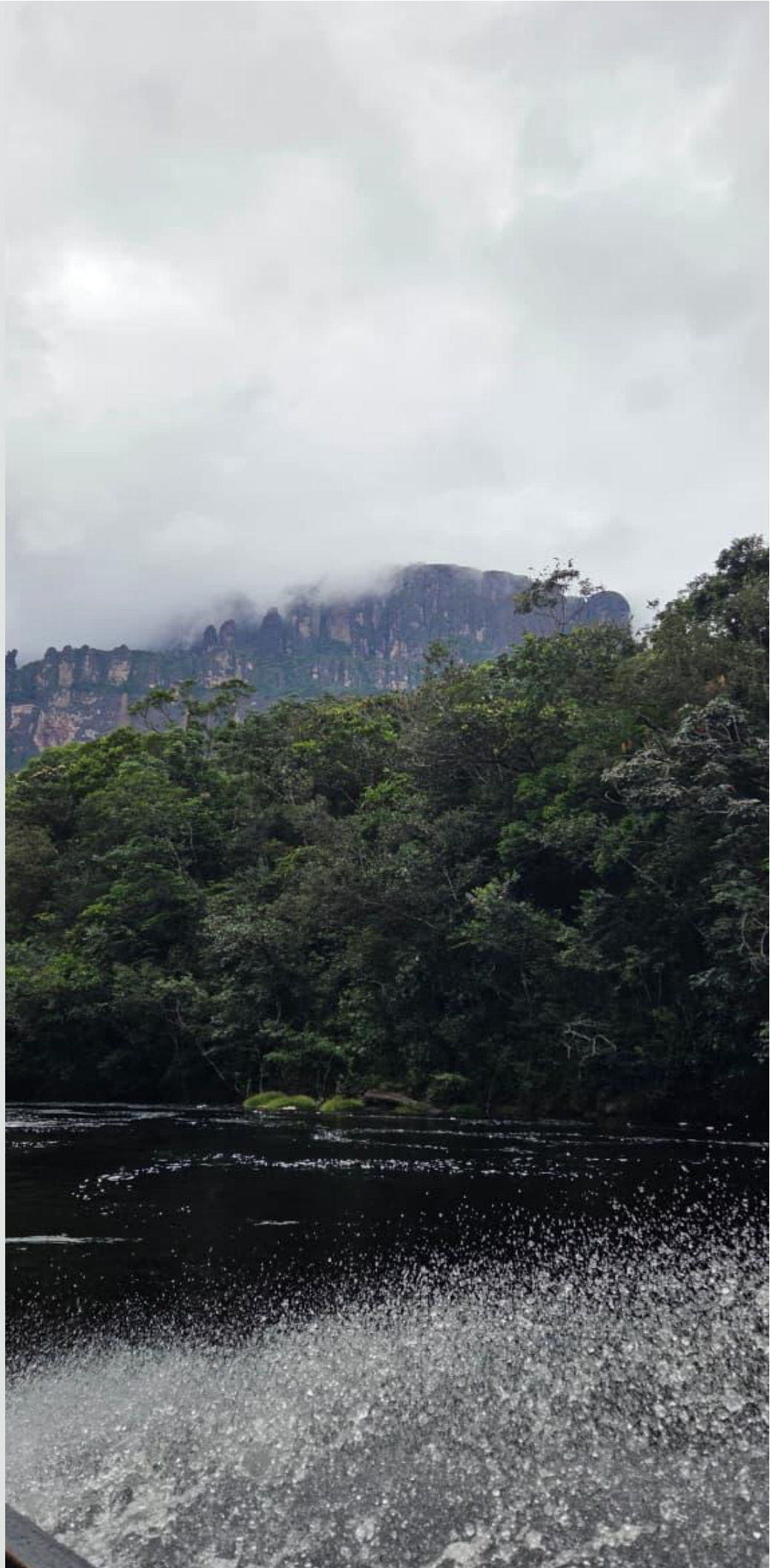






Ensayo



Desde el neuroliderazgo hacia la obtención de objetivos organizacionales. Una mirada reflexiva como proceso de gestión

Marisabel Gallardo¹

Recibido: 10 de septiembre de 2025

Enviado a evaluación: 19 de septiembre de 2025

Aceptado: 02 de diciembre de 2025

Resumen

El neuroliderazgo constituye una herramienta gerencial fundamental en el que se enfatiza el conocimiento en el funcionamiento del cerebro para comprender el comportamiento del ser humano y poder ayudar a las organizaciones en el desarrollo de mejores estrategias (Nakamura, Silva & Santos, 2023), esto se realiza con el fin de dotarlos de competencias que les permitan responder a los desafíos en la actualidad. Por ello el objetivo de este ensayo es considerar la forma de implementarlo de manera efectiva, en este sentido, se pretende evaluar una serie de pasos que pueden ser gestionados de manera progresiva en las organizaciones para optimizar los resultados e incrementar el rendimiento organizacional.

