



<https://revistaorinocopyp.org.ve/>

e-ISSN
3006-8827



Gestión Organizacional de las Universidades Venezolanas desde la Perspectiva del Neuromagnagement.

Organizational Management of Venezuelan Universities from a Neuromanagement Perspective

Yraida María . Campos López

Universidad Nacional Experimental de Guayana. Estado Bolívar. Venezuela

<https://orcid.org/0009-0006-2675-1584> mariaairaida@gmail.com

ENSAYO

RESUMEN

Palabras clave:

Gerencia, Liderazgo,
Universidades,
Neuromagnagement.

Key words:

Management,
Leadership,
Universities,
Neuromagnagement

El presente artículo, tiene como finalidad: Analizar la gestión organizacional de las universidades venezolanas desde la perspectiva de la Neuromanagement donde se pretende identificar el tipo de gerencia, examinar el tipo de líder presente y determinar el impacto del neurolíder en las universidades venezolanas. Asimismo, el estudio cuenta con un bagaje teórico de altura que brinda soporte a la investigación. La metodología empleada se circunscribe dentro de un diseño documental bibliográfico, bajo un tipo de investigación de carácter analítico, orientado hacia la recolección de los datos secundarios, a través de la revisión de distintos textos y documentos, los cuales fueron analizados con sentido crítico e interpretados en función de los objetivos definidos en este discurso investigativo. La Hermenéutica como método de abordaje, permitió la interpretación de las fuentes bibliográficas correspondientes para luego aterrizar en unas conclusiones de acuerdo con los objetivos de esta investigación.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the organizational management of Venezuelan universities from a Neuromanagement perspective. It aims to identify the type of management, examine the type of leader present, and determine the impact of the neuroleader in Venezuelan universities. The study also relies on substantial theoretical background to support the research. The methodology employed is based on a bibliographic documentary design, under an analytical research approach, oriented toward the collection of secondary data through the review of various texts and documents. These data were critically analyzed and interpreted according to the objectives defined in this research. Hermeneutics, as a method of approach, allowed for the interpretation of the corresponding bibliographic sources, leading to conclusions drawn in accordance with the objectives of this research. Descriptors: Management, Leadership, Universities, Neuromagnagement

Introducción:

La gestión organizacional en las universidades venezolanas ha enfrentado en los últimos años profundas tensiones derivadas de las crisis económicas, políticas y sociales que han impactado de forma estructural al sistema educativo. Ante este escenario de alta incertidumbre, se torna imperativo replantear los modelos gerenciales tradicionales y transitar hacia enfoques más humanistas, flexibles y centrados en el bienestar integral de sus actores institucionales —docentes, estudiantes y personal administrativo—, reconociendo que el desarrollo organizacional sostenible exige una conducción más adaptativa y afectiva. En el campo de las ciencias organizacionales, coexisten múltiples enfoques, paradigmas y visiones teóricas, lo que torna contraproducentes concebir a la universidad como un objeto teórico único y universalmente gobernado por leyes homogéneas.

Su naturaleza compleja involucra dimensiones sociales, culturales, tecnológicas, epistemológicas y estructurales, que dificultan su abordaje desde modelos lineales. Sin embargo, existe consenso en reconocer a las universidades como sistemas organizativos complejos, cuyas estructuras formales deben responder dinámicamente a los múltiples desafíos del entorno. Comprender esta complejidad demanda el análisis del comportamiento organizacional (CO) como dimensión explicativa central.

Según Dailey (2012), el CO se fundamenta en conceptos derivados de la psicología individual y social, la psicología industrial, la ciencia política, la antropología organizacional y la economía institucional. Esta interdisciplinariedad permite examinar cómo interactúan las personas, los valores, las creencias y los sistemas de poder dentro del entramado universitario. En ese sentido, la gestión institucional se vincula directamente con el estudio del CO, al requerir procesos como la planificación, la dirección estratégica, el control de recursos y el liderazgo activo para garantizar la consecución de metas organizacionales.

La transformación social contemporánea, marcada por la digitalización, la movilidad cognitiva y el cambio de paradigmas gerenciales, obliga a las instituciones universitarias a adoptar nuevas teorías de conducción. Entre ellas, destaca el neuromanagement, surgido a finales de la primera década del siglo XXI, como una propuesta innovadora que establece puentes entre la neurociencia y la gestión estratégica. Este enfoque reconoce al cerebro como agente activo en la creación de condiciones para mejorar el desempeño organizacional, incorporando los avances de la neurociencia cognitiva al diseño de

estructuras, procesos y relaciones institucionales. La incorporación del neuromanagement en universidades se presenta como una estrategia renovadora, al combinar conocimientos de neurociencia, gestión y psicología organizacional para optimizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y fomentar ambientes laborales emocionalmente saludables. Su aplicación permite construir organizaciones más humanas, motivadoras y resilientes, al considerar que el bienestar emocional, la motivación intrínseca y la empatía constituyen pilares esenciales en la configuración de culturas académicas sostenibles y comprometidas con el desarrollo de sus miembros.

