CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Poder transformador del neuroliderazgo en tiempos de crisis final

Transformative power of neuroleadership in times of final crisis

Erylin V. Peña Medina[1]
Policía Bolivariana
Correo electrónico: Lcda.ery17@gmail.com
ORCID ID https://orcid.org/0009-0002-0212-3939

Marisol Marcano[2]
Hospital Universitario de Maracaibo
marisoldelvallemarcano@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7040-0841

Recibido: Septiembre 2025 **Aceptado: Febrero: 2026** **Publicado: Marzo 2026**

Como citar: Peña Medina, EV. Y Marcano, M. (2026). **Poder transformador del neuroliderazgo en tiempos de crisis final.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 2. Marzo-Mayo (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/tjqgn056

RESUMEN

El propósito de este artículo es resaltar la importancia del neuroliderazgo adaptado como el poder transformador en tiempo de crisis. Se sustentó en postulados teóricos de autores (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001), Gómez (2019), Peraza & Remus, 2004 y Ponce, 2014. Citado por Serrano & Portalanza, 2014, Arana (2020) David Rock (2006), (Castillo, 2016), Bacha (2014) entre otros. La investigación es documental, descriptiva bajo el paradigma cualitativo. La metodología empleada se centró en una revisión documental bibliográfica: modelo de gestión de recursos humanos basado en neuroliderazgo para mejorar la satisfacción laboral, desarrollo de la teoría de la motivación del servicio público. Entre las conclusiones relevantes se destaca el liderazgo transformacional permita que el cumplimiento de la misión y objetivos dentro de los sectores públicos sea el principal valor entre los trabajadores de este tipo de sector, la cual puede permitir quienes realmente tienen el potencial se comprometan con estos procesos. Es entonces papel del investigador leer e interpretar adecuadamente esta realidad y contribuir a que sus estudios sean cada vez más completos. Es por ello que al comprender como funciona el cerebro humano y como estas funciones pueden influir en el comportamiento de la toma de decisiones, los líderes tienen el poder de transformar la manera en que se relacionan con su equipo laboral.

Palabras Claves: Neuroliderazgo, transformación, crisis.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

ABSTRACT

The purpose of this article is to highlight the importance of adapted neuroleadership and its transformative power in times of crisis. It is based on theoretical postulates from authors such as Gibson, Ivancevich, and Donelly (2001), Gómez (2019), Peraza and Remus (2004), and Ponce (2014), as cited by Serrano and Portalanza (2014), Arana (2020), David Rock (2006), Castillo (2016), and Bacha (2014), among others. The research is documentary and descriptive, employing a qualitative paradigm. The methodology focused on a literature review of the following: a human resource management model based on neuroleadership to improve job satisfaction, and the development of a theory of motivation in public service. Among the key findings is that transformational leadership allows the fulfillment of mission and objectives within the public sector to become the primary value for employees in this sector, enabling those with true potential to commit to these processes. It is therefore the researcher's role to accurately read and interpret this reality and contribute to making their studies increasingly comprehensive. By understanding how the human brain works and how these functions can influence decision-making behavior, leaders have the power to transform the way they interact with their teams.

Keywords Neuroleadership, transformation, crisis.

INTRODUCCIÓN

El neuroliderazgo tiene como objetivo conocer cómo funciona el cerebro de los líderes con la finalidad de optimizar su rendimiento, así como el de los empleados que tienen a su cargo. En definitiva, el neuroliderazgo estudia los procesos cerebrales que intervienen en distintos aspectos relacionados con la conducta y la toma de decisiones, así como con la forma de relacionarse con los demás.

Ahora bien, para entender y contextualizar la visión de actuación de los servidores públicos donde precisamente prestan este tipo de desempeño, en este artículo y de manera inicial se presenta una pequeña revisión de la teoría de los bienes y servicios públicos que este ha tenido a lo largo de su historia. Esta revisión incluye diferentes ópticas desde los puntos de vista económico y administrativo u organizacional, que permitirán al lector entender el concepto de neuroliderazgo en la prestación de servicios públicos.

Así mismo, En preocupación al fracaso afrontado en el pasado cuando se quiso basar esta mejora únicamente en incentivos monetario y la nueva óptica que explica la orientación de algunos servidores públicos a generar bienestar dentro de la sociedad sirvió de punto de partida para que algunos académicos orientaran sus esfuerzos a investigar e

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

intentar explicar el neuroliderazgo, como motivadores para influir en el rendimiento de los empleados.