Palabras clave: Neuroliderazgo, Proceso, Objetivos Institucionales, Crecimiento Económico.

¹Venezolana, Lic. Contaduría Pública, Especialista de Finanzas, Magister en Gerencia Educacional, Docente en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) y del Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO), Asesor Financiero del Colegio ilustre Americano, Tesorera de la Caja de Ahorro de los Profesores de la UCLA (CAPUCLA) E-mail: marisabel.gallardo@ucla.edu.ve, marisabelgallardo@iujo.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3140-473X>

From neuroleadership to the achieving organizational goals. A reflective approach as a management process

Marisabel Gallardo²

Received: september 10, 2025

Sent for evaluation: september 19, 2025

Accepted: december 2, 2025

Abstract

Neuroliderazgo constitutes a fundamental managerial tool that emphasizes knowledge of brain functioning in order to understand human behavior and support organizations in the development of more effective strategies (Nakamura, Silva & Santos, 2023). This approach aims to equip organizations with competencies that enable them to respond to contemporary challenges. Therefore, the objective of this essay is to examine how neuroliderazgo can be implemented effectively. In this sense, it seeks to evaluate a series of steps that can be progressively managed within organizations to optimize results and enhance organizational performance.

Keywords: Neuroleadership, Process, Institutional Objectives, Economic Growth.

²Venezuelan, Licensed Public Accountant, Finance Specialist, Master in Educational Management, Professor at the Lisandro Alvarado Central-Western University (UCLA) and the Jesús Obrero University Institute (IUJO), Financial Advisor of the Illustrious American School, Treasurer of the UCLA Professors' Savings Fund (CAPUCLA) E-mail: marisabel.gallardo@ucla.edu.ve, marisabelgallardo@iujo.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3140-473X>

Da neuroliderança à conquista de objetivos organizacionais. Uma abordagem reflexiva como processo de gestão

Marisabel Gallardo³

Recebido: 10 de setembro de 2025

Enviado para avaliação: 19 de setembro de 2025

Aceito: 02 de dezembro de 2025

Resumo

A neuroliderança constitui uma ferramenta gerencial fundamental que enfatiza o conhecimento do funcionamento do cérebro para compreender o comportamento humano e ajudar as organizações a desenvolver melhores estratégias (Nakamura, Silva & Santos. 2023), com o objetivo de dotá-las de competências que lhes permitam responder aos desafios atuais. Portanto, o objetivo deste ensaio é considerar a forma de implementá-lo de maneira eficaz. Nesse sentido, pretende-se avaliar uma série de etapas que podem ser gerenciadas de forma progressiva nas organizações para otimizar os resultados e aumentar o desempenho organizacional.

Palavras chave: Neuroliderança, Processo, Objetivos Institucionais, Crescimento Econômico.

³Venezuelana, Licenciada em Contabilidade Pública, Especialista em Finanças, Mestra em Gestão Educacional, Professora Universitária na Universidade Central-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) e no Instituto Universitário Jesús Obrero (IUJO), Assessora Financeira na Illustrious American School, Tesoureira do Fundo de Poupança dos Professores da UCLA (CAPUCLA). E-mail: marisabel.gallardo@ucla.edu.ve. marisabelgallardo@iujo.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3140-473X>

Introducción

El mundo empresarial en el que hoy en día nos desempeñamos, bien sea como gerentes o líderes esta movido por grandes desafíos de orden interno y externo, lo cual genera constantes incertidumbres tanto para los empresarios como para todos los trabajadores de la organización (Carvajal, 2025), en consecuencia a quienes les corresponde liderar equipos de trabajo precisan hacerse de herramientas que les permitan conectar con los intereses personales de cada colaborador y acompañarlos en el logro del objetivo común de la organización. Visto así, la neurociencia cognitiva social y de manera más específica el neuroliderazgo brinda el sustento teórico para entender cómo funciona el cerebro del ser humano en lo referente al manejo de técnicas y estrategias que podrían potenciar la eficacia de estos líderes y el rendimiento de sus equipos (Carvajal et al., 2023)