La Realidad en el siglo XXI, la Neurogerencia en Venezuela representa un avance paradigmático frente a los modelos gerenciales tradicionales. Este enfoque introduce técnicas y estrategias fundamentadas en las neurociencias cognitivas y emocionales para mejorar la eficiencia institucional, la toma de decisiones y el bienestar organizacional. Su propuesta central consiste en desarrollar las competencias de los llamados neurolíderes, orientados a optimizar el uso de las capacidades cerebrales —cognitivas y afectivas— para gestionar con mayor adaptabilidad, innovación y conciencia relacional. La neurogerencia se configura como una herramienta de alto impacto para organizaciones complejas como las universidades, al integrar impulsos intelectuales y emocionales derivados de la neurociencia al diseño de planes, procesos y estructuras de gestión institucional.

Esta integración facilita el despliegue de estrategias y metodologías organizativas que promueven el desempeño eficiente y el crecimiento humano simultáneamente. Los líderes que adoptan esta perspectiva alinean sus acciones con los objetivos estratégicos de la universidad, maximizando resultados sin descuidar los vínculos humanos que los sostienen. La práctica gerencial postmoderna —tal como se presenta en el contexto venezolano— requiere una conducción dinámica, abierta al cambio, basada en el aprendizaje continuo y en el pensamiento sistémico. Los líderes deben enfrentar desafíos cada vez más complejos, lo que implica cultivar habilidades de innovación, flexibilidad y sensibilidad estratégica. Esta visión posiciona al liderazgo como un fenómeno que no solo dirige, sino que transmite valores, construye redes afectivas y moviliza propósitos colectivos desde la ética del ser. Este giro epistemológico implica que la gestión del talento y el liderazgo universitario deben centrarse en comprender y potenciar las capacidades humanas en su totalidad —biológicas, emocionales, cognitivas y conductuales— favoreciendo vínculos más auténticos y una toma de decisiones

centrada en el sujeto. Bajo esta óptica, el liderazgo trasciende el ejercicio de poder y se convierte en una práctica transformadora, capaz de generar confianza, colaboración y desarrollo institucional. En este contexto, las universidades venezolanas enfrentan múltiples dificultades: escasez de recursos, desmotivación del personal, deficiencia de infraestructura y pérdida de legitimidad social. La gestión tradicional, centrada en estructuras burocráticas y resultados cuantitativos, ha demostrado ser insuficiente para afrontar estos desafíos.

Por ello, se plantea una transformación humanista de la gerencia universitaria, que supere el modelo operativo y promueva entornos de trabajo emocionalmente sostenibles, creativos y colaborativos. Entre los principios clave que sustentan esta transformación destacan: • La valoración de la dignidad y bienestar de las personas. • El desarrollo de habilidades socioemocionales en todos los niveles institucionales. • La participación activa y democratización de la toma de decisiones. • El fomento de una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía y la colaboración.

La neurogestión, en este marco, se concibe como una disciplina emergente que permite diseñar estrategias efectivas para mejorar la motivación, el liderazgo, la comunicación institucional y los procesos de decisión. Su base científica reside en el conocimiento del cerebro humano, sus sistemas cognitivos y emocionales, así como en las estructuras que modulan el aprendizaje y la acción organizacional. Esta disciplina ofrece una oportunidad única para transformar la gerencia venezolana hacia enfoques más innovadores, sostenibles y centrados en las personas.

La inclusión de la neurociencia al estudio de las universidades permite el desarrollo de estilos de liderazgo que comprenden profundamente la naturaleza humana y operan desde la conciencia neuroemocional. Esto se refiere al proceso mediante el cual las emociones interceden en el comportamiento del ser humano y en el proceso de aprendizaje. Por lo tanto, su influencia abarca , la toma de decisiones y la regulación de las respuestas emocionales. Entretanto, La neurociencia de las emociones se centra en cómo el cerebro procesa, genera y regula las experiencias emocionales, y cómo estas respuestas están profundamente enraizadas en la complejidad del cerebro.

En definitiva, la aplicación de la neurociencia emocional en el ámbito académico contribuye a formar profesionales más conscientes de sí mismos, resilientes y capaces de afrontar los desafíos del entorno actual desde una perspectiva integral y humanista.

En este sentido, el análisis de la transformación humanista en las universidades venezolanas desde la perspectiva del neuromanagement se plantea como un eje central de investigación. A continuación, se presentan los objetivos que orientan el estudio.

Objetivo General

Analizar Gestión Organizacional de las Universidades Venezolanas desde la Perspectiva del Neuromagnagement.

Objetivos Específicos

- 1.- Identificar el tipo de gerencia presente en las universidades venezolanas.
- 2.- Examinar el tipo de líder presente en las universidades venezolanas
- 3.- Determinar el impacto del neurolíder en las universidades venezolanas.