El liderazgo, es tradicionalmente visto como la capacidad de influir y dirigir a los demás hacia objetivos comunes, pero en la nueva era de transformación digital y la globalización, le exigen una transformación radical. Es decir, ya no basta con poseer habilidades técnicas o ser estratégicamente astuto, sino que el líder de hoy debe entender cómo sus acciones y decisiones afectan el cerebro de sus colaboradores.

La neurociencia del liderazgo es un enfoque innovador porque comprende cómo los procesos cerebrales afectan la toma de decisiones, motivación y comportamiento dentro de las organizaciones. Acompáñanos en este artículo a descifrar el neuroliderazgo, a descubrir cómo afecta el rendimiento y clima organizacional, pero también a entender por qué es fundamental conocer los procesos cerebrales para liderar con eficacia.

Por otra parte, Olsen (2006), critica a los detractores de las instituciones públicas que las califican como indeseables, obsoletas y sin viabilidad dado que responden perfectamente al prototipo de la antigua burocracia. Por el contrario, continúa este autor, las democracias contemporáneas se encuentran en una interesante discusión acerca de las correctas estrategias de administración pública, planteando que estas deben presentar niveles aceptables de identidad institucional y de viabilidad financiera.

Rock (2008) acuña el término de “Neuroliderazgo” para hablar de la aplicación de la neurociencia al liderazgo. Se trata de ayudar al líder a entender el impacto que sus emociones y hábitos producen en los comportamientos de los demás y viceversa. Como esto afecta sus éxitos y fracasos. Con esta toma de conciencia se puede producir un cambio real dejando atrás a quien piensa en sí mismo considerando ser el más importante. La idea es, si es muy relevante su rol, pero solo no hace nada sino cuenta con su equipo de trabajo.

El autor antes citado, parte de la pensamiento que el liderazgo está acoplado a los modelos precedentes a la actual sociedad pos digital, intentando vincular sobre la condición de la concentración de poder, mientras que la realidad desglosada de la exploración del Neuroliderazgo, refuerza un patrón que se fundamenta en la validez de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

los procesos cognitivos involucrados en la toma de decisiones, la regulación emocional, la influencia y la evolución desde una perspectiva que opera sobre los fundamentos de la efectividad así como la conectividad intelectual.

La posición del neuroliderazgo se apega a los cambios e innovaciones que se pretenden en la colectividad considerada la IV revolución industrial, donde se quiere contar con personas con destrezas cognitivas bien avanzadas, con las cuales observe, recapacite, confronte, explique, estudie y tome medidas adecuadas y pertinentes al momento y el problema en específico, cuando se habla de una organización, en la cual, las personas, distintas todas, deben responder a un mismo objetivo, y seguir la misma vía o camino para alcanzar la meta.

Por otro lado, La propagación de los argumentos anteriores dentro de las Facultades de Administración Pública en el mundo se señala como origen de una nueva teoría de motivación de los empleados públicos y el cada vez más aceptado argumento de la realidad y de los principios que soportan la llamada “new public administration” (Zaharia (2012), llevaron a que autores como Perry and Hondeghem, 2008, Vrabková (2013), Wiesel y Modell (2014) afirmaran que en la primera década del siglo XXI inició el desarrollo de una nueva teoría de liderazgo en el dominio públicos. En ámbitos académicos y fruto del interés hacia el tema, empezó a popularizarse el concepto de la “Motivación de Servicio Público”.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO

Del liderazgo al Neuroliderazgo

Según Braidot (2022), las ciencias organizacionales operan hoy sobre múltiples aplicaciones de las neurociencias, aunque casi en todas hay un denominador común: la decisión de implementar herramientas que optimicen el funcionamiento de los procesos ejecutivos del cerebro (dominio de la neurociencia cognitiva), la comunicación y el buen clima laboral (dominio de las neurociencias conductual, social y afectiva).

En el cerebro de un líder deben funcionar en óptimas condiciones las capacidades de concentración, atención, memoria y flexibilidad cognitiva de las que dependen estas funciones. La flexibilidad cognitiva se evalúa especialmente cuando se elige a un

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

candidato, ya que su ausencia o debilitamiento implica focalizar en pocos aspectos de la realidad, lo cual evidencia un tipo de pensamiento rígido y estructurado, totalmente incompatible con las exigencias de las organizaciones modernas.

Uno de los descubrimientos más interesantes sobre el funcionamiento del cerebro tiene que ver con procesos metaconscientes que nos llevan a decidir sin que sepamos que ya lo hemos hecho. En otros términos: Existen áreas cerebrales que saben lo que vamos a hacer antes de que la decisión se emplace en la conciencia.

