

# UFLO

UNIVERSIDAD

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CUENCIAS SOCIALES  
TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**Título:**

**El rol del psicopedagogo laboral en la capacitación y  
formación de personal para empresas**

**Estudiante: Alfonsin, Mara Elisabet**

**Legajo: 30449**

**Director/es: Mg. Adriana Sabella**

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciada en  
Psicopedagogía

**2025**

# Índice

<u>Resumen</u>	3
<u>1. Introducción</u>	4
<u>1.1- Delimitación del Objeto de Estudio</u>	4
<u>1.2- Planteamiento del Problema.</u>	4
<u>1.3- Objetivos</u>	6
<u>Objetivo General</u>	6
<u>Objetivos Específicos</u>	6
<u>1.4- Supuesto Básico</u>	6
<u>1.5- Fundamentación</u>	6
<u>2- Estado del Arte</u>	9
<u>3- Marco Teórico</u>	14
<u>3.1- Psicopedagogía Laboral en las Empresas</u>	14
<u>3.2 – Neurociencias y su Aplicación en el Liderazgo</u>	15
<u>3.3- Capacitación y Liderazgo: Perspectivas Psicopedagógicas</u>	17
<u>3.4- Aprendizaje en el Ámbito Laboral</u>	18
<u>3.5- El Psicopedagogo Laboral</u>	20
<u>4- Método</u>	22
<u>4.1- Definición operacional de las Variables de estudio</u>	22
<u>4.2- Diseño de Estudio:</u>	22
<u>4.3- Participantes – Muestra:</u>	24
<u>4.4- Instrumentos de Recolección de Datos</u>	24
<u>4.5- Procedimiento</u>	24
<u>4.6- Utilización del Consentimiento Informado.</u>	25
<u>5- Resultados</u>	27
<u>6- Discusión</u>	32
<u>7- Conclusión</u>	41

<a href="#"><u>8- Aportes y contribuciones de la investigación</u></a>	44
<a href="#"><u>9- Limitaciones de la Investigación</u></a>	45
<a href="#"><u>10- Líneas de Investigación Futuras</u></a>	46
<a href="#"><u>11- Propuesta de Intervención</u></a>	47
<a href="#"><u>Bibliografía</u></a>	50
<a href="#"><u>Anexos</u></a>	54
<a href="#"><u>Anexo I: Consentimiento Informado</u></a>	54
<a href="#"><u>Anexo II: Entrevista</u></a>	57
<a href="#"><u>Anexo III: Matriz de Análisis</u></a>	59

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar los aportes de las neurociencias a la formación de líderes en el ámbito de la psicopedagogía laboral. Se focaliza en una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, donde se identifican dificultades en la comunicación interna, la gestión de equipos y la resolución de conflictos. Desde esta perspectiva, se busca comprender cómo los conocimientos neurocientíficos optimizan las competencias de liderazgo, promoviendo herramientas para la toma de decisiones, el manejo de emociones y la coordinación grupal. Asimismo, la investigación resalta el papel del psicopedagogo laboral como facilitador en la implementación de estrategias formativas, diseñadas para potenciar habilidades de liderazgo mediante metodologías participativas. Para ello, se adopta un enfoque que vincula el aprendizaje en el ámbito laboral con las neurociencias, lo que permite evaluar la efectividad de dichas intervenciones en la mejora del desempeño organizacional. En términos metodológicos, el estudio se estructura en dos ejes: la indagación teórica sobre el neuroliderazgo y su impacto en la gestión de equipos, y el análisis de estrategias concretas que favorecen un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento profesional dentro de la empresa. Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre el impacto de la formación basada en neurociencias y brindan herramientas para la resolución de conflictos y el fortalecimiento del liderazgo empresarial.

**Palabras clave:** Neurociencias. Liderazgo. Aprendizaje Laboral. Psicopedagogía Laboral.

## **1. Introducción**

### **1.1- Delimitación del Objeto de Estudio**

La presente investigación tiene como propósito analizar la influencia de las neurociencias en la formación de líderes dentro del ámbito de la psicopedagogía laboral. Específicamente, se centra en una empresa farmacéutica de gestión privada ubicada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, donde los procesos de liderazgo, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva resultan fundamentales para el éxito organizacional.

Desde esta perspectiva, el estudio busca comprender cómo los conocimientos neurocientíficos pueden aplicarse para abordar necesidades específicas de formación y capacitación de líderes, proveyendo herramientas prácticas y teóricas que potencien las competencias en la toma de decisiones, el manejo de emociones y la gestión de grupos. Particularmente, se explora el rol del psicopedagogo laboral como facilitador de estos procesos, mediante el diseño de estrategias que promuevan climas laborales propicios para el aprendizaje y la innovación.

La unidad de análisis es una empresa farmacéutica que enfrenta desafíos organizacionales asociados a dificultades en la comunicación interna y en la gestión de equipos. En este contexto, el estudio se orienta al desarrollo de estrategias formativas que fortalezcan las habilidades de liderazgo, mejoren la dinámica grupal y consoliden una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la resolución de problemas.

La delimitación del objeto de estudio se fundamenta en la relación entre los aportes teóricos y prácticos de las neurociencias y su impacto en la formación de líderes capaces de afrontar los desafíos actuales del entorno empresarial. El enfoque se orienta a la identificación de estrategias comunicativas y formativas que fortalezcan el desarrollo profesional de los líderes empresariales, contribuyendo al crecimiento organizacional y al bienestar de los equipos de la empresa.

### **1.2- Planteamiento del Problema.**

En el contexto organizacional actual, las neurociencias han cobrado relevancia al ofrecer conocimientos fundamentales sobre el funcionamiento del cerebro y su impacto en la toma de decisiones, la gestión de emociones y la interacción social. En particular, su aplicación en la formación de líderes constituye un área de interés dentro de la psicopedagogía laboral, ya que permite comprender los procesos cognitivos y emocionales que influyen en el desempeño y en la dinámica de los equipos de trabajo.

Esta investigación se desarrolla en una empresa farmacéutica de gestión privada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, donde se identifican dificultades en la comunicación interna, la resolución de conflictos y el liderazgo. En este marco, surge la necesidad de analizar cómo los aportes de las neurociencias pueden contribuir a la formación y desarrollo de líderes empresariales, optimizando sus habilidades para gestionar equipos de manera efectiva.

Dado que los líderes cumplen un rol central en la organización y en la motivación de los empleados, resulta pertinente examinar el impacto de estrategias formativas basadas en neurociencias, así como el papel del psicopedagogo laboral en el diseño e implementación de dichas estrategias.

Asimismo, se destaca la relevancia de brindar herramientas y recursos prácticos que complementen las actividades laborales diarias, permitiendo evaluar las consecuencias positivas de su implementación a través de diversas dinámicas. En este sentido, la era del conocimiento cerebral se presenta como un recurso fundamental para reflexionar, comprender y optimizar las formas de organización y gestión de equipos de trabajo. Los procesos neurobiológicos vinculados con la toma de decisiones, la formación, la interacción grupal y el liderazgo constituyen elementos clave para este análisis (Senge, 1998).

Actualmente, la empresa farmacéutica en cuestión enfrenta nuevas demandas de formación y estrategias de intervención que permitan abordar los conflictos organizacionales relacionados con el desempeño y las funciones de los líderes. Ante esta situación, resulta crucial identificar y examinar las dificultades de comunicación presentes en los distintos niveles de la organización, así como reflexionar sobre los procesos de aprendizaje en el ámbito laboral. Esto incluye el análisis de los desafíos vinculados con las tareas, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la identidad laboral, bajo el enfoque de las neurociencias (D'Anna & Hernández, 1998).

De esta manera, la investigación busca establecer una relación entre las neurociencias y la formación de líderes dentro de la organización estudiada, con el objetivo de proponer soluciones prácticas que impacten positivamente en el clima laboral y en la efectividad de los grupos de trabajo. En este sentido, el estudio busca responder a la siguiente pregunta central:

¿Cómo influyen las neurociencias en la formación de líderes dentro del ámbito organizacional?

Además, se plantean las siguientes interrogantes específicas:

1. ¿Cuáles son los aportes de las neurociencias dentro del ámbito laboral?

2. ¿De qué manera el psicopedagogo podría acompañar al grupo empresarial en la organización laboral de una empresa farmacéutica de gestión privada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa?

### **1.3- Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Describir los aportes y habilidades prácticas de las neurociencias para dar respuesta a la necesidad de formación, habilitando el despliegue de herramientas que fortalezca la actividad de manejo del grupo, y a su vez que potencien las competencias del liderazgo en una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Analizar la importancia de las neurociencias y sus implicancias en el aprendizaje para la formación de líderes dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.
2. Identificar la efectividad de las neurociencias en el aprendizaje laboral, analizando habilidades para la resolución de conflictos que se lograrán a través de las actividades como “juego de roles” dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

### **1.4- Supuesto Básico**

- El neuroliderazgo contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo, facilitando la toma de decisiones, la gestión emocional y la resolución de conflictos dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.
- Las neurociencias brindan estrategias para optimizar el aprendizaje y la formación de líderes, promoviendo herramientas efectivas para el manejo de grupos, la comunicación y la resolución de conflictos en el ámbito organizacional dentro de una empresa de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

### **1.5- Fundamentación**

Como expresa Müller (2008), la psicopedagogía es un campo interdisciplinario complejo y múltiple. Esta disciplina, tanto en su ámbito profesional como en su praxis, se configura como un espacio de encuentro e intercambio, principalmente interdisciplinario, desde su denominación. La psicopedagogía constituye una práctica diaria donde las personas aprenden en diversos momentos de la vida, ya sea en la escuela, en el trabajo, en sus familias, a través de los medios de comunicación o en el tiempo libre. Por ello, resulta fundamental intervenir en

el ámbito laboral, que no es una excepción en los procesos de aprendizaje a lo largo del desarrollo humano.

Por otro lado, diversos autores, como Paín (citado en Fernández, 1987), señalan que el aprendizaje ocurre en una escena en la que se distinguen dos personajes que se relacionan de manera vinculante y lúdica. En este sentido, se argumenta que, para que se produzca aprendizaje, deben existir dos personajes, el enseñante y el aprendiente, y un vínculo que se establece entre ellos, lo cual resulta fundamental en cualquier contexto de formación.

Este trabajo tiene como objetivo exponer la importancia e implicancia de las neurociencias en la capacitación y formación de líderes dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Además, se busca resaltar la relevancia de la organización laboral, proporcionando herramientas y estrategias para favorecer el desempeño de quienes lideran los grupos dentro de esta estructura organizacional.

En relación con este tema, Hernández y D'Anna (1998) mencionan que *“se entiende por capacitación al proceso planificado integral, concebido como una herramienta eficaz y eficiente que apunta a los procesos metacognitivos y actitudinales, subyacentes en la realización de tareas”* (p. 58). Este concepto implica que la capacitación debe abordar tanto las habilidades cognitivas como las actitudes necesarias para el buen desempeño en el entorno laboral. Las neurociencias, por su parte, brindan una visión integral de la organización, destacando cómo los equipos trabajan de manera combinada y complementaria en sus respectivas áreas y departamentos para lograr un objetivo común. En esta visión, las distintas áreas de la organización se coordinan, evitando sectores aislados o desarticulados.

El objetivo de las neurociencias en las organizaciones empresariales es maximizar el potencial humano dentro de cada puesto de trabajo. Por esta razón, es crucial que los descubrimientos de la neurociencia relacionados con la comprensión de la conducta humana sean comprendidos y aplicados de manera clara y práctica por directivos, líderes, gerentes, ejecutivos y, en general, por todos los miembros de la organización.

El concepto de neuroliderazgo ha ganado relevancia, marcando una evolución del liderazgo tradicional. Este enfoque se basa en la autoconciencia, el autoconocimiento y la gestión de las relaciones interpersonales. Según este paradigma, las competencias no se encuentran en el exterior, sino en el interior de cada individuo. Descubrir y potenciar estas competencias, a partir de la identificación de motivaciones, deseos y aspiraciones de los empleados, contribuye a generar una propuesta de conducción más efectiva y colaborativa. Morillo (2017) destaca un cambio significativo del neuroliderazgo: la importancia de trabajar sobre el circuito de recompensa cerebral. Mientras que liderazgos convencionales tienden a activar el circuito de amenaza, lo que provoca desmotivación y mecanismos de defensa, el

neuroliderazgo promueve la reflexión y activa el circuito del placer, enfocado en el disfrute, el compañerismo, la humildad y la pérdida del miedo al fracaso, favoreciendo la liberación de endorfinas y dopamina.

De acuerdo con lo anterior, resulta fundamental incorporar las emociones en la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Se ha observado que las áreas cerebrales que procesan el dolor físico también se activan en situaciones emocionales, lo que lleva a considerar los estados emocionales durante los intercambios argumentativos en el entorno laboral.

Finalmente, la neurociencia cumple un papel clave en la gestión del estrés. Las situaciones estresantes o complejas afectan profundamente a los equipos de trabajo; si los empleados se sienten desconectados, desmotivados o estresados, sus cuerpos experimentan cambios fisiológicos que dificultan la toma de decisiones efectivas. Así, las neurociencias aportan evidencia que permite a las organizaciones comprender y manejar mejor estos desafíos, integrando las emociones con las prácticas de liderazgo para fortalecer la cohesión y el rendimiento organizacional.

## 2- Estado del Arte

La investigación de Berdini y Carignano (2020), la cual ha sido titulada *Proyecto de capacitación para la gestión de equipos de trabajo: ser líder hoy... aportes desde las neurociencias*, se ha puesto como objetivo brindar conocimientos, generando aprendizajes y habilidades prácticas que potencien las competencias fundamentales del liderazgo, como la comunicación y la dirección a través de la empatía, manejo del estrés, análisis de problemas y toma de decisiones, desde los aportes de la neurociencia. Este trabajo fue llevado a cabo en Córdoba, y presenta una metodología cuantitativa con un enfoque explicativo; ya que plantean una propuesta de taller de formación laboral. La investigación se desarrolla a partir de un taller conformado por cuatro encuentros, con la finalidad de intervenir y generar un espacio de formación destinado a individuos trabajadores de una empresa que enfrentan la tarea de gestionar grupos, aplicando conocimientos, herramientas y recursos provenientes de las neurociencias sobre las dinámicas del liderazgo. Según los resultados obtenidos en el estudio, los autores identifican la necesidad de potenciar el área de la psicopedagogía laboral y fomentar el trabajo interdisciplinario, destacando el aporte de las neurociencias y el rol de la intervención psicopedagógica como un enfoque adecuado para abordar al sujeto en situación de aprendizaje.

En otro trabajo, Caruci (2020) presenta su investigación titulada *Aporte de la neurociencia al liderazgo en la acción gerencial de las organizaciones*. El artículo fue realizado en Venezuela, y es un estudio que se enmarca en una metodología cualitativa con un diseño bibliográfico, basado en la recolección y análisis de libros y artículos científicos relacionados con la temática. Dado su enfoque documental, la investigación no se llevó a cabo en un contexto geográfico específico. El estudio tiene como propósito reflexionar sobre los aportes de las neurociencias al liderazgo en la acción gerencial dentro de las organizaciones. Según los resultados obtenidos, la autora destaca la importancia de la neuroplasticidad, el neuroaprendizaje y la autorregulación emocional en la potenciación de las capacidades cerebrales y redes neuronales que intervienen en la resolución de situaciones de conflicto. Asimismo, resalta cómo estos procesos permiten a los gerentes líderes adaptarse a los cambios bruscos e impredecibles del entorno, una competencia demandada en el siglo XXI.

Seguidamente, Ranalli (2021) presenta su investigación titulada *Análisis de un proceso de cambio con enfoque en Neurociencias*, realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El estudio tiene como objetivos investigar, conocer y aprender sobre los principales descubrimientos y aportes de las neurociencias, identificar aplicaciones concretas en procesos de gestión del cambio, analizar un proceso específico de transformación del rol del coordinador de RRHH a HRBP en Hipermercado Mayorista desde el marco teórico seleccionado y proponer

acciones concretas basadas en las neurociencias para consolidar el nuevo modelo de RRHH, con el propósito de generar mayor impacto e influencia que impulse el proceso y permita que RRHH se transforme en socio estratégico del negocio. La investigación se desarrolla bajo una metodología cuantitativa a partir del relevamiento de datos obtenidos. Según los resultados presentados, se identificaron diversas dificultades en la implementación del cambio organizacional. En primer lugar, se evidenciaron falencias en el proceso de comunicación y, en consecuencia, en la comprensión del nuevo modelo, especialmente por parte de los Gerentes Generales de Tienda (GGT). Asimismo, no se previó desde el inicio la gestión de las emociones asociadas al cambio, lo que afectó particularmente a los GGT. Además, los hallazgos resaltan que la introducción de dispositivos y entrenamientos en neurociencia e inteligencia emocional constituyen herramientas útiles para acompañar procesos de gestión del cambio. También se concluyó que el proceso de cambio no fue gerenciado de manera que permitiera anticipar y mitigar las resistencias generadas por el nuevo modelo. Finalmente, se señala que no se elaboró una matriz de impacto, lo que impidió la implementación de planes de acción específicos para abordar dichas resistencias.

Otra investigación que se expone en el presente anteproyecto es la realizada por Bonilla (2021), el cual lleva el título *El Neuromanagement y la Toma de Decisiones de los Líderes, se plantea como objetivo identificar cómo las capacitaciones basadas en teorías de Neurociencias y con un abordaje desde las Neurociencias pueden contribuir a la Toma de Decisiones como competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo*. Este trabajo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es de metodología cuantitativa, donde se abordó la temática a partir de entrevistas abiertas con una extensión aproximada de una hora con profesionales de RRHH, consultores expertos en la competencia de toma de decisiones, speakers y capacitadores especialistas en Neurociencias y referentes de área, con el fin de conocer qué tan público era el conocimiento de las neurociencias en el universo empresarial, así como su aplicabilidad, efectos en las dinámicas laborales y en las competencias de los líderes en su toma de decisiones. El autor señala que la integración de las neurociencias con aprendizajes provenientes de diversas disciplinas permite su aplicación en múltiples tareas, modelos y estudios enfocados en la superación personal. En su investigación, el autor sostiene que, dado que las organizaciones tienen como recurso más valioso a las personas, el conocimiento derivado de las neurociencias puede contribuir significativamente a la optimización de las prácticas de liderazgo. Además, destaca la importancia de comprender los vínculos sociales, los procesos de comunicación y el funcionamiento de los mecanismos neurales en respuesta a los estímulos percibidos, aspectos que considera fundamentales para la gestión efectiva de equipos de trabajo.

La investigación llevada a cabo por Huanca y Vargas (2022) en su estudio titulado *Psicopedagogía laboral: un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas*; tiene como propósito explorar y describir las intervenciones realizadas por los psicopedagogos laborales en el ámbito de recursos humanos de diversas organizaciones. Este estudio se basa en un enfoque cualitativo, con una metodología exploratoria y descriptiva, y un diseño no experimental de corte transversal. En él participaron seis profesionales, de entre 35 y 40 años, que trabajan en el área de recursos humanos en empresas de distintas localidades de la provincia de Buenos Aires. Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelaron que las intervenciones psicopedagógicas se focalizan en dos áreas principales: la capacitación y selección de personal, y el asesoramiento a los mandos superiores de la empresa. En este contexto, el psicopedagogo laboral tiene un rol clave en el diseño e implementación de estrategias dentro de la organización, con el objetivo de asegurar que los trabajadores seleccionados sean los adecuados para cumplir con las tareas asignadas, además de elaborar informes sobre el personal, los cuales serán evaluados por la dirección.

