

## Estrategias basadas en el neuroliderazgo y su influencia en el clima organizacional de instituciones educativas

---

*Strategies based on neuroleadership and their influence on the organizational climate of educational institutions*

Juan Carlos Peña Humánez

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología – UMECIT

<https://orcid.org/0000-0003-4916-3882>

### RESUMEN

El presente artículo proporciona una perspectiva analítica del trabajo de investigación denominado estrategias basadas en el neuroliderazgo y su influencia en el clima organizacional (CO) de instituciones educativas. El estudio está constituido por argumentaciones interrelacionadas. En primer lugar, del liderazgo al neuroliderazgo, donde se hace un paralelo entre liderazgo tradicional y neuroliderazgo, basado en esquemas sobre determinación del cerebro. En segundo lugar, el neuroliderazgo en la Gestión Educativa (GE), resaltando las estrategias que fortalecen la Gestión Directiva (GD). En tercer lugar, las características de los rectores neurolideres, que apuntan a tener la capacidad de comprender a los profesores y percibir sus emociones. En cuarto lugar, el neuroliderazgo en el entorno organizacional, lo cual implica generar climas organizacionales apropiados a través del liderazgo emocional. De esta reflexión se concluye que el neuroliderazgo aporta una nueva forma de dirigir y orientar a un grupo de personas con relación a la Gestión Directiva (GD) en instituciones educativas. Ofrece un nuevo ejemplo sobre cómo los individuos y las organizaciones gestionan y aprenden basándose en la actividad cerebral. Las características fundamentales de los rectores neurolideres apuntan a tener la capacidad de comprender a los profesores y percibir sus emociones.

**Palabras clave:**

Neuroliderazgo, Liderazgo, Clima Organizacional, Gestión Educativa, Gestión Directiva, Neurociencia.

**ABSTRACT**

This article provides an analytical perspective of the research work called strategies based on neuroleadership and its influence on the organizational climate (OC) of educational institutions. The study is made up of interrelated arguments. Firstly, from leadership to neuroleadership, where a parallel is made between traditional leadership and neuroleadership, based on brain determination schemes. Secondly, neuroleadership in Educational Management (EG), highlighting the strategies that strengthen Directive Management (DG). Thirdly, the characteristics of neuro-leader principals, which aim to have the ability to understand teachers and perceive their emotions. Fourthly, neuroleadership in the organizational environment, which involves generating appropriate organizational climates through emotional leadership. From this reflection it is concluded that neuroleadership provides a new way of directing and guiding a group of people in relation to Management Management (DG) in educational institutions. It offers a new example of how individuals and organizations manage and learn based on brain activity. The fundamental characteristics of neuroleader principals aim to have the ability to understand teachers and perceive their emotions.

**Keywords:**

Neuroleadership, Leadership, Organizational Climate, Educational Management, Management Management, Neuroscience.

## INTRODUCCIÓN

La neurociencia, como campo interdisciplinario, se dedica al estudio de la estructura y la funcionalidad del sistema nervioso, incluyendo la compleja interacción de los elementos cerebrales que resultan en la conducta humana (Manes y Niro, 2014, citado por Cumpa-Valencia, 2019). En el ámbito emocional, esta ciencia ha revelado los procesos neuronales que subyacen a las emociones y cómo estas son generadas y reguladas conscientemente (Bueno, 2021). Así, la neurociencia ofrece un marco fundamental para entender el origen de los procesos cognitivos, las interacciones sociales, la toma de decisiones independientes, y la inteligencia emocional, entre otros aspectos.

La neurociencia, en su constante búsqueda por la integración de conocimientos multidisciplinarios, se erige como una rama del saber dinámica y en expansión. Su enfoque colaborativo es clave para desentrañar la complejidad del cerebro y el sistema nervioso desde diversas perspectivas, incluyendo la psicología, biología, medicina, informática y física. Esta sinergia interdisciplinaria abre nuevos horizontes para entender desde la mecánica de las sinapsis neuronales hasta el desarrollo y tratamiento óptimo de trastornos neurológicos.

La interacción entre especialistas de distintos campos cataliza el progreso y los descubrimientos en neurociencia, propiciando avances que serían inalcanzables en un marco aislado. La neurociencia interdisciplinaria no solo impulsa el desarrollo de habilidades analíticas, creativas y de resolución de problemas, sino que también plantea retos que demandan una amalgama de saberes y un trabajo colaborativo eficaz. Esta metodología colaborativa no solo fortalece la neurociencia, sino que también impulsa el progreso científico en su conjunto, demostrando que la cooperación y la diversidad de enfoques son esenciales para ampliar nuestra comprensión del cerebro y sus múltiples funciones.

Es fundamental destacar la importancia del trabajo conjunto y la diversidad de perspectivas en cualquier situación laboral. Al unir fuerzas y compartir diferentes puntos de vista, se pueden lograr resultados más enriquecedores y efectivos. La colaboración entre individuos con experiencias y conocimientos diversos puede aportar una mayor variedad de ideas y soluciones creativas a los problemas que se presentan. Además, fomentar un ambiente en el que se valoren y respeten las diferentes formas de pensar y trabajar promueve la innovación y el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo. En definitiva, el trabajo en equipo y la diversidad de perspectivas son dos elementos clave para alcanzar el éxito en cualquier ámbito laboral.