Asimismo, de los trabajos de dos grandes neurocientíficos, Joseph Le-Doux y Antonio Damasio, se desprende lo siguiente: El cerebro cuenta con una especie de brújula interior que se va formando como resultado de la memoria de experiencias previas. Estas experiencias generan activaciones a nivel no consciente en el que tiene un rol decisivo la memoria emocional.

La mayor parte de los procesos de toma de decisiones (se calcula que más del 90%) se inician en el plano metaconsciente. Asimismo, y si bien las decisiones importantes tienen un proceso de razonamiento posterior a la inicial (metaconsciente), es necesario reconocer que la estimulación primera influye más que la segunda o las subsiguientes. Según articulo neurociencia y liderazgo: un paso al empoderamiento profesional (2024) menciona.

La inteligencia emocional en el liderazgo

La inteligencia emocional es una de las capacidades más significativas que un líder puede tener. Se refiere a la habilidad para examinar, alcanzar y gestionar tanto nuestras emociones como las de los demás. Según Goleman, en su libro “inteligencia emocional” (1995) los líderes que poseen un valioso grado de inteligencia emocional pueden tomar excelentes decisiones y manejar resolución de conflictos más eficazmente.

En términos cerebrales, la inteligencia emocional se relaciona con la actividad en la corteza prefrontal, que está relacionada con el pensamiento crítico y la regulación emocional, la amígdala, que juega un papel decisivo en la localización de amenazas y el proceso emocional. Los líderes que son conscientes de estas áreas pueden utilizar esta información para optimizar su interacción con los demás. Por su parte, Goleman (1995=,

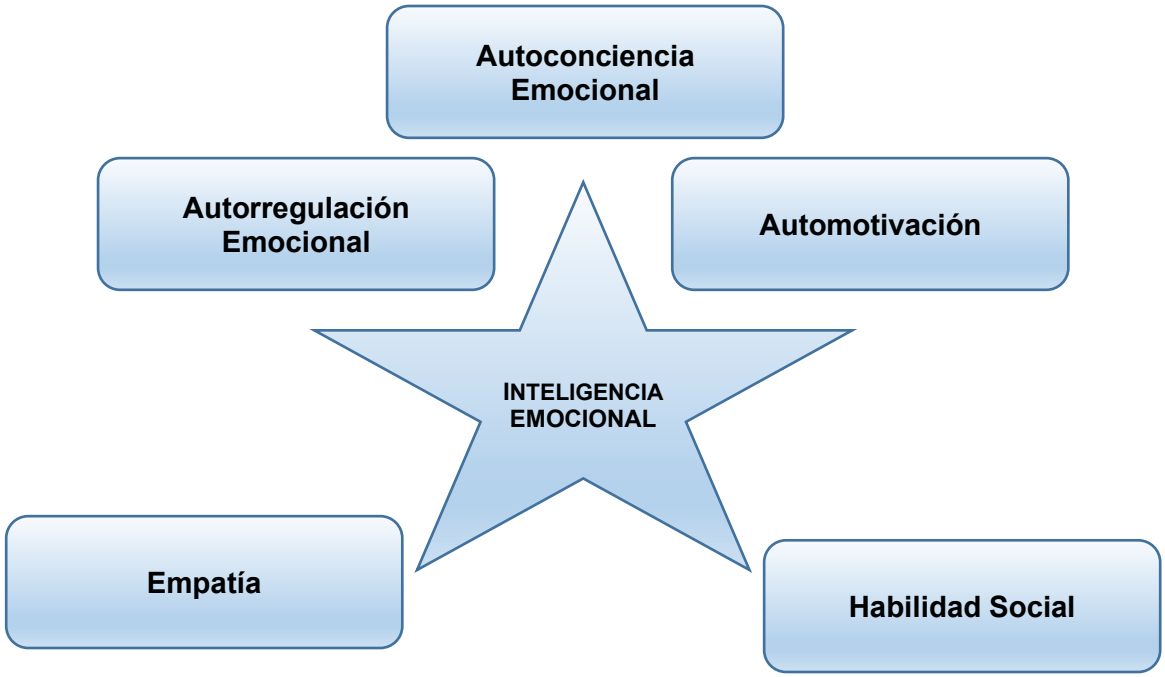
CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

propone que la inteligencia emocional se compone de cinco (5) habilidades principales, las cuales se mencionan a continuación:

1. Autoconciencia emocional: Reconocer y entender nuestras propias emocione
2. Autorregulación emocional: Controlar y manejar nuestras emociones.
3. Automotivación: Dirigir nuestras emociones hacia metas y objetivos.
4. Empatía: Comprender y compartir las emociones de los demás.
5. Habilidades sociales: relacionarse y comunicarse de manera efectiva con los demás.

