



La investigación neurocualitativa como metodología para la gestión empresarial

Werner J. Sulbarán Hereira

ORCID: [0000-0002-1855-906X](https://orcid.org/0000-0002-1855-906X)

wsulbara@ucab.edu.ve

Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Venezuela. Máster en Relaciones Industriales (UCAB). Especialista en Negocios Internacionales por la Universidad Metropolitana (UNIME'T), Venezuela, y en Comunicación Organizacional por la Universidad Monteávila, Venezuela. Doctorando en Gerencia por la Universidad Central de Venezuela (UCV), Venezuela.

Resumen

Este ensayo aborda la importancia de la investigación neurocualitativa como herramienta fundamental para la gestión sostenible y el liderazgo emocional. A través de una revisión de estudios seminales en economía conductual y de las prácticas innovadoras del Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, se hizo una caracterización de este método y se explora su potencial para abordar los desafíos de la gestión empresarial contemporánea. Se revisó su conexión epistemológica con la economía conductual, se analizaron las ventajas y limitaciones de la metodología, su relación con los modelos de triple impacto y su contribución al desarrollo del neoliderazgo. Se concluyó, con asistencia de orden y revisión de estilo con inteligencia artificial, que esta metodología representa un aliado estratégico para impulsar la transformación organizacional hacia modelos más sostenibles, al permitir una comprensión profunda de los procesos mentales y emocionales que subyacen en la toma de decisiones y el comportamiento humano al medir su nivel de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al integrar la neurotecnología en las prácticas de gestión de talento, las organizaciones pueden desarrollar una fuerza laboral más resiliente, innovadora y comprometida con los objetivos de sostenibilidad en las dimensiones de planeta, personas y prosperidad.

Palabras clave: Neurocualitativo, sostenibilidad, neurotecnología, neoliderazgo.

Neuroqualitative Methods: A Hybrid Approach to Sustainable Management and Emotional Leadership Research

Abstract

This essay addresses the significance of neuroqualitative research as a fundamental tool for sustainable management and emotional leadership. Through a review of seminal studies in behavioral economics and the innovative practices of the marketing and communication laboratory at the Polytechnic University of Valencia, this method was characterized and its potential to address contemporary management challenges was explored. The advantages and limitations of the methodology were analyzed, along with its relationship to cognitive biases and its contribution to the development of neuroleadership. It is concluded that this methodology represents a strategic ally to drive organizational transformation towards more sustainable models by enabling a deep understanding of the mental and emotional processes underlying decision-making and human behavior and allowing for the measurement of alignment with the Sustainable Development Goals. By integrating neuroscience and neurotechnology into talent management practices, organizations can develop a more resilient, innovative, and committed workforce aligned with sustainability objectives across the dimensions of planet, people, and prosperity.

Keywords: Neuroqualitative, sustainability, neurotechnology, neuroleadership.

1) INTRODUCCIÓN

Observar, conocer, descubrir, medir y analizar en entornos volátiles signados por la incertidumbre como constante, desde una perspectiva del constructo transdisciplinar en entornos complejos, ha mostrado el camino de la ventaja que brinda la integración de métodos de investigación que, al complementarse, han dado pistas de una producción de conocimiento holístico y dialógico abierto al desarrollo constante en tanto absorbe sistemáticamente lo generativo y regenerativo del ejercicio epistemológico de distintos frentes integrados en el proceso de comprensión de la realidad.

Argumentar sobre la relevancia de la investigación neurocualitativa como metodología con potencial de creación de valor superior para fortalecer la gestión empresarial de propósito sostenible y el liderazgo emocional por el bienestar social y equilibrio ambiental, bien justifica el ejercicio de una aproximación teórica en tiempos de transformación digital y transiciones hacia modelos organizacionales de economía circular, de pequeñas y medianas empresas, de emprendimientos, empresas B y de empresas híbridas, como contribución a la propuesta de expansión de un perfil de competencias de gestión organizacional que se signifiquen en un cambio paradigmático de mentalidad y de comportamientos destinado a superar las barreras para el logro de frenar la descomposición diagnosticada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En este sentido, a continuación, se presenta una revisión de la metodología de neurocualitativos y su conexión con estudios seminales de economía conductual y de las prácticas innovadoras de neurotecnología del Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, haciendo una caracterización de este método valorando su alcance para encarar los desafíos de la gestión empresarial contemporánea. Se habla de su contexto, antecedentes, características, utilidad, herramientas, aplicaciones, ventajas y limitaciones, manteniendo como hilo conductor su relación con los modelos de triple impacto y su contribución al desarrollo del neuroliderazgo.