Aspectos Metodológicos

La presente investigación se enfoca en un tipo de estudio analítico, diseñado desde un enfoque documental y con un nivel de profundidad descriptivo, tal como lo define Hurtado (2012), quien sostiene que la investigación analítica requiere la reinterpretación de la información analizada, a partir de ciertos criterios alineados con los objetivos del análisis. En este contexto, se llevó a cabo la investigación mencionada mediante la recopilación exhaustiva de material bibliográfico, donde se realizó un análisis profundo de las fuentes secundarias para abordar esta temática investigativa desde una perspectiva hermenéutica. En este sentido, se consideró la postura de Pérez (2000), quien argumenta que dicha metodología es una disciplina que interpreta textos, materiales literarios o el significado de la acción humana. A partir de estas consideraciones, surgieron varias categorías de análisis, las cuales fueron sometidas a las interpretaciones correspondientes, siguiendo el enfoque metodológico previamente señalado.

Hallazgos

Durante la aplicación de la metódica expuesta previamente, se interpretaron las siguientes categorías:

1. Tipos de Gerencia Presente en las Universidades Venezolanas.

La gerencia, entendida como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, tiene como finalidad alcanzar objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva. A nivel

general, implica la articulación de decisiones estratégicas y operativas que permitan coordinar actividades y optimizar el rendimiento organizacional. En este sentido, **(Crosby 1988:10)** define la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”, subrayando su carácter proactivo y movilizador.

En el caso de las universidades venezolanas, la gerencia adquiere un papel medular debido a la necesidad de administrar recursos escasos, salvaguardar la calidad educativa y adaptarse a un contexto socioeconómico y político volátil. La gerencia universitaria se configura, así como un campo interdisciplinario que articula funciones administrativas, académicas y de investigación, orientadas a garantizar la sostenibilidad institucional, modernizar procesos internos y fomentar la innovación en la formación profesional.

Este modelo de gestión académica no solo debe responder a las exigencias formales impuestas por los entes gubernamentales, sino también a las demandas sociales, epistemológicas y tecnológicas contemporáneas. Sin embargo, como señala **Campos (2018)** en estudios realizados en la región Guayana, donde admite que persisten estilos de gerencia altamente normativos y jerárquicos, que limitan el margen de creatividad y autonomía de los equipos directivos.

En primer lugar, el modelo de **gerencia directiva** ha predominado históricamente en la educación universitaria venezolana. Esta forma de conducción se caracteriza por una estructura vertical, donde la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la administración. En esta lógica, los directivos suelen actuar como agentes ejecutores de políticas institucionales previamente definidas, restringiendo así la posibilidad de ejercer una gestión adaptativa y estratégica. **(Gary 2008:228)** sintetiza esta postura al señalar que los gerentes directivos “hacen saber a los subordinados lo que se espera de ellos, dando órdenes concretas y haciendo que sigan normas y procedimientos”.

Aunque este enfoque ha sido funcional en contextos que exigen rapidez y claridad jerárquica, su excesiva rigidez impide capitalizar las capacidades creativas, innovadoras y colaborativas de los equipos académicos. De allí que **Campos (2018)** advierta que esta modalidad operativa responde más a una lógica de cumplimiento normativo que a una visión de gestión estratégica.

En contraste, autores como **Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez y Arango-Zuleta (2020)** proponen repensar la gerencia universitaria desde paradigmas más horizontales e inclusivos, fundamentados en la autoorganización, la comunicación asertiva, la apertura a la incertidumbre y la gestión recursiva. Bajo esta perspectiva, la universidad es concebida como un sistema complejo y dinámico, donde la transformación institucional depende de la construcción de liderazgos colaborativos y del reconocimiento de la diversidad como fuente de valor estratégico.

Si bien la gerencia tradicional cumple funciones indispensables —como planificar, organizar, controlar y liderar—, su eficacia a largo plazo dependerá de su capacidad para trascender el modelo centralizado y promover una gobernanza más participativa, creativa y contextualizada.

En contraste con los modelos verticales y jerárquicos que han predominado históricamente en las universidades venezolanas, emerge, en segundo lugar la **gerencia participativa** como una alternativa democratizadora que reconfigura la relación entre los actores institucionales y los procesos de toma de decisiones. Este enfoque implica no solo la descentralización del poder, sino la construcción colectiva de políticas, estrategias y soluciones, reconociendo el valor de las múltiples voces que cohabitan el entramado universitario.

Tal como plantea William A. (1994), esta modalidad no debe entenderse como una simple consulta simbólica, sino como un ejercicio real de transferencia de autoridad para abordar problemas significativos de manera colaborativa. A pesar de que su implementación requiere mayor tiempo y apertura al diálogo, sus beneficios estructurales —como la cohesión interna, la legitimidad institucional y la adaptabilidad contextual— superan con creces los desafíos operativos que pueda implicar.

Desde esta visión, Fuentes (2021), citando a James M. (2008), subraya que los directores universitarios deben ejercer habilidades claves como el fomento del trabajo colaborativo, la gestión armónica de las relaciones interpersonales, la proyección de visiones pedagógicas renovadas y el liderazgo transformador cercano y receptivo. Estas competencias no solo permiten dirigir con dignidad, sino potenciar la capacidad adaptativa de la universidad frente a las exigencias del entorno. Asimismo, la confianza institucional que inspire el directivo se convierte en un recurso estratégico, al facilitar canales de diálogo con estudiantes, familias y el equipo académico, consolidando su rol como articulador de unidad y cohesión institucional.