Cumpa-Valencia (2019) resalta la importancia de una colaboración interdisciplinaria para la comprensión del cerebro, donde se requiere la convergencia de especialistas de diversas disciplinas como neurólogos, psicólogos, psiquiatras, filósofos, lingüistas, biólogos, ingenieros, físicos, matemáticos, médicos, sociólogos y teólogos. Esta amalgama de conocimientos es fundamental para desentrañar los misterios de la neurociencia. A partir de esta interdisciplinariedad, han emergido nuevas áreas de investigación que combinan neurociencia con campos tan variados como la economía, la antropología, la sociología, la educación, la administración y el marketing. Ejemplos de estas nuevas ramas incluyen la neuroanatomía, neurobiología, neuropsicología, neuroeconomía, neuroeducación, neuroética, neuromanagement, neuromarketing y neuroliderazgo (Cumpa-Valencia, 2019, p. 31). Por otro lado, Sánchez y Claramunt (2020) argumentan que la interdisciplinariedad cerebral no solo implica la interacción y conexión entre distintas áreas específicas del cerebro, sino también una expansión de nuestro entendimiento de la razón humana.

El neuroliderazgo representa un paradigma revolucionario en el ámbito empresarial y organizacional, emergiendo como un enfoque vanguardista que explora la influencia del cerebro en la dinámica laboral. Este enfoque, arraigado en la investigación neurocientífica, busca dilucidar cómo los líderes pueden optimizar las funciones cerebrales para elevar el Clima Organizacional (CO) y la productividad global. De acuerdo a Palma-Avellán (2022) el neuroliderazgo integra habilidades tradicionales, asociadas al rol del líder, y actividades propias de la masa encefálica.

La noción de neuroliderazgo fue esbozada inicialmente por Bennis y O'Toole en la Harvard Business Review en 2005, destacando las deficiencias de los programas de MBA. Sin embargo, fue David Rock, historiador radicado en Nueva York, quien, en colaboración con el neurocientífico Jeffrey Schwartz, refinó y expandió este concepto al año siguiente, integrando los hallazgos de la neurociencia en las prácticas de gestión empresarial.

El neuroliderazgo se sumerge en el estudio de la estructura y función cerebral, estableciendo las bases neuronales que subyacen al liderazgo. Este campo aborda aspectos críticos como el comportamiento, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, las interacciones sociales y los procesos de aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo. Los líderes contemporáneos, armados con estas perspectivas, son clave para fomentar un entorno laboral enriquecedor y positivo.

Atencio Bravo et al. (2020), destaca que esta disciplina busca establecer las bases neuronales del liderazgo y la gestión. Se centra en el análisis de los procesos cerebrales que fundamentan la conducta, el rendimiento individual, la motivación, la toma de

decisiones, la inteligencia emocional, y la interacción social, así como la inteligencia y el aprendizaje individual. Según los autores, estos aspectos son indispensables para el contexto organizacional y el liderazgo.

Un líder sobresaliente se caracteriza por un conjunto de habilidades y comportamientos que marcan la diferencia: lidera con fraternidad y empatía, guía a su equipo con sabiduría, ejerce la escucha activa para captar las opiniones, necesidades y sugerencias, y asigna responsabilidades de manera táctica. La autoconfianza y la valoración de las aportaciones ajenas son atributos esenciales. Asimismo, la comunicación efectiva es clave, no solo para transmitir ideas con claridad, sino también para escuchar y entender en profundidad lo que el equipo requiere. En este contexto, el reconocimiento a los colaboradores dentro de una organización estimula la producción de dopamina en el cerebro, lo cual es propicio para la resolución de problemas y la generación de nuevas ideas (Suárez y Pinzón, 2020).

Huertas (2018), sostiene que un líder que desconoce sus propias acciones, emociones, reacciones y limitaciones, difícilmente puede liderar a su equipo. Descifrar y reconocer estos aspectos proporciona herramientas para comprender no solo el pensamiento sino también el comportamiento de los miembros del equipo. Al final, esto permite entender cómo dichas acciones y emociones afectan sus sentimientos y dan sentido a sus vidas (CESA, 2018, párrafo 8).

Es esencial que un líder sea consciente y entienda sus emociones para liderar con eficacia. La ausencia de esta conciencia emocional puede resultar en dificultades al manejar situaciones complejas, resolver conflictos y motivar al equipo. La empatía y la inteligencia emocional son fundamentales para un liderazgo efectivo, ya que promueven una conexión genuina con los demás y permiten tomar decisiones bien fundamentadas. Por lo tanto, es crucial que un líder se comprometa a explorar y comprender en profundidad sus emociones para dirigir a su equipo hacia el éxito. Según Conejero-Pérez et al. (2022), el trabajo en equipo y la satisfacción laboral son esenciales para un liderazgo eficiente, dado que el liderazgo está más vinculado con aspectos psicológicos que con factores sociodemográficos.

La inteligencia emocional (IE) es un requisito indispensable para el liderazgo. Sin ella, incluso la persona más educada y analítica, con un sinnúmero de ideas brillantes, carecerá de lo necesario para ser un gran líder. La IE implica la habilidad para identificar, entender y manejar tanto las emociones propias como las de los demás. Para ello se definen dimensiones clave como la autoconciencia, la autogestión, la empatía y las habilidades sociales.

Además, Lotito (2022), señala que cada vez más organizaciones reconocen que invertir en el desarrollo de competencias relacionadas con la IE es vital para su filosofía. Este enfoque debe estar presente en la visión, misión y valores corporativos, donde principios como el respeto, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la honestidad, la integridad y la autenticidad solo pueden florecer cuando líderes y colaboradores actúan de manera coherente con sus palabras y acciones.