2) DESARROLLO

2.1) En contexto

Así como la economía influyó sobre la impronta de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales en el siglo XX y la psicología sobre la investigación cualitativa a finales del mismo siglo, la antropología marcó el camino de la etnografía que ha derivado, recientemente (2020), en estudios de etnografía emocional como los desarrollados en el Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, de cuyas experimentales se genera el presente ensayo y que se apoya en las investigaciones de Antonio Damasio en los años noventa; hasta entonces, la psicología mantuvo durante tres décadas el paradigma dominante de que las emociones eran consecuencia de las cogniciones. Damasio (1994) contradice el enfoque cognitivo-emocional imperante que se

aceptaba como explicativa causal de las experiencias y los estados emocionales. Lo disruptivo es que comenzó el posicionamiento de que la emoción no era la consecuencia sino la causa de la cognición.

Damasio es el hito para el inicio de una nueva era de investigaciones dedicadas a estudiar el vínculo biológico entre emociones y la toma de decisiones con la publicación de su libro *El error de Descartes* (1994), en el cual se expone con detalle la teoría del marcador somático, premisa que ha mantenido su vigencia. La hipótesis del marcador somático describe cuál puede ser el papel de la emoción en la toma de decisiones y ha servido de guía para la investigación en este ámbito.

Un marcador somático es un cambio corporal que refleja un estado emocional, ya sea positivo o negativo, que puede influir en las decisiones tomadas en un momento determinado. Las respuestas surgidas de la anticipación de las posibles consecuencias de una elección tienen su origen en la reacción emocional producida por las decisiones que se tomaron anteriormente y cuya consideración es útil en el diseño del mapa de recorrido del participante en la etnografía emocional (Damasio, 1994).

«El marcador somático facilita y agiliza la toma de decisiones, especialmente en la conducta social (y, por ende, en la organizacional), donde pueden darse situaciones de mayor incertidumbre» (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara y Román, 2006, p. 411 por Juárez, 2023). ¿Qué hacemos todos, todo el tiempo? Tomar decisiones. ¿Qué se espera de la gerencia y de la calidad de su liderazgo? Que se tomen no solo buenas sino correctas decisiones. En tal sentido, el aporte de Damasio es muy pertinente para este campo de estudio del desempeño empresarial, pero al dar un vistazo a la crítica situación de la salud mental en el entorno laboral actual a nivel global, no es evidente que el liderazgo emocional haya tenido ni impacto ni relevancia: la Organización Mundial de la Salud estimó en su reporte de salud mental de 2022 que alrededor del 12,5 % de la población sufre algún tipo de trastorno de salud mental, lo que equivale a mil millones de personas que padecen condiciones como estrés, depresión o ansiedad, y patologías como trastorno bipolar, esquizofrenia o trastornos del desarrollo. Trabajar por el liderazgo emocional y la gerencia sostenible tienen bien justificado el esfuerzo.

2.2) De la economía conductual

Lo que más ocupa el tiempo y el empeño de las personas y las identifica como seres humanos es la continua toma de decisiones, tarea cotidiana de vivencia y supervivencia para la que nadie se prepara conscientemente para manejar su dimensión existencial; en especial, si se mantiene en la creencia de otorgar a la racionalidad y el estado consciente su capacidad para determinar con acierto el curso de acción de sus rutinas.

Considerar a la gestión emocional para la toma de decisiones ha ganado mucho sentido de cara al acervo aportado por autores como Kahneman, Tversky, Thaler y Sunstein, entre otros, quienes han dado un vuelco a esa perspectiva de racionalismo puro y duro al abrir espacio en un constructo de economía conductual que, curiosamente, no ha proyectado el potencial de la neurociencia en sus analíticas. Desde 1974 hasta 2021, los trabajos

que han sustentado a la «psicología económica» no han prestado atención a la neurotecnología, con la salvedad de un par de artículos de Camerer, Loewenstein y Prelec en la Universidad de Stanford en 2005 que, basados en estudios cerebrales por neuroimagen, dictaron la partida de nacimiento de la neuroeconomía.

Hace apenas una década, Daniel Kahneman publicó el libro *Pensar rápido, pensar despacio*, que se puede considerar como «el mayor compendio de psicología experimental de la historia, estableciendo un nuevo marco teórico basado en evidencias empíricas y replicables sobre el juicio y la toma de decisiones» (Juárez, 2023). Y es apenas hace un par de años que se publicaron dos libros fundamentales en la línea de investigación que abraza al presente trabajo, la metodología *nudging/noise* propuesta por el autor a partir de *Nudge: The final edition* de Thaler y Sunstein (2022) y *Ruido: Un fallo en el juicio humano (Noise)* de Kahneman, Sibony y Sunstein (2021).