En consonancia, García, Martín, Iglesias y Vásquez (2009) afirman que una gerencia participativa asumida de manera efectiva promueve entornos organizativos dinámicos y críticos, cimentados en principios de planificación colaborativa, evaluación conjunta, comunicación empática, motivación intrínseca y autorregulación institucional. Estos elementos configuran una cultura universitaria comprometida con la excelencia educativa y el desarrollo humano integral, coherente con las necesidades sociales contemporáneas.

En definitiva, la gerencia participativa en las universidades venezolanas representa una apuesta estratégica por reconfigurar las relaciones de poder, el estilo de conducción institucional y la cultura organizacional. Al trascender el modelo jerárquico tradicional, esta modalidad promueve la construcción de comunidades académicas más democráticas, reflexivas y corresponsables. Si bien su implementación exige compromiso, tiempo y apertura al disenso, sus beneficios son estructurales y sostenibles: fortalece la cohesión institucional, revitaliza el diálogo entre saberes y actores, y posibilita una gestión sensible al entorno, alineada con las necesidades reales de transformación educativa. Así, la gerencia participativa no solo redefine el ejercicio del liderazgo en la educación universitaria, sino que emerge como un catalizador para la innovación, la resiliencia institucional y el fortalecimiento de la calidad académica.

En tercer lugar, se posiciona la **gerencia orientada al logro** como una estrategia de conducción universitaria que centra sus esfuerzos en el cumplimiento de metas institucionales claras, específicas y medibles, con el propósito de optimizar el desempeño organizacional en entornos altamente competitivos. En este modelo, la gestión no se limita a mantener la operatividad institucional, sino que asume un rol proactivo en la definición de objetivos concretos, el monitoreo del desempeño y la alineación estratégica de recursos, talentos y procesos hacia resultados comunes.

Este enfoque ha demostrado ser especialmente eficaz en el fortalecimiento de dimensiones claves como la investigación, la vinculación comunitaria, la calidad académica y la innovación curricular. No obstante, su eficacia demanda una lectura crítica que permita equilibrar el impulso por resultados con el respeto por la dimensión humana del trabajo académico. El riesgo de convertir a los sujetos institucionales en indicadores numéricos —medidos exclusivamente por su productividad— constituye una amenaza que debe ser contrarrestada por una gestión centrada en el desarrollo integral. En este sentido, Robbins (2004) afirma que “la gerencia orientada al logro se

caracteriza por la capacidad de definir objetivos ambiciosos y medir el desempeño a través de resultados concretos, asegurando que cada acción se alinee con el éxito global de la organización” (p. 102).

Desde una perspectiva estratégica, Rosendo (2011) plantea que la gerencia orientada al logro en el ámbito universitario debe distanciarse de la administración rutinaria para convertirse en una práctica transformadora, guiada por la ética, la visión sistémica y el compromiso con la pertinencia social. En este modelo, el gerente institucional asume el papel de agente de cambio, capaz de movilizar voluntades, articular esfuerzos intersectoriales y conducir la universidad hacia escenarios de mejora continua y sostenibilidad.

Este tipo de gerencia se sustenta en la identificación rigurosa de objetivos estratégicos —en ámbitos académicos, investigativos, tecnológicos y de proyección comunitaria— y en la implementación de planes de acción que privilegien la innovación, la evaluación sistemática, la eficiencia operativa y la excelencia educativa. En el contexto de la nueva economía del conocimiento, este enfoque demanda competencias esenciales como la autoevaluación crítica, la flexibilidad frente a entornos inciertos, el liderazgo colaborativo y el compromiso ético con la universidad como bien público y espacio de transformación social.

2. Tipos de Líderes Presentes en las Universidades Venezolanas

En el contexto universitario contemporáneo, ejercer el liderazgo trasciende la simple gestión administrativa para convertirse en una práctica profundamente humana, ética y transformadora. Diversos enfoques —como el liderazgo transformador, situacional, participativo y emocional— se integran para responder a las complejidades de entornos dinámicos donde convergen personas con historias, trayectorias, sueños y desafíos singulares. El liderazgo, en este sentido, adquiere matices particulares que se ajustan a las necesidades de comunidades educativas diversas y en constante cambio.

Lejos de reducirse a la influencia técnica o a la habilidad de gestión, el liderazgo auténtico se constituye como un acto que implica conectar, comprender y guiar desde la empatía, la coherencia emocional y la autenticidad. En palabras de (Peters 1993:9), citado por Zayas y Cabrera (2006), el liderazgo representa “visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos [...] drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los

niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión [...] pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica”.

En este marco, el liderazgo universitario se torna crucial para garantizar la calidad académica, la innovación institucional y la sostenibilidad organizativa. Su ejercicio implica que rectores, decanos, coordinadores y otros actores claves, no solo administren recursos, sino que generen sentido institucional, movilicen voluntades y propicien culturas de transformación social. En contextos de acelerados cambios educativos, tecnológicos y sociopolíticos, dicho liderazgo debe ser flexible, contextualizado y capaz de responder a los desafíos contemporáneos.