En cuanto al Clima Organizacional (CO), Márquez Gómez (2022) adopta la perspectiva de Alfaro al describirlo como el entorno en el cual interactúan los colaboradores de una entidad, ya sea con ánimo de lucro o no. Por su parte, Borja argumenta que el CO se caracteriza por la interrelación entre la motivación y el personal de la institución, lo cual se manifiesta en la satisfacción laboral, la moral, el interés y la cooperación en las tareas asignadas (p. 6). Estos elementos son cruciales para enriquecer el CO en el ámbito educativo, ya que fomentan un incremento en el sentido de pertenencia, la confianza, la colaboración y el compromiso entre directivos y docentes. El clima laboral, fundamentado en el estado emocional de los trabajadores, es profundamente influenciado por cómo perciben las dinámicas organizacionales (Garay et al., 2021).

Por su parte Morales (2021), señala que el clima laboral es la satisfacción laboral o actitud del empleado frente a su trabajo, justificado en el valor que se le da al trabajo, manteniendo un equilibrio entre el valor retribuido y las expectativas.

García, J. (2021) sostiene que el liderazgo es un factor clave en la configuración del CO, ya que un liderazgo efectivo genera una atmósfera positiva y otorga mayor significado a la organización, lo que se traduce en una mejora en el rendimiento del personal (p. 6).

Para instaurar un ambiente organizacional favorable, es vital fomentar una comunicación efectiva que involucre a todos los miembros del equipo. Esto implica una escucha activa, un respeto por las opiniones ajenas y una disposición abierta hacia el diálogo constructivo. Asimismo, es fundamental reconocer y valorar la labor de cada colaborador, ofreciendo retroalimentación constructiva y estimulando su crecimiento y desarrollo profesional. Un clima laboral cordial y colaborativo no solo promueve el bienestar de los empleados, sino que también impulsa la productividad y facilita la consecución de metas organizacionales. En resumen, un ambiente organizacional óptimo se edifica sobre la base de la confianza, el respeto mutuo y la empatía entre todos los integrantes de la empresa.

Brito-Carrillo et al. (2020) resaltaron las observaciones de Lapo y Bustamante sobre cómo el Clima Organizacional (CO) está compuesto por una variedad de factores que impactan directamente en el desarrollo de comportamientos sociales y, a su vez, influyen en los elementos que median las actitudes laborales. De manera similar, Cortez-Rodríguez y Pacheco (2019) definen el CO como las percepciones compartidas de los atributos de una organización, sus subsistemas y cómo estos afectan la apropiación, interpretación y comprensión de la relación entre la organización y sus miembros. Es evidente que el CO está intrínsecamente ligado a las cualidades del liderazgo, ejerciendo una influencia significativa sobre él.

Estos autores conciben el CO como un conjunto de principios fundamentales, caracterizados por estructuras pobladas por individuos que facilitan una interacción efectiva. En esta línea, Daza Corredor et al. (2021) descubrieron que las condiciones de trabajo, como el salario, las herramientas y el equipo disponible, entre otros, son determinantes en la calidad del ambiente organizacional.

En el ámbito de las instituciones educativas, el neuroliderazgo ejercido por los rectores puede ser determinante en el CO. La implementación de prácticas efectivas de neuroliderazgo por parte de los rectores tiene un impacto significativo en el CO de los docentes, mejorando la comunicación, fomentando el apoyo emocional, gestionando el estrés y promoviendo el desarrollo profesional. Esto puede generar un entorno laboral más positivo, donde los profesores se sientan apreciados, motivados y capaces de alcanzar su máximo potencial.

Asimismo, es esencial que el neuroliderazgo se base en la razón y mantenga una conexión sólida con las emociones del equipo docente. Esto implica la capacidad de resolver problemas contextuales y mantener la cohesión del equipo, lo cual es fundamental para el crecimiento y éxito de su labor.

Para que un rector, en su rol de líder, establezca y mantenga un CO saludable con su equipo, debe emplear estrategias clave basadas en el neuroliderazgo. Estas estrategias deben estar orientadas a fortalecer el ambiente laboral, estimular y gestionar las emociones del personal. Entre las tácticas importantes que los neurolíderes deben implementar se incluyen: factores intelectuales y emocionales propios del neuroliderazgo, competencias directivas y elementos que definen el CO.

La estrategia factores intelectuales y emocionales que caracterizan el neuroliderazgo, está orientada a la racionalidad, inteligencia emocional, capacidad para resolver problemas y trabajo en equipo. Como capacidad que permite idear, indagar y producir de acuerdo con principios transparentes, para lograr la gestión y la

articulación de equipos de trabajo.

La estrategia habilidades directivas, está orientada a la gestión educativa estratégica, autoconocimiento y autoconfianza, delegación y facultamiento y el liderazgo. Por otra parte, los factores que identifican el clima organizacional está encaminada satisfacción laboral, motivación, relaciones interpersonales y comunicación y, además, al reconocimiento de las labores destacadas

### **Del liderazgo al neuroliderazgo**

El liderazgo es reconocido tradicionalmente como una ventaja competitiva en organizaciones, donde es crucial para una gestión efectiva del conocimiento (Moreno-Dominguez et al., 2023). Los líderes deben poseer habilidades para resolver conflictos y gestionar conocimientos (Bárcenas-Villegas y Vázquez-Santiago, 2023), además de “guiar, fortalecer y establecer lineamientos para una sana convivencia organizacional” (Ramirez Contreras et al., 2020, p. 2). Sin embargo, Bárcenas-Villegas y Vázquez-Santiago (2023) advierten sobre un sesgo de género que categoriza el liderazgo femenino como maternalista y el masculino como autoritario.