Por otra parte, dignos de mención son David Rock y Daniel Goleman; el primero, neurocientífico y consultor organizacional que introdujo el concepto de «neuroliderazgo» asociado a la templanza en la toma de decisiones y que ha desarrollado el modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) que describe los cinco factores que influyen en el comportamiento humano traducidos del inglés como: seguridad, certidumbre, autonomía, relevancia y justicia, y el segundo, reputado psicólogo «bestseller» que ha estudiado la inteligencia emocional y su importancia para el liderazgo. Sus investigaciones han demostrado que los líderes eficaces son aquellos que son capaces de comprender y gestionar sus propias emociones, así como las emociones de los demás, y que pueden ayudar a crear entornos de trabajo que sean seguros, justos y apropiados para el aprendizaje y el crecimiento. Valga apuntar que estos autores tan comprometidos con el impacto emocional no han publicado estudios de neurotecnología aplicada a sus teorías.

2.3) El método de neurocualitativos

En el año 2020, en una investigación realizada en el Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) sobre el diseño de empaques para juguetes educativos, los autores utilizaron el método neurocualitativo al aplicar, durante entrevistas de investigación de mercados, mediciones biométricas por conductancia galvánica. Esa práctica sigue desarrollándose en la UPV, donde es habitual en sus investigaciones de *neuromarketing*, experiencia de usuarios y, más recientemente, en neurogerencia. Con ese método se puede profundizar en la naturaleza emocional del nivel de satisfacción o insatisfacción del servicio recibido o de las prestaciones del producto seleccionado, no obstante, aún podría decirse que el uso de neurocualitativos apenas comienza su desarrollo con un potencial muy significativo, especialmente, en su contribución a la formación y práctica gerencial como competencia de neuroliderazgo para la toma de decisiones.

El método de neurocualitativos se basa en la idea de que las experiencias subjetivas están asociadas con cambios en el cerebro. Los investigadores que utilizan este método combinan técnicas cualitativas, como las entrevistas en

profundidad y los grupos de discusión, con técnicas cuantitativas, como las mediciones electrofisiológicas y las técnicas de neuroimagen.

Son una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para estudiar los procesos psicológicos, identificando la emoción que se asocia a un estímulo específico, su intensidad, duración y tipo de valencia.

Cuando se menciona esta metodología híbrida como competencia asociada a la gerencia sostenible y el liderazgo emocional, valga la salvedad de que un investigador no solo debería identificarse por el tradicional rol de élite académica de quien se dedica a generar conocimiento mediante el método científico en un laboratorio o dentro de un claustro universitario. Sin entrar en un debate semántico, la gerencia y sus responsables deben ser curiosos, inquietos y atentos descubridores de pistas para fundamentar la toma de decisiones encaminadas a un propósito de sostenibilidad de triple impacto, y en ese sentido, deben desarrollar una competencia como investigadores y apoyarse en herramientas como la neurotecnología para fortalecer la construcción de la cultura organizacional. El concepto de la investigación no debería ser vista como una reserva para doctores, debería ser una mentalidad que se signifique como práctica ordinaria en las estructuras de liderazgo: explorar, descubrir, crear e innovar (Dweck, 2006).

Aplicaciones

Algunos ejemplos específicos de la aplicación del método neurocualitativo en la gerencia y el liderazgo sostenible pueden enfocarse en:

- El uso de técnicas de neuroimagen para comprender cómo incide la emocionalidad de los participantes en los procesos *ex ante* y *ex post* de toma de decisiones y gestionar la variabilidad de juicios para la reducción de ruido (Kahneman *et al.*, 2021).
- Uso del *nudging* (Thaler y Sunstein, 2022) para el diseño de estímulos informativos y de elección como instrumental de influencia y alineación hacia el sentido estratégico de la organización.
- El uso de técnicas de *biofeedback* para ayudar a los miembros del liderazgo a gestionar su estrés, su atención y su compromiso
- El uso de técnicas de neurociencia para desarrollar programas de formación en liderazgo y de higiene decisoria y auditoría emocional para la generación de bienestar y contrarrestar la toxicidad que compromete la salud mental de la fuerza laboral.

La aplicación del método neurocualitativo en la gerencia y el liderazgo organizacional es un campo emergente que tiene el potencial de revolucionar nuestra la comprensión del liderazgo. La gerencia se constituye en su liderazgo cuya principal misión es comprender lo que su plantilla siente, piensa o hace y si se alinea o no con la misión, visión y cultura de la