El estudio realizado por Barrionuevo, Flores y Ortiz (2022), titulado *Concepciones de psicopedagogos acerca de su rol profesional en diferentes organizaciones para favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad*, tiene como objetivo identificar y describir las ideas de los psicopedagogos de Salta sobre su rol en diversas organizaciones para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad. La investigación se enmarca en una metodología cualitativa, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo. La muestra está conformada por 10 psicopedagogos en ejercicio profesional, con edades entre 23 y 45 años, que desarrollan su labor en la ciudad de Salta. Las entrevistas semiestructuradas fueron el principal instrumento de recolección de datos. Los resultados evidencian que los psicopedagogos identifican diversos ámbitos en los cuales pueden ejercer su práctica profesional, destacándose la salud y la educación, tanto en el sector público como en el privado. Asimismo, los participantes manifiestan que la psicopedagogía puede aplicarse en otros espacios, colaborando con disciplinas como la docencia, la investigación, el ámbito forense y el laboral. En relación con la psicopedagogía laboral, los entrevistados mencionan que sus funciones pueden abarcar la selección de personal, la capacitación, el asesoramiento laboral y la resolución de conflictos en el contexto del aprendizaje en el trabajo. Sin embargo, expresan que la comprensión de la psicopedagogía laboral se encuentra influenciada por marcos teóricos y que existe un conocimiento limitado sobre las demandas específicas de este campo. Además, los hallazgos señalan que la psicopedagogía laboral no está completamente establecida en la provincia de Salta, ya que la mayoría de los profesionales encuestados se desempeña en otros ámbitos. En este sentido, los participantes destacan la necesidad de

fortalecer la presencia de la psicopedagogía en el ámbito laboral, dado que los procesos de aprendizaje en este contexto pueden contribuir al desarrollo de la disciplina.

Aguilar Hernández (2021), en su investigación titulada *Propuesta de Intervención Psicopedagógica para la Regulación Emocional de Conductores de la marca RS en Talleres de OCC*, en el cual se diseñó una propuesta psicopedagógica destinada a mejorar la formación integral de los conductores de la marca RS, enfocándose en aspectos emocionales, éticos y de valores, con el objetivo de optimizar su desempeño laboral. Este trabajo se llevó a cabo en los talleres de OCC región Chiapas. Para la muestra, se utilizó un método no probabilístico por factores externos, seleccionando a 6 conductores con distintos niveles educativos (4 con preparatoria y 2 con licenciatura), con antigüedad de 2 años y una clasificación de productividad (3 de ellos destacados en los últimos 6 meses). La investigación adoptó un enfoque explicativo y un diseño cuasi-experimental. La muestra fue asignada aleatoriamente a los contextos aplicados y se utilizó como técnica principal entrevistas a los conductores, complementadas con un cuestionario estructurado que abordó temas como la percepción, las emociones, la familia, las problemáticas y las relaciones con superiores. Los resultados mostraron que las emociones juegan un papel clave en el desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores, proceso en el cual el psicopedagogo y los preceptores actúan como enlace con los conductores. Se evidenció la importancia de contar con un psicopedagogo dentro de la empresa, ya que este profesional contribuye a mejorar la autoestima, confianza y la relación de los conductores consigo mismos, facilitando sesiones de control y mejoras en su desempeño laboral.

La investigación realizada por Torresi (2020), titulada *El aprendizaje del trabajo: diferencias generacionales frente a la resolución de problemas*, llevado a cabo en una empresa carrocería fundada en 1989, ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe; además este trabajo se centró en analizar cómo las distintas generaciones abordan la resolución de problemas laborales. Este estudio adoptó un enfoque mixto, no experimental y transversal, con una orientación descriptiva. Los participantes, trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías, tenían edades entre 29 y 64 años, y fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico intencional, basado en la accesibilidad. Para la recopilación de datos, se utilizaron dos cuestionarios: uno de la escala de Thomas-Kilmann y otro creado específicamente para esta investigación. Los resultados evidencian que, en general, todas las generaciones tienden a adoptar un enfoque de conciliación, buscando soluciones que satisfagan parcialmente a todas las partes involucradas. Sin embargo, se identifican diferencias entre ellas: los miembros de la Generación Y muestran una mayor disposición a ceder en sus propios intereses en favor de los demás, mientras que los integrantes de la Generación X y los Baby Boomers prefieren evadir los problemas, ya sea

postergándolos o apartándose de la situación. En relación con el aprendizaje, los participantes coinciden en que enfrentar problemas laborales representa una experiencia valiosa y formativa. A partir de estos hallazgos, el autor plantea la posibilidad de implementar intervenciones psicopedagógicas orientadas a la resolución de conflictos en el ámbito organizacional. En este sentido, el estudio sugiere la organización de capacitaciones y talleres que fomenten una cultura organizacional que permita abordar los problemas de manera más profunda, en lugar de limitarse a soluciones parciales.

El estudio realizado por Balerio (2024), titulado *El rol del psicopedagogo en el ámbito de la capacitación de personal*, realizado en Buenos Aires, Argentina; tuvo como propósito evidenciar la relevancia de la intervención psicopedagógica en los procesos de formación dentro del entorno laboral. Se trata de una investigación de enfoque mixto, desarrollada mediante un estudio de campo de carácter descriptivo. La muestra estuvo compuesta por seis psicopedagogos y diez empleados del área de Recursos Humanos en diversas empresas y organizaciones. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta. Los hallazgos obtenidos resaltaron que la inclusión de principios psicopedagógicos en la planificación de la capacitación es fundamental, dado que el aprendizaje en la adultez trasciende el ámbito educativo formal. Asimismo, la colaboración entre psicopedagogos laborales y especialistas en recursos humanos favorece la efectividad de los programas de formación, promoviendo una mayor receptividad por parte de los empleados hacia los nuevos contenidos. También se identificó la importancia de adaptar las estrategias de capacitación a las particularidades individuales de los trabajadores, reconociendo sus diferencias en los estilos de aprendizaje. Los resultados indicaron que el compromiso y la participación en las instancias formativas aumentan cuando estas incorporan un enfoque psicopedagógico. En este marco, la Psicopedagogía Laboral no solo optimiza los procesos de formación tradicionales, sino que también potencia el crecimiento profesional y personal de los empleados dentro de las organizaciones.

Finalmente, Aguirre Sarachaga (2025), en su trabajo *Psicopedagogía laboral y el rol del psicopedagogo dentro de una organización*, llevado a cabo en Buenos Aires, se ha planteado como objetivo explorar, a través de una revisión bibliográfica actual (2020-2025), el rol del psicopedagogo en contextos organizacionales y los aportes que la psicopedagogía puede realizar al desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones. Este es un trabajo de tipo cualitativo, y con un diseño de revisión bibliográfica. El autor realiza una revisión bibliográfica exploratoria sobre el rol del psicopedagogo en contextos organizacionales, y destaca que esta disciplina emergente aporta significativamente a la construcción de ambientes laborales más equitativos y sostenibles. Según el estudio, el psicopedagogo facilita procesos de aprendizaje continuo, integración de trabajadores, y fortalecimiento del desarrollo personal y

profesional. Su intervención se extiende desde áreas como la capacitación y orientación ocupacional hasta el diagnóstico organizacional, promoviendo ambientes de trabajo que integran dimensiones cognitivas, afectivas y sociales, favoreciendo así tanto el bienestar de las personas como la productividad institucional.

### **3- Marco Teórico**

#### **3.1- Psicopedagogía Laboral en las Empresas**

La psicopedagogía se enfoca en analizar las particularidades del proceso de aprendizaje humano, considerando cómo se lleva a cabo, cómo progresa a lo largo del tiempo y cómo diversos factores pueden influir en él. Su objetivo también es comprender las alteraciones que pueden surgir en el aprendizaje, cómo identificarlas y tratarlas, así como las estrategias para prevenirlas y promover procesos educativos significativos. De igual manera, la psicopedagogía busca enfrentar los desafíos educativos, identificando necesidades y dificultades, y resaltando tanto los obstáculos como los factores facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje (Müller, 2006).

Según Ochnio y Wolff (2006), el psicopedagogo debe colaborar de manera interdisciplinaria con otros profesionales y miembros del equipo que trabajan en el mismo entorno, debido a la creciente complejidad de los problemas sociales que no pueden resolverse desde una única disciplina. El trabajo interdisciplinario se realiza cuando se establece una comprensión común sobre el problema a tratar. Las autoras sostienen que la disciplina puede comprenderse como un área cognitiva que organiza un discurso relacionado con un objeto específico, define un campo de estudio y desarrolla herramientas para abordarlo (Ochnio & Wolff, 2006).

De acuerdo con D'Anna (2006), la psicopedagogía laboral se enfoca en estudiar a las personas dentro de los contextos de aprendizaje en el trabajo, comprendiendo los procesos de aprendizaje y las dificultades que pueden surgir, ya sea a nivel individual o grupal, dentro de organizaciones e instituciones. Este enfoque se centra principalmente en los aspectos del aprendizaje en el entorno laboral y en los posibles obstáculos vinculados con las tareas, las interacciones entre compañeros, la cultura organizacional, la identidad laboral y el desarrollo de roles.

Por su parte, Hernández (2008) indica que la psicopedagogía laboral combina la investigación científica con la aplicación práctica, focalizándose en el aprendizaje en el entorno de trabajo, tanto en sus dimensiones individuales como grupales y organizacionales. Se entiende el aprendizaje como un proceso continuo a lo largo de la vida, tanto para los individuos como para las organizaciones, lo que implica la capacidad de adaptación y transformación del entorno. Además, se reconoce que el trabajo es una construcción humana en la que las personas no solo aprenden habilidades específicas, sino también cómo desempeñarse como trabajadores dentro de su contexto histórico. Este enfoque destaca la importancia de abordar de manera integral a las personas, el aprendizaje y el trabajo (Hernández, 2008).

D'Anna (2000) describe al psicopedagogo como un gestor y destaca la gestión psicopedagógica como un conjunto de métodos empleados para intervenir en el proceso de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional, con fines preventivos, terapéuticos y de asesoramiento.

Desde la perspectiva de Erikson (2003), el adulto, en el ámbito laboral, debe encontrar un equilibrio entre sus deseos y responsabilidades. Este equilibrio no solo facilita el control sobre su entorno, sino que también influye en la calidad de vida del individuo, exigiendo disciplina y esfuerzo para alcanzar sus objetivos. Se considera al trabajador y a su tarea dentro de un contexto específico, en el que interactúan factores internos y externos, y donde se presentan desafíos y obstáculos relacionados con el aprendizaje en el entorno laboral.

### **3.2 – Neurociencias y su Aplicación en el Liderazgo**

El liderazgo ha sido tradicionalmente considerado una cualidad innata, pero investigaciones recientes indican que es una habilidad que se puede desarrollar. A lo largo del tiempo, las teorías sobre el concepto de liderazgo afirmaban que se trataba de una capacidad innata de las personas, es decir, que se nacía siendo líder. Sin embargo, las investigaciones han ido evolucionando. Actualmente, ratifican que el líder no nace, sino que se hace. De ahí la importancia de considerar que todo líder comienza su liderazgo, cuando se conoce así mismo e identifica sus talentos, conocimientos, habilidades y actitudes y los logra potencializar en su desarrollo personal y profesional. Es decir, aquel líder que se conoce a sí mismo genera confianza y empatía a su grupo de seguidores y a su propia organización. (Daft, 2006)

Por otro lado, el Neuroliderazgo es considerado una herramienta que busca entender los procesos de funcionamiento del cerebro en su sentido más amplio y con ello optimizar la labor de dirección de negocios e influir positivamente en el entorno en el que se opera desde el rol de líder empresarial. Al respecto Braidot (2019) expresa: *“los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite”* (pp. 327-349).

Por lo tanto, el líder suele ser la persona encargada de guiar, fortalecer y establecer lineamientos de sana convivencia organizacional, ayudar en la generación de calidad de vida laboral, su influencia y aplicación en las personas, suele ser la clave para generar un clima laboral sano, es por ello que se debe de analizar el liderazgo, desde la perspectiva de conocer al líder. Asimismo, el líder cumple un papel importante en la generación de la relación laboral y además influye en la percepción del clima organizacional, es decir de él depende mucho la interacción entre trabajadores y organización. De ahí la importancia del Neuroliderazgo en la

organización, de acuerdo a Arana (2012), está relacionado con la comprensión del funcionamiento del cerebro y tiene como fin definir y comprender la base neuronal del líder, estudiando los procesos cerebrales para entender el desempeño de la persona, la forma de relacionarse, manejar su equipo de trabajo, toma de decisiones e inteligencia emocional, logrando romper un paradigma del concepto del líder y enfocarse en el desarrollo de las capacidades del cerebro humano, analizando factores intelectuales y emocionales para el análisis y toma de decisiones a su cargo.

Es importante tener en cuenta que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia, sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común. Es decir, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz. (Cairo, 1998).

Según Senge (1998), para que una organización sobreviva en el contexto actual, es fundamental que sea capaz de establecer un diálogo con su público para comprender sus demandas. No obstante, para mantener una comunicación efectiva con el mercado, la organización debe, previamente, sostener un diálogo interno que permita la reflexión y el aprendizaje colectivo. En este sentido, el autor define a la organización inteligente como aquella que aprende y expande su capacidad para crear su futuro, práctica que requiere la implementación de cinco disciplinas clave: el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y, sobre todo, el pensamiento sistémico. Este último integra las demás disciplinas, permitiendo a la organización comprender los elementos más sutiles de su funcionamiento y entorno, consolidándose como una organización que aprende y moldea su futuro. Como Senge (1998) señala, *“el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano”*.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se considera pertinente incorporar las ideas de Goleman (1996), sobre la inteligencia emocional, que implica la capacidad de diferir gratificaciones y controlar la urgencia de actuar, habilidades que antes se consideraban como voluntad. Esta habilidad emocional básica es esencial para la interacción y toma de decisiones en un entorno organizacional.

Por su parte, Braidot (2004), sostiene que actuar con inteligencia emocional no significa tener las emociones a flor de piel, sino ser capaz de empatizar con los demás, reconociendo las propias emociones para comprender las de los otros y armonizar la toma de decisiones.

Esta habilidad se convierte en un puente para fomentar un ambiente de colaboración y entendimiento dentro de la organización.

Finalmente, Morillo (2017), destaca que, en el neuroliderazgo, se promueve la reflexión y la activación del circuito del placer, enfocado en el disfrute, la humildad, el compañerismo y la reducción del miedo al fracaso, lo que favorece la liberación de endorfinas y dopamina. De este modo, las emociones juegan un papel crucial en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, ya que, como se ha descubierto, ciertas áreas del cerebro vinculadas con el dolor físico también se activan durante el intercambio de argumentos, lo que subraya la importancia de considerar los estados emocionales en las interacciones laborales.

Por último, es importante resaltar que para lograr cambios es imprescindible la capacitación y formación de líderes eficaces. Tal, así como se expresa: *la capacitación entendida como el abordaje que implica la comprensión de los procesos cognitivos y afectivos, promoviendo el desarrollo de los aprendizajes de la tarea y la búsqueda de estrategias para la resolución de problemas...es el espacio de integración del saber- conocer, del saber-hacer y del saber-ser de las personas y de las organizaciones en la vida laboral.* (D'Anna y Hernandez, 1998, p. 58).

### **3.3- Capacitación y Liderazgo: Perspectivas Psicopedagógicas**

La capacitación es un proceso educativo orientado a mejorar las competencias del personal dentro de una organización. Según D'Anna (2006), se trata de un conjunto de actividades que permiten a los empleados adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos esenciales para su desempeño laboral. Este proceso, a corto plazo, se caracteriza por ser sistemático y organizado, y está orientado a la mejora continua. Implica tanto la necesidad como el deseo de aprender, factores que se desarrollan de manera simultánea y que, al ser abordados de forma integral, abordan no solo el saber-conocer, sino también el saber-hacer y el saber-ser, tanto a nivel individual como organizacional.

Mintzberg (1991) agrega que, dentro de una organización, la capacitación se diferencia del adoctrinamiento, que tiene como objetivo la internalización de normas organizacionales, mientras que la capacitación se enfoca en enseñar conocimientos y habilidades relevantes para el cargo. Ambos procesos, aunque distintos, son fundamentales para integrar comportamientos adecuados a las necesidades de la empresa.

Paín (1996) resalta que la capacitación efectiva debe contar con una organización clara que incluya etapas como el análisis situacional, la detección de necesidades, la planificación, el diseño y ejecución de programas de capacitación, y finalmente, la evaluación y seguimiento del proceso.

Dentro de un programa de capacitación, D'Anna (2006) identifica tres enfoques pedagógicos que se complementan: la pedagogía de la alternancia, que integra los temas de manera continua; la pedagogía funcional, centrada en la aplicación práctica del conocimiento; y la pedagogía del descubrimiento, que fomenta la exploración de ideas innovadoras.

Los beneficios de la capacitación son numerosos, pues contribuye al desarrollo personal, mejora el conocimiento sobre el puesto de trabajo y sus procedimientos, favorece las relaciones internas, mejora la moral, aumenta la comunicación y puede preparar a los empleados para futuras promociones. Además, fomenta una actitud proactiva y la mejora de las competencias necesarias en el trabajo (Amador Sotomayor, 2016).

De acuerdo con D'Anna (2006), la experiencia laboral no se reduce al tiempo dedicado a una tarea, sino que también involucra la capacidad de autoevaluarse, reconocer los propios errores y aprender de ellos. El proceso de aprendizaje, tal como lo describe D'Anna (2006), comienza cuando el trabajador enfrenta un problema en su entorno laboral, lo que genera una sensación de desequilibrio que lo motiva a buscar una solución. Este proceso se desarrolla en tres etapas:

1. En la primera etapa, el trabajador se encuentra en una fase de descubrimiento y necesidad, donde se siente impulsado a encontrar una solución. El problema debe ser identificado y comprendido con precisión, lo que implica tomar conciencia de la situación en la que se encuentra.
2. En la segunda etapa, el problema se organiza y se analiza lógicamente, dividiéndolo en subproblemas para facilitar su comprensión. Se lleva a cabo un análisis comparativo y sustitutivo, siguiendo un enfoque sistemático para abordar cada componente del problema, lo que también implica formular hipótesis para orientar el proceso de resolución.
3. En la tercera etapa, se verifica la información y se busca una solución. Esto implica validar las hipótesis y determinar la manera más efectiva de resolver el problema.

### **3.4- Aprendizaje en el Ámbito Laboral**

Según D'Anna y Hernández (2006), el ser humano se percibe a sí mismo como un individuo en constante desarrollo, lo que refleja su naturaleza inacabada. Esta conciencia de transformación permanente es una característica propia de la adultez, dado que el ser humano se define a partir de su capacidad de adaptación y de un proceso continuo de construcción personal que integra su historia pasada, su presente y sus expectativas futuras.

En este sentido, el aprendizaje en la adultez tiende a ser más pausado en comparación con el de niños y jóvenes, debido a que los adultos deben procesar y articular una mayor cantidad de conocimientos previos y experiencias acumuladas. No obstante, esta característica les permite desarrollar un análisis más profundo y abarcador de las situaciones que enfrentan en el ámbito laboral (D'Anna & Hernández, 2006).

Siguiendo esta línea, las autoras sostienen que el aprendizaje en la vida adulta suele estar impulsado por una necesidad específica, como la posibilidad de ascenso en el trabajo, la adaptación a nuevas exigencias laborales o la resolución de dificultades en el desempeño profesional. En este proceso, los adultos tienden a adoptar estrategias de autoaprendizaje, gestionando su formación de manera autónoma según sus propias metas y circunstancias.

El trabajo no constituye una actividad natural, sino que implica un proceso de aprendizaje, al igual que la adquisición de la identidad como trabajador. La creciente complejidad del entorno laboral demanda que los individuos no solo acumulen conocimientos, sino que también desarrollen la capacidad de regular sus propios procesos cognitivos durante la ejecución de sus tareas (D'Anna & Hernández, 2006).

En este contexto, el pensamiento en el trabajo involucra diversas habilidades cognitivas, como la comunicación, la memoria, la percepción y la comprensión, las cuales no se limitan a la simple repetición de procedimientos, sino que se orientan hacia la producción de nuevos conocimientos y estrategias de resolución de problemas (D'Anna & Hernández, 2006).

Desde esta perspectiva, el aprendizaje en el ámbito laboral requiere que los trabajadores adopten un enfoque crítico y reflexivo. Para ello, es fundamental que desarrollen su capacidad didáctica, afiancen su sensibilidad para la observación y el análisis de su entorno, y promuevan la disposición a evaluar y debatir las normas establecidas. De esta manera, se favorece la adquisición de habilidades que permitan no solo adaptarse a los cambios, sino también "aprender a aprender" en el ejercicio de sus funciones (Onstenk, 1992).