El neuroliderazgo surge como una evolución del liderazgo tradicional, enfocándose en aspectos afectivo-emocionales para inspirar y motivar a los equipos hacia el logro de metas (Ramirez Contreras et al., 2020). Este enfoque considera las determinaciones cerebrales y promueve competencias neuroemocionales sobre las intelectuales, proponiendo un liderazgo que se alinea con los más recientes hallazgos en neurociencia. Según Aksahin et al. (2023), el neuroliderazgo “implica comprender el funcionamiento cerebral para optimizar la gestión laboral e impactar positivamente en el liderazgo” (p.12). Veranes Garzón et al. (2021) destacan que el neuroliderazgo se fundamenta en investigaciones actuales de la actividad cerebral para potenciar la dirección organizacional. En consecuencia, el Clima Organizacional (CO) se ve significativamente influenciado por la actitud de los líderes. Un neurolíder, al incidir en el clima emocional, facilita la unión del equipo para la consecución de metas compartidas y efectivas, resaltando la importancia de conectar emocionalmente con el personal.

De acuerdo a Molares Acevedo y Olivares Blanco (2019), entre las ventajas que ofrece el neuroliderazgo es que permite conocer mejor los procesos neuronales en los diferentes equipos. Es una práctica de los neurolíderes que consiste en mejorar sus habilidades de gestión, para impactar positivamente en el desempeño del equipo que acompaña y mostrando resultados positivos en la organización.



El neuroliderazgo comprende los principios humanistas y habilidades o competencias emocionales con relación a empatía, inteligencia emocional y resolución de conflictos, gestión conjunta de grupos, reunir información y evaluar alternativas para una toma de decisión concluyente y capacidad para manejar las emociones de forma adecuada. Para ello el neurolíder se debe apropiarse de estrategias para lograr un buen clima en su organización.

Atencio Bravo et al, (2020), el neuroliderazgo corresponde a un conocimiento oportuno que ha logrado consolidarse en un contexto que demanda más información acerca del cerebro y las funciones que este desempeña en el desarrollo del ser humano.

Para Molares Acevedo y Olivares Blanco (2019), los conflictos son inevitables e inherentes en las organizaciones y surgen por las necesidades del cambio, por ello un líder debe saber actuar y resolver situaciones de conflicto y hacerle frente, debe conocer cómo funciona su cerebro y, además, cómo funciona el de los demás, respondiendo a dudas e inquietudes y permitiendo que los mismos colaboradores expresen sus ideas e involúcralos en la resolución de problemas y de la implementación de los cambios (p. 16). Adicionalmente, para Osorio y Del Valle (2020) un neurolíder debe tener una personalidad positiva, cooperativa, motivador, centrado, estable, ejercer autocontrol, realizar actividad física y meditar a diario.

Sin embargo, De la Nuez et al. (2023), identifica dos limitaciones durante la implementación del neuroliderazgo en las organizaciones. La primera se basa en la renuencia de los que ocupan los puestos de liderazgo a renunciar a cierta autoridad frente a sus subordinados, mientras la segunda se refiere a la complejidad de introducir cambios en gerentes que tienen un horario fijo y determinado.

De aquí, que comprender cómo funciona el cerebro puede ayudar a los líderes a tomar decisiones más acertadas, gestionar el estrés de manera más efectiva y motivar a sus equipos de manera más eficaz. Además, entender cómo funciona el cerebro de los colaboradores también puede ayudar a los líderes a identificar las necesidades individuales de cada uno y adaptar su estilo de liderazgo para maximizar su desempeño. En resumen, el neuroliderazgo puede formar mejores líderes al proporcionarles herramientas para comprenderse a sí mismos ya los demás de una manera más profunda, lo que les permite liderar con mayor eficacia y generar un impacto positivo en sus equipos y organizaciones.

### **Neuroliderazgo en la gestión educativa**

El neuroliderazgo en la Gestión Educativa (GE) es una estrategia que tiene

como objetivo fortalecer la gestión directiva (GD) en instituciones educativas (IE) mediante la comprensión de la influencia del neuroliderazgo en la misma. Existe una correlación positiva entre GE y neuroliderazgo, lo que sugiere que este último puede ser una herramienta efectiva para lograr los cambios y transformaciones que demanda la sociedad en el ambiente educativo.

En la actualidad la GE requiere del cumplimiento de estrategias transformadoras y efectivas para mejorar la calidad educativa y el clima organizacional y, consecuentemente, desistir de los métodos del liderazgo tradicional. Consiguiendo, de esta manera, una GD más satisfactoria y motivadora. Según Zambrano et al. (2024) la Gestión por parte de líderes educativos logran aprender, controlar sus emociones, resolver problemas, fomentar la participación de todos los actores sociales involucrados en la institución y lograr vencer las resistencias al cambio (p. 5).

La toma de decisiones, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo y el control emocional son la base de los espacios de gestión del neuro liderazgo en educación (Ruiz Valdez et al., 2020). El propósito del neuroliderazgo es alejarse viejas prácticas del líder ambiguo, para responder a nuevas estrategias que aborden las responsabilidades y exigencias del cargo directivo.