En el caso venezolano, y específicamente en la Región Guayana, Campos Y. (2018) identifica los estilos predominantes como: transformador, situacional, participativo y emocional. A continuación, se aborda con mayor profundidad el primero de ellos.

- 1) **El liderazgo transformador** se erige como una fuerza inspiradora que moviliza voluntades, conecta con los valores éticos de los seguidores (Yukl, 2008) y promueve el desarrollo personal y colectivo. Estos líderes no se limitan a dirigir tareas; configuran entornos donde las relaciones humanas se fundamentan en la autenticidad, la escucha activa y una visión clara compartida. En el ámbito universitario, este estilo impulsa comunidades educativas empáticas, colaborativas y comprometidas con una misión formativa que trasciende lo académico.

Una revisión sistemática realizada por Mendoza et al. (2020) respalda empíricamente este enfoque, al identificar más de 100 estudios que demuestran su impacto positivo en la cultura organizacional, el compromiso laboral y la satisfacción profesional. Las dimensiones propuestas por Bass y Avolio —influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada— se consolidan como los factores claves en la conformación de organizaciones orientadas al cambio, la innovación y la excelencia.

Tras la pandemia del COVID-19, este estilo de liderazgo ha cobrado aún mayor relevancia. Según Loaiza-Torres (2023), la crisis sanitaria obligó a las instituciones a replantear sus estructuras y modos de conducción, y el liderazgo transformador emergió como una respuesta emocionalmente inteligente y estratégicamente adaptativa. El estudio señala tres atributos esenciales que caracterizan a los líderes efectivos en

contextos post-pandémicos:

- Resiliencia organizacional: capacidad de adaptación ante la adversidad.
- Empatía y conexión humana: acompañamiento emocional en tiempos de incertidumbre.
- Claridad estratégica: visión compartida y comunicación transparente.

Estos atributos facilitaron la continuidad institucional, reforzaron el vínculo con la comunidad universitaria y contribuyeron a sostener la misión educativa en escenarios de alta complejidad.

- 2) **El liderazgo situacional** plantea la necesidad de adaptar el estilo de conducción a las características individuales y al nivel de desarrollo de los equipos de trabajo. En el marco universitario, esta flexibilidad permite una gestión contextualizada, en la que el líder reconoce cuándo dirigir, cuándo acompañar y cuándo delegar, actuando con empatía y pragmatismo para potenciar las capacidades de docentes, estudiantes y administrativos. Según Hersey y Blanchard (1989), esta modalidad se basa en el ajuste continuo del comportamiento directivo en función del grado de competencia y compromiso de los colaboradores.

En esta línea, Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández (2009) destacan que el liderazgo situacional ha evolucionado desde un enfoque prescriptivo hacia una praxis dinámica, especialmente útil en instituciones latinoamericanas atravesadas por tensiones entre tradición y modernidad, autonomía universitaria y presión global. Complementariamente, el estudio de Zavala-López y Hernández-Brito (2025) en universidades caribeñas se evidencia cómo este enfoque promueve entornos de aprendizajes más equitativos y empáticos, ajustando el estilo del líder según el nivel de madurez del colectivo académico.

Desde un análisis bibliométrico, Pedraja-Rejas et al. (2021) identifican una creciente tendencia en la educación Universitaria hacia modelos de liderazgo flexibles e integradores, que consideran dimensiones afectivas, estratégicas y contextuales. En este marco, el liderazgo situacional se concibe como una herramienta epistemológica y operativa capaz de gestionar la diversidad interna, construir consensos y sostener procesos de cambio organizacional con visión adaptativa.

3) **El liderazgo participativo**, por su parte, se fundamenta en la colaboración genuina, la equidad decisional y la valorización de la pluralidad institucional. Tal como plantea Yukl (2008), este estilo abre espacios donde todas las voces son escuchadas y todas las ideas son consideradas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad colectiva. En el ámbito académico, esta modalidad impulsa la co-creación de saberes, la innovación interdisciplinaria y la construcción de culturas organizacionales más democráticas.

Según Ruiz (2023), el liderazgo participativo promueve entornos donde los actores no solo tienen la posibilidad, sino la responsabilidad de contribuir activamente en la formulación de metas, resolución de problemas y diseño de estrategias. El rol del líder, en este sentido, no se reduce al control o delegación, sino que se transforma en facilitador de procesos de diálogo horizontal, motivación intrínseca y construcción colaborativa de decisiones institucionales.

El aporte de Campos Y. (2018) sobre las universidades de la región Guayana refuerza esta perspectiva al mostrar cómo la gerencia participativa potencia la inclusión activa de todos los sectores en los procesos estratégicos. Esta modalidad transforma la lógica administrativa, al integrar el conocimiento distribuido y promover dinámicas de transformación estructural alineadas con las exigencias sociales contemporáneas.

En suma, este estilo se configura como una práctica organizacional transformadora, orientada a capitalizar el saber colectivo, fomentar el liderazgo distribuido y construir culturas institucionales centradas en la participación genuina, el reconocimiento mutuo y la sostenibilidad organizativa.