El aprendizaje en el trabajo suele originarse como respuesta a una dificultad o desafío específico experimentado en la práctica laboral. Inicialmente, la persona puede experimentar una sensación de desequilibrio y desorientación que genera la necesidad de encontrar una solución. En este proceso, se atraviesan diversas etapas: primero, la identificación y formulación precisa del problema; luego, el análisis lógico de la situación y la elaboración de una hipótesis; y finalmente, la comprobación y verificación de los datos que conducirán a la resolución del conflicto. A través de este recorrido, cada trabajador va desarrollando su propio estilo de aprendizaje predominante (D'Anna & Hernández, 2006).

Sin embargo, los problemas de aprendizaje en el trabajo no siempre se presentan de manera explícita, sino que pueden manifestarse en forma de dudas, interrogantes o dificultades organizacionales, como una gestión ineficiente del tiempo. Además, el proceso de aprendizaje en el contexto laboral puede verse obstaculizado por la resistencia al cambio. Esta resistencia suele adoptar dos formas principales: la negativa explícita a modificar prácticas establecidas o una aparente disposición al cambio que, en la práctica, se traduce en un esfuerzo desgastante sin lograr resultados efectivos (D'Anna & Hernández, 2006).

### **3.5- El Psicopedagogo Laboral**

La labor del psicopedagogo en el ámbito laboral se orienta al aprendizaje dentro del trabajo. En este contexto, su rol se fundamenta en dos etapas clave: la investigación y la intervención. Desde esta perspectiva, su función no se limita únicamente a la capacitación, sino que también implica el análisis del sistema laboral en el que opera. Al encontrarse en una posición externa a dicho sistema, el psicopedagogo puede identificar dificultades en los procesos de aprendizaje laboral y brindar orientación ocupacional, facilitando la reubicación o el apoyo necesario para mejorar el desempeño de los trabajadores (Hernández, 2008).

El enfoque psicopedagógico dentro del ámbito laboral se distingue por la aplicación de diversas estrategias dirigidas tanto a individuos como a grupos y organizaciones. Sus objetivos abarcan dimensiones preventivas, terapéuticas y de orientación, con el propósito de incidir positivamente en la dinámica de aprendizaje de los trabajadores. De esta manera, la gestión del psicopedagogo en este contexto debe entenderse como el conjunto de procedimientos dirigidos a mejorar el aprendizaje en la adultez, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional (Hernández, 2008).

Más allá del diagnóstico y la asistencia en las dificultades de aprendizaje que puedan surgir en la vida laboral, el psicopedagogo también desempeña un rol fundamental en la prevención y promoción de estrategias que favorezcan el aprendizaje continuo dentro de las organizaciones. Asimismo, su intervención se extiende al ámbito de la investigación, permitiendo revisar y validar los enfoques teóricos que favorezcan una mejor inserción y adaptación de los trabajadores a sus espacios laborales (Hernández, 2008).

Desde este marco de acción, la gestión del psicopedagogo laboral puede clasificarse en función de tres criterios fundamentales que, si bien son diferentes, resultan complementarios. En primer lugar, según su propósito, la intervención puede ser preventiva, asistencial o relacionada con la enseñanza e investigación. En el ámbito asistencial, el psicopedagogo puede desempeñar un papel clave en la orientación laboral, el abordaje de dificultades en la identidad profesional y la intervención ante problemas de aprendizaje en adultos. En lo

referente a la enseñanza, su participación puede darse en equipos interdisciplinarios dedicados al diseño de planes curriculares y al desarrollo de la carrera profesional. En segundo lugar, la gestión varía según el contexto físico donde se lleva a cabo, ya sea en consultorios, hospitales, empresas, instituciones educativas u otras organizaciones. Finalmente, la intervención puede abordarse desde diferentes niveles de análisis: a nivel individual, cuando se trabaja con una persona en particular; a nivel grupal, cuando se interviene en dinámicas de equipo; y a nivel contextual, cuando se considera el impacto del entorno organizacional, cultural y social (Hernández, 2008).

El rol del psicopedagogo como capacitador implica la capacidad de alternar entre la observación y la acción, estableciendo momentos estratégicos de acercamiento y distanciamiento para favorecer procesos de cambio dentro de la organización. Además de su función como formador, también actúa como analista del sistema, lo que le permite comprender y abordar las problemáticas del aprendizaje en el trabajo sin quedar inmerso en las dinámicas propias de la institución. Su labor se estructura en dos momentos fundamentales: la fase de investigación, donde se identifican conflictos explícitos e implícitos, ansiedades y resistencias relacionadas con el aprendizaje; y la fase de intervención, cuyo propósito es generar modificaciones que favorezcan el desarrollo de los trabajadores. Durante este proceso, el psicopedagogo establece vínculos con los sujetos en formación, en los que los fenómenos de transferencia y contratransferencia están siempre presentes. A partir de un enfoque clínico, su tarea incluye la orientación ocupacional, la detección de dificultades en el aprendizaje laboral y la facilitación de estrategias que permitan la adaptación o reubicación del trabajador dentro de la empresa (Hernández, 2008).

## **4- Método**

### **4.1- Definición operacional de las Variables de estudio**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que su objetivo es comprender e interpretar la influencia de las neurociencias en la formación de líderes dentro del ámbito organizacional, específicamente en una empresa farmacéutica de gestión privada ubicada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Se opta por esta metodología porque permite analizar las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los participantes al proceso de aprendizaje y liderazgo en el contexto laboral (Creswell, 2013).

El espacio de formación organizacional se define como un entorno estructurado diseñado para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades específicas en los empleados. En términos operativos, se implementa mediante sesiones de capacitación dirigidas a promover habilidades vinculadas con el liderazgo, el manejo efectivo de conflictos y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Las neurociencias aplicadas al liderazgo constituyen el marco conceptual que guía esta intervención. Este enfoque permite comprender y mejorar los procesos cognitivos y emocionales relacionados con la gestión de equipos y la toma de decisiones. Su operacionalización se realiza mediante la introducción de herramientas teóricas y prácticas que abordan aspectos como la motivación, la resolución de conflictos y la gestión estratégica en el entorno organizacional.

Finalmente, el desarrollo de competencias y habilidades se concibe como un proceso mediante el cual los participantes adquieren y perfeccionan capacidades específicas necesarias para un desempeño profesional efectivo. Durante la intervención, este aspecto se analiza a través de la observación y la evaluación de las actividades realizadas, así como mediante la retroalimentación al término del proceso formativo.

Al concluir el proyecto, se espera que los participantes sean capaces de identificar y atender las necesidades relacionales más relevantes dentro de sus equipos de trabajo, potenciar el desempeño tanto individual como grupal y fomentar la motivación hacia el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

### **4.2- Diseño de Estudio:**

El presente trabajo se inscribe dentro de un diseño investigativo-intervencionista, ya que combina el análisis teórico con la implementación de un programa práctico en un contexto real. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), los diseños de investigación pueden clasificarse como exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos,

dependiendo de los objetivos planteados. En este caso, la investigación tiene un enfoque descriptivo-explicativo, pues busca describir los aportes de las neurociencias en el ámbito de la psicopedagogía laboral y explicar su influencia en la formación de líderes.

Simultáneamente, integra un componente intervencionista-aplicado mediante la implementación de un taller de capacitación diseñado para abordar necesidades específicas dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada localizada en Santa Rosa, La Pampa. Este enfoque se alinea con lo que Hernández Sampieri et al. (2014) denominan investigación aplicada, cuyo propósito es resolver problemas concretos en un contexto específico, aportando soluciones prácticas y teóricas.

La modalidad metodológica es **cualitativa**, centrada en comprender los procesos de aprendizaje, liderazgo y resolución de conflictos desde la perspectiva de los participantes. Este enfoque permite captar las dinámicas y necesidades organizacionales desde una óptica interpretativa. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), las investigaciones cualitativas exploran fenómenos en profundidad, enfatizando el significado de las experiencias y de los procesos sociales, lo cual resulta pertinente para el propósito de este estudio.

El diseño incluye las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico organizacional:** Se realiza un análisis inicial para identificar las necesidades específicas de formación en liderazgo y resolución de conflictos dentro de la empresa. Este diagnóstico permite contextualizar y focalizar el taller en las áreas críticas detectadas.
2. **Diseño del taller de capacitación:** Se elabora un programa formativo basado en los principios de las neurociencias y de la psicopedagogía laboral, integrando estrategias que promuevan el desarrollo de competencias en manejo de emociones, comunicación efectiva y gestión de equipos.
3. **Implementación de la intervención:** Se ejecuta el taller en el entorno laboral de la empresa farmacéutica, involucrando a los líderes y a los equipos de trabajo.
4. **Evaluación de resultados:** Se analiza el impacto del programa en los participantes, utilizando técnicas cualitativas (entrevistas y observaciones) para valorar los cambios en las competencias y habilidades trabajadas.

En conclusión, este diseño investigativo-intervencionista se orienta a describir, analizar y aplicar los aportes de las neurociencias en el ámbito organizacional, con el objetivo de fortalecer las competencias de liderazgo y optimizar el desempeño grupal en el contexto de una empresa farmacéutica.

#### **4.3- Participantes – Muestra:**

La muestra está conformada por 15 líderes de grupo que forman parte de una empresa farmacéutica de gestión privada ubicada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Estos participantes ocupan puestos en los niveles superiores y medios de la estructura organizacional, desempeñándose en roles que implican la gestión directa de equipos de trabajo.

La selección de los participantes se realiza mediante muestreo intencional, dado que se busca incluir únicamente a quienes cumplen con el perfil específico de líderes organizacionales, cuya labor se vincula de manera directa con la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la comunicación efectiva dentro de sus respectivos grupos.

Esta delimitación asegura que los participantes cuenten con características pertinentes para los objetivos del estudio, como su experiencia en liderazgo y su capacidad de influir en las dinámicas laborales y en el clima organizacional. Además, los datos recopilados de esta muestra resultan adecuados para analizar las competencias necesarias en la formación y el desarrollo de líderes en el contexto particular de la empresa farmacéutica estudiada.

#### **4.4- Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utiliza exclusivamente la entrevista semiestructurada. Este instrumento permite obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, percepciones y conocimientos de los líderes participantes en relación con los procesos de liderazgo, la resolución de conflictos y la implementación de herramientas neurocientíficas en el contexto organizacional.

Las entrevistas se diseñan con base en un guion flexible que incluye preguntas abiertas orientadas a explorar aspectos clave como la toma de decisiones, la gestión emocional y las estrategias de comunicación en la empresa. Este enfoque permite adaptar las preguntas según las respuestas de los entrevistados, favoreciendo la generación de datos ricos y contextuales.

#### **4.5- Procedimiento**

El desarrollo del presente estudio sigue una serie de etapas estructuradas para garantizar la adecuada recolección, análisis y aplicación de la información obtenida. A continuación, se describen las fases del procedimiento:

1. **Planeación:** En esta etapa inicial se definen los objetivos específicos de la investigación, las preguntas guía de las entrevistas y los criterios de inclusión de los participantes. Asimismo, se diseña el guion de la entrevista semiestructurada,

asegurando que las preguntas aborden aspectos clave relacionados con el liderazgo, la resolución de conflictos y la aplicación de herramientas neurocientíficas.

2. **Selección de participantes:** Se identifican y convocan a los líderes de grupo de una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Estos líderes, que ocupan puestos en niveles medios y superiores de la organización, son seleccionados de acuerdo con su experiencia en la gestión de equipos y su disposición para participar en el estudio.
3. **Recolección de datos:** Se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas en un espacio previamente acordado con los participantes, garantizando un ambiente cómodo y confidencial. Las entrevistas son grabadas con el consentimiento informado de los participantes para su posterior análisis.
4. **Análisis de datos:** Las entrevistas son transcritas íntegramente y analizadas mediante técnicas cualitativas. Se emplean un enfoque temático para identificar patrones y categorías relevantes, permitiendo una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y aprendizajes de los líderes en relación con el uso de herramientas neurocientíficas y las dinámicas de liderazgo.
5. **Intervención y evaluación:** A partir del análisis de los datos, se diseña un taller de formación para los líderes participantes, enfocado en la integración de conocimientos neurocientíficos y psicopedagógicos para potenciar sus competencias de liderazgo. Al finalizar la capacitación, se lleva a cabo una evaluación cualitativa para medir el impacto de la intervención en los procesos organizacionales y en las habilidades de liderazgo de los participantes.
6. **Elaboración del informe final:** Finalmente, se sistematizan los hallazgos obtenidos durante el estudio y se elaborará un informe que sintetice los resultados y las conclusiones, destacando los aportes de las neurociencias en la formación de líderes empresariales.

Este procedimiento garantiza un abordaje riguroso y estructurado, acorde con los objetivos de la investigación y los principios éticos de la psicopedagogía laboral.

#### **4.6- Utilización del Consentimiento Informado.**

En este estudio, se solicita el consentimiento informado de las muestras, asegurando que los participantes comprendan completamente los objetivos y el propósito de la investigación, así como las expectativas asociadas a su participación. Se explica a las muestras la naturaleza del estudio, que incluye la realización de entrevistas semiestructuradas,

y se enfatiza que la participación es completamente voluntaria y anónima. Asimismo, se garantiza la confidencialidad de las respuestas y la privacidad de los participantes en todo momento.

El procedimiento incluye la entrega de un documento de consentimiento informado, en el que se describen los procedimientos de la investigación, el manejo de los datos y la posibilidad de divulgación de los resultados en contextos académicos y profesionales, manteniendo siempre la confidencialidad y anonimato de los participantes. Este documento será firmado por cada participante antes de su inclusión en el estudio, entregándose una copia para su referencia personal.

Además, se recalca que los participantes tienen el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto implique repercusiones negativas. También se les informa sobre su derecho a acceder a los resultados de la investigación una vez finalizada, para lo cual se proporcionará un medio de contacto en caso de que deseen realizar consultas adicionales relacionadas con el estudio.

Finalmente, se asegura el cumplimiento de las normativas éticas y legales vigentes, comprometiéndose el investigador a preservar la identidad de los participantes en todos los informes, presentaciones y publicaciones derivadas del estudio, respetando los principios éticos de la psicopedagogía y las neurociencias aplicadas al ámbito laboral.

## 5- Resultados

En este apartado se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a líderes de distintos perfiles dentro del ámbito organizacional. La información fue procesada en función de los objetivos específicos de la investigación y de los grandes ejes temáticos que estructuraron el guion de entrevista, lo cual permitió identificar patrones de respuesta, divergencias de percepción y aspectos emergentes de alto valor interpretativo.

La sistematización de las respuestas se realizó teniendo en cuenta tanto la recurrencia de ciertos conceptos como la singularidad de determinadas experiencias, con el fin de captar la complejidad subjetiva del fenómeno del liderazgo en contextos contemporáneos. Asimismo, se integraron aportes de las neurociencias y la psicopedagogía laboral como marcos de análisis que permiten enriquecer la comprensión de las dinámicas emocionales, cognitivas y relacionales implicadas en el ejercicio del liderazgo.

### **Contexto organizacional y desafíos actuales**

El análisis de las respuestas evidencia que los desafíos del liderazgo en las organizaciones actuales no se circunscriben exclusivamente a cuestiones técnicas o estructurales, sino que implican un entramado complejo de factores emocionales, comunicacionales y generacionales. Uno de los aspectos más reiterados por los entrevistados es la dificultad para mantener una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos. Si bien algunos líderes consideran que la comunicación formal está bien establecida, reconocen la existencia de fallas en la comunicación informal, donde se reproducen tensiones y silencios significativos.

Como expresó un líder con experiencia: *“Muchas veces las decisiones se transmiten sin el contexto adecuado, generando malentendidos o resistencia”*. Este tipo de obstáculos evidencia no solo una falta de planificación comunicacional, sino también una escasa validación de los procesos emocionales que atraviesan a los equipos. En esa misma línea, otra entrevistada mencionó que *“las tensiones no se verbalizan y eso repercute en el clima laboral”*, reforzando la idea de que los conflictos no expresados tienden a enquistarse y deteriorar los vínculos.

Otro de los ejes emergentes es la convivencia de estilos de liderazgo tradicionales con nuevas formas más horizontales e inclusivas. Algunos participantes manifestaron sentirse desbordados por los cambios culturales, especialmente en relación a las nuevas generaciones. *“Siento que hay un desinterés generalizado por el trabajo, por el respeto a la jerarquía, por cumplir horarios”*, expresó un entrevistado, evidenciando no solo un conflicto generacional, sino

también una tensión entre modelos de autoridad. En contraste, otros participantes se mostraron permeables a estas transformaciones, reconociendo la importancia de integrar prácticas más humanas: *“Hoy en día las personas no solo buscan cumplir objetivos, sino también sentirse escuchadas y valoradas”*.

Asimismo, se identificaron diferentes formas de posicionarse ante los conflictos. Mientras algunos líderes los conciben como *“una oportunidad para que el grupo crezca”*, otros tienden a abordarlos desde una perspectiva normativa o de control. Por ejemplo, un líder expresó con crudeza: *“Lidiar con la mediocridad de algunos compañeros que no están a mi nivel es el verdadero problema”*, dejando entrever una mirada jerárquica y excluyente, más centrada en la exigencia que en la construcción colectiva.

La dimensión emocional aparece como transversal a todos estos desafíos. El liderazgo contemporáneo se presenta como un equilibrio entre la firmeza y la contención, la estrategia y la empatía. Como señaló una entrevistada: *“Resolver conflictos implica escuchar activamente, interpretar emociones y promover el respeto mutuo”*. Sin embargo, no todos los participantes comparten esta perspectiva: algunos aún conciben la gestión emocional como un factor secundario o innecesario, reforzando la necesidad de formación específica en habilidades blandas y neurociencias aplicadas.

En síntesis, el contexto organizacional actual está marcado por una tensión permanente entre modelos verticalistas heredados y nuevas formas de liderazgo colaborativo. Los desafíos identificados giran en torno a la necesidad de reconstruir los vínculos dentro de los equipos, fortalecer los canales comunicacionales y legitimar los aspectos emocionales como parte constitutiva de la gestión organizacional. Esta heterogeneidad de perspectivas permite confirmar la relevancia del presente estudio, al visibilizar los distintos modos en que los líderes se posicionan frente a los conflictos y al cambio.

### **Aplicación de las neurociencias en el liderazgo**

Los resultados muestran una alta familiaridad por parte de los líderes con el concepto de neuroliderazgo, aunque con diferentes niveles de apropiación. La mayoría de los entrevistados manifestaron haber tenido algún tipo de contacto con esta corriente —ya sea a través de capacitaciones formales, lecturas independientes o experiencias prácticas—, y reconocen su valor para mejorar tanto la toma de decisiones como la calidad vincular dentro de los equipos de trabajo.

Uno de los testimonios más ilustrativos sostiene: *“Me parece fundamental entender cómo opera el cerebro frente a situaciones de estrés, reconocimiento o incertidumbre. Saber que una crítica mal formulada activa el circuito de amenaza me ha hecho cambiar la forma en*

*la que doy devoluciones*". Este tipo de reflexión muestra cómo el conocimiento neurocientífico comienza a permear las prácticas cotidianas, permitiendo ajustes estratégicos en los estilos de liderazgo, especialmente en lo que refiere a la retroalimentación, la gestión de emociones y la regulación del estrés.

A lo largo de las entrevistas se destacó con frecuencia la importancia de habilidades como la autorregulación emocional, la empatía, la escucha activa, y la toma de decisiones conscientes, como capacidades esenciales para un liderazgo eficaz en entornos exigentes. Un líder con formación en neurociencias lo expresó de este modo: *"Liderar no es solo dar órdenes, sino saber cómo funciona el cerebro en contextos de presión, cómo inciden las emociones en la toma de decisiones, y cómo podemos cambiar hábitos con pequeños ajustes sostenidos en el tiempo"*.

No obstante, también surgieron miradas más escépticas o defensivas, especialmente en aquellos líderes con trayectorias extensas que consideran que su estilo consolidado no requiere nuevas herramientas. *"Yo ya tengo un estilo definido y efectivo. No creo que tenga mucho que mejorar, sinceramente"*, señaló uno de los participantes, dejando entrever resistencias que podrían estar asociadas a la sobrecarga, al desgaste profesional o a dinámicas institucionales rígidas.

Pese a estas diferencias, hubo acuerdo en que el manejo adecuado de las emociones influye directamente en la resolución de conflictos y en la creación de entornos laborales más saludables. Como lo expresó otro entrevistado: *"Un conflicto mal gestionado se convierte en una herida que arrastramos. Yo intento generar espacios de cuidado y conversación. A veces eso incomoda, pero con el tiempo se nota que mejora la convivencia"*.