La literatura en relación con los innumerables beneficios que trae consigo la aplicación del Neuroliderazgo es prolífica en la actualidad, por ejemplo Carvalho, Smith & Nguyen, (2021), enfatizan en los siguientes: a) aumento de la motivación, b) mejoras en los procesos comunicacionales y la colaboración de los integrantes de los equipos de trabajo, c) manejo de situaciones estresantes y conflictivas a través de la regulación emocional que finalmente conduzcan a la toma de decisiones consiente, planificada y estratégicas.

En ese sentido el propósito de este ensayo es discurrir acerca cómo esos beneficios podrían observarse en la práctica en la medida en que se inicien los pasos necesarios para experimentar cambios desde lo interno de cada organización. Entre las bondades que aporta la neurociencia cognitiva social es que se encarga de comprender la relación entre el trabajo de un líder y la interacción entre los individuos como parte de su equipo, de manera que se pueda entender cómo influyen estos actos en el cerebro y de esta forma al tener en cuenta estos factores le permitan fomentar sus cualidades de inteligencia emocional, escucha activa, además de una comunicación clara y efectiva que le permita tener acercamiento para reconocer las necesidades de sus colaboradores.

El neuroliderazgo según Vázquez, López & Rivera (2021), se convierte en una disciplina que combina los principios del liderazgo con los hallazgos más recientes de la neurociencia y tendrá como objetivo el estudio de cómo los procesos cerebrales ayudan a mejorar la forma en que los líderes gestionan personas, desarrollan equipos, toman decisiones, consideran el cambio, la motivación, la creatividad y la resolución de conflictos en el ámbito laboral.

Por ese motivo, se hace necesario indagar sobre la aplicabilidad de esta disciplina en el entendido de la complejidad que representa el mundo empresarial, la precisión que significa la entrega de resultados favorables en tiempos límites requeridos, y la adaptabilidad a los cambios en el entorno, que constituyen en general la necesidad de un cambio de cultura organizacional hacia una gestión más flexible, con sistemas de recompensa afianzadas en refuerzos cognitivos, que generen un ambiente cooperativo y altamente productivo. Singh & Patel (2021)

Ahora bien, cuando una organización establece objetivos claramente definidos, también requiere construir un camino que la lleve a su obtención, para ello es necesario implantar un procedimiento que

defina esta ruta a seguir, siendo que este constituye una serie de fases interrelacionadas a través de la cual la organización va a gestionar sus recursos económicos, físicos, financieros y en primordial para este caso el recurso humano en función de la consecución de dichas metas. En lo referido al neuroliderazgo; su implementación debe requerir una táctica que permita al neurolíder de manera clara- sin imposición- influir en el comportamiento del equipo de trabajo para dirigirlo hacia la misma ruta. Por ende, vamos a ir analizando consecutivamente una serie de elementos que inciden en la forma de gestionar esta poderosa herramienta gerencial.

El neuroliderazgo interno (conocerse a sí mismo e identificar patrones de comportamientos)

En esta instancia es importante identificar en el líder la necesidad de conocerse a sí mismo, es decir, identificar sus propias emociones, pensamientos, impulsos, motivaciones, su razón de ser y actuar en algunas circunstancias; adicionalmente debe reconocer, en primer lugar como las experiencias vividas en el pasado influyen en su comportamiento actual, seguidamente si las mismas pueden incidir en su modo de percibir a los demás y por ende en su propio estilo ejercido de liderazgo; en consecuencia estas actuaciones pueden afectar la interrelación y los niveles de confianza con el equipo y perjudicar su gestión en la organización.

En ese sentido, hacer un proceso de introspección le permite al neurolíder conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, de esta forma podrá manejar efectivamente sus reacciones y comprender quizás no el pensamiento, pero si la manera en que actúan sus compañeros de labores, de esta forma podrá enfrentarse de manera asertiva a la complejidad, incertidumbre y los cambios constantes del entorno empresarial; situaciones que requieran desarrollar capacidad de adaptación y resiliencia, identificar áreas de mejora, desarrollar nuevas habilidades para tomar decisiones más racionales y consientes, es decir más efectivas, (Montes M, 2017).