Finalmente, el liderazgo emocional introduce una dimensión clave: la conciencia afectiva como motor de cohesión institucional. Como plantea Goleman (2005), la emoción influye profundamente en nuestras decisiones y vínculos humanos; por tanto, el neurolíder universitario no solo gestiona objetivos, sino también cuida personas. Su capacidad para acompañar las emociones propias y ajenas potencia la resolución de conflictos, refuerza los lazos comunitarios y promueve una cultura resiliente, compasiva y orientada al bienestar colectivo.

El estudio de Pedraja-Rejas et al. (2021) corrobora esta tendencia, mostrando que los líderes universitarios que promueven climas emocionalmente sostenibles logran mayor cohesión, bienestar psicosocial y capacidad de adaptación en escenarios de

transformación compleja.

En conjunto, estos tres enfoques —situacional, participativo y emocional— confluyen en una visión integral del liderazgo universitario, donde razón y emoción, estrategia y empatía, tradición y cambio se articulan en un ejercicio consciente, inclusivo y transformador. Este modelo no solo persigue la excelencia académica, sino que también se compromete con el desarrollo pleno de las personas, reconociendo que la gestión educativa efectiva exige conjugar racionalidad, afectividad, diálogo y acción significativa.

3. Determinar el impacto del Neurolíder en las Universidades Venezolanas.

Las tendencias contemporáneas en gestión empresarial y administrativa promueven la innovación más allá de los procesos productivos, tecnológicos y financieros, colocando en el centro la gestión del talento humano. En este paradigma emergente, se busca construir organizaciones más flexibles, humanas y orientadas al bienestar de sus colaboradores, reconociendo que el éxito sostenido depende del capital cognitivo, emocional y ético de quienes las conforman. Así, la incorporación de prácticas que fomenten la motivación, el compromiso y la salud mental institucional se vuelve esencial para afrontar los desafíos de un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

En este marco, (**González 2015:2**) cuestiona la vigencia del modelo gerencial tradicional, señalando que este no considera los aportes de las neurociencias cognitivas ni los procesos neurológicos implicados en la toma de decisiones. Tampoco contempla el desarrollo de la inteligencia personal ni el fortalecimiento de la inteligencia organizacional, aspectos claves para una planificación estratégica centrada en las personas. En sus palabras: “la gerencia tradicional se basa en fundamentos, conceptos y criterios antiguos que se aplican en la administración del trabajo y del personal de manera productiva”.

El **neuromanagement**, en contraste, se posiciona como una herramienta innovadora que integra conocimientos neurocientíficos para transformar la dinámica institucional, promoviendo culturas organizacionales más humanistas, empáticas y orientadas al desarrollo integral de sus actores. Esta visión se fortalece con la emergencia del **neuroliderazgo**, entendido como una fusión entre neurociencia, ciencias del

comportamiento y praxis directiva, que redefine el rol del líder académico como agente de cambio emocionalmente consciente y cognitivamente informado.

Aplicado al contexto universitario, el neuroliderazgo permite comprender cómo los procesos cerebrales inciden en la toma de decisiones, la regulación emocional y la interacción social, elementos esenciales para configurar ambientes académicos colaborativos, inclusivos y resilientes. En universidades caracterizadas por una alta diversidad de ideas, talentos y culturas, resulta fundamental implementar principios neurocientíficos para potenciar el aprendizaje, la motivación y el bienestar institucional. La aplicación estratégica de estos saberes facilita la creación de vínculos auténticos, la promoción de la confianza y el despliegue de una comunicación efectiva que favorece la innovación y fortalece la cohesión organizacional.

El perfil del **neurolíder universitario** se caracteriza por:

- Utilizar herramientas neurocientíficas para comprender y gestionar el comportamiento humano, orientando el liderazgo hacia el desarrollo del capital humano más allá de la administración de recursos.
- Incentivar la participación horizontal y la comunicación empática, generando comunidades académicas más comprometidas y cohesionadas.
- Formular políticas que integren dimensiones éticas, emocionales y cognitivas, alineando los objetivos institucionales con el bienestar integral de la comunidad.

El neuromanagement, en este sentido, constituye una vía para **reconfigurar la cultura gerencial universitaria venezolana**, al incorporar prácticas orientadas a la empatía, la resiliencia institucional y la innovación transformadora. Los neurolíderes, al integrar esta visión holística, se consolidan como promotores de entornos educativos dinámicos, inclusivos y adaptativos.

Desde una mirada Integral, Castillo (2023) argumenta que el neuroliderazgo es especialmente relevante en universidades latinoamericanas, donde es necesario repensar el rol de los líderes como facilitadores del pensamiento crítico, la empatía organizacional y el aprendizaje significativo. Restrepo Arango y García Duque (2015) refuerzan esta postura, planteando que el neuroliderazgo permite mejorar la toma de decisiones, desarrollar habilidades de gestión emocional y transformar los climas

institucionales a través de la comprensión de patrones cerebrales como el procesamiento de recompensas y la regulación afectiva.