En este sentido, puede afirmarse que la incorporación del enfoque neurocientífico comienza a instalarse como una necesidad emergente para fortalecer el rol del líder, especialmente en lo que respecta al acompañamiento emocional, la gestión del clima laboral y la prevención del desgaste crónico. El neuroliderazgo, lejos de ser una moda, se posiciona como una herramienta transformadora, capaz de legitimar con base científica aspectos tradicionalmente relegados en la gestión organizacional: el cuidado, el afecto, la motivación, el reconocimiento, el error como instancia de aprendizaje y la conexión empática con los otros.

### **Formación y desarrollo de líderes**

La información recolectada evidencia que la mayoría de los líderes entrevistados han participado en instancias de capacitación en gestión de equipos o resolución de conflictos, aunque la integración de contenidos vinculados a la neurociencia y la psicopedagogía sigue siendo escasa o parcial. Los datos muestran una tendencia generalizada a considerar que este

tipo de saberes podría enriquecer significativamente las competencias del liderazgo actual, especialmente frente a los desafíos que presentan los equipos diversos y las dinámicas laborales contemporáneas.

Uno de los testimonios lo sintetiza así: *“He participado de varias capacitaciones en gestión de equipos, pero muy pocas han incluido contenidos neurocientíficos o psicopedagógicos. Integrar esos saberes sería muy enriquecedor; la neurociencia brinda fundamentos concretos sobre por qué ciertas estrategias funcionan mejor que otras”*. En esta línea, los líderes más comprometidos con la mejora continua destacan la necesidad de formaciones que no se limiten a técnicas de productividad, sino que incorporen una mirada profunda sobre los procesos de aprendizaje, motivación y emocionalidad en el trabajo.

Asimismo, varios participantes señalaron que la formación tradicional ha estado centrada casi exclusivamente en la eficiencia, los indicadores de rendimiento y las estructuras jerárquicas, dejando de lado aspectos clave como el bienestar emocional, la inclusión o la adaptación a la diversidad de estilos cognitivos. Este reclamo se observa en declaraciones como: *“Las capacitaciones están enfocadas en productividad, no en humanidad. Me gustaría que se hablara más de burnout, de ansiedad, de vínculos”*, lo que pone en evidencia una demanda concreta de profesionalización más holística e interdisciplinaria del rol del líder.

También se registraron voces críticas o ambivalentes. Algunos entrevistados con mayor antigüedad en sus cargos expresaron cierto escepticismo o cansancio respecto a las nuevas propuestas: *“Hoy en día todo cambia tan rápido que uno se queda atrás. Me parece bien que otros se capaciten, a mí ya me cuesta adaptarme a tantas ‘novedades’”*. Este tipo de respuesta expone no sólo una brecha generacional, sino también el riesgo del desgaste profesional como obstáculo para el aprendizaje continuo, lo cual refuerza la necesidad de diseñar formaciones adaptadas a distintos momentos de la carrera laboral.

Finalmente, cuando se indagó sobre los impactos concretos que la aplicación de herramientas neurocientíficas tuvo en el desempeño laboral, muchos líderes coincidieron en que la implementación de estrategias como el feedback emocionalmente inteligente, las pausas activas, el reconocimiento explícito y la gestión del estrés ha mejorado notablemente el clima laboral, la cohesión del equipo y la receptividad ante los cambios. *“Aplicar principios como el refuerzo positivo inmediato o reconocer logros pequeños ha generado un mejor clima y mayor compromiso”*, mencionó uno de los entrevistados. En este sentido, las herramientas basadas en neurociencia comienzan a consolidarse como un puente entre el saber técnico y la práctica afectiva, integrando evidencia científica con habilidades interpersonales esenciales para liderar en entornos complejos.

## **Impacto de la capacitación y las herramientas neurocientíficas en el desempeño**

El análisis de las entrevistas permitió identificar que, si bien no todos los líderes han implementado formalmente estrategias derivadas de la neurociencia, aquellos que sí lo han hecho reconocen cambios significativos en el clima laboral, en la cohesión de los equipos y en la calidad de los vínculos interpersonales. Esto evidencia que, incluso con intervenciones puntuales y no sistematizadas, la aplicación de principios neurocientíficos en el liderazgo tiene un efecto transformador en los entornos organizacionales.

Uno de los líderes más activos en la incorporación de estas herramientas lo expresó de la siguiente manera: *“Aplicar principios como el refuerzo positivo inmediato o reconocer logros pequeños ha generado un mejor clima y mayor compromiso”*. Otros destacaron la mejora en la calidad del feedback, la introducción de pausas activas, y el trabajo con estrategias de contención emocional como claves para fortalecer la motivación y prevenir el desgaste laboral. *“Incorporar pausas activas, feedback positivo y estrategias para disminuir el estrés ha mejorado no solo el rendimiento, sino también el bienestar general del equipo”*, señaló uno de los entrevistados.

La evidencia recogida también muestra que muchos de estos líderes, incluso sin una formación estructurada en neurociencias, han comenzado a aplicar intuitivamente conceptos vinculados a la validación emocional, la gestión del estrés, y la anticipación de respuestas conductuales. Esto refuerza la hipótesis de que la incorporación de herramientas neurocientíficas no solo es útil, sino también viable cuando se acompaña de una capacitación clara, accesible y situada en el contexto real del trabajo.

En cuanto a las proyecciones futuras, hubo un amplio consenso en torno a la idea de que la formación de líderes debe integrar cada vez más este tipo de conocimientos científicos, tanto para profesionalizar la gestión como para construir entornos laborales más humanos, empáticos y sostenibles. Un entrevistado expresó: *“Incorporar estas herramientas no solo mejora el rendimiento, sino también la humanidad con la que nos vinculamos”*. Otro añadió: *“Pasaríamos de un modelo de control a uno de confianza y desarrollo mutuo”*, aludiendo a una transformación cultural posible a partir del uso consciente y ético de los aportes neurocientíficos.

En suma, los datos confirman que la implementación de herramientas basadas en la neurociencia tiene un impacto real y perceptible en la mejora del desempeño organizacional, especialmente cuando se trata de construir climas de trabajo más saludables, equipos más cohesionados y liderazgos capaces de equilibrar lo técnico con lo humano.



## 6- Discusión

La discusión integra los hallazgos empíricos con los marcos teóricos de la psicopedagogía laboral y las neurociencias, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos con los objetivos y supuestos de la investigación. En particular, se examina cómo las tensiones comunicacionales, las diferencias generacionales y la dimensión emocional del trabajo dialogan con los aportes del neuroliderazgo y de la inteligencia emocional para la formación de líderes en una empresa farmacéutica de gestión privada de Santa Rosa, La Pampa. Asimismo, se analiza en qué medida las prácticas reportadas por los entrevistados, feedback emocionalmente inteligente, pausas activas, validación afectiva y manejo del estrés, respaldan el primer objetivo específico (comprender la importancia de las neurociencias en el aprendizaje para la formación de líderes) y el segundo (identificar la efectividad de estas herramientas en la resolución de conflictos y en el desempeño), corroborando los supuestos acerca del valor del neuroliderazgo para la toma de decisiones, la regulación emocional y la cohesión de los equipos.

En el análisis del contexto organizacional se observa que los desafíos del liderazgo no se reducen únicamente a lo técnico, sino que abarcan dimensiones más complejas como la comunicación, la gestión emocional y las tensiones generacionales. La mayoría de los líderes entrevistados coincidieron en señalar la dificultad de sostener una comunicación efectiva, tanto en los canales formales como en los informales, aspecto que se traduce en malentendidos y en climas laborales tensos. Uno de ellos lo expresó claramente: *“Muchas veces las decisiones se transmiten sin el contexto adecuado, generando malentendidos o resistencia”*. Esta situación coincide con lo planteado por Senge (1998), quien subraya que las organizaciones inteligentes requieren un diálogo interno constante que posibilite el aprendizaje colectivo. Allí donde no se habilitan estos espacios, se reproducen silencios y tensiones que limitan el desarrollo organizacional.

Asimismo, la convivencia de modelos tradicionales de liderazgo con nuevas formas más horizontales e inclusivas genera una tensión permanente. Mientras algunos entrevistados manifestaron sentirse desbordados por los cambios culturales, *“siento que hay un desinterés generalizado por el trabajo, por el respeto a la jerarquía, por cumplir horarios”*, otros resaltaron la importancia de construir vínculos más humanos: *“Hoy en día las personas no solo buscan cumplir objetivos, sino también sentirse escuchadas y valoradas”*. Esta diversidad de percepciones refleja lo que Erikson (2003) describe como la búsqueda de equilibrio entre deseos y responsabilidades en la adultez, equilibrio que en contextos laborales se complejiza aún más por la heterogeneidad generacional y por las distintas expectativas sobre el rol del líder.

Torresi (2020), en un estudio sobre diferencias generacionales en la resolución de problemas en una empresa carrocera de Santa Fe, encontró que las generaciones difieren en sus estrategias: los jóvenes tienden a ceder en favor del grupo, mientras que los mayores suelen evadir o postergar conflictos. Este hallazgo complementa los resultados de la presente investigación, ya que confirma que los desafíos generacionales en la comunicación y el manejo de conflictos constituyen un factor clave en la construcción de climas laborales saludables y en la eficacia del liderazgo.

De igual manera, emergió una marcada diferencia en la forma de concebir los conflictos. Para algunos líderes, estos constituyen oportunidades de aprendizaje colectivo, en línea con la perspectiva psicopedagógica que entiende al error y la dificultad como instancias formativas (Hernández, 2008). Sin embargo, otros los abordaron desde una lógica estrictamente normativa, evidenciando posturas rígidas y excluyentes: *“Lidiar con la mediocridad de algunos compañeros que no están a mi nivel es el verdadero problema”*. Estas posiciones refuerzan la idea de D’Anna (2006), quien advierte que el aprendizaje en el trabajo puede verse obstaculizado por la resistencia al cambio y por la tendencia a mantener prácticas rígidas que dificultan la adaptación a nuevas dinámicas.

Finalmente, la dimensión emocional aparece como un factor transversal que condiciona la eficacia de los procesos de liderazgo. Como señaló una entrevistada, *“resolver conflictos implica escuchar activamente, interpretar emociones y promover el respeto mutuo”*. Sin embargo, no todos los líderes comparten esta mirada, ya que algunos continúan considerando lo emocional como un aspecto secundario o incluso irrelevante. Esta divergencia confirma la necesidad de integrar la inteligencia emocional (Goleman, 1996) y el neuroliderazgo (Braidot, 2019) en la formación de quienes ocupan roles de conducción, pues solo a partir de la regulación emocional y de la empatía es posible sostener equipos cohesionados y motivados.

Los resultados permiten afirmar que el contexto organizacional actual está marcado por tensiones entre estilos verticalistas heredados y modelos más colaborativos, por brechas en la comunicación formal e informal, y por la ausencia de estrategias consistentes para integrar la dimensión emocional al ejercicio del liderazgo. Estas tensiones, lejos de debilitar el análisis, confirman la pertinencia del estudio, ya que revelan cómo las neurociencias y la psicopedagogía laboral pueden constituirse en herramientas decisivas para abordar los desafíos que se presentan en escenarios laborales complejos y en constante transformación.

En relación, Ranalli (2021) analizó un proceso de cambio en un hipermercado mayorista de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y observó que las principales dificultades no residieron en lo técnico, sino en fallas de comunicación y en la ausencia de gestión de las emociones asociadas al cambio. Su investigación confirma que la incorporación de dispositivos

de neurociencia e inteligencia emocional puede acompañar los procesos de transformación y reducir resistencias, reforzando lo hallado en el presente estudio respecto al valor de las herramientas neurocientíficas para afrontar tensiones organizacionales.

Los resultados permiten afirmar que el contexto organizacional actual está marcado por tensiones entre estilos verticalistas heredados y modelos más colaborativos, por brechas en la comunicación formal e informal, y por la ausencia de estrategias consistentes para integrar la dimensión emocional al ejercicio del liderazgo. Estas tensiones, lejos de debilitar el análisis, confirman la pertinencia del estudio, ya que revelan cómo las neurociencias y la psicopedagogía laboral pueden constituirse en herramientas decisivas para abordar los desafíos que se presentan en escenarios laborales complejos y en constante transformación. Este análisis se vincula directamente con el primer objetivo específico, ya que permite comprender la importancia de las neurociencias en los procesos de aprendizaje y su papel en la formación de líderes que puedan responder a estas tensiones.

En relación con el siguiente eje, referido a la aplicación de las neurociencias en el liderazgo, los resultados muestran un panorama heterogéneo donde conviven altos niveles de interés y apropiación parcial con posturas escépticas o de franca resistencia. Una parte significativa de los líderes entrevistados manifestó haber tenido contacto con el concepto de neuroliderazgo a través de capacitaciones, lecturas o experiencias prácticas, destacando su valor para comprender el impacto del estrés, de las emociones y de la motivación en los equipos de trabajo. Como señaló uno de ellos: *“Me parece fundamental entender cómo opera el cerebro frente a situaciones de estrés, reconocimiento o incertidumbre. Saber que una crítica mal formulada activa el circuito de amenaza me ha hecho cambiar la forma en la que doy devoluciones”*. Este testimonio evidencia cómo el conocimiento neurocientífico puede traducirse en ajustes concretos en las prácticas de liderazgo, especialmente en lo relativo al feedback y a la contención emocional.

Desde la perspectiva teórica, este hallazgo se vincula con lo planteado por Braidot (2019), quien entiende que el neuroliderazgo aporta al desarrollo de líderes capaces de tomar decisiones en escenarios cambiantes, activando los circuitos cerebrales asociados a la recompensa en lugar de los vinculados a la amenaza. También resuena con la propuesta de Goleman (1996) sobre la inteligencia emocional, al subrayar que un liderazgo eficaz requiere autorregulación, empatía y capacidad de diferir impulsos en pos de relaciones laborales más sólidas. En la práctica, esto implica que comprender los procesos neuronales que intervienen en la emoción y la conducta no solo legitima con base científica habilidades tradicionalmente consideradas “blandas”, sino que además favorece su implementación sistemática en los entornos organizacionales.

En esta misma línea, Caruci (2020) sostiene que la neuroplasticidad, el neuroaprendizaje y la autorregulación emocional constituyen recursos esenciales para que los líderes puedan adaptarse a los cambios bruscos e impredecibles del entorno, lo cual resulta clave para la acción gerencial contemporánea.

No obstante, el análisis también reveló posturas críticas o defensivas, particularmente en líderes con trayectorias extensas que consideran consolidado su estilo de conducción. Uno de ellos expresó: *“Yo ya tengo un estilo definido y efectivo. No creo que tenga mucho que mejorar, sinceramente”*. Este tipo de respuesta muestra la resistencia al cambio y coincide con lo señalado por D’Anna y Hernández (2006), quienes identifican la rigidez y la negativa explícita a modificar prácticas como obstáculos frecuentes para el aprendizaje en el ámbito laboral. Desde esta perspectiva, la incorporación de la neurociencia como recurso formativo se enfrenta no solo a barreras técnicas o conceptuales, sino también a resistencias subjetivas vinculadas al desgaste profesional o al temor a la pérdida de autoridad.

Un elemento transversal que emergió de las entrevistas es la centralidad del manejo de las emociones en la resolución de conflictos. Varios líderes destacaron que un conflicto mal gestionado puede convertirse en una “herida arrastrada” que deteriora la convivencia laboral, mientras que la contención y la validación emocional habilitan climas de mayor confianza. En palabras de un entrevistado: *“Un conflicto mal gestionado se convierte en una herida que arrastramos. Yo intento generar espacios de cuidado y conversación. A veces eso incomoda, pero con el tiempo se nota que mejora la convivencia”*. Estos aportes empíricos dialogan con lo señalado por Morillo (2017), quien plantea que el neuroliderazgo promueve la activación del circuito del placer, favoreciendo la motivación y reduciendo el miedo al fracaso.

Entonces, la evidencia confirma los supuestos básicos del trabajo: el neuroliderazgo contribuye a la toma de decisiones más conscientes, a la regulación emocional y a la resolución constructiva de conflictos. Esto se relaciona con el primer objetivo específico, pues muestra cómo las neurociencias se constituyen en un recurso esencial para fortalecer el aprendizaje laboral de los líderes. Aunque no todos los entrevistados han logrado incorporar plenamente estas herramientas, el reconocimiento de su utilidad se encuentra presente en la mayoría, lo cual sugiere un terreno fértil para futuras intervenciones psicopedagógicas y formativas. De este modo, el neuroliderazgo se perfila no como una moda pasajera, sino como una propuesta consistente que legitima científicamente la importancia de las emociones y del aprendizaje continuo en la gestión organizacional.

Aunque no todos los líderes han logrado incorporar plenamente estas herramientas, el reconocimiento de su utilidad se encuentra presente en la mayoría, lo cual sugiere un terreno fértil para futuras intervenciones psicopedagógicas y formativas. De este modo, el

neuliderazgo se perfila no como una moda pasajera, sino como una propuesta consistente que permite legitimar científicamente la importancia de las emociones y del aprendizaje continuo en la gestión organizacional.

En lo que respecta a la formación y el desarrollo de líderes, los resultados ponen de relieve un escenario donde coexisten avances importantes en materia de capacitación con vacíos significativos en la integración de perspectivas neurocientíficas y psicopedagógicas. La mayoría de los entrevistados señaló haber participado en programas de formación vinculados a la gestión de equipos o la resolución de conflictos; sin embargo, destacaron que dichos espacios han estado fuertemente orientados hacia la productividad y la eficiencia, relegando dimensiones clave como el bienestar emocional, la inclusión de la diversidad cognitiva y la gestión de procesos de aprendizaje en el ámbito laboral. Esta situación se refleja en testimonios como el de una líder que afirmó: *“Las capacitaciones están enfocadas en productividad, no en humanidad. Me gustaría que se hablara más de burnout, de ansiedad, de vínculos”*.

Estos hallazgos dialogan con lo planteado por D’Anna (2006), quien concibe la capacitación como un proceso educativo sistemático y organizado, orientado no solo a transmitir conocimientos técnicos, sino también a favorecer el *saber-ser* y el *saber-hacer* en contextos laborales complejos. Asimismo, Paín (1996) destaca que la capacitación requiere una organización clara que contemple diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, etapas que difícilmente pueden cumplirse si se reduce la formación a una mera transmisión de técnicas. Desde esta perspectiva, la ausencia de contenidos neurocientíficos y psicopedagógicos en las instancias formativas actuales revela una mirada fragmentada, que limita el potencial transformador de los procesos de capacitación en liderazgo.

Este descubrimiento coincide con lo observado por Berdini y Carignano (2020), quienes en un proyecto de capacitación realizado en Córdoba constataron que la inclusión de herramientas neurocientíficas en talleres de formación laboral fortalece competencias como la comunicación, la empatía y la toma de decisiones, subrayando la importancia del trabajo interdisciplinario y del rol psicopedagógico en la gestión de líderes.

No obstante, varios de los entrevistados expresaron con claridad la necesidad y el interés por incorporar estos enfoques en futuras capacitaciones. Uno de ellos sostuvo: *“Integrar neurociencias y psicopedagogía sería muy enriquecedor; la neurociencia brinda fundamentos concretos sobre por qué ciertas estrategias funcionan mejor que otras”*. Este reconocimiento resulta relevante, ya que evidencia una demanda de profesionalización del rol del líder que supere los modelos tradicionales basados exclusivamente en jerarquías y resultados. Aquí encaja la investigación de Balerio (2024), porque resalta que la inclusión de principios

psicopedagógicos en la capacitación no solo optimiza los procesos de formación, sino que además aumenta el compromiso y la receptividad de los trabajadores. Esto complementa lo encontrado en tu investigación al mostrar que la adaptación de estrategias a los estilos de aprendizaje individuales potencia el desarrollo personal y profesional, validando la necesidad de programas de formación más integrales e interdisciplinarios.

En este sentido, la psicopedagogía laboral, como señalan Hernández (2008) y D'Anna (2000), puede aportar herramientas para acompañar procesos de aprendizaje en el trabajo, diseñar intervenciones que atiendan tanto a las tareas como a las relaciones, y promover climas organizacionales más inclusivos y colaborativos.