El neuroliderazgo es un enfoque transformador que combina la neurociencia con el liderazgo, ofreciendo herramientas y enfoques para mejorar la efectividad de los líderes en diversas situaciones. Al comprender como funciona el cerebro humano y como estas funciones pueden influir en el comportamiento y en la toma de decisiones, los líderes tienen el poder de transformar la manera en que se relacionan con su equipo laboral.

FIGURA 1. Inteligencia Emocional en el Liderazgo.



Fuente: Peña (2026)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo para mejorar la satisfacción laboral

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre ha tenido que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad.

Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos, en esa tendencia, dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines y objetivos. En la década de los 60 el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización dejando de lado el bienestar del individuo (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001).

En la actualidad el término neuroliderazgo, se ha incorporado de forma apresurada al universo de las organizaciones y al perfeccionamiento de las destrezas del liderazgo. No hay dudas de los beneficios que otorgan los conocimientos y contribuye por los distintos métodos efectivos a la gestión del cambio, formaciones, tarea del desarrollo de las personas, bienestar corporativa imaginación y creatividad. Asimismo, en medida y autogestión emocional y en la toma de decisiones.

Para Gómez (2019) el neuroliderazgo hace referencia a un área concreta de la neurociencia que tiene como principal objetivo conocer el funcionamiento cerebral y mental de los líderes, para así optimizar su rendimiento y mejorar sus resultados. La neurociencia es una disciplina que abarca un ámbito de estudio científico centrado en el análisis interno del sistema nervioso y sus consecuencias en el desarrollo y comportamiento humano. Esta estrategia surge para dar respuesta a las nuevas necesidades de la empresa en la denominada sociedad de la información, donde las tecnologías, globalización y sus ilimitadas consecuencias, obligan a hacer uso de la ciencia, tomando en cuenta la superproducción de avances y contenidos obligando estar en constante aprendizaje, además de la capacidad de adaptación a los nuevos entornos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

globalizados y relacionados en todos los niveles con el entorno exterior con el cual compite y establece sus operaciones, el neuroliderazgo consigue conectar el amplio conocimiento existente sobre el sistema cerebral con su aplicación práctica en el mundo laboral.

Ahora bien, el líder cumple un papel fundamental para la generación de la relación laboral y además influye en la percepción del clima en el sector público, es decir, como perciban al líder, su trabajo y relación señalarán el entorno laboral favorable o desfavorablemente (Peraza & Remus, 2004 y Ponce, 2014; citados en Serrano & Portalanza, 2014, p.118). En el nuevo paradigma organizacional:

"Los líderes influyen en sus colaboradores, y su comportamiento es responsable en gran medida del cumplimiento de los objetivos de la empresa" según Morán (2007, mencionado en Serrano & Portalanza, 2014, p. 118).

También desde los años noventa se han presentado nuevos problemas en los sectores públicos, descubriendo el apogeo de la infelicidad, el estrés, el descontento de consumidores; trasladando a los especialistas la necesidad de crear nuevos modelos de liderazgo, romper paradigmas y realizar nuevas investigaciones. Es por ello que el neuroliderazgo ha tenido una cúspide, introduciéndose a áreas como el consumidor, líder, colaborador, publicidad, relaciones públicas y demás áreas de la organización con el fin de utilizar sus herramientas de neuroliderazgo y conocer a profundidad el cerebro humano.

El neuroliderazgo como menciona Arana (2012, p. 1-2) está relacionado con la comprensión del funcionamiento del cerebro y tiene como fin comprender la base neural del líder, trabajando los procesos cerebrales para entender así el adiestramiento de la persona, la forma de relacionarse, tratar su equipo de trabajo, toma de medidas e inteligencia emocional, logrando romper un modelo del concepto de líder y enfocase en el desarrollo de las capacidades del sentido común humano, analizando factores intelectuales y emocionales para la gestión y toma de decisión de su cargo.

El sector público ha ido evolucionando aceleradamente en los últimos tiempos, de manera progresiva se han ido incorporando, fusionando y descubriendo nuevas teorías que agregan valor a la gestión y formación de líderes alrededor del mundo. Estando en la era del conocimiento, tanto el cerebro, como sus funciones y el concepto de aprendizaje

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

han tomado relevancia y han despertado el interés de la comunidad científica, dentro y fuera de las aulas, buscando dar sustento académico a todo esto. (Castillo, 2016)

Ahora bien, esta precisión a manera de contextualización del papel que el liderazgo puede asumir en el Sector público. Entender el concepto de un bien o servicio público elevados a la condición de estudio hipotético también posibilita la comparación y análisis de la correlación con otras teorías. Por otra parte, al entender el impacto social y económico que la forma en que estos servicios públicos son prestados, posibilita también el sentido de la calidad que otras teorías influyan en su fundamento para entender la motivación y el liderazgo ejercido sobre los servidores públicos que se constituyen en los actores activos de este proceso, es también una manera de entender el concepto planteado en este artículo.

Según Braña (2004), expone que desde mediados de la década de los 90's la teoría de los servicios públicos ha avanzado muy poco y la visión es similar a la que se tenía en épocas anteriores. Aun así, existe un tópico surgido de la dinámica del mundo actual: la teoría de los bienes y servicios públicos globales, situación que es importante analizar desde los orígenes de las teorías económicas de inicios del siglo XX.

La neurociencia es la ciencia que estudia el cerebro y su relación con la conducta y la cognición. El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a otros hacia un objetivo común. Ambos conceptos están íntimamente relacionados, ya que conocer cómo funciona el cerebro y cómo afecta a nuestro comportamiento y al de los demás es fundamental para mejorar nuestro liderazgo y el de nuestras organizaciones.

El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización; es una nueva dimensión que está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros.

El neuroliderazgo es una disciplina que surge de la unión entre la neurociencia y el liderazgo, y que busca aplicar los hallazgos científicos sobre el cerebro a las prácticas

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

organizacionales. Según David Rock y Jeffrey Swartz, dos de los principales referentes en este campo, el neuroliderazgo se basa en las siguientes teorías.

A) Teorías de David Rock

El Neuroliderazgo es un reciente campo de estudio, creado por David Rock en 2006, que se centra en aportar conocimiento neurocientífico en el área del desarrollo del liderazgo, la formación, la educación, la consultoría y el coaching. Se basa en la autoconciencia de la gestión de uno mismo, la comprensión y la gestión de las relaciones con los demás.

B) Teoría de las neuronas espejo (Jean Decety)

Neurocientífico de la Universidad de Chicago, estudia la empatía humana que es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Cuando percibimos dolor ajeno, activamos la misma área del cerebro que está activa cuando somos nosotros los que experimentamos dolor. En un estudio descubrió que los niños agresivos identificaban el dolor de otros, este hecho es sorprendente porque antes se creía que este tipo de personas no reconocían el dolor ajeno, y sí lo hacen. La diferencia es que en ellos se activan las áreas del cerebro asociadas con sentimientos de recompensa.

C. Antonio C. R. Damásio

Es médico neurólogo y profesor de la cátedra de Psicología, Neurociencia y Neurología en la Universidad del Sur de California. El lenguaje, la conciencia moral y la creatividad son tres rasgos del ser humano que no se habrían desarrollado si no tuviere consciencia. Pero ¿cuál es el origen de la consciencia? ¿Cómo pudo el cerebro, un órgano, al fin y al cabo, elaborar pensamientos e ideas y generar emociones? Con un lenguaje claro, emotivo y a menudo poético, el teórico Damásio aborda una cuestión tan compleja y a la vez tan fundamental como cuál fue el instante preciso en que nuestro cerebro cobró conciencia de sí mismo y surgió con ello todo lo bueno y lo malo de la condición humana.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

D. Richard J. Davidson

La emoción se regula normalmente en el cerebro humano por un circuito complejo que consta de la corteza orbital frontal, la amígdala, la corteza cingulada anterior, y varias otras regiones interconectadas. En efecto, las personas vulnerables a la mala regulación de las emociones negativas están en riesgo de violencia y agresión. La investigación sobre los circuitos neurales de regulación emocional sugiere nuevas vías de intervención para este tipo de poblaciones en situación de riesgo.

Desarrollo de la teoría motivación del servicio público

Algunos autores cuyos métodos principales de estudio se relacionaban con los conocimientos estatales, con el liderazgo y con la motivación en los sectores públicos, desde hace varias décadas han contribuido con sus aportes al desarrollo del concepto de la Motivación de Servicio Público. Como se enunció anteriormente, estas contribuciones y la conjunción de los 3 elementos mencionados propiciaron esta nueva concepción de motivación y llevaron a los autores antes mencionados a formular su afirmación.

Aunque inicialmente esta nueva teoría se enmarcó en la Administración Pública como disciplina, la indiscutible interacción de lo público, la sociedad y todos sus elementos (donde se incluyen empresas privadas) derivó en que este tema también pudiera analizarse bajo ópticas y propuestas teóricas hasta ese momento no contempladas para este sector.

Una mención especial merece el académico James L. Perry, Profesor distinguido de la Escuela de Asuntos Públicos y Ambientales de la Universidad de Indiana (2013), la cual presenta una relación de sus principales investigaciones y publicaciones en libros, artículos o conferencias en los últimos años (como autor- investigador o coautor), acerca del liderazgo y la motivación en el sector y la gestión pública donde comparte trabajo con autores como Brudney, Buckwalter, Cho, Coursey, Fernández, Hondeghem, Littlepage, Paarlberg y Wise, entre otros. En el artículo más reciente sobre la motivación del servicio público, Perry trabaja en conjunto con autores de diferentes países y proponen un instrumento de medición de esta motivación para 12 países.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

La propuesta la hacen sobre la premisa de la necesidad de contar con instrumentos de medida internacionalizados que respondan a diferentes realidades. Como principal conclusión del estudio anotan que, el resultado del instrumento multidimensional con 16 ítems mejora teórica y empíricamente el concepto de PSM a la fecha, también deja claro que los rasgos, el significado y la escala de medidas de los mismos cambian notoriamente a través de las culturas e idiomas. De la misma forma concluyen que el estudio plantea serios problemas en cuanto a la capacidad de desarrollar una única escala universal y problemas en cuanto a la posibilidad de hacer comparaciones directas entre los resultados de diferentes países (2013).

Liderazgo transformador

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que fomenta y promueve cambios en el comportamiento y en la actitud de otras personas, cambiando su visión y obteniendo de ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la organización. los líderes transformacionales se preocupan por sus seguidores y apelan a ideales morales. Implica diferentes valores como la honestidad, la responsabilidad o el altruismo. De este modo, les insta a que miren por el interés de la organización y superen el egoísmo individual. Implica incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva. Representa la cultura del cambio.

El liderazgo transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que se espera, lo que acaba moviendo y cambiando a grupos, organizaciones y a la propia sociedad. Para conseguir esto usan una visión inspiradora, que promueve el compromiso personal para lograr los objetivos comunes. Es así como se indica que una de las áreas en las que la neurociencia ha tenido un impacto significativo es en la comprensión del comportamiento humano en el entorno laboral. Es significativo recalcar que a través de técnicas como la resonancia magnética funcional (fMRI) y la electroencefalografía (EEG), los investigadores han podido identificar los procesos cerebrales que subyacen a fenómenos como la motivación, el compromiso, la toma de riesgos, asimismo, la resolución de problemas.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Esta comprensión ha permitido a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas para la gestión del talento, la promoción del compromiso de los empleados y la creación de entornos de trabajo más productivos. Otro ámbito en el que la neurociencia ha tenido un impacto significativo es en el desarrollo del liderazgo. Al comprender cómo funciona el cerebro en situaciones de liderazgo, las organizaciones pueden formar a sus líderes de manera más efectiva, ayudándoles a desarrollar habilidades como la empatía, la toma de perspectiva, la gestión del estrés y la toma de decisiones éticas.

Además, la neurociencia ha demostrado que el estilo de liderazgo puede tener un impacto directo en la química cerebral de los empleados, lo que a su vez influye en su motivación, compromiso y rendimiento. Igualmente se destaca que la neurociencia también ha arrojado luz sobre el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Ante lo expuesto se indica que, se ha demostrado que el cerebro humano tiende a tomar decisiones de manera irracional en muchas situaciones, influenciado por sesgos cognitivos y emocionales. Al comprender estos procesos, las organizaciones pueden implementar mecanismos para contrarrestar estos sesgos y promover una toma de decisiones más racional y efectiva.

Además, es significativo recalcar que, la neurociencia ha demostrado que el cerebro humano es altamente adaptable y maleable a lo largo de toda la vida. Esto significa que las organizaciones pueden promover el desarrollo del talento y el aprendizaje continuo en sus empleados, independientemente de su edad o experiencia. Al comprender cómo funciona el cerebro en situaciones de aprendizaje, las organizaciones pueden diseñar programas de formación más efectivos y promover una cultura de desarrollo continuo.

La neurociencia ha tenido un impacto significativo en las organizaciones al proporcionar una comprensión más profunda del comportamiento humano, el desarrollo del liderazgo, la toma de decisiones y el aprendizaje. A medida que esta disciplina continúa avanzando, es probable que siga teniendo un impacto cada vez mayor en la forma en que las organizaciones gestionan a su personal y promueven un entorno laboral productivo y saludable

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Características de un líder transformacional

- Los líderes transformacionales transforman a sus seguidores y a las organizaciones en las que se encuentran. Es más, los más destacados incluso transforman la historia y la vida de las personas.
- Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las cambia, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal.
- Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, producen cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo.
- Incluso buscarán el interés colectivo, aunque no tuvieran satisfechas sus necesidades más básicas como la seguridad, la salud o el amor.
- Son líderes con carisma, que influyen a través de su carácter, y de su ejemplo. Los líderes transformacionales acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores.
- El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento. También los estimula de manera intelectual, de esa forma las personas a su alrededor inician acciones, intentan hacer cosas nuevas o piensan de manera novedosa para resolver problemas.
- Los seguidores acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que forman una visión compartida.
- Son líderes que se adaptan muy bien a las exigencias de la organización. Esto hace que promuevan la cooperación dentro de la organización, que todos los miembros se entiendan y que se satisfagan las expectativas tanto de la propia organización como del grupo.
- Invitan a los seguidores a contribuir con nuevas ideas, incentivan la creatividad para que sean independientes.

Para ello, les invitan a descubrir de manera creativa la me el liderazgo transformacional es un enfoque poderoso que puede impulsar el éxito, motivar a los equipos y fomentar la innovación. Al encarnar las características del liderazgo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

transformacional, los líderes pueden crear un entorno de trabajo positivo y empoderado que saca lo mejor de sus seguidores. por forma de resolver los problemas y ejecutar las tareas.

Los líderes en ciernes deben esforzarse por desarrollar estas cualidades y abrazar el potencial transformador de su estilo de liderazgo. Juntos, podemos crear un futuro mejor, inspirando y empoderando a quienes nos rodean. Aquellos que se encuentran en la fase incipiente de liderazgo deberían empeñarse en cultivar estas virtudes, abrazando plenamente el potencial transformador anidado en su estilo de liderazgo, uniendo fuerzas, estamos capacitados para forjar un porvenir más prometedor, avivando la inspiración y facultando a aquellos que comparten nuestro entorno.

El autor Srinivasan (2011) nos recuerda que está comprobado que la práctica de las virtudes basadas en valores universales afecta el sistema de recompensa, la motivación y el cerebro emocional de las personas, y que, además, impacta en su cooperación y productividad. Sobre esta forma de contemplar el liderazgo, que goza de amplia aceptación entre los académicos, en el mundo de los negocios y del management actual, se están escribiendo muchos libros y artículos científicos, en virtud de considerar que las personas no son recursos, ni instrumentos, ni herramientas, pues son el origen, la causa y la fuente de todo. Y que, por lo tanto, deben ser el centro de todo y tratados con dignidad. En tal sentido, parecen haber tomado fuerza ideas entrelazadas del liderazgo transformador, inspirador y servidor.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló con una metodología de tipo descriptiva, mediante un diseño transversal, no experimental de campo, se sustenta bajo una investigación documental que según Arias (2016), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, para Corbeta (2010), la fuente de información documental puede ser de diversos tipos: bibliográfica, hemerográfica o archivística; la primera se refiere a la consulta de libros, la segunda a artículos, revistas, periódicos, la tercera se refiere a los documentos que se encuentran en los archivos: cartas, oficios, leyes, circulares, expedientes, entre otros. La investigación documental se

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

identifica básicamente con un análisis de datos, cuyas características varían según las cualidades de los datos incluidos en los documentos.

En unos casos, el análisis documental podría acercarse a los análisis de contenido en la investigación cualitativa, en otros sería similar a los análisis estadísticos de un estudio empírico. Su foco está en una representación de la realidad, las cuales buscan estudiar, justamente, realidades ya extintas o inaccesibles, de las que sólo se puede saber mediante la consulta de fuentes documentales orientadas a obtener información actualizada

REFLEXIONES FINALES

El neuroliderazgo combina la neurociencia con el liderazgo, ofreciendo una perspectiva innovadora sobre cómo alcanzar y fomentar el liderazgo en el ámbito laboral. Imagina poder explorar cómo funciona el cerebro de un líder, como entender las emociones, decisiones y habilidades desde un aspecto neuronal. El neuroliderazgo instiga a adentrarnos en el complejo mundo del cerebro humano para descubrir qué impulsa a un líder, cómo se relaciona con su equipo y qué estrategias puede implementar para maximizar su beneficio.

En el ámbito laboral, el neuroliderazgo ofrece herramientas para mejorar la toma de decisiones, fomentar la motivación de los colaboradores, gestionar el estrés y potenciar la creatividad y la innovación. Comprender cómo funciona el cerebro en situaciones de liderazgo nos permite desarrollar habilidades que impactan directamente en el desempeño y el bienestar de los equipos de trabajo.