Los logros de la gestión directiva de la GD en IE son fundamentales para el desarrollo y el éxito de la comunidad educativa. Algunos logros comunes incluyen la implementación de estrategias efectivas para mejorar la calidad educativa, el fomento de un ambiente de aprendizaje inclusivo y diverso, la promoción de la creatividad y el pensamiento crítico. Estos logros son el resultado de un liderazgo sólido y efectivo que busca el bienestar y el progreso de todos los miembros de la comunidad educativa.

Desde esta perspectiva, Atencio Bravo et al. (2020), refieren que el acercamiento cognoscitivo de las habilidades del líder es altamente meritorio para el desarrollo potencial de las organizaciones educativas, desde una mirada esperanzadora puede considerarse como un fenómeno en constante evolución (Lamus de Rodríguez et al., 2023, p. 4)

Las Instituciones Educativas Publicas actualmente se desarrolla en un contexto de incertidumbre, conflictos y riesgos, lo que no contribuye a una gestión exitosa. El neuroliderazgo introduce métodos sobre modelos de gestión basado en los avances de la neurociencia, como nueva de forma de pensar, decidir y hacer en la gestión de recursos humanos, el planteamiento de. (Carrasco y Alarcón, 2021. p. 1). En su gran mayoría, algunos rectores lideran de forma autocrática, toman sus propias decisiones y dan órdenes sin tener en cuenta las opiniones de los docentes.

Atencio Bravo (2020) sustenta que resulta posible entonces plantear la necesidad de una gestión directiva con alto sentido de pertenencia, que reconozca y valore la autonomía y el liderazgo como aspectos necesarios para una transformación social, no obstante, para lograrlo será necesario contar con un capital humano representado por rectores líderes que realmente pongan de manifiesto sus potencialidades emocionales, cognitivas, y motivacionales, teniendo en cuenta la necesidad de empatía, comunicación y otras formas del liderazgo educativo, asegurará el logro de metas determinadas desde el ejercicio de sus potenciales neurálgicos (p. 3).

### **Características de los rectores neurolíderes**

Los neurolíderes se distinguen por su habilidad para entender y sintonizar con las emociones de los docentes, estableciendo metas alineadas con el propósito de vida y la gestión directiva. Se caracterizan por no adherirse ciegamente a los patrones establecidos, actuando como modelos a seguir para su equipo, comprendiendo el funcionamiento de su propio cerebro y emociones para influir de manera positiva en el clima organizacional. Además, poseen la capacidad de integrar de manera consciente el pensamiento, la emoción y la acción frente a desafíos, situaciones de estrés o escenarios novedosos.

Hoy en día, es esencial evolucionar del liderazgo tradicional al neuroliderazgo, entendiendo las capacidades cognitivas de los líderes que benefician tanto a ellos mismos como a todos los integrantes de la institución. Elementos como la motivación, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la creatividad y la inteligencia emocional son cruciales. Los líderes deben ser vistos por sus colaboradores como figuras auténticas, confiables, responsables, amables, con autoestima sólida, habilidades interpersonales, capacidad para reconocer emociones ajenas y empatía, entre otras virtudes (Morales Acevedo y Olivares Blanco, 2019).

Altamirano et al. (2017) destacan que el neuroliderazgo enfatiza aspectos intelectuales y emocionales que inciden en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la motivación, la creatividad y la innovación. También abarca otros elementos organizacionales como la gestión del cambio, las recompensas, las relaciones interpersonales empáticas, la resolución de conflictos y la negociación, adaptándose a las transformaciones necesarias que la institución requiere (p. 3).

El neuroliderazgo se fundamenta en el entendimiento del funcionamiento cerebral humano y su relación con la toma de decisiones, la gestión emocional y la motivación de equipos. Integrando conocimientos de neurociencia con competencias

directivas, se busca optimizar el desempeño y la eficiencia de los líderes en las organizaciones. Es crucial reconocer la necesidad de equilibrar la inteligencia racional con la emocional para alcanzar un liderazgo efectivo y compasivo.

La habilidad para manejar las emociones, tanto propias como ajenas, es clave para influir y dirigir a un equipo hacia el éxito. El neuroliderazgo aspira a formar líderes conscientes de la importancia de combinar aspectos intelectuales y emocionales en su labor, propiciando así un entorno laboral más sano y productivo.

Morales Acevedo y Olivares Blanco (2019) señalan que los líderes en neuroliderazgo deben poseer: la capacidad de adaptación al cambio, enfrentar desafíos con facilidad, ejercer una dirección efectiva, ser estrategias hábiles, tener una gran capacidad de aprendizaje y retención, y una inteligencia emocional esencial para gestionar y comprender las emociones propias y de los demás.

Ruíz Valdez et al (2020) destacan que una ventaja del neuroliderazgo es el desarrollo de una inteligencia socioemocional en la organización. Por ello, esta investigación apunta a que su implementación por parte de directivos y colaboradores en Cotrafa mejorará sus competencias, facilitará sus labores, influirá positivamente en el equipo y contribuirá al éxito de la organización.

Es crucial que los rectores colaboren como un equipo, ya que la diversidad de perspectivas contribuye a fortalecer un propósito compartido. Además, el neurolíder debe aprender a soltar las riendas de la hiperresponsabilidad, reconociendo que los docentes a su lado están listos para cooperar. Al delegar tareas, el neurolíder fomenta la confianza necesaria para que la institución avance hacia sus metas establecidas.

Las habilidades de un neurolíder se definen como competencias distintivas que optimizan el desempeño de las funciones dentro de la institución educativa. Estas competencias no solo mejoran la ejecución de tareas, sino que también promueven una gestión eficaz de los recursos, el alineamiento estratégico y la administración del talento humano.

Como señala Pasmore (2017), todo líder valora una estrategia empresarial claramente articulada. No obstante, son pocos los que se enfocan en el liderazgo que se requiere para implementar estrategias que demandan una transformación en la gestión o en las habilidades organizacionales.

### **El neuroliderazgo en el entorno organizacional**

El Neuroliderazgo hoy en día es una herramienta que apoya el desenvolvimiento,

el compromiso y la empatía del líder en la organización y que se ve reflejado en la conducta y participación día a día. De ahí la importancia de analizar al liderazgo desde esta perspectiva, las personas suelen pasar gran parte de su vida en la organización por lo que muchas veces llegan a tener una convivencia mayor en el trabajo que con su propia familia (Ramírez Contreras et al., 2020, p. 2). Especialmente, en condiciones de incertidumbre, como lo ocurrido en la pandemia de COVID-19, el neuroliderazgo, a través de la autogestión y control emocional del estrés; para ello es indispensable un alto grado de empatía y trabajo en equipo de los líderes, para poder colaborar y dar solución a cada uno de los problemas y limitaciones de sus subordinados Carrillo (2021). En este sentido, los prejuicios y tratos diferenciados son considerados factores que constriñen o hagan fracasar el neuroliderazgo.

El neuroliderazgo como disciplina innovadora que implica la actividad del cerebro, los procesos mentales, la regulación de emociones, las opciones de cambio y la toma de decisiones. Un neurolíder es capaz de autorregular las emociones y comprender la de los demás, brinda motivación desde el afecto y no desde la obligación, desde el ejemplo y no desde la palabra. Su actitud es de firmeza, consideración y ternura; lo que provoca que un equipo tome sus propias decisiones. Este tipo de liderazgo evita al máximo los agentes estresores, o más bien el estrés laboral.

Como Néstor Braidot en conferencia “neuroliderar significa lograr que los demás, los liderados, quieran hacer las cosas, no orden y obligación de hacerlas, sino que quieran emociones. Por eso, el neuroliderazgo implica en el ámbito organizacional y de las empresas emoción y liderazgo emocional, y que generen climas apropiados para que sean exitosos y todos encuentren su unidad. (Canal Néstor Braidot, 2019, 43s)

Neuroliderar implica motivar a los demás de manera que se sientan inspirados y con ganas de seguir nuestras indicaciones. Se trata de guiar, no de imponer, de influenciar positivamente en el equipo para que trabajen de manera comprometida y entusiasta. Un neurolíder debe ser capaz de comprender las necesidades y motivaciones de sus colaboradores, brindándoles el apoyo necesario para que alcancen sus metas y objetivos con éxito. En este enfoque de liderazgo, la empatía, la escucha activa y la comunicación efectiva son fundamentales para crear un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso. Cuando los liderados se sientan valorados y respetados, estarán más dispuestos a colaborar y comprometerse con el líder de manera voluntaria y consciente.

De acuerdo con Mendoza-Vargas et al. (2022), en un clima organizacional idóneo, los empleados desempeñan sus labores en un entorno donde prevalece la reciprocidad entre directores y subordinados, fomentando una familiaridad que

previene conflictos y preserva la institucionalidad (p.158). La importancia de laborar en ambientes agradables es fundamental para el desempeño de los empleados y el progreso de las prácticas empresariales. Por tanto, el fortalecimiento del clima laboral, que propicia que los empleados se sientan cómodos y motivados, no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también impulsa la productividad de la empresa (Morales Acevedo y Olivares Blanco, 2019). Aunque la percepción del entorno laboral por parte de los empleados puede no ser siempre positiva, es tarea de la empresa implementar estrategias que mejoren esta percepción y, como resultado, induzcan una actitud favorable. En definitiva, el clima organizacional, entendido como la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, ejerce una influencia significativa en su comportamiento.

El ambiente laboral se compone de múltiples factores, incluyendo la estructura organizativa de la empresa, la autonomía y libertad para desempeñar las tareas, las recompensas e incentivos por el trabajo realizado, y la calidad de las relaciones laborales, la colaboración y el liderazgo dentro de la organización. La relevancia del clima organizacional se manifiesta en su impacto sobre la conducta y el rendimiento de los empleados.

Según Veranes Garzón et al. (2021), la neurociencia y el liderazgo modernos se centran en la toma de decisiones, la adaptabilidad al cambio y la regulación emocional. Los trabajadores tienden a apegarse a rutinas conocidas, perfeccionando sus habilidades en tareas específicas que les han demandado tiempo y esfuerzo aprender. Sin embargo, un liderazgo efectivo puede incentivar el abandono de prácticas anticuadas o ineficientes en favor de nuevas metodologías.

Capuñay Geng (2019) sostiene que el clima organizacional es diseñado conscientemente, ya que las personas operan en contextos dinámicos y complejos, con comportamientos diversos que influyen directamente en el ambiente laboral (p. 12).

El clima organizacional multidimensional alude a cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y la estructura empresarial ejercen una influencia significativa. La evaluación del clima organizacional requiere de encuestas periódicas a los trabajadores para detectar áreas de mejora y promover condiciones que favorezcan un entorno laboral positivo y eficiente. En esencia, este concepto es vital para el éxito y la continuidad de cualquier organización.

La estructura organizativa tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Factores como la distribución de responsabilidades, la comunicación interna, los procesos de toma de decisiones y la jerarquía son determinantes en la creación de un ambiente laboral. Una estructura organizativa horizontal favorece un clima de trabajo colaborativo, donde se valora y promueve la participación activa y la opinión de los empleados.

Aguirre (2021) observó diferencias en la percepción del clima organizacional y, por ende, en la satisfacción laboral entre el personal administrativo y operativo de una compañía petrolera. Estas diferencias se atribuyen principalmente a factores como la motivación, el desarrollo personal, los salarios, las bonificaciones, los beneficios y las oportunidades de crecimiento profesional.

Es crucial que los líderes y gerentes propicien un entorno laboral inspirador, donde los empleados se sientan apreciados, reconocidos y motivados para rendir al máximo. Además, el clima organizacional es esencial para forjar la identidad de la empresa. Se trata de la atmósfera que se respira al interactuar con los miembros de la organización, reflejando su cultura, valores y normativas. Por ello, es imperativo que las empresas se esfuercen en desarrollar un clima organizacional saludable y propicio, que fomente la unión del equipo y contribuya al cumplimiento de los objetivos corporativos.

## CONCLUSIONES

El neuroliderazgo introduce una perspectiva innovadora en la dirección y orientación de equipos, enmarcada dentro de la Gestión Directiva (GD). Esta disciplina emerge como un paradigma que ilustra cómo individuos y organizaciones pueden optimizar su gestión y aprendizaje a través del entendimiento de la actividad cerebral.

La fusión de la neurociencia con estrategias de liderazgo permite una comprensión más profunda del funcionamiento cerebral en contextos profesionales. Mediante la aplicación de los principios del neuroliderazgo, los líderes pueden alcanzar una mayor eficacia al motivar, inspirar y dirigir a sus equipos. Este enfoque vanguardista en la GD desbloquea posibilidades para enriquecer la comunicación, la toma de decisiones y el desempeño organizacional. El neuroliderazgo favorece la creación de entornos laborales colaborativos, empáticos y eficientes, lo cual repercute positivamente en el éxito colectivo.

Actualmente, con los avances en neurociencia, el liderazgo se adentra en el análisis cerebral de quienes están al mando, abarcando su funcionamiento, anatomía y fisiología. En este contexto, el líder se caracteriza por su habilidad para tomar decisiones beneficiosas para su grupo, equipo u organización.

A diferencia del liderazgo tradicional, que se basa en metodologías de gestión arraigadas en el pasado, el neuroliderazgo propone un enfoque que considera los procesos cerebrales, destacando nuevas formas de pensamiento enfocadas en competencias neuroemocionales más que en habilidades puramente intelectuales.

El neuroliderazgo se destaca como un conjunto de prácticas y criterios conductuales innovadores en el ámbito empresarial, promoviendo habilidades avanzadas como la autorregulación emocional y cognitiva. Estas habilidades enriquecen la capacidad de discernimiento, impulsan la creatividad y fortalecen las capacidades mentales. En el contexto de la Gestión Educativa (GE), el neuroliderazgo se presenta como una estrategia clave para robustecer la gestión directiva en instituciones educativas, aprovechando su influencia positiva para fomentar cambios y transformaciones acordes a las demandas sociales actuales.

Hoy en día, la GE necesita adoptar estrategias transformadoras y efectivas que mejoren la calidad educativa y el clima organizacional, alejándose de los métodos de liderazgo tradicionales. Es crucial que directivos y docentes colaboren estrechamente para implementar cambios positivos que beneficien la dinámica y el ambiente institucional. Dado que el clima organizacional afecta directamente el rendimiento estudiantil, es imperativo promover la colaboración, la comunicación efectiva y un entorno de respeto y confianza dentro de la comunidad educativa. La gestión educativa exitosa, que propicia un ambiente óptimo para el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes, solo es posible mediante el esfuerzo conjunto y el compromiso de todos los actores involucrados.

Los rectores que ejercen el neuroliderazgo deben poseer la habilidad de entender y empatizar con las emociones de los docentes, establecer metas alineadas con su propósito de vida y la GD, y no dejarse influenciar por patrones aceptados comúnmente. Deben ser modelos de conducta para su equipo, comprender el funcionamiento cerebral y emocional para influir positivamente en el clima organizacional y, finalmente, ser capaces de integrar pensamiento, emoción y acción de manera consciente ante desafíos, situaciones de estrés o escenarios novedosos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M.H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*. 17(4), 91-103. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068>
- Aksahin, H.; Dagli, G.; Altinay, F.; Altinay, Z.; Altinay, M.; Soykurt, M.; Bahcelerli, N.M.; Adedoyin, O.B. (2023). Contributions of neuroleadership to the school administrator and teachers for the development of organizational behavior. *Sustainability*, 15, 15443. <https://doi.org/10.3390/su152115443>
- Altamirano, D. R. V., Carrasco, R. G. A., & Granizo, G. G. U. (2017). Inteligencia emocional y el neuroliderazgo en las Empresas públicas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (235). <https://acortar.link/UUM6st>
- Atencio Bravo, E. A., Ramírez Lora, L. J., & Zappa Berastegui, Y. B. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 416-447. <https://acortar.link/OBVTB4>
- Bárcenas-Villegas, D.; & Vázquez-Santiago, M.S. (2023). Valoración del liderazgo enfermero en un hospital del Sistema Sanitario Público Andaluz. *Enfermería Clínica*. 33, 353-360. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.06.005>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://acortar.link/TIw2mJ>
- Bueno, D. (2021). La neurociencia como fundamento de la educación emocional. *Revista Internacional De Educación Emocional Y Bienestar*, 1(1), 47-61. <https://doi.org/10.48102/riieb.2021.1.1.6>
- Capuñay Geng, M. E. L. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana. <https://acortar.link/ktVjWp>
- Carrasco, Z. C. M., & Alarcón, M. A. C. (2021). Calidad en los procesos de gestión de las Instituciones Educativas desde el neuroliderazgo. *Revista Iberoamericana de la Educación*. <https://acortar.link/9bYTcZ>

- Carrillo, S. (2021). Neuroliderazgo, estrategia para enfrentar la crisis en las organizaciones educativas. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 18(2), 34-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8169641>
- Conejero-Pérez, J. I., López-Verdugo, I., y Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.21071/psye.v14i1.14187>
- Contreras, B. A. R., Barrera, P. D. C., & Valdez, J. F. M. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (7), 7. <https://acortar.link/MydkFl>
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161. <https://acortar.link/s4Jsyn>
- Cumpa-Valencia, M. (2019). Usos y abusos del término “neurociencias”: una revisión sistemática en revistas indexadas Scielo. *ConCiencia EPG*, 4(1), 30-67. <https://onx.la/96658>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De la Nuez, H.; Nieves, J.; Osorio, J. (2023). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal of Hospitality Management*. 114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103554>
- Garay, Y.J.O.; Cubillas, L.L.L.; & Yactayo, A.C.N. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*. 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- García, J. (2021). Clima organizacional y liderazgo. Recuperado de: <https://acortar.link/Gouplz>

- Huertas, M. (29 de noviembre de 2018) “Neurolíder”: de ser referente racional a saber conectarse con las emociones del equipo. CESA. <https://acortar.link/LgfuUu>
- Márquez Gómez, J. O., & Cardoso Jiménez, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13(25). <https://acortar.link/FevSny>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). Información tecnológica, 33(6), 157-166. <https://acortar.link/zXWrGE>
- Morales, D.R.D. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 17(2), 245-256. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Morales Acevedo, D., & Olivares Blanco, J. G. (2019). El neuroliderazgo como herramienta para transformar la efectividad del liderazgo en la cooperativa financiera COTRAFA, en el departamento de Cundinamarca. <https://repository.ucc.edu.co/items/7a724613-2fe5-46c9-a8d5-b8a9ceaf9b84>
- Moreno-Domínguez, M.J.; Escobar-Rodríguez, T.; & Pelayo-Díaz, Y.M. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta Sanitaria*. 37. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102342>
- Lamus de Rodríguez, T. M., Moreira-Choez, J. S., & Lamus-García, R. Z. (2023). Influencia del neuroliderazgo sobre la gestión educativa del departamento de idiomas de la UNEFM. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 37-56. <https://onx.la/89df2>
- Lotito, F., & Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 8(1). <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>
- Osorio, I. M. G.; & Del Valle, D.A.V. (2020). Neuroliderazgo: estrategia para la apropiación social de conocimiento en las organizaciones. *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*. 385-401. <https://n9.cl/9dwbw>
- Palma-Avellán, A.M.; Vélez-Chávez, C.O.; & Lamus de Rodríguez, T.M. (2022). Gestión Educativa y Neuroliderazgo en el nivel de Educación Media de Manabí.

- Polo Del Conocimiento. 7(11), 537-552. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263496>
- Pasmore, W. (2017). Desarrollo de una estrategia de liderazgo Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización. Obtenido de Center for Creative Leadership: <https://n9.cl/30yxw>
- Ramírez Contreras, B. A., Ceballos Barrera, P. D., & Miranda Valdez, J. F. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (agosto). <https://onx.la/cdc0b>
- Ruiz Valdés, S.; Ruiz Tapia, J.A.; & Hernández Martínez, M.L. (2020). El neuroliderazgo; recurso neuronal para el management. Una nueva tendencia de dirección organizacional para el desempeño laboral en las organizaciones del siglo XXI. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 2(14), <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/142>
- Sánchez, A.M. & Claramunt, E.R.M. (2020). ¿la neurociencia puede explicar el funcionamiento global del cerebro?. *Cuadernos de Neuropsicología*. 14(1), 103-111. <https://cnps.cl/index.php/cnps/article/view/404>
- Solano, A. C. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de psicología*, 39(3), 333-350. <https://onx.la/08657>
- Suarez, R. & Pinzón, F.A. (2020). Neuroliderazgo: Simulación de un escenario como parte del proceso de Selección Organizacional. *Revista Espacios*. 41(8). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410817.html>
- Veranes Garzón, I., Peñalver Sinclay, A. G., & Valdivieso Gutiérrez, Y. (2021). Liderazgo en salud desde la perspectiva del Neuroliderazgo. *Infodir*, (36). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-35212021000300019&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-35212021000300019&script=sci_arttext)
- Zambrano, V. R. J., Meza, O. B. R., Bravo, E. F. C., Zambrano, C. D. A., & Cedeño, M. D. D. R. A. (2024). Neuroliderazgo en la gestión educativa. *Tesla Revista Científica*, 4(1), e302-e302. <https://onx.la/2c3f7>