En línea con esta perspectiva, Huanca y Vargas (2022) encontraron en su estudio con profesionales de recursos humanos de la provincia de Buenos Aires que las intervenciones psicopedagógicas en las empresas se centran principalmente en la capacitación, la selección de personal y el asesoramiento a mandos superiores. Dichos hallazgos confirman que el psicopedagogo laboral cumple un rol clave en la elaboración de estrategias de formación y acompañamiento, lo cual refuerza la necesidad de integrar este perfil en los programas de desarrollo de líderes.

Por otro lado, emergieron posturas ambivalentes que ponen de manifiesto una brecha generacional en la percepción del aprendizaje laboral. Mientras los líderes más jóvenes o recientemente ascendidos valoran la incorporación de enfoques interdisciplinarios, algunos entrevistados con mayor antigüedad expresaron escepticismo o incluso cansancio frente a nuevas propuestas formativas: *“Hoy en día todo cambia tan rápido que uno se queda atrás. Me parece bien que otros se capaciten, a mí ya me cuesta adaptarme a tantas ‘novedades’”*. Este tipo de respuestas confirma lo planteado por D'Anna y Hernández (2006) respecto a la resistencia al cambio como uno de los principales obstáculos en los procesos de aprendizaje adulto, y refuerza la necesidad de diseñar capacitaciones situadas, sensibles a las trayectorias laborales y adaptadas a diferentes etapas de la vida profesional.

De manera complementaria, Barrionuevo, Flores y Ortiz (2022), en una investigación realizada en la ciudad de Salta, evidenciaron que la psicopedagogía laboral aún no se encuentra plenamente consolidada como campo profesional, aunque los psicopedagogos reconocen su potencial para intervenir en procesos de inclusión, selección, capacitación y resolución de conflictos. Este antecedente resalta la importancia de fortalecer la presencia de la psicopedagogía en entornos laborales, dado que su aporte resulta clave para abordar la diversidad y enriquecer los programas de formación en liderazgo.

En términos de impacto, los testimonios recogidos evidencian que incluso pequeñas intervenciones basadas en la neurociencia, como la práctica de feedback emocionalmente

inteligente, la introducción de pausas activas o la gestión consciente del estrés, han producido mejoras significativas en el clima laboral, la cohesión de los equipos y la receptividad ante los cambios. Tal como expresó un entrevistado: *“Aplicar principios como el refuerzo positivo inmediato o reconocer logros pequeños ha generado un mejor clima y mayor compromiso”*. Estas evidencias permiten vincular los hallazgos empíricos con lo planteado por Senge (1998) respecto a las organizaciones inteligentes, en tanto el aprendizaje colectivo y la retroalimentación reflexiva son componentes centrales para la sostenibilidad organizacional.

Los resultados confirman la hipótesis de que la formación y el desarrollo de líderes requieren integrar de manera más sistemática los aportes de las neurociencias y la psicopedagogía. Esta incorporación no solo legitima con evidencia científica el valor de las emociones, la motivación y la empatía en la gestión, sino que además amplía el alcance de la capacitación hacia una mirada más humana, inclusiva y preventiva. Este hallazgo se enlaza con el segundo objetivo específico, ya que permite identificar la efectividad de las neurociencias en la resolución de conflictos y en el aprendizaje laboral mediante herramientas como los juegos de roles y otras actividades que estimulan la reflexión y la práctica en los equipos de trabajo. De este modo, la formación deja de ser un espacio restringido a la transmisión de técnicas de gestión para convertirse en un proceso integral que atiende al saber-conocer, al saber-hacer y, fundamentalmente, al saber-ser, en línea con los aportes de la psicopedagogía laboral.

En ese cierre puedes sumar el aporte de Aguirre Sarachaga (2025), que enfatiza cómo la psicopedagogía laboral contribuye a crear ambientes laborales más equitativos y sostenibles, favoreciendo tanto el bienestar como la productividad. Su revisión bibliográfica confirma que el rol del psicopedagogo se extiende más allá de la capacitación, incluyendo diagnóstico organizacional, integración de trabajadores y acompañamiento en procesos de aprendizaje continuo, aspectos que dialogan directamente con la necesidad de fortalecer el liderazgo desde una mirada integral.

El impacto de la capacitación y de las herramientas neurocientíficas en el desempeño organizacional emerge como uno de los hallazgos más consistentes de esta investigación. Los testimonios de los líderes entrevistados muestran que, incluso con intervenciones puntuales y no siempre estructuradas, la incorporación de principios neurocientíficos genera transformaciones visibles en la dinámica de los equipos y en la calidad del clima laboral. Estrategias como la implementación de feedback positivo inmediato, la introducción de pausas activas, la gestión consciente del estrés y la validación emocional han sido señaladas como prácticas que fortalecen la motivación, promueven la cohesión grupal y previenen el desgaste

crónico. Como lo expresó uno de los entrevistados: *“Aplicar principios como el refuerzo positivo inmediato o reconocer logros pequeños ha generado un mejor clima y mayor compromiso”*.

Aquí puedes relacionar que Aguilar Hernández (2021) también evidenció la importancia de estrategias psicopedagógicas centradas en la regulación emocional dentro de contextos laborales (en su caso, conductores en talleres de Chiapas). Destaca que los resultados coinciden con lo hallado en tu estudio: la presencia de un psicopedagogo y las prácticas de control emocional mejoraron la autoestima, la confianza y el desempeño de los trabajadores, reforzando la idea de que el manejo de emociones es central en el rendimiento y el clima organizacional.

Estos resultados se alinean con lo planteado por Goleman (1996), cuando sostiene que la inteligencia emocional, y particularmente la capacidad de regular emociones en situaciones de presión, constituye un factor determinante en el rendimiento individual y colectivo. En el mismo sentido, Morillo (2017) subraya que el neuroliderazgo puede activar circuitos de placer y motivación en lugar de los de amenaza, lo cual favorece la liberación de neurotransmisores vinculados al bienestar y al aprendizaje. De este modo, la aplicación de herramientas neurocientíficas trasciende la dimensión técnica del liderazgo para instalarse en un plano más profundo, donde las emociones y los estados fisiológicos del equipo condicionan de manera directa la productividad y la creatividad.

Otro aspecto relevante es que muchos líderes, aun sin haber recibido una formación formal en neurociencias, manifestaron aplicar de manera intuitiva principios asociados a la validación emocional, la anticipación de reacciones conductuales y la creación de entornos seguros para el aprendizaje. Este hallazgo resulta coincidente con lo planteado por D’Anna y Hernández (2006), quienes sostienen que en el ámbito laboral el aprendizaje adulto muchas veces surge como respuesta a problemas concretos o a la necesidad de resolver tensiones emergentes. En este sentido, la incorporación de prácticas basadas en neurociencia puede ser comprendida como un proceso de autoaprendizaje organizacional, donde los líderes van ajustando su estilo de conducción a partir de la experiencia y la reflexión crítica.

En cuanto a las proyecciones, las entrevistas evidencian un consenso generalizado en torno a que la capacitación en neurociencias debería ocupar un lugar más central en la formación de líderes, no solo como complemento, sino como un eje estructural de la gestión. Los participantes destacaron que este enfoque permitiría profesionalizar el liderazgo, dotándolo de un marco científico capaz de explicar fenómenos como el estrés, la motivación, la frustración o el burnout, y de generar entornos más inclusivos y sostenibles. Tal como expresó uno de ellos: *“Incorporar estas herramientas no solo mejora el rendimiento, sino también la humanidad con la que nos vinculamos”*. Este punto conecta directamente con lo señalado por Senge

(1998) respecto a las organizaciones inteligentes, donde el aprendizaje colectivo y la reflexión compartida se constituyen en condiciones necesarias para la innovación y la adaptación al cambio.

Es así que los hallazgos confirman los supuestos planteados en esta investigación: el neuroliderazgo contribuye efectivamente al desarrollo de habilidades de toma de decisiones, gestión emocional y resolución de conflictos, mientras que las neurociencias ofrecen estrategias concretas para optimizar el aprendizaje laboral y fortalecer los vínculos en el ámbito organizacional. Estos resultados fortalecen el segundo objetivo específico, al demostrar que la incorporación de herramientas neurocientíficas en las prácticas de capacitación genera mejoras visibles tanto en la resolución de conflictos como en la cohesión de los equipos, validando el impacto de dichas intervenciones en el desempeño organizacional. Lejos de ser un recurso accesorio, la capacitación basada en estos enfoques se proyecta como una herramienta indispensable para promover liderazgos más humanos, resilientes y capaces de sostener equipos cohesionados en contextos de alta demanda.

En conjunto, el análisis de los resultados permite afirmar que los cuatro ejes trabajados, contexto organizacional y desafíos actuales, aplicación de las neurociencias en el liderazgo, formación y desarrollo de líderes, e impacto de la capacitación y las herramientas neurocientíficas en el desempeño, se encuentran profundamente interrelacionados y refuerzan los objetivos y supuestos de la investigación. La evidencia mostró que los líderes se enfrentan a un escenario complejo, atravesado por tensiones comunicacionales, diferencias generacionales y demandas emocionales crecientes, lo que exige replantear los modelos tradicionales de conducción. En este marco, la incorporación de principios del neuroliderazgo se consolidó como un recurso capaz de legitimar la dimensión emocional en el trabajo, favoreciendo la toma de decisiones más conscientes y el manejo adecuado de los conflictos. Del mismo modo, se observó que la formación en neurociencias y psicopedagogía laboral, aún insuficiente en muchos casos, es percibida como una necesidad para construir liderazgos más humanos, empáticos y estratégicos, capaces de integrar evidencia científica con sensibilidad social. Finalmente, los impactos positivos registrados en equipos que aplicaron herramientas neurocientíficas evidencian que este enfoque no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que además promueve climas laborales más saludables y sostenibles. Así, los hallazgos confirman los supuestos planteados y destacan la pertinencia de seguir profundizando en esta línea, abriendo camino hacia conclusiones que aporten tanto a la teoría como a la práctica del liderazgo en contextos contemporáneos.

## 7- Conclusión

El presente trabajo tuvo como propósito analizar los aportes de las neurociencias y de la psicopedagogía laboral en la formación y consolidación del liderazgo dentro de una empresa farmacéutica de gestión privada de Santa Rosa, La Pampa. El recorrido realizado a través de los objetivos, el marco teórico, los antecedentes, los resultados y la discusión permite arribar a una serie de conclusiones que confirman los supuestos planteados y abren nuevas perspectivas de reflexión e intervención en el campo del neuroliderazgo.

En primer lugar, respecto del objetivo general, se describe con claridad cómo las neurociencias pueden proveer herramientas prácticas que fortalecen la labor de los líderes, favoreciendo un manejo más integral de los grupos de trabajo y potenciando competencias centrales como la comunicación, la empatía, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. En consonancia, el primer objetivo específico se cumple al analizar la importancia de las neurociencias en los procesos de aprendizaje, mostrando que aportan no solo fundamentos científicos para comprender la conducta y las emociones, sino también estrategias para acompañar la formación de líderes más humanos y adaptativos. Asimismo, el segundo objetivo específico se alcanza al identificar la efectividad de las herramientas neurocientíficas en la resolución de conflictos y en el aprendizaje laboral, particularmente a través de actividades que favorecen la reflexión y el trabajo colaborativo.

También se confirma el supuesto básico de que el neuroliderazgo contribuye al desarrollo de habilidades claves como la regulación emocional, la toma de decisiones conscientes y la gestión constructiva de los conflictos. Las entrevistas muestran que quienes incorporan principios neurocientíficos en su práctica, aunque sea de manera parcial, logran cambios positivos en la cohesión del equipo, en la calidad de los vínculos y en el clima organizacional. Del mismo modo, se corrobora que las neurociencias ofrecen estrategias concretas que enriquecen los procesos de aprendizaje y capacitación, permitiendo que la formación de líderes trascienda lo meramente técnico para incluir dimensiones cognitivas, emocionales y sociales.

En cuanto a los hallazgos más relevantes, se identifica que el contexto organizacional actual está atravesado por tensiones vinculadas a la comunicación, a los estilos de liderazgo y a las diferencias generacionales. Estas tensiones constituyen desafíos permanentes para los líderes, quienes deben gestionar no solo procesos productivos, sino también dinámicas emocionales y culturales complejas. En este punto, los resultados coinciden con los antecedentes revisados, como el estudio de Torresi (2020), que muestra cómo distintas generaciones enfrentan de manera diferente los conflictos laborales, y con el trabajo de Ranalli

(2021), que evidencia que la ausencia de gestión de las emociones en procesos de cambio organizacional genera resistencias difíciles de superar.

Del mismo modo, se destaca la relevancia de la formación continua de los líderes, donde la integración de las neurociencias y la psicopedagogía laboral aparece como una necesidad urgente. La evidencia indica que los programas de capacitación suelen centrarse exclusivamente en la productividad y en los indicadores de rendimiento, dejando de lado dimensiones esenciales como el bienestar, la inclusión y la diversidad cognitiva. Ante este panorama, resulta pertinente lo señalado por Berdini y Carignano (2020), quienes evidencian que los talleres de formación laboral con base neurocientífica fortalecen la comunicación, la empatía y la capacidad de decisión. Asimismo, se refuerza lo planteado por Balerio (2024) y Aguirre Sarachaga (2025), al subrayar que la psicopedagogía laboral no solo contribuye al aprendizaje, sino que también favorece la construcción de ambientes más equitativos, sostenibles y orientados al bienestar.

En términos prácticos, los hallazgos revelan que incluso pequeñas intervenciones, como el feedback positivo, las pausas activas o la gestión consciente del estrés, generan impactos visibles en la motivación y en el compromiso de los equipos. Este punto valida la idea de que las neurociencias no deben considerarse un complemento accesorio, sino un componente estructural de la formación de líderes capaces de sostener organizaciones inteligentes (Senge, 1998). El neuroliderazgo, en este sentido, se proyecta como una herramienta con alto potencial transformador para el presente y el futuro del trabajo.

No obstante, es necesario reconocer algunas limitaciones del estudio. En primer lugar, la muestra se restringe a líderes de una empresa farmacéutica de gestión privada, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros sectores o regiones. En segundo lugar, si bien el enfoque cualitativo permite captar la riqueza subjetiva de las experiencias, sería valioso complementarlo con estudios cuantitativos que midan de manera objetiva los impactos de la capacitación neurocientífica en variables como el rendimiento, la satisfacción laboral o la retención de personal.

De cara al futuro, se recomienda avanzar en investigaciones interdisciplinarias que integren la psicopedagogía, la neurociencia, la gestión organizacional y la psicología laboral, a fin de diseñar programas de formación adaptados a las demandas reales de los líderes y de los equipos de trabajo. Asimismo, conviene ampliar el alcance de estas investigaciones a diferentes tipos de empresas y sectores productivos, para validar los aportes del neuroliderazgo en contextos más diversos.

En conclusión, los resultados obtenidos confirman que las neurociencias y la psicopedagogía laboral no son recursos complementarios, sino dimensiones centrales para

repensar la formación de líderes en un mundo laboral cada vez más complejo, dinámico y demandante. Incorporar estas perspectivas en la capacitación implica apostar por liderazgos más empáticos, resilientes y estratégicos, capaces de conjugar la racionalidad técnica con la sensibilidad humana. Este trabajo, en definitiva, aporta a la construcción de un liderazgo integral que no solo busca alcanzar metas organizacionales, sino también promover el bienestar, la inclusión y la sostenibilidad en los entornos de trabajo contemporáneos.

## **8- Aportes y contribuciones de la investigación**

### **Aportes de nuevos aspectos o enfoques a la ciencia**

La investigación aporta un enfoque integrador entre neurociencias, psicopedagogía laboral y liderazgo organizacional, un cruce disciplinar que todavía se encuentra en desarrollo incipiente en la literatura académica latinoamericana. Al abordar simultáneamente la dimensión técnica, emocional y cognitiva de la conducción de equipos, el estudio propone un marco de análisis que trasciende las perspectivas tradicionales de la administración o de la psicología laboral, ofreciendo una mirada interdisciplinaria más cercana a la complejidad del mundo del trabajo contemporáneo.

Además, al situar el estudio en una empresa farmacéutica de gestión privada en Santa Rosa (La Pampa), se contribuye a la descentralización del conocimiento científico, ya que gran parte de las investigaciones en este campo suelen concentrarse en grandes centros urbanos. De este modo, el trabajo visibiliza realidades organizacionales propias de contextos regionales y aporta evidencia empírica sobre cómo los líderes locales enfrentan los desafíos de la comunicación, la gestión emocional y las tensiones generacionales.

### **Aportes totalmente originales a la ciencia**

En términos de originalidad, la investigación presenta como contribución principal la vinculación empírica del neuroliderazgo con prácticas concretas de formación y capacitación. Mientras que gran parte de los antecedentes se centraron en reflexiones teóricas o en estudios bibliográficos, este trabajo demuestra, a partir de entrevistas cualitativas, que la incorporación de herramientas neurocientíficas (como feedback emocionalmente inteligente, pausas activas o estrategias de regulación del estrés) produce cambios visibles en el clima laboral, la cohesión de los equipos y la disposición al aprendizaje continuo.

Asimismo, se ofrece un modelo de análisis por ejes temáticos (contexto organizacional, aplicación de neurociencias, formación de líderes e impacto de las herramientas neurocientíficas) que puede ser replicado en futuros estudios, tanto en empresas de otros sectores como en instituciones públicas. Este esquema metodológico permite sistematizar la información recogida de manera clara y transferible, constituyéndose en un aporte original a la construcción de conocimiento en el campo.

Finalmente, el trabajo resalta la necesidad de incorporar la psicopedagogía laboral en los procesos de liderazgo, no solo como apoyo en la capacitación, sino también como agente estratégico de diagnóstico, prevención y acompañamiento organizacional. Este señalamiento amplía el horizonte de actuación profesional del psicopedagogo en contextos laborales y posiciona a la disciplina como un actor clave para el futuro de la gestión humana.

## 9- Limitaciones de la Investigación

Si bien los hallazgos de este trabajo aportan nuevas perspectivas para comprender la relación entre neurociencias, psicopedagogía laboral y liderazgo, existen ciertos límites que deben considerarse al momento de interpretar los resultados.

En primer lugar, el alcance geográfico constituye una restricción. La investigación se llevó a cabo en una empresa farmacéutica de gestión privada localizada en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, lo cual ofrece información valiosa y situada, pero restringida a un contexto regional y organizacional específico. Esta característica limita la generalización de los hallazgos a otros sectores productivos o a empresas con estructuras de mayor envergadura.

En segundo lugar, la investigación se centró en las percepciones de líderes dentro del ámbito organizacional. Aunque esto permitió profundizar en las experiencias de quienes ocupan posiciones clave de conducción, quedó pendiente integrar la mirada de otros actores, como los colaboradores o equipos de trabajo, cuya voz hubiera enriquecido la comprensión de la dinámica del liderazgo y de la efectividad de las herramientas neurocientíficas.

Asimismo, si bien los resultados evidencian una apropiación incipiente de conceptos de neuroliderazgo y psicopedagogía laboral, la falta de una aplicación sistemática y sostenida de estas herramientas en la empresa estudiada representa otra limitación. Esto implica que muchos de los impactos observados surgen de prácticas aisladas o intuitivas, lo que dificulta evaluar con mayor precisión su efectividad a largo plazo.

Otro aspecto a señalar es la resistencia generacional y cultural al cambio, que emergió con fuerza en los testimonios. Si bien se reconoció la necesidad de incorporar perspectivas más humanas y neurocientíficas en la gestión, la postura escéptica de algunos líderes experimentados refleja que la implementación de estas herramientas no depende solo de su valor científico, sino también de factores subjetivos, institucionales y culturales que escapan al control de esta investigación.

Finalmente, una limitación vinculada a la propia disciplina es que la psicopedagogía laboral aún no se encuentra consolidada como campo plenamente reconocido en todos los entornos organizacionales. Esto restringe tanto las posibilidades de intervención profesional como la disponibilidad de literatura específica, lo que obliga a sostener el análisis con aportes provenientes de campos afines como la psicología, la educación o la administración.

## 10- Líneas de Investigación Futuras

Los resultados obtenidos en este estudio abren diversas posibilidades para futuras investigaciones que permitan continuar fortaleciendo el campo del neuroliderazgo y de la psicopedagogía laboral aplicada a las organizaciones.