La revisión sistemática de la **Universidad César Vallejo (2023)** complementa esta visión, destacando que el **neuroliderazgo** en la formación directiva favorece la consolidación de perfiles con alta conciencia neuroemocional, capaces de fortalecer el vínculo pedagógico, la resiliencia y los procesos de cambio cultural basados en neuroplasticidad. Por su parte, **Braidot (2014)** introduce técnicas aplicadas como la estimulación multisensorial, la visualización creativa y la alineación cognitiva de equipos, que operan sobre la arquitectura neuronal de la experiencia organizacional más allá de los estilos conductuales.

En la misma línea, **Rock (2009)** aporta el modelo SCARF (estatus, certidumbre, autonomía, relación y equidad), útil para diseñar estructuras universitarias que minimicen las amenazas cognitivas y maximicen las recompensas sociales, mejorando la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia.

En suma, el **neuroliderazgo** universitario representa una apuesta transformadora que articula ciencia, ética, afectividad y gestión estratégica. Permite que los líderes actúen con conocimiento cerebral, desarrollen decisiones más conscientes y construyan comunidades educativas coherentes con la naturaleza neuroemocional del ser humano. Este enfoque no solo revoluciona la conducción organizacional, sino que configura un **liderazgo humanista y neurocentrado**, capaz de responder de forma adaptativa y empática a los desafíos de la educación superior del siglo XXI.

Durante la revisión bibliográfica saltan a la vista experiencias significativas sobre la neuromanagement en las universidades del país donde se destacan: Los planes estratégicos de la UCV (2021–2025) y de la USB (2022–2026) donde se demandan precisamente las competencias de un **neurolíder** para hacerse realidad, pues ambos requieren:

1. Fomentar la autonomía y la democracia académica (valores UCV) y la corresponsabilidad institucional (USB), lo que conecta con la capacidad del **neurolíder** para diseñar procesos que liberen la motivación intrínseca y favorezcan la participación horizontal.

2. Impulsar la flexibilidad curricular y la innovación en docencia, investigación y extensión, tareas donde el neurolíder aplica técnicas de neuroplasticidad y SCARF para gestionar el cambio y reducir resistencias.
3. Consolidar plataformas tecnológicas (SIGA, campus virtual) y redes de colaboración, ámbitos en los que el neurolíder, con conciencia neuroemocional, optimiza la comunicación interna y gestiona las emociones derivadas de la transformación digital.
4. Diseñar políticas de incentivos y planes de becas (UCV) y articular proyectos académicos y socio-productivos (USB), iniciativas reforzadas por líderes que saben alinear objetivos estratégicos con el bienestar cerebral y afectivo de su comunidad.

En suma, estos planes estratégicos proporcionan el escenario y los ejes de acción, y el neurolíder aporta las estrategias basadas en neurociencia y gestión emocional para traducirlos en resultados sostenibles y humanistas.

Por otro lado, también, se desarrolla en la UPEL el programa de neurofeedback lo cual no solo ilustra una intervención práctica, sino que encarna la traducción directa de los principios del neuromanagement en el día a día institucional. Inspirado en el concepto de neuroplasticidad —la capacidad del cerebro para reorganizarse ante nuevos estímulos—, el diseño incluyó sesiones semanales de 20 minutos durante ocho semanas, en las que 30 docentes se sometieron a un entrenamiento de autorregulación emocional mediante retroalimentación en tiempo real de sus ondas cerebrales. Este protocolo partió del modelo SCARF de Rock (2009), al generar certezas (certidumbre sobre el proceso), equidad (feedback objetivo) y relaciones de confianza (ambiente de grupo seguro).

Conclusiones

Después de un análisis exhaustivo sobre la Gestión Organizacional de las Universidades Venezolanas desde la Perspectiva del Neuromagnagement. , se desprenden, varias consideraciones a saber:

1. El análisis de los estilos de liderazgo —transformador, situacional, participativo, emocional y neurolíder— evidencia que el ejercicio directivo en las universidades venezolanas debe trascender la dimensión administrativa y centrarse en prácticas éticas, afectivas y orientadas al desarrollo integral de

las personas. El liderazgo deja de ser una función de autoridad para convertirse en una práctica que moviliza, inspira y transforma desde la empatía, la visión compartida y la coherencia institucional.

2. La revisión de los modelos de gerencia —directiva, participativa y orientada al logro— muestra que las estructuras jerárquicas rígidas, aunque operativas en ciertos contextos, presentan límites significativos frente a la necesidad de adaptabilidad, creatividad e inclusión. En cambio, las modalidades participativas y orientadas al logro potencian procesos colaborativos, responsabilidad compartida y una gestión estratégica más sensible al entorno social y académico.
3. Los aportes del neuromanagement y el neuroliderazgo configuran una propuesta disruptiva que integra conocimientos neurocientíficos con prácticas de gestión educativa. Su implementación permite diseñar entornos institucionales emocionalmente sostenibles, cognitivamente estimulantes y éticamente comprometidos, reconociendo que el bienestar y el aprendizaje son procesos profundamente vinculados con el funcionamiento cerebral y relacional del sujeto.
4. Los estilos de liderazgo analizados convergen en la necesidad de construir culturas organizacionales que valoren la afectividad, el diálogo horizontal, la innovación continua y la construcción de propósito colectivo. La universidad, concebida como espacio de transformación social, debe configurarse como una comunidad que promueve la inclusión, la autorregulación y el compromiso ético con el conocimiento y el desarrollo humano.
5. Las experiencias instrumentadas por la UCV, USB y la UPEL, son vivos ejemplos del avance que vienen ejerciendo las universidades citadas con pasos lentos, pero con la convicción de lograr otros niveles de calidad y sus resultados, se conviertan en un espejo para otras universidades del país.