Explorar el neuroliderazgo es adentrarse en un mundo apasionante donde la ciencia y el liderazgo se entrelazan para transformar la manera en que entendemos y ejercemos el liderazgo en las organizaciones. ¿Estás listo para descubrir los secretos que esconde tu cerebro cuando estás liderando? Acompáñanos en este viaje hacia el neuroliderazgo y desbloquea todo tu potencial como líder. El futuro del liderazgo está en tu mente

El desarrollo dentro del artículo, como parte de la investigación cualitativa permitió generar unas reflexiones; en las cuales se señala que el neuroliderazgo está relacionado

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

con la comprensión del funcionamiento del cerebro y tiene como fin comprender la base neural del líder, trabajando los procesos cerebrales para entender así el adiestramiento de la persona, es primordial reforzar para influir en otras personas, internalizar en el propio comportamiento en los sectores públicos y crear un ambiente ventajoso para aportar ideas, incitar la recompensa, inspirar a los participantes por encima de sus propios intereses.

Por otra parte, se recomienda que estos sectores asuman el neuroliderazgo, tal y como lo demuestra la literatura a lo largo de este artículo, ha demostrado que mejora errores que siempre se han presentado en el Sector Público y que tienen que ver con la despersonalización y la falta de compromiso de la mayoría de servidores públicos al mejorar los procesos bajo su cargo.

La falta de un verdadero liderazgo que permita el cumplimiento de la misión y de los objetivos dentro de los sectores públicos sea el valor principal entre los trabajadores de esta tipo de sector, no permite que aquellos que realmente tienen potencial de comprometerse con estos procesos (porque presentan las características que lo posibilitarían dada su formación y proceso de aprendizaje y desarrollo humano, acerca de la teoría PSM) logren desarrollar todas sus capacidades y aportar a la mejora de los resultados de las empresas.

Y de la misma manera, no permite que se presenten condiciones propicias para que esta motivación en sectores públicos y se desarrolle en aquellos individuos que no la poseen. en virtud de considerar que las personas no son recursos, ni instrumentos, ni herramientas, pues son el origen, la causa y la fuente de todo. Y que, por lo tanto, deben ser el centro de todo y tratados con dignidad. En tal sentido, parecen haber tomado fuerza ideas entrelazadas del liderazgo transformador, inspirador y servidor.

La búsqueda de sustentos teóricos e investigaciones cada vez más completas y concluyentes que expliquen fenómenos y situaciones de una realidad cambiante y siempre dinámica, permite que los sectores públicos vean como adecuados los intentos de solución a sus problemáticas. Es papel entonces del investigador, leer e interpretar esta realidad de manera adecuada y contribuir con sus estudios permitiendo que éste sea cada vez más completo.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aicad Business Schooll (2024). *Neurociencia Y Liderazgo: Un Paso Al Empoderamiento Profesional.* Documento en línea Disponible https://www.aicad.es/neurociencia-y-liderazgo consulta 21/01/2026

Álvarez Parra L. (2020). *Neurolidrazgo en el entorno organizacional.* Tesis de Maestría de la Universidad autónoma de Bucaramanga

Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* 7ma Edición. Editorial Episteme.

Braidot, N. (2022). *Neuroliderazgo.* Documento en línea. Disponible Neuroliderazgo.pdf. consulta 17/01/2026

Braña, FJ. (2004). *Teoría de los bienes públicos y aplicaciones prácticas: Presentación de un número monográfico sobre "Bienes públicos".* Estudios de Economía Aplicada, 22 (2) (2004), pp. 177-185

Moreira, CM. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares.* Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

Olsen, J.P. (2006). *Maybe it is time to rediscover bureaucracy,* Revista de Investigación y Teoría de la Administración Pública 16 (2006), pp. 1-2

Perry, JL.; and Hondeghem, A. (2008). *Motivación en la gestión pública: la llamada del servicio público,* Oxford University Press, La llamada del servicio público.

Pillay, SS. (2011). *Your brain and business: The neuroscience of great leaders. New Jersey*. Estados Unidos: Pearson Education, Inc.

Rock, D. (2008). *The Neuroscience of Leadership, strategy business Magazine Articles.* Neuro-Leadership Institute

Ruiz, E. (2024). *El impacto del liderazgo transformacional y sus características.* Documento en linea. Disponible https://liderazgoempresarial.info/liderazgo-transformacional-y-sus-caracteristicas/ consulta 13/01/2026

Zaharia (2012). *Introducción de la nueva gestión pública en la administración pública local rumana y suiza,* 1, 4 (2012), pp. 70-78