En primer lugar, sería pertinente ampliar el alcance geográfico y sectorial, explorando cómo se manifiestan las dinámicas del liderazgo y la aplicación de herramientas neurocientíficas en otros rubros más allá del ámbito farmacéutico. Esto permitiría comparar realidades organizacionales de distintos tamaños y sectores, identificando patrones comunes y particularidades según la cultura institucional y el contexto productivo.

En segundo lugar, se considera relevante incorporar la perspectiva de los equipos de trabajo y colaboradores, ya que en esta investigación el foco estuvo en los líderes. Profundizar en cómo los trabajadores perciben la efectividad de estas herramientas y su impacto en la cohesión grupal, la motivación y el clima laboral, podría enriquecer significativamente la comprensión de los procesos analizados.

Otra línea de indagación futura consiste en diseñar e implementar programas de capacitación sistematizados basados en neurociencias y psicopedagogía laboral, para luego evaluar su impacto a mediano y largo plazo. La creación de intervenciones estructuradas permitiría medir con mayor rigurosidad la efectividad de estrategias como el feedback emocionalmente inteligente, la regulación del estrés, el trabajo con la diversidad cognitiva y la inclusión en entornos laborales.

También resulta de interés explorar con mayor profundidad las resistencias generacionales y culturales al cambio, detectadas en esta investigación como un obstáculo significativo para la adopción de nuevas prácticas. Analizar cómo influyen los factores de edad, trayectoria laboral o identidad profesional en la aceptación o rechazo de las herramientas neurocientíficas podría aportar claves útiles para diseñar intervenciones formativas más contextualizadas.

Finalmente, otra línea de investigación valiosa radica en fortalecer el estudio del rol del psicopedagogo laboral dentro de las organizaciones. Indagar en su contribución concreta a la selección, capacitación, diagnóstico organizacional y acompañamiento de los equipos permitiría consolidar esta disciplina como un campo emergente en el mundo laboral contemporáneo, aportando no solo a la productividad sino también al bienestar y la sostenibilidad de los entornos de trabajo.

## **11- Propuesta de Intervención**

### **1. Intervenciones orientadas a la comunicación organizacional**

Una de las principales problemáticas detectadas fue la dificultad para sostener una comunicación fluida y efectiva entre los distintos niveles jerárquicos. A partir de ello, se propone diseñar programas de comunicación interna con base en la neurociencia y la psicopedagogía laboral, que incluyan:

- Talleres de escucha activa y validación emocional para líderes y equipos.
- Implementación de espacios periódicos de retroalimentación horizontal y vertical.
- Estrategias de comunicación informal planificada (cafés de equipo, círculos de diálogo).

Estas intervenciones se orientan a disminuir los malentendidos, reducir tensiones y mejorar la cohesión, en línea con los aportes de Senge (1998) sobre las organizaciones inteligentes.

### **2. Programas de formación continua en neuroliderazgo**

Los resultados evidenciaron el interés de los líderes por incorporar herramientas neurocientíficas, aunque con escasas oportunidades de capacitación formal. En este sentido, se propone:

- Diseñar módulos de capacitación en neuroliderazgo con ejes en autorregulación emocional, toma de decisiones conscientes y gestión del estrés.
- Introducir metodologías activas, como role playing, simulaciones y análisis de casos, que permitan integrar teoría con práctica.
- Generar instancias de mentoría interna donde líderes experimentados compartan experiencias de aplicación de la neurociencia en la conducción de equipos.

Estas acciones buscan profesionalizar el liderazgo y generar aprendizajes significativos que trasciendan lo técnico, incorporando dimensiones emocionales y sociales.

### **3. Intervenciones psicopedagógicas en la gestión del cambio**

Una constante en la investigación fue la dificultad para adaptarse a los cambios organizacionales. Desde la psicopedagogía laboral, se proponen acciones como:

- Diagnóstico psicopedagógico organizacional antes de implementar procesos de cambio, identificando resistencias, miedos y recursos disponibles.

- Incorporación de estrategias de regulación emocional (pausas conscientes, técnicas de respiración, espacios de reflexión guiada) durante las etapas críticas del cambio.
- Elaboración de una matriz de impacto psicopedagógica que permita prever cómo afectarán los cambios a distintos sectores y roles.

Estas propuestas se fundamentan en los hallazgos de Ranalli (2021), quien evidenció que la ausencia de gestión emocional fue uno de los principales obstáculos en procesos de transformación laboral.

#### **4. Propuestas de intervención intergeneracional**

La convivencia entre diferentes generaciones apareció como una fuente de tensiones y desafíos. Por ello, se recomienda:

- Talleres de sensibilización generacional, donde cada grupo pueda expresar sus expectativas y formas de trabajo.
- Estrategias de aprendizaje colaborativo que potencien las fortalezas de cada cohorte (ejemplo: la innovación de los más jóvenes y la experiencia de los más antiguos).
- Diseñar programas de mentoría inversa, donde jóvenes capaciten a los mayores en nuevas tecnologías, mientras los experimentados transmiten saberes prácticos y culturales.

Esto permitirá reducir las brechas generacionales y fomentar una cultura de aprendizaje mutuo.

#### **5. Estrategias de prevención del burnout y fortalecimiento del bienestar**

El impacto positivo de herramientas neurocientíficas sobre el clima laboral refuerza la necesidad de políticas preventivas. Entre las propuestas se incluyen:

- Protocolos de prevención del burnout con indicadores de alerta temprana y espacios de acompañamiento psicopedagógico.
- Implementación de pausas activas neurocognitivas dentro de la jornada laboral, que favorezcan la concentración y la motivación.
- Generación de espacios de bienestar (grupos de reflexión, mindfulness, actividades recreativas integradas a la cultura laboral).

De esta forma, se aborda el bienestar como una dimensión central del rendimiento organizacional.

## **6. Fortalecimiento del rol del psicopedagogo laboral**

La investigación confirmó que el psicopedagogo puede aportar de manera decisiva en las empresas. Se propone:

- Incluir al psicopedagogo laboral como asesor en los programas de selección, capacitación y desarrollo de líderes.
- Favorecer su participación en equipos interdisciplinarios de recursos humanos y cultura organizacional.
- Desarrollar proyectos de investigación aplicada que midan el impacto de las intervenciones psicopedagógicas en el desempeño organizacional.

Estas propuestas buscan consolidar la psicopedagogía laboral como campo profesional emergente y con alto impacto en el futuro del trabajo.

## **7. Creación de un modelo de liderazgo integral**

Finalmente, se sugiere avanzar hacia la construcción de un modelo de liderazgo integral, basado en cuatro pilares:

1. Comunicación empática y efectiva.
2. Gestión emocional y regulación del estrés.
3. Inclusión intergeneracional y diversidad cognitiva.
4. Aprendizaje continuo con base en neurociencias y psicopedagogía laboral.

Este modelo serviría como referencia para el diseño de programas de formación, la evaluación de líderes y la planificación estratégica de recursos humanos.

## Bibliografía

- Aguilar Hernández, A. (2021). *Propuesta de Intervención Psicopedagógica: Regulación Emocional de los Conductores de la marca RS de los Talleres de OCC*. [Maestría en Psicopedagogía]. Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Humanidades.  
[http://www.repositorio.unach.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3455/1/M071009%20-%20ALEJANDRA%20AGUILAR\\_HERNANDEZ.pdf](http://www.repositorio.unach.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3455/1/M071009%20-%20ALEJANDRA%20AGUILAR_HERNANDEZ.pdf)
- Aguirre Sarachaga, D. (2025). *Psicopedagogía laboral y el rol del psicopedagogo dentro de una organización*. [Licenciatura en Psicopedagogía]. Universidad de Flores.  
<https://repositorio.uflo.edu.ar/server/api/core/bitstreams/925e53ab-f26b-40e3-a815-54a73e994f29/content>
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su Proceso Organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arana, A. (2012) *Neuroliderazgo: Una perspectiva revolucionaria del liderazgo*. Recuperado de:  
<https://arecuna.blogspot.com/2013/05/neuromanagement-yneuroliderazgo.html>
- Balerio, D. D. (2024). *El rol del psicopedagogo en el ámbito de la capacitación de personal*. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Universidad de Flores.  
<https://repositorio.uflo.edu.ar/server/api/core/bitstreams/79d1f69c-0037-4299-aa24-63578dfd9664/content>
- Barrionuevo, M. P., Flores, E. L. & Ortiz, M. A. (2022). *Concepciones de psicopedagogos acerca de su rol profesional en diferentes organizaciones para favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad*. [Ciclo de Complementación Curricular]. Licenciatura en Psicopedagogía. Universidad del Gran Rosario.  
<https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/486/Inv.%20D-191%20MFEN%207405%20tesis%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bardini, A. B. & Carignano, C. P. (2020). *Proyecto de capacitación para la gestión de equipos de trabajo: "ser líder hoy... aportes desde las neurociencias"*. [Licenciatura en Psicopedagogía]. Universidad Católica de Córdoba.  
[https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2463/1/TF\\_Bardini\\_Carigano.pdf](https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2463/1/TF_Bardini_Carigano.pdf)
- Bonilla, C. (2021). *El Neuromanagement y la Toma de Decisiones de los Líderes, se plantea como objetivo identificar cómo las capacitaciones basadas en teorías de Neurociencias y con un abordaje desde las Neurociencias pueden contribuir a la Toma de Decisiones como competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo*. [Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos]. Universidad de San Andrés.

<https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/710962df-41b9-4bba-a9d8-8c8da4313a65/content>

- Braidot, N. P. (2013) *Neuromanagement y neuroliderazgo*. Ciencias Administrativas, 1. Casanova J. Editor. Neurología de la Conducta y Neuropsicología.
- Braidot, N. P. (2013) *Neuromanagement y neuroliderazgo*. Ciencias Administrativas, 1. Casanova J. Editor. Neurología de la Conducta y Neuropsicología.
- Cairo H. (1998) *Capacitación y resultados*. Buenos Aires. Ediciones DESA.
- Caruci (2020). *Aporte de la neurociencia al liderazgo en la acción gerencial de las organizaciones*.  
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/article/view/150/132>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto* (5ª ed.). IKAFT.
- Daft, R (2006). *La experiencia del Liderazgo*. México. CENGAGE. Learning.
- D'Anna, S. & Hernández, L. (2006). *Introducción a la Psicopedagogía Laboral. Círculos de Aprendizaje*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.
- D'Anna, S. & Hernández, L. (2006). *Introducción a la Psicopedagogía Laboral. Círculos de Aprendizaje*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.
- Erikson, E. (2003). *El ciclo vital completado*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, A. (1987). *La inteligencia atrapada*. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires. Once ediciones.
- Goleman D. (1996) *La inteligencia emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, R. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill.
- Hernández, L. (2008). *Temas de Psicopedagogía Laboral I*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.
- Huanca, F. S. M. & Vargas, M. A. (2022). *Psicopedagogía laboral: un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas*. [Licenciatura en Psicopedagogía]. Ciclo de complementación curricular. Universidad del Gran Rosario.  
<https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/455/Inv.%20D-280%20MFN%207494%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Morillo, L. (2017). *Neurociencia en el ámbito empresarial, una nueva forma de gestión de equipos*. Media mi interactiva.  
<https://www.mediainteractiva.com/neurociencia-ambito-empresarial-una-nueva-forma-gestion-equipos/>
- Morillo, L. (2017). *Neurociencia en el ámbito empresarial, una nueva forma de gestión de equipos*. Recuperado de:  
<https://www.innovaspain.com/neurociencia-ambito-empresarial-una-nueva-forma-gestion>
- Müller, M. (2006). *Aprender para Ser*. Buenos Aires: Argentina Bonum.
- Müller, M. (2008). *Aprender para ser*. Bonum.
- Ochnio, I. y Wolf (2006). *Interdisciplina... ¿trabajo de inserción?* Hospital Gral de niños Ricardo Gutierrez.
- Onstenk, J. (1992). *El aprendizaje en el puesto de trabajo ante un cambio en la organización de la industria de transformación*. Revista Europea, 5, 34-42
- Pain, A. (1996). *Capacitación Laboral, Ediciones Novedades Educativas*. Facultad de Filosofía y Letras.
- Ranalli, R. F. (2021). *Análisis de un proceso de cambio con enfoque en Neurociencias*. [Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos]. Universidad de San Andrés.  
<https://es.scribd.com/document/585890155/P-W-T-M-Rec-Hum-Ranalli-Romina-Francisca>
- Senge, P (1998) *La quinta disciplina*. Barcelona. Ediciones Granica.
- Torresi, C. (2020). *El aprendizaje del trabajo: diferencias generacionales frente a la resolución de problemas*. [Licenciatura en Psicopedagogía]. Facultad de Ciencias de la Educación y Psicopedagogía. Universidad Abierta Interamericana.  
<https://dspaceapi-test.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/0f8f5249-373f-4485-8568-faed9ea52e5/content>

## Anexos

### Anexo I: Consentimiento Informado

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Ciclo de la Licenciatura en Psicopedagogía de UFLO Universidad, desean describir los aportes y habilidades prácticas de las neurociencias para dar respuesta a la necesidad de formación, habilitando el despliegue de herramientas que fortalezca la actividad de manejo del grupo, y a su vez que potencien las competencias del liderazgo en una empresa farmacéutica de gestión privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar ¿Cuáles son los aportes de las neurociencias dentro del ámbito laboral? ¿De qué manera el psicopedagogo podría acompañar al grupo empresarial en la organización laboral? ¿Cómo influyen las neurociencias en la formación de líderes? Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de las entrevistas que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad de Flores – Ciclo Licenciatura en Psicopedagogía, y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de Investigación y Desarrollo UFLO, a [sinvestydes@uflo.edu.ar](mailto:sinvestydes@uflo.edu.ar), \_\_\_\_\_@gmail.com (o equipo responsable)

Habiendo comprendido lo que se me ha explicado, acepto participar en este trabajo de investigación.

Firma:..... Firma Profesional Informante: .....  
Aclaración:..... Aclaración: .....  
DNI:..... DNI: .....  
Correo..... Protocolo N°:.....

**Links a Consentimientos informados:**

[1- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[2- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[3- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[4- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[5- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[6- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[7- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[8- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[9- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[10- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[11- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[12- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[13- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[14- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

[15- Consentimiento Informado Mara Alfonsín.pdf](#)

## **Anexo II: Entrevista**

### **Sobre el contexto organizacional y los desafíos actuales:**

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta como líder en su empresa, especialmente en términos de gestión de equipos y resolución de conflictos?
2. ¿Cómo describiría la cultura organizacional en su empresa? ¿Cree que la comunicación interna es efectiva en todos los niveles?

### **Sobre la aplicación de las neurociencias en el liderazgo:**

3. ¿Está familiarizado con el concepto de neuroliderazgo? ¿De qué manera cree que los principios neurocientíficos pueden mejorar las dinámicas de liderazgo en su equipo?
4. ¿Qué habilidades específicas relacionadas con el manejo de emociones y toma de decisiones considera esenciales para un líder eficaz en su entorno de trabajo?
5. En su experiencia, ¿cómo influye el manejo adecuado de las emociones en la resolución de conflictos dentro de su equipo?

### **Sobre la formación y desarrollo de líderes:**

6. ¿Cómo cree que la formación en neurociencias puede contribuir al desarrollo de sus habilidades de liderazgo?
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre cómo gestionar equipos o resolver conflictos? ¿Considera que este tipo de formación debería integrar más conocimientos sobre neurociencias y psicopedagogía?

### **Sobre el impacto de la capacitación y las herramientas neurocientíficas en el desempeño:**

8. Después de haber implementado técnicas de liderazgo basadas en la neurociencia, ¿ha notado alguna mejora en el desempeño de su equipo o en el ambiente laboral?
9. ¿Qué cambios cree que podrían producirse si se incorporan más herramientas neurocientíficas en el proceso de formación y desarrollo de los líderes en su organización?

**Links a Entrevistas realizadas:**

[Participante 1](#)

[Participante 2](#)

[Participante 3](#)

[Participante 4](#)

[Participante 5](#)

[Participante 6](#)

[Participante 7](#)

[Participante 8](#)

[Participante 9](#)

[Participante 10](#)

[Participante 11](#)

[Participante 12](#)

[Participante 13](#)

[Participante 14](#)

[Participante 15](#)

## Anexo III: Matriz de Análisis

Análisis de Resultados de la Encuesta sobre el rol del psicopedagogo laboral en la capacitación y formación de personal para las empresas