Finalmente, se concluye que los modelos revisados no son excluyentes, sino complementarios. Su integración estratégica permite transitar hacia formas de conducción más conscientes, adaptativas y coherentes con los desafíos del siglo XXI. Un liderazgo neurocentrado y humanista, que valore tanto la razón como la emoción, se presenta como el camino para reconstruir el tejido institucional de las universidades

venezolanas, alineando sus funciones sustantivas con las demandas sociales emergentes.

Referencias

- Alzate-Ortiz, F. A., Chaverra-Rodríguez, L. M., & Arango-Zuleta, E. P. (2020). *Liderazgo universitario colaborativo y transformador*. Universidad de Antioquia.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bracho, A., & García, I. (2013). *Liderazgo transformacional en instituciones educativas venezolanas*. Revista Educativa EPISTEME, 18(3), 45–59.
- Braidot, N. (2014). *Neuroliderazgo: el poder de la neurociencia aplicada a la gestión empresarial*. Editorial Granica.
- Campos, Y. (2018). *Complejo teórico del liderazgo en las universidades públicas experimentales de la Región Guayana en Venezuela*. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas.
- Castillo, D. (2023). Neuroliderazgo para la toma de decisiones inteligentes en el contexto universitario. *Experior: Revista de Investigación de ADEN University*, 3(2), 67–84. <https://ojs.aden.org/experior/article/download/19/19/49>
- Cubillos Parada, M. (2019). *El liderazgo transformacional en el fortalecimiento de la identidad institucional educativa*. Revista Perspectiva Educativa, 58(1), 98–113.
- García, M., Martín, L., Iglesias, R., & Vásquez, J. (2009). *La gerencia participativa en instituciones universitarias*. Revista Educación y Sociedad, 24(2), 77–92.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- González, F. (2015). *La evolución del liderazgo desde la neurociencia: del gerente tradicional al neurolíder*. Revista Gestión Educativa, 12(1), 1–15.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hurtado, J (2012) Metodología de la investigación holística. Caracas: SYPAL3a. ed.
- Loaiza-Torres, J. E. (2023). *Liderazgo transformacional post-pandemia: resiliencia y estrategia en tiempos de cambio*. Revista Gerencia y Liderazgo, 11(1), 21–37.
- Mendoza, F., Rodríguez, S., & Aguilar, A. (2020). *Transformational leadership: A systematic review of empirical studies*. International Journal of Organizational Psychology, 4(3), 31–52.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Aranedá-Guirrimán, R. (2021). *Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R*.

Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 29(3), 369–382.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052021000300472

- Pérez Serrano, G. (2000). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas. Madrid: Narcea. 319 páginas.
- Peters, T. (1993). *Leadership and Excellence*. Citado en Zayas, I., & Cabrera, E. (2006). *Transformación institucional y liderazgo educativo*. Revista Iberoamericana de Educación, 38(3), 1–17.
- Restrepo Arango, L. M., & García Duque, E. (2015). *Neuroliderazgo en el entorno organizacional: un estudio bibliométrico*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/252/2015_Tesis_Lina_Maryori_Restrepo_Arango.pdf
- Rock, D. (2009). Managing with the Brain in Mind. *Strategy+Business*, 56, 1–12.
- Rosendo, A. (2011). *Gerencia orientada al logro en instituciones universitarias*. Revista Venezolana de Gerencia, 16(56), 205–219.
- Ruiz, E. (2023). *Liderazgo participativo: beneficios, importancia y cómo aplicarlo*. Liderazgo Empresarial. <https://liderazgoempresarial.info/liderazgo-participativo-que-es>
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 45–76. <http://scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>
- Universidad Central de Venezuela. (2021). Plan estratégico 2021–2025. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Recuperado de https://www.ucv.ve/sites/default/files/plan_estrategico_ucv_2021-2025.pdf
- Universidad César Vallejo. (2023). *El neuroliderazgo en la formación de universitarios: una revisión bibliográfica*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/153018>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2022). Programa de neurofeedback para docentes: Informe interno de resultados. Caracas, Venezuela.
- Universidad Santa María. (2022). Plan de desarrollo bonaventuriano 2020–2029: Orientaciones estratégicas Seccional Cartagena 2022–2026. Cartagena: Universidad Santa María. Recuperado de https://www.usm.edu.ve/cartagena/plan_desarrollo_bonaventuriano_2022-2026.pdf

- Villa Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: la base del liderazgo. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119–132. https://ri.iberomex.mx/bitstream/handle/iberomex/6047/RiEEB_01_01_119.pdf?sequence=1
- Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Pearson Education.
- Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2025). Liderazgo situacional entre estudiantes universitarios: Un estudio comparativo entre dos universidades. *Boletín Científico TEPEXI*, 12(23). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/13605>