El neuroliderazgo destaca la importancia de la autoconciencia de los líderes, ya que al estar conscientes de que sus comportamientos pueden influir significativamente en el desarrollo de las personas y los equipos. Durante el desarrollo de investigaciones como practica gerencial en el neuroliderazgo, se ha descubierto la existencia de las neuronas espejo, estudiadas por (Kim & Park 2022) quienes en sus estudios revelan que las neuronas espejo son una clase de células corticales premotoras que se activan tanto durante la ejecución de acciones como durante la observación.

Ese elemento puede considerarse un mecanismo importante para el aprendizaje social y la imitación, ya que sugiere que observar el comportamiento de otros podría activar inconscientemente representaciones neuronales similares en el observador, por ende, constituyen un elemento muy importante en la capacidad humana para aprender nuevas habilidades a través del reflejo, integrar nuevos conocimientos con la imitación, conectar con los demás en la empatía y de esta forma forjar vínculos sociales. Martínez & López (2021).

Es por ello que, mirando cómo las personas actúan y reaccionan, se observa la respuesta a estímulos positivos y negativos como recompensas o castigos que pueden condicionar la manera en que el observador actúe en el futuro mediato, de allí la importancia de conocer y aceptar las virtudes y defectos de cada individuo a fin de modificar aquello que no contribuye al comportamiento adecuado en situaciones que afectan al entorno. Por tanto, es necesario realizar este primer paso de autoconocimiento para que en la identificación y aceptación de las fortalezas y debilidades los neurolíderes mejoren las relaciones con sus colaboradores.

El neuroliderazgo de equipo (conectar desde la motivación e intereses comunes)

La motivación es otro concepto valioso para entender cómo el neuroliderazgo permite mejorar la calidad de la gestión del neurolíder, lo que pueden resultar en una mayor efectividad del trabajo en equipo ya que permite identificar los factores que potencian las habilidades de sus empleados a nivel individual y grupal, esto facilita la creación de incentivos y estrategias que impulsen su compromiso con los objetivos de la organización, así lo mencionan O'Sullivan & Byrne, (2021).

Como ya se acotó anteriormente, el neuroliderazgo permite entender las emociones propias y ajenas, de esta forma los neurolíderes pueden conectar mejor con sus equipos, generando confianza y un ambiente de trabajo positivo, lo que facilita la colaboración y la empatía; al promover la inteligencia emocional y la comunicación efectiva, el neuroliderazgo contribuye a crear un clima organizacional favorable, donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar su máximo potencial, lo que impacta directamente en el incremento de su rendimiento.

Por otro lado, es necesario fomentar la comunicación efectiva para ello es imprescindible mantener una escucha atenta y comprensiva para entender la posición de los demás sin cuestionamiento. En este sentido, el neuroliderazgo ayuda a los líderes a comprender cómo el cerebro recibe y procesa la información, permitiéndoles adaptar su estilo de comunicación para transmitir mensajes claros y persuasivos, motivando a los equipos a mantenerse cohesionados en sus tareas.

Adicionalmente, es importante aludir que esta herramienta permite comprender cómo se generan nuevas ideas y cómo el cerebro procesa la información, por tanto, los neurolíderes pueden fomentar un ambiente de trabajo que promueva la creatividad y la innovación, esto ayuda a las empresas a diferenciarse de la competencia, mejorar la eficiencia y productividad, adaptarse al cambio, fortalecer la cultura de la empresa e identificar nuevas oportunidades de negocio, Al entender cómo aprenden y se desarrollan los empleados, las organizaciones pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo más efectivos, alineados con sus objetivos estratégicos y que permitan a los colaboradores alcanzar su máximo potencial.

En ese punto es importante hacer mención del modelo i4 Neuroleader de Silvia Damiano (2019), que busca incorporar principios neurocientíficos al liderazgo, a través de esta práctica se examinó cuatro dimensiones:

- a) La primera, el aspecto de rendimiento del modelo que investiga la base neurológica que impacta la atención, el enfoque y los recursos cognitivos necesarios para el rendimiento individual y de equipo.
- b) La segunda, en términos de colaboración, esta dimensión describe cómo el cerebro influye en los comportamientos colaborativos al enfatizar la comunicación efectiva y la construcción de confianza.
- c) La tercera es la sección de innovación que explora los procesos cognitivos detrás del pensamiento creativo y la adaptabilidad.
- d) Por último, la dimensión de agilidad analiza los conocimientos neurocientíficos sobre la adaptabilidad y la resiliencia al lidiar con el cambio, la incertidumbre y el estrés.

Ese modelo permite evidenciar la necesidad de establecer conexiones entre los intereses que mueven al equipo y la misión generada por la gerencia; por ello al neurolíder conocer cada uno de los elementos anteriormente descritos podrá utilizarlos a fin de redireccionar las motivaciones en conjunto al objetivo común establecido. Este paso se convierte en un elemento indispensable para poder ejercer cargos de dirección, ya que si un gerente no puede conectar al equipo con los objetivos establecidos en la institución estaría arando en medio del mar; por ende, se hace necesario hacerse de herramientas que le ayuden a incrementar el rendimiento de su gestión y mejoren los resultados económicos.

El neuroliderazgo organizacional (conocer y dirigirse en conjunto hacia la meta de la entidad)

Ya se han mencionado de manera particular los beneficios que reporta el neuroliderazgo en el nivel personal y en los equipos de trabajo, lo cual es muy útil para el neurolíder a la hora de generar estrategias que busquen la participación y la integración de estos colaboradores, quienes se convertirán precisamente en esto si se alinean a trabajar en conjunto por la consecución de objetivos comunes, para ello es importante estar claros en la forma que esto pueda alcanzarse. Green & Patel (2021)

Por tal motivo, en este punto es importante establecer que el gerente siendo consciente de la responsabilidad que le corresponde como líder debe conectar los beneficios que aporta el neuroliderazgo con las metas organizacionales y asumir ese rol de manera que tenga seguridad en cada paso que decida dar con su equipo. Para ello, debe organizar bien las estrategias, comunicarlas de forma clara, delegar responsabilidades en cada miembro de acuerdo a sus cargos, gestionar los recursos disponibles, gestionar los procesos y los conflictos o problemas que surjan con mucha cautela y

discernimiento, en fin, potenciar el rendimiento de su equipo para aumentar la productividad de la organización.

En ese sentido, el neuroliderazgo para Ruiz et al. (2023), va a representar una herramienta que le permita tomar decisiones más asertivas, que le ayuden con resiliencia adaptarse a los cambios que el entorno le vaya presentando siendo que hoy en día surgen situaciones estresantes que deben solventarse en la inmediatez, por lo tanto se debe aprovechar los talentos de cada integrante para fomentar su creatividad y mantener la innovación en los productos o servicios, esto va a mejorar el clima laboral, generando un mayor compromiso y motivación para que de forma mancomunada todos puedan dirigirse o encaminarse hacia la misma meta, propósito y objetivos organizacionales.

Ahora bien, es necesario que exista no solo un conocimiento de la tarea asignada a cada integrante del equipo sino un conocimiento pleno de las metas comunes de la entidad, y como elemento esencial es bueno que exista convicción en ellas, es decir, que cada integrante del equipo pueda identificarse de manera personal con esas metas de la organización, ya que en la medida que pueda alinear sus concepciones individuales con la propuesta que el líder plantea desde la misión y visión empresarial, se sentirá más motivado a ser parte de dichos logros, y de esta misma forma contribuirá en la labor encomendada.

Por último, se incorpora en este análisis un importante concepto que surge desde la neurociencia: *la neuroplasticidad*, según Chen, Li & Zhao (2022), es la capacidad del cerebro para reorganizarse y adaptarse mediante la formación de nuevas conexiones y vías neuronales. Esto permite al cerebro aprender, desaprender y reaprender, incluso en la edad adulta. En este sentido, el neurolider debe aprovechar la mentalidad de crecimiento que promueva la neuroplasticidad, ya que la creencia en la capacidad de desarrollar habilidades e inteligencia anima a las personas a participar en actividades que desafíen sus redes neuronales existentes y estimula la conexión con nuevos retos de crecimiento en conjunto.

Reflexiones conclusivas

Considerando los innumerables retos que se presentan para las organizaciones, donde los riesgos económicos, los cambios de directrices a nivel político, los masivos avances tecnológicos y la saturación de medios comunicacionales, se encuentran a la orden de cada día generando presión y conflicto de intereses de manera interna y externa en las empresas, sus recursos humanos no escapan de percibir estas distorsiones del entorno que terminan por producir estrés y desavenencias en los equipos de trabajo. Es por ello que se discurre que:

El neurolíder en su rol directivo, debe concientizar la necesidad de vincular los intereses particulares del personal a cargo con las proyecciones de resultados favorables en los negocios. Además, la ganancia o rentabilidad que en ocasiones no solo se mide desde el orden económico y financiero, debe apuntar al crecimiento en común de los miembros de la organización, es decir, incorporar el desarrollo personal de los individuos que forman parte de la entidad y vincularlo con las relaciones que mantienen con sus stakeholders del entorno en el que se desenvuelve.

En consecuencia, se piensa necesario implementar practicas del neuroliderazgo ya definidas de manera progresiva; es decir, en el entendido de que es primordial en primera instancia el autoconocimiento por parte del neurolider dado que le permite reconocer elementos de ayuda para el entendimiento del comportamiento de los demás, de allí se genera la empatía necesaria para migrar al manejo de un equipo de trabajo. Por ende, el neurolider debe ver a su grupo de trabajo no como elementos dispersos sino como colaboradores con intereses comunes donde se emprenda una ruta en conjunto que les permita consolidarse como equipo, de esta forma se puede trascender a la búsqueda de objetivos mancomunados donde la relación ganar los involucre a todos y los incentive a dar el máximo rendimiento de su potencial como organización.

La progresividad de este camino, se constituye en una necesidad imperativa que compromete al nivel directivo de las organizaciones a dar cada paso con firmeza y responsabilidad, consiente de la necesidad de involucrarse efectiva y afectivamente en esta gestión de conocimiento, aprendizaje, crecimiento y evolución en lo particular, profesional y empresarialmente; en este sentido, el neuroliderazgo se constituye como una herramienta progresiva y efectiva a nivel gerencial que es resultado de la integración de perspectivas de diversas disciplinas para abordar obstáculos y desafíos complejos; y de esta forma encaminarse a la consecución de metas organizacionales; tal y como se refleja en el siguiente gráfico.

Grafico 1. Neuroliderazgo



Fuente: elaboración propia

Referencias bibliográficas

- Carvalho, J. P., Smith, A. L., & Nguyen, T. (2021). Neural correlates of leadership: A meta-analysis of executive function and social cognition in organizational contexts. *Journal of Neuroscience*, 41(12), 2345–2358. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2021>
- Carvajal, B. C. (2025). Autoliderazgo femenino e inteligencia gestáltica: Estudio de caso de un grupo de venezolanas migrantes resilientes en Norte y Centroamérica. *Mayéutica Revista Científica de Humanidades y Artes*, 13(2), 123-145. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16505187>
<https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/article/view/5447>
- Carvajal, B. C., Renaud, C., Marcano Vera, R., & López, J. (2023). Construyendo decisiones para la transformación. *CENDES*.
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/textos_completos/Construyendo_decisiones_para_la_transformacion.pdf
- Chen, Y., Li, M., & Zhao, Q. (2022). Neuroplasticity and skill acquisition in organizational contexts: Implications for leadership development. *Leadership Quarterly*, 33(3), 401–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101024>
- Damiano, S. (2019). The Neurobiology of Integration-Becoming a High Performing Leader. *Neurobiology*. <https://www.aboutmybrain.com/blog/the-neurobiology-of-imagination-becoming-an-innovative-leader>
- Green, A. R., & Patel, S. (2021). Neural bases of ethical decision-making in leadership: An integrative review. *Ethics & Behavior*, 31(2), 99–118. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021>
- Kim, H., & Park, S. (2022). Mirror neurons and empathic accuracy in teams: Implications for leadership. *Emotion, Space and Society*, 42, 100698. <https://doi.org/10.1016/j.emosps.2022.100698>
- Martínez, R. J., & López, F. (2021). Empatía y teoría de la mente en la toma de decisiones organizacionales. *Revista de Psicología Organizacional*, 27(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2021.04.007>
- Montes Fuenmayor, M. (2017). Mentalidad reflexiva: un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 10(21), 73-79. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1453>
- Nakamura, K., Silva, D., & Santos, M. (2023). Neural basis of effective leadership under stress: A cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 789–808. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2023-0123>

- O'Sullivan, J., & Byrne, D. (2021). Social cognition and leadership: A review of recent neural mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 12, 654321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654321>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroliderazgo: una nueva forma de gestión de la felicidad. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 139. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>
- Singh, R., & Patel, K. (2021). Neurobiological foundations of trust in managers. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 345–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04321-7>
- Vázquez, M., López, C., & Rivera, P. (2021). Neurociencia aplicada al liderazgo de equipos virtuales. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 36(2), 88–102. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01012-3>