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1	Uno de los mayores desafíos que enfrento es lograr una comunicación verdaderamente horizontal entre los diferentes niveles jerárquicos. Muchas veces, las decisiones se toman sin el contexto adecuado, generando malentendidos o resistencia. En cuanto a los conflictos, suelen estar vinculados a la presión por cumplir objetivos y a diferencias en los estilos de trabajo. Confiar en eso sí que el equipo se desmotiva implica un gran esfuerzo emocional y estratégico.	La cultura organizacional es exigente pero bastante colaborativa. Hay un fuerte énfasis en los resultados y en la eficiencia a lo cual puede volverse una espada de doble filo si no se cuidan los vínculos. En cuanto a la comunicación, sí, no se cuidan los vínculos. En cuanto a la comunicación, sí, no se cuidan los vínculos. En cuanto a la comunicación, sí, no se cuidan los vínculos. En cuanto a la comunicación, sí, no se cuidan los vínculos.	Si he leído sobre neurociencia en formaciones recientes. Me parece fundamental entender cómo opera el cerebro frente a situaciones de estrés, reconocimiento o incertidumbre. Por ejemplo, saber que una crítica mal dada que es efectiva a nivel formal, pero falta fluidez en lo informal. Muchas veces las tensiones no se verbalizan y eso repercute en el clima laboral.	La autorregulación emocional es clave. Como líderes, no podemos reaccionar impulsivamente ante un problema. También es importante la empatía y la escucha activa, porque muchas veces la solución está en entender lo que no se dice. En cuanto a las decisiones, tomar distancia emocional y evaluar consecuencias a la go plazo son habilidades que valen mucho.	influye directamente. He notado que cuando uno de los líderes pierde el control o se deja llevar por emociones negativas, el conflicto es cada vez más dañino. En cambio, cuando se actúa con contención, validando lo que se siente el otro sin dejar de poner límites, el conflicto se transforma en una oportunidad para mejorar los vínculos y procesos.	Puede contribuir muchísimo, porque depende de cómo se entienda el "detrás de escena" de las conductas humanas. Aprender sobre plasticidad cerebral, motivación, o cómo funciona la memoria emocional nos ayuda a generar intervenciones más efectivas, tanto en la gestión de personas como en la planificación de tareas.	Si he participado de varias capacitaciones en gestión de equipos, pero muy pocas han incluido contenidos neurocientíficos o psicopedagógicos. Considero que integrar esos saberes sería muy enriquecedor. El enfoque psicopedagógico aporta una mirada más integral del aprendizaje laboral, y la neurociencia brinda fundamentos concretos sobre por qué ciertas estrategias funcionan mejor que otras.	Si he implementado cómo manejamos el feedback. Aplicar principios como el refuerzo positivo inmediato o reconocer logros pequeños ha generado un mejor clima y mayor compromiso. Además, empezamos a incluir breves espacios de reflexión grupal, lo que mejoró la cohesión del equipo.	Creo que se lograría una conducción más humana y eficiente. Los líderes estaríamos más preparados para acompañar y adaptarnos mejor a los cambios. Además, podría haber un impacto positivo en la retención de talento, ya que muchas veces las personas nos van por los sueldos, sino por el maltrato o la falta de empatía.
E2	Para ser sincero lo más difícil hoy en día es lidiar con la falta de compromiso que percibo en los jóvenes. Siento que hay un desinterés generalizado por el trabajo, por el respeto al jerárquico, por cumplir horarios. A veces uno ya no tiene la energía ni la paciencia para estar explicando lo mismo una y otra vez. Eso me desgasta.	La cultura está cambiando mucho. Antes había más disciplina y estructura, ahora todo es más flexible, y no sé si eso siempre es positivo. En cuanto a la comunicación... hay canales, sí, pero no siempre hay voluntad de escuchar, sobre todo de parte de los más jóvenes. Ellos se manejan por WhatsApp, todo urgente, todo informal. A mí eso me cuesta.	He escuchado hablar del tema pero sinceramente no me termina de cerrar. A veces siento que esas cosas nuevas no aplican tanto cuando ya llevas años de experiencia en el tema. Me sé si a esta altura voy a cambiar la forma de liderar. Yo soy más del tipo práctico directo no tanto de analizar cada emoción.	Creo que hay que tener paciencia, no digas el no por los impulsos. Pero también hay que tener carácter. Uno no puede estar preguntando cómo se sienten todos todo el tiempo. A veces hay que marcar los límites sin tantas vueltas, porque si no, se pierde autoridad.	Depende. Con algunos se puede hablar, pero otros se defienden por cualquier cosa. Se ha vuelto todo muy sensible. Trato de mantener la calma, pero reconozco que a veces me supera. No soy de explotar, pero sí de tomar distancia.	No los sé. Tal vez pueda ayudar a los más jóvenes a entenderse mejor entre ellos. Yo, sinceramente, estoy bastante agotado como para seguir capacitándome en cosas nuevas. Creo que ya adivino lo que tienen que dar. Me esfuerzo por cumplir, pero ya no tengo el mismo entusiasmo de antes.	Si hace muchos años hice algunos cursos. Hoy en día todo cambia tan rápido que uno se queda atrás. Me parece bien que otros se capaciten, sobre todo los más jóvenes. A mí ya me cuesta adaptarme a nuevas "novedades".	No he implementado nada en particular relacionado con la neurociencia. Trato de mantener el clima armonioso, pero más desde la experiencia y la intuición que desde una técnica específica. Creo que el respeto se gana con hechos, no con teorías.	Quizás sirvan para mejorar la convivencia entre generaciones. Yo no me voy incorporando muchas de esas herramientas, pero puede que ayude a los líderes más jóvenes a entender mejor a su equipo. Lo que sí hay que tener cuidado de no reemplazar el sentido común por modas pasajeras.
E3	Creo que el mayor desafío es lograr un equilibrio entre mantener la productividad y cuidar el bienestar del equipo. Hoy en día las personas no solo buscan cumplir objetivos, sino también sentirse escuchadas y valoradas. Manejar conflictos cuando hay diferencias generacionales o de expectativas laborales requiere mucha paciencia y diálogo.	La cultura está cambiando. Se ven impulsando cambios positivos, pero aún hay sectores más conservadores que no terminan de abrirse a nuevas formas de gestión. La comunicación interna no ha mejorado, especialmente con las herramientas digitales, aunque todavía falta una mayor horizontalidad para que las ideas fluyan sin tantos filtros.	Si he leído sobre el tema. Me parece una propuesta muy interesante porque vincula lo emocional con lo racional, que es justamente donde ocurren muchos de los conflictos en el trabajo. Aplicar estos principios puede mejorar la empatía del líder, entender mejor los tiempos del equipo y reducir tensiones.	La autorregulación emocional es clave. Saber cuándo hablar, cuándo callar, cómo dar una devolución sin generar rechazo. También la toma de decisiones basada en datos pero con sensibilidad humana. Me sé que a veces solo digo lo que conviene a la empresa y no de cómo se sienten las personas con esas decisiones.	Muchísimo. He comprobado que cuando uno valida las emociones del otro, incluso si no está de acuerdo, el clima de trabajo mejora. Un conflicto bien manejado puede transformarse en una oportunidad de crecimiento para todos los involucrados.	Creo que puede brindarme herramientas para conocer mejor cómo funciona el cerebro ante el estrés, la presión, la motivación. Eso me ayudaría a adaptarme al liderazgo según el contexto y según cada miembro del equipo.	Si hice cursos sobre liderazgo, coaching y resolución de conflictos. Pero la mayoría no integran miradas como la neurociencia o la psicopedagogía. Sería muy enriquecedor que se incorporaran, porque ayudarían a comprender procesos de aprendizaje y adaptación en el trabajo desde una visión más humana.	Todavía no he implementado técnicas específicas, pero sí he empezado a aplicar algunos conceptos, como dar feedback en momentos de baja tensión o considerar los ciclos de atención. Y he notado que el equipo responde mejor cuando se siente emocionalmente contenido.	Podrían generar líderes más conscientes de sus emociones y de las de su equipo. Creo que se favorecería una cultura del aprendizaje más sólida, menos basada en el castigo o el control, y más en la motivación, la empatía y el sentido de propósito.
E4	Honestamente, el mayor desafío es que muchas veces me encuentro con personas poco comprometidas o con escasa formación. Cuando se les da desde el conocimiento y la experiencia, como en mi caso, es difícil lidiar con actitudes que no están a la altura. Resolver conflictos implica muchas veces tener que "educar" a otros sobre cómo hacer las cosas correctamente.	Digo que la empresa tiene una cultura que intenta ser inclusiva, pero a veces eso termina por igualar hacia abajo. Hay buena intención, pero falta ejecución. La comunicación existe, pero no siempre fluye y como debería, especialmente cuando los mandos medios no tienen claridad conceptual o experiencia técnica.	Si he leído al respecto. Me parece interesante, aunque no creo que sustituya a la experiencia real. Es útil conocer cómo funciona el cerebro, cómo el clima del día liderar bien requiere conocimiento, trayectoria y firmeza. Las dinámicas de grupo mejoran cuando hay claridad de mando, no sé si cuando se "entienden las emociones".	Una buena líder debe tener paciencia, criterio y capacidad de tomar decisiones sin dudar. Lo emocional está bien, pero no puede interferir con la objetividad. No me interesa si alguien está cansado o frustrado; lo importante es que cumpla con su rol. Yo nunca dejo que lo emocional interfiera con mi función.	Puede ser útil para tranquilizar a alguien que no tolera la presión. Personalmente, no considero que sea mi responsabilidad lidiar con las emociones ajenas. Prefiero que cada quien se responsabilice de sí mismo y mantenga la profesionalidad, como yo lo hago. No todos están preparados para las altas presiones y estándares.	Puede complementar algunos aspectos, pero insistir en reemplazar la formación académica ni la experiencia de años llevando equipos. Me parece más útil para quienes no tienen un liderazgo consolidado. En mi caso, sería un acceso interesante, pero no esencial.	Si he hecho varias formaciones. Algunas útiles, otras más banales. Si se incorporan neurociencias o psicopedagogía, deberían hacerse con un enfoque práctico y sin caer en sentimentalismos. La gestión debe seguir siendo rigurosa y basada en resultados, no en teorías blandas.	No he implementado ninguna técnica neurocientífica de manera formal. Tal vez, si darme cuenta, aplico algunas cosas que leí, pero no creo que hayan cambiado sustancialmente el rendimiento. Lo que realmente mejora al equipo es tener un líder competente que sepa exactamente qué está y cómo.	Podría ayudar a ciertos perfiles, sobre todo a quienes les cuesta mantener el control o necesitan mejorar su comunicación. Pero sinceramente, no creo que haga mucha diferencia para quienes ya tienen una base sólida de liderazgo. Más bien, ayudaría a nivel de a quienes están más verdes.

E5	El principal desafío es mantener la motivación del equipo sobre todo en contextos de alta exigencia y ritmo acelerado. También noto que muchas veces los conflictos no se resuelven tan rápido como lo interpersonal. Gestionar eso requiere mucha escucha activa y empatía.	Dinámica que la cultura está en transición. Se están abriendo espacios para una comunicación más horizontal, pero todavía hay estructuras jerárquicas muy arraigadas. La comunicación interna es buena en algunos sectores, pero se necesita más articulación entre áreas.	Si lo conozco y me interesa mucho. Creo que entiendo cómo funciona el cerebro ante el estrés, los vínculos de toma de decisiones puede ayudarnos a liderar de forma más efectiva. Desde que lo incorporé en pequeñas estrategias, noté más disposición al diálogo y menos reactividad.	La autorregulación emocional es clave, así como la empatía. También considero importante la claridad para tomar decisiones en momentos de presión. Un líder que se conoce a sí mismo puede acompañar mejor a otros en momentos de crisis o incertidumbre.	Totalmente. Cuando un conflicto se ablanda desde la calma y la escucha, los resultados son mucho más duraderos. He tenido situaciones tensas que se resolvieron solo al validar emocionalmente lo que estaba viviendo el otro. El clima mejora y el equipo se fortalece.	Me parece fundamental. Las neurociencias nos brindan una base científica para lo que antes se intuía. Entender cómo influyen las emociones, cómo se activa la atención o la motivación, me permite planificar mejor reuniones, retroalimentaciones o procesos de cambio.	Si veí varias formaciones, incluso en cursos específicos de liderazgo emocional. Creo que suman en entendidas y psicología se usa muy a menudo, porque aportan herramientas sobre el aprendizaje y el comportamiento humano. Nos dan herramientas concretas para intervenir con más profundidad.	Si, especialmente en la forma en que damos feedback. Al usar recursos que evitan el impacto de amenaza y fomentan la recompensa, noté que los equipos recibían mejores devoluciones y se comprometían más con sus objetivos.	Podríamos ver líderes más conscientes, menos impulsivos, y con mayor capacidad de gestión de la diversidad. Creo que el clima podría ser más positivo en el rendimiento como en la salud mental del equipo. Sería un gran paso hacia una cultura más humana y eficiente.
E6	Sinceramente, el mayor desafío es lidiar con la mediocidad de algunos compañeros que no están a mi nivel. Muchas veces tengo que resolverlo yo porque no confío en cómo ejecutan los demás. Resolver conflictos no me es difícil, el problema es cuando de esto no está a la altura de mis expectativas.	La cultura está bien, pero podría mejorar mucho si se escuchara más mis propuestas. La comunicación interna es ineficiente; muchas veces se pierde tiempo con reuniones innecesarias. Y cuando sí directo al grano, pero no todos tienen ni capacidad de síntesis ni visión global.	Si lo conozco, aunque creo que no necesito mucho de eso para liderar. Mis resultados hablan por sí solos. Entiendo que puede servir para otros que necesitan mejorar su liderazgo pero en mi caso no lo considero indispensable. Aunque si me dieran herramientas que me permitieran optimizar aún más mi rendimiento, no las descartaría.	El control total de las emociones es clave, aunque de hecho creo que yo a veces me dejo llevar. Como decisiones rápidas y generalmente con las más acertadas. Creo que algunos líderes obtienen demasiado. Yo no tengo ese problema, más bien sé y experimento que puedo mejorar que cualquier manual.	Indigo, diría que no me importa es que los empleados respeten la jerarquía. Yo mantengo la distancia profesional que corresponde. No me interesa ser amigo de mis empleados, sino que hagan su trabajo lo hagan bien. Eso evita la mayoría de los conflictos.	Como te dije, puede ser útil para cosas. Yo ya tengo un estilo definido y efectivo. Sin embargo, si hay evidencia científica que respalde alguna técnica para lograr mayor eficiencia, puedo incorporarla. Pero no creo que tenga mucho que mejorar, sinceramente.	He participado en algunas capacitaciones, aunque la mayoría de ellas me parecían básicas. Yo mismo podría dictar esos cursos. Si se sumara contenido de neurociencias, quizás tendría un enfoque más actualizado. Pero me cuesta encontrar formaciones que realmente me aporten algo nuevo.	No implementé técnicas específicas. Yo aplico mi propio criterio. El desempeño mejora cuando el equipo sigue mis indicaciones al pie de la letra. No creo en teorías nuevas. El liderazgo efectivo se define en resultados, y los míos son superiores al promedio.	Puede que ayude a algunos líderes inseguros a entender mejor cómo manejar personas. Yo ya tengo eso internalizado. Pero si se formaliza un modelo de liderazgo que todos puedan seguir, estaría muy en línea con lo que necesito, y quizás, se reduciría el margen de la competencia que veo en algunos áreas.
E7	El principal desafío es mantener el equilibrio entre los objetivos de la empresa y las necesidades humanas de cada integrante del equipo. Gestionar conflictos implica escuchar activamente, interpretar emociones y promover el respeto mutuo. Busco siempre que el grupo crezca unido, aprendiendo de las tensiones en lugar de evitarlas.	Nuestra cultura organizacional está en construcción. Hemos avanzado mucho en los últimos años, especialmente en términos de colaboración. Sin embargo, aún hay espacios donde la comunicación podría ser más clara y horizontal. Trabaja diariamente para que mis equipos sientan que pueden expresar lo que piensan sin temor.	Si, estoy familiarizado y me parece sumamente interesante ante los aportes de las neurociencias nos permite entender mejor las reacciones emocionales, los mecanismos de motivación y la toma de decisiones. Implementar estos conocimientos ha tenido un impacto en la forma en que construíamos equipos.	Dinámica que la empatía, la autorregulación emocional y la escucha activa son fundamentales. Además, la capacidad de tomar decisiones con criterio, pero también con sensibilidad, es clave para sostener equipos sanos y productivos.	Es desafiante. Cuando un líder logra reconocer y contener emociones, se evitan escaladas innecesarias. Fomenta un espacio de diálogo emocionalmente seguro que permite que los conflictos se aborden desde la comprensión, no desde la confrontación.	Puede pretender mucho en un estilo enfocado. Comprender cómo funciona el cerebro ante el estrés, la presión o el reconocimiento, nos ayuda a acompañar mejor a las personas. Es una herramienta que complementa muy bien la psicología social en contextos laborales.	Si he participado en varios programas de formación, y valoro mucho los espacios interdisciplinarios. Creo firmemente que integrar neurociencias y psicología laboral enriquece las prácticas, permitiendo un abordaje más integral del liderazgo.	Si, notablemente. Incorporar pausas activas, feedback positivo y estrategias para disminuir el estrés ha mejorado no solo el rendimiento sino también el bienestar general del equipo. Si sientes escuchados y motivados.	Creo que habría una mejora significativa en la calidad del liderazgo y en la cohesión de los equipos. Las neurociencias nos ofrecen un marco científico que puede ayudarnos a sistematizar buenas prácticas, logrando un liderazgo más humano y empático y efectivo.
E8	El mayor desafío es conectar con las personas. Soy muy metódico y exigente, y a veces eso genera tensión. Me cuesta intervenir cuando hay conflictos entre compañeros, prefiero que los resuelva por sí cuenta. Sin embargo reconozco que a veces eso agrava los problemas.	Es una cultura con muchas exigencias, muy enfocada en cumplir metas. La comunicación existe, pero no es tan funcional. No hay mucho espacio para lo emocional o lo vincular, y eso a veces complica el trabajo en equipo. Yo intento adaptarme, pero siempre es difícil.	He sido hábil, pero no profundo. Creo que podría ser útil, especialmente para entender por qué algunas personas reaccionan como lo hacen. Me interesa saber cómo aplicar esos principios para mejorar mi liderazgo sin perder la estructura.	Sin dudas, el control emocional. A veces me cuesta mantenerme la calma frente a la frustración. También creo que saber cuándo ceder es importante, aunque me cuesta mucho delegar o flexibilizar decisiones.	Mucho, aunque yo o soy un buen ejemplo en ese aspecto. Cuando logro mantenerme sereno, los demás bajan el tono. Pero cuando me enfundo en mi mundo, noto que el grupo se fragmenta. Es algo que sé que debería trabajar más.	Tal vez me permitiría entender mejor cómo piensan y sienten los demás. Yo soy lógico y todo desde la lógica, pero reconozco que notodios funcionan así. La neurociencia podría ayudarme a ampliar esa mirada.	Recibí capacitación más técnica, pero muy poco en lo emocional o interpersonal. Creo que sería útil incorporar algo más vinculado al humano, aunque también me resulta un tema un poco complejo.	Totalmente no aplico nada directamente relacionado con neurociencia, pero sí puedo encontrar momentos de pausa y feedback individual. Noté que, aunque me cuesta, el grupo responde mejor cuando me acerco más.	Seguramente ayudaría a muchos a entender mejor cómo motivar sin presionar, o cómo contener sin perder autoridad. Creo que sería un cambio positivo, pero necesita tiempo y voluntad para que sea real.
E9	Creo que el mayor desafío es mantener la motivación sin caer en la exigencia extrema. En entornos de alta presión, hay que encontrar un equilibrio entre la productividad y el bienestar emocional. Además, lidiar con estructuras verticales cuando no otra baja de forma más horizontal a veces genera fricción.	La cultura todavía tiene rasgos bastante jerárquicos, pero hay una pequeña cederencia al cambio. En mi sector intentamos impulsar una comunicación más fluida y emocionalmente inteligente, aunque no siempre es igual en todos los niveles. Hay mucho por hacer, pero vamos en camino.	Si lo conozco y me parece fascinante. Entiendo cómo funciona el cerebro, la empatía, el estrés, o los procesos de recompensa puede cambiar totalmente la manera en que lidiamos. Yo intento aplicar algunos principios, como la validación emocional, la escucha activa y la importancia del feedback positivo.	La autorregulación emocional es clave, junto con la empatía y la comunicación no violenta. También creo que es importante tomar decisiones conscientes, sin impulsividad, entendiendo el impacto emocional que tienen en el grupo.	Es fundamental. Muchas veces, detrás de un conflicto hay emociones no expresadas. Cuando logro crear esos espacios seguros para que se hablen, los conflictos se resuelven más rápido y con menos daño. La clave es no reprimir, sino canalizar.	Creo que puede darle un sustento más científico a muchas prácticas que no voy a dejar o aplicar de forma intuitiva. Además, puede abrir nuevas herramientas para gestionar mejor la diversidad emocional de los equipos y los momentos de crisis.	Si he visto cursos, pero pocos tocaban lo neurocientífico. Sería genial que las capacitaciones incluyeran esa mirada, junto con herramientas psicológicas que nos ayuden a entender cómo aprenden y se movían un adulto en el entorno laboral.	Si, mucho. El simple hecho de reconocer emocionalmente a un compañero o adaptar el entorno para reducir el estrés ha generado una mejora notable en el clima de trabajo y en la productividad.	Creo que sería revolucionario. Hacia que el liderazgo sea más humano, más empático y más efectivo. Pasaríamos de un modelo de control a uno de confianza y desamoldamiento.

E1.0	Mi mayor desafío está en con las diferencias personales dentro del equipo. A nivel técnico todo puede planificarse y resolverse con lógica, pero las emociones, las interacciones y las actitudes son difíciles de manejar. Me cuesta mucho aceptar esas situaciones.	Es una cultura orientada a resultados, lo cual vale. Pero hay poco margen para la falta de creatividad o el pensamiento, lo que genera veces silenciosas. La comunicación funciona bien a lo formal, pero a siempre fluye en los niveles más humanos e informales.	Lo he leído, pero no lo aplico mucho. Me parece interesante entender cómo se dividen los mecanismos cerebrales entre diferentes estímulos, pero no resulta muy útil integrarlo en el día a día. Supongo que podría ayudar a anticipar reacciones y bajar mejor la motivación.	Claramente el manejo del estrés y la calma en la toma de decisiones bajo presión. Yo me esfuerzo por ser racional, pero se conoce que el componente emocional también influye en los equipos. Quizás la empatía y la paciencia son dos habilidades que debería fortalecer.	Mucho. Lo he comprobado. Cuando no se manejan bien, los problemas se agravan y no que se resolan fácilmente. Puedo entenderme en la situación de estrés, pero a veces eso deja de lado las emociones y se termina volviendo como un problema mayor.	Puede haberlo en un marco para entenderlo que no maneja intuitivamente. Si hay una base de datos que me explique cómo funcionan las personas ante diferentes situaciones, podría integrar eso a mis estrategias sin depender tanto del "instinto".	Tiene algunos capítulos de tradiciones, pero la mayoría se enfocan en productividad y eficiencia. Si creo que debería incluirse contenido de neurociencias, sobre todo para quienes, como yo, necesitamos una explicación lógica para validar lo emocional.	He probado algunas estrategias como pausas o días de reconexión mental, y si está un impacto positivo. Me sorprende cómo sostenido en el tiempo, pero cuando lo aplico, la dinámica mejora.	Podría mostrarle libros más globales, que no solo sepan de métodos y procesos, sino también de personas. A lo largo del día, eso optimizaría el rendimiento general y reduciría el desgaste humano.
E1.1	Uno de los mayores desafíos es sostener una posición de liderazgo cuando se cuestiona el modelo tradicional de liderazgo. Intento confiar al equipo emocionalmente, pero eso a veces está como el día de mañana. Además, los conflictos surgen por la falta de escucha real en la comunicación.	Dijo que es una cultura rígida, centrada en resultados. Hay buenas intenciones, pero poca estructura para la inclusión de la diversidad. La comunicación se da ser verbal, pero empática. A mí me ha costado mucho hacer un cambio de ritmo, sobre todo cuando se habla de emociones, estrés o de miedo.	Si, me interesa mucho. Creo que puede aportar legitimidad a cosas que muchas veces se sienten vagas, como la empatía, el miedo, la motivación. A veces siento que tener "datos cerebrales" sobre cómo funciona una emoción ayuda a que me escuchan más.	La capacidad de reconocer el propio límite. Aprender después de pasar por un crisis de ansiedad fuerte. La autopercepción emocional y el poder de "no sé" o "no estoy seguro" también son habilidades. Llevar desde la vulnerabilidad es poderoso, aunque no siempre se acepta.	Es fundamental. Un conflicto mal gestionado se convierte en una herida que a nosotros. Yo intento generar respuestas de diálogo conversacional. A veces eso funciona, pero con el tiempo se nota que mejora la convivencia.	Siento que me puede dar un marco más sólido para definir el tipo de liderazgo que intento ejercer. Me interesa especialmente cómo el cerebro responde a la calma, pero con el tiempo se nota que mejora la convivencia.	Si, pero casi siempre las prácticas están enfocadas en eficiencia, no en humanidad. Me gustaría que se hiciera más de humanización de lo técnico. Intento relacionar cosas y por eso apoyo ser más suave para eso, para entender que la idea es también acompañar.	Si, por ejemplo, aplicar pausas conscientes, ejercicios de respiración, o simplemente reconocer cómo afecta el estrés al cerebro, lo que en sí mismo es una comprensión en el equipo. También hemos aprendido a bajar el nivel de exigencia técnica y a ser más realistas.	Continúa la forma de mirar a las personas. Ha de que las organizaciones entiendan que no somos máquinas. Que la fatiga, la motivación, la creatividad y la frustración tienen una base neurobiológica. Y eso ayuda a que se tomen mejores decisiones a todos los niveles.
E1.2	El principal desafío es la comunicación. A veces no puedo decir lo que espero exactamente la empresa de un "líder". Me cuesta manejar conflictos que no se basan en hechos, sino en suposiciones emocionales. Pero cuando se trata de temas, la comunicación es esencial, pero no muy buena.	La cultura está cambiando. Antes era muy jerárquica y poco receptiva a la diversidad. Ahora hay más apertura, pero aún falta capacidad en ser más abiertos. La comunicación tiene puntos ciegos: muchas veces se espera "tener la respuesta", pero a veces se necesita información concreta.	Si, lo estoy. Creo que puede ayudar a comprender por qué algunas personas reaccionan como reaccionan. Para mí es muy útil tener explicaciones científicas sobre el funcionamiento del cerebro, porque eso me permite adaptar estrategias de comunicación más efectivas con cada integrante del equipo.	En mi caso, la regulación emocional no siempre es automática, a veces tiempo para procesar situaciones. Pero es una herramienta a tomar de decisiones más reflexiva. La honestidad, la transparencia y la consistencia son habilidades emocionales que puedo aplicar.	Influye mucho. Aunque yo no siempre interactúo con la familia y las emociones ajenas, sé que valdría la pena el otro lado (para que no se entienda de todo) ayuda a desdramatizar. En ese sentido, he podido usar esas cosas que me gustan: algunas conversaciones, mapas de diálogo, etc.	Muchísimo. Me da herramientas para entender mejor cómo funciona la atención, la motivación, el estrés. Con esa conciencia, puedo diseñar entornos laborales más amigables, por ejemplo, reduciendo estímulos sensoriales o siendo más explícito en la entrega de tareas.	Realmente me interesa, pero me ayuda para mí porque me da claves para validar a la comunicación, a "tener el ambiente", y eso me es útil en mí. Sería muy valioso incorporar la neurociencia en esas prácticas, para que no se espere un solo tipo de liderazgo.	Si, mejor la calma. Cuando se explica por qué es importante una pausa o por qué de esta forma se planifica de una forma, lo que lo convierte en un "También sé que eres consciente que no se se está un momento con los desafíos se si se muestra a través de un tipo de liderazgo.	Creo que se construye un entorno más inclusivo y empático, no desde lo superficial, sino desde el conocimiento profundo de cómo pensamos, sentimos y actuamos. Las herramientas neurocientíficas pueden ayudar a crear puentes entre diferentes formas de ser y de liderar.
E1.3	Lo más desafiante ha sido y sigue siendo la confianza del equipo, sobre todo porque muchos tienen más años en la empresa que yo. También me encuentro con la dificultad de encontrar expectativas muy distintas entre áreas. Resolver conflictos si tomar partido, si no lo está, es clave.	La cultura está en transición. Antes era más rígida, vertical. Hay un intento por profesionalizar y modernizar la gestión. La comunicación ha mejorado con herramientas digitales, pero aún falta capacidad en comunicación emocional y liderazgo horizontal.	Si, lo conozco en un caso de lo que paso. Me ayuda a entender cómo reacciono el cerebro al estrés o a la retroalimentación. Me sirve para adaptar mi forma de liderar, saber cuándo y cómo dar devoluciones, cómo generar ambientes donde el equipo se sienta escuchado y motivado.	La empatía y la autopercepción son fundamentales. Aprender a escuchar sin reaccionar impulsivamente, saber leer el clima del equipo, identificar cuándo alguien necesita acompañamiento o un nuevo desafío. También es clave la toma de decisiones basadas en datos, sin perder de vista lo humano.	Muchísimo. Cuando uno gestiona las emociones propias, transmite calma y seguridad. Eso ayuda a escuchar a los necesarios. Incluso con equipos que no están acostumbrados a hablar de lo emocional, se nota el cambio cuando hay espacio para expresarse con respeto.	Creo que es una herramienta muy potente. Entender cómo funciona la motivación, el estrés, el miedo, etc. puede ser más estratégico. Muchos aprenden a igualarse a mí mismo por lo mismo. Saber eso me ayuda a dialogar mejor y construir equipos más sólidos.	Si, he hecho capacitaciones en gestión de recursos humanos y liderazgo. Pero me parece que a muchas les falta una base neurocientífica. Incluso con contenidos psicológicos podría haber sido útil, porque no solo se trata de temas, también acompañamos procesos de aprendizaje y transformación personal.	Si, por ejemplo, en cómo hay que hacer. Antes solo se hacían reuniones, ahora hay preguntas, invito a reflexionar, y eso genera mayor comprensión. También me ayuda a tener una perspectiva más humana para proponer ideas o decir si algo no está funcionando.	Se profesionaliza a la medida y gestión. Tendríamos líderes más conscientes de sus emociones, de cómo influyen en los otros. Yo estoy impactando en la gestión de la innovación, y sobre todo en la salud mental de los equipos.
E1.4	Uno de los mayores desafíos está en la alineación del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa. Hay talento, pero muchas veces falta visión de conjunto. Además, resolver conflictos implica tener un lado o el problema explícito, sino también lo que está en juego o términos de, podría ser más y poder.	La cultura organizacional está en transformación. Venimos de una lógica muy jerárquica, pero se está dando paso a una gestión más participativa. Aunque sí, la comunicación interna es desigual. En algunos sectores funciona muy bien, en otros que son de más difícil de comunicar información, lo cual genera ruido.	Si, estoy al tanto del enfoque. Me parece que puede ser muy útil para entender por qué ciertas formas de comunicación no funcionan. Por ejemplo, el impacto del miedo o del estrés también en el rendimiento es algo que la neurociencia ayuda a explicar con evidencia. Y eso me permite reflexionar las prácticas de liderazgo.	El control emocional es clave, especialmente en momentos de crisis. También la capacidad de estar funcionalmente. Entender qué actores están involucrados, qué intereses hay detrás, y cómo comunicar en las decisiones técnicas. En mi caso, la toma de decisiones cambia datos duros con análisis del contexto.	Es el desafío. Un conflicto mal gestionado puede escalarse y convertirse en un problema estructural. Cuando uno entiende la calma y la respiración para expresarse, se puede encontrar una salida racional. Pero si se entra en la lógica de "quién tiene razón", se pierde el foco.	Me permite salir del sentido común y trabajar con evidencia. Saber cómo reacciono el cerebro ante una calma o cómo se construye la motivación interna cambia la forma en que me relaciono con los miembros del equipo. Para mí, sería fundamental que más gente diera forma a esta idea.	Si, en varios momentos. Aunque casi todos están en formatos en modelos de gestión tradicionales. Creo que la integración con las neurociencias y la psicología podría aportar una comprensión más humana y profunda de los desafíos y cómo manejarlos en entornos complejos.	Si, sobre todo en la forma en que damos retroalimentación. Cambiar el tono, el momento y el enfoque del mensaje produce un impacto significativo en la percepción del equipo. Me sorprende cómo "esto está mal", sino de construir un marco emocional de la conversación se puede como crear un puente.	Habría una profesionalización del liderazgo. Pasaríamos de liderar basados en la intuición o la autoridad formal, a liderar con fundamentos en la comprensión profunda del comportamiento humano. Eso no solo mejora el rendimiento, sino también la sostenibilidad del equipo en el tiempo.



E15	El mayor desafío es transformar la lógica de "hacer por hacer" en una cultura más reflexiva. Hay mucho autoritarismo y poca pausa, y eso repercute directamente en los vínculos. Resolver conflictos implica, para mí, habilitar el diálogo, sostener la incertidumbre sin imponer respuestas rápidas y legitimar las emociones del otro.	La cultura está en transición. Aún coexisten estilos muy verticalistas con nuevas formas de liderazgo más inclusivas. La comunicación interna ha mejorado, pero todavía falta integrar el lenguaje emocional como una herramienta real de gestión.	Sí, y me parece apasionante. El neuroliderazgo ayuda a comprender que liderar no es solo dar órdenes, sino saber cómo funciona el cerebro en contextos de presión, cómo inciden las emociones en la toma de decisiones, y cómo podemos cambiar hábitos con pequeños ajustes sostenidos en el tiempo.	Autoconocimiento, regulación emocional y empatía. La toma de decisiones debe surgir de un equilibrio entre lo racional y lo emocional. Y para eso, un líder necesita estar en contacto con su mundo interno, para no trasladar tensiones sin filtrar al equipo.	Incluye absolutamente. Una emoción no gestionada puede contaminar un vínculo por semanas. En cambio, cuando se valida lo que el otro siente, aunque no estemos de acuerdo, se abre un espacio de confianza que facilita la resolución.	La neurociencia ratifica al lenguaje científico cosas que muchas veces intuimos. Saber cómo reaccionamos a la crítica, al miedo, a la frustración, permite rediseñar entornos laborales más saludables. Para mí, no se trata de manipular, sino de comprender para cuidar.	Sí, sobre todo desde el coaching y la psicología organizacional. Pero siento que la integración con la psicopedagogía laboral puede enriquecer muchísimo la mirada, especialmente en lo que respecta al aprender y desde el conflicto.	Sí. Por ejemplo, el uso de pausas de conciencia antes de reuniones importantes redujo el estrés y mejoró la calidad del intercambio. También notamos que el lenguaje corporal cambió: hay más apertura, más escucha y menos confrontación automática.	Creo que se podría lograr una transformación cultural real. Líderes más presentes, menos reactivos y más comprometidos con el bienestar colectivo. Incorporar estas herramientas no solo mejora el rendimiento, sino también la humanidad con la que nos vinculamos.
C A T E S O R Í A	Las respuestas obtenidas revelan que los principales desafíos que enfrentan los líderes dentro de la empresa farmacéutica se vinculan con tres ejes clave: la gestión emocional en contextos de presión, la convivencia intergeneracional en los equipos de trabajo y las dificultades en la comunicación horizontal. Varios participantes manifestaron la necesidad de fortalecer competencias vinculadas al diálogo, la empatía y la motivación, elementos centrales en el neuroliderazgo. Estas percepciones permiten observar que, más allá de las capacidades técnicas, los líderes requieren herramientas neurocientíficas que les permitan comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, en línea con el primer objetivo específico del estudio. Asimismo, se evidencia un contexto organizacional atravesado por tensiones vinculadas al cambio, lo que refuerza el supuesto de que las neurociencias aportan recursos significativos para intervenir sobre estas problemáticas. La figura del psicopedagogo laboral cobra relevancia aquí como mediador, capaz de diseñar estrategias formativas y espacios reflexivos que favorezcan dinámicas de trabajo más colaborativas y con mayor conciencia emocional.	Las respuestas muestran una percepción compartida de que la cultura organizacional se encuentra en una etapa de transición, con tensiones entre modelos de gestión tradicionales y propuestas más inclusivas, horizontales y colaborativas. La mayoría de los líderes reconocen que existen intentos de transformación cultural, pero coexisten prácticas jerárquicas con nuevos estilos de liderazgo. En cuanto a la comunicación interna, se identifican mejoras gracias al uso de herramientas digitales, aunque subsisten limitaciones en lo informal y emocional, especialmente en lo relativo a la escucha activa, la empatía y el abordaje de tensiones interpersonales. Este análisis evidencia que la comunicación efectiva, como eje del liderazgo, aún enfrenta desafíos estructurales, lo que refuerza la importancia de incorporar herramientas neurocientíficas que mejoren la comprensión de los procesos emocionales involucrados en la interacción organizacional. Tal como lo plantean los objetivos del estudio, la neurociencia aplicada puede ofrecer claves para optimizar la comunicación, la toma de decisiones y la gestión emocional, elementos claves para sostener culturas laborales más saludables y productivas. A su vez, el psicopedagogo laboral se presenta como un agente estratégico en la implementación de prácticas de formación que integre en estos aspectos desde un enfoque más integral e interdisciplinario.	Las respuestas revelan un conocimiento bastante extendido sobre el concepto de neuroliderazgo, aunque con distintos niveles de profundidad y apropiación. La mayoría de los líderes se muestran familiarizados con los principios de las neurociencias aplicadas al liderazgo, y varios expresan haber integrado herramientas como la validación emocional, la escucha activa y la retroalimentación constructiva en sus prácticas cotidianas. Otros, en cambio, muestran cierta resistencia o escepticismo, especialmente quienes sostienen estilos de liderazgo más tradicionales o automeferenciales; lo que indica una brecha generacional o actitudinal respecto de nuevas formas de conducción. Los participantes reconocen que el aporte neurocientífico permite entender mejor las reacciones emocionales, los circuitos de estrés y recompensa, y la toma de decisiones bajo presión, aportando una base científica para mejorar la empatía, la motivación y el clima de trabajo. Este hallazgo se vincula directamente con el objetivo de analizar las implicancias de las neurociencias en la formación de líderes y con el supuesto de que el neuroliderazgo potencia habilidades como la gestión emocional y la resolución de conflictos. En este sentido, la intervención psicopedagógica orientada al líderazgo puede integrar estas herramientas para fomentar prácticas más efectivas, humanas y adaptadas a los desafíos actuales del entorno laboral.	Los líderes entrevistados coinciden en que las habilidades emocionales son esenciales para un liderazgo efectivo, destacando principalmente la autorregulación emocional, la empatía y la toma de decisiones conscientes. Estas competencias son valoradas tanto desde un enfoque racional como desde la necesidad de reconocer y gestionar adecuadamente el impacto emocional que las decisiones tienen sobre los equipos. La mayoría considera que un liderazgo eficiente no puede basarse únicamente en aspectos técnicos, sino que requiere una profunda comprensión del mundo propio y ajeno, tal como lo proponen las neurociencias aplicadas al liderazgo. Algunos participantes, sin embargo, sostienen miradas más tradicionales que restan importancia a lo emocional en el ámbito laboral, lo que evidencia la diversidad de estilos de liderazgo presentes en la organización y la necesidad de formación diferenciada. Se destacan también posturas que reconocen la vulnerabilidad y la autoconcepción emocional como recursos valiosos para conducir con autenticidad, una perspectiva alineada con los desafíos actuales del neuroliderazgo.	Las respuestas obtenidas evidencian un amplio consenso en torno a la influencia significativa del manejo emocional en la resolución de conflictos dentro del entorno organizacional. La mayoría de los líderes reconoce que validar las emociones, sostener la calma y generar espacios de escucha activa son prácticas fundamentales para evitar escaladas y fortalecer los vínculos laborales. Estas prácticas no solo contribuyen a una mejor resolución de los conflictos, sino que también impactan positivamente en el clima organizacional y en la cohesión del equipo. Algunos participantes expresan dificultad o resistencia ante la idea de gestionar emociones ajenas, revelando estilos de liderazgo más verticalistas o burocráticos. Sin embargo, incluso entre quienes minimizan el componente emocional, se reconoce que la mala gestión de las emociones puede deteriorar relaciones laborales, disminuir la productividad o generar tensiones prolongadas.	Las respuestas obtenidas revelan una valoración moderadamente positiva respecto al aporte de las neurociencias al desarrollo del liderazgo, aunque con matices importantes según el perfil de cada participante. Un grupo significativo de líderes considera que el conocimiento sobre el funcionamiento cerebral, la regulación emocional, la motivación y el estrés aporta una base científica valiosa para comprender las dinámicas humanas en los equipos de trabajo y ajustar estrategias de liderazgo con mayor precisión. Otros participantes expresan cierto escepticismo o resistencia, especialmente quienes cuentan con más trayectoria o estilos de liderazgo más tradicionales. Estos sujetos tienden a valorar más la experiencia directa y la práctica que las nuevas corrientes formativas, aunque en algunos casos reconocen que podrían complementar su desempeño si las herramientas neurocientíficas demostraran efectividad.	Las respuestas reflejan una trayectoria formativa diversa entre los líderes entrevistados, con experiencias previas en capacitaciones sobre liderazgo, resolución de conflictos y gestión de equipos. Sin embargo, hay consenso en que pocas de estas propuestas formativas han integrado contenidos específicos vinculados a la neurociencia o la psicopedagogía laboral, lo cual representa una oportunidad clara para la innovación en los programas de formación en contextos organizacionales. Una proporción significativa de participantes manifiesta interés en incorporar estos saberes al desarrollo de sus habilidades directivas, reconociendo que permiten abordar el liderazgo desde una perspectiva más integral, centrada no solo en la productividad, sino en los procesos humanos de aprendizaje, adaptación y regulación emocional. Aquellos líderes más reacios, en cambio, expresan resistencia al cambio o desinterés por continuar su capacitación, especialmente cuando consideran que sus años de experiencia son suficientes o que la formación actual resulta repetitiva.	La mayoría de los líderes entrevistados ha comenzado a incorporar principios del neuroliderazgo en sus prácticas, aunque en muchos casos de forma incipiente o intuitiva. Las estrategias más mencionadas son el uso del feedback positivo, la implementación de pausas activas o momentos de reflexión, y la consideración de los estados emocionales del equipo al momento de la toma de decisiones o retroalimentación. Aquellos que han aplicado estas herramientas reportan mejoras concretas tanto en el ambiente laboral como en el desempeño general de sus equipos, observando mayor receptividad, compromiso y cohesión grupal. No obstante, también se evidencian resistencias o desconocimiento en algunos casos. Algunos líderes no han implementado técnicas específicas de neurociencia basadas exclusivamente en experiencia previa o resultados diletivos. Esto revela un desfase entre el saber empírico tradicional y las nuevas perspectivas científicas aplicadas al liderazgo, lo cual se alinea con uno de los supuestos centrales del trabajo: la necesidad de integrar marcos psicopedagógicos y neurocientíficos para enriquecer la formación del liderazgo y su impacto en la dinámica organizacional.	Las respuestas evidencian un consenso generalizado sobre el potencial transformador de incorporar herramientas neurocientíficas en la formación de líderes organizacionales. Entre los beneficios más destacados se encuentran: la humanización del liderazgo, la mejora en la gestión emocional, la prevención del burnout, y el fortalecimiento de vínculos basados en la empatía y la motivación intrínseca. Los participantes sugieren que estas herramientas permitirían transitar de modelos tradicionales centrados en el control, hacia formas más comprensivas, inclusivas y sostenibles de liderar. También se identifican algunos matices de resistencia, especialmente por parte de líderes con estilos más automeferenciales o conservadores, quienes reconocen su eficacia potencial, pero no la consideran una necesidad personal. Este contraste confirma uno de los supuestos fundamentales del estudio: la integración de la neurociencia en la formación de líderes no solo enriquece las prácticas existentes, sino que también desafía paradigmas arraigados, promoviendo un cambio de cultura organizacional más alineado con las necesidades humanas actuales.

---

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

**Autorizo la publicación de la obra:**

Desde la fecha [ ]

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación [ ]

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha:

Firma y aclaración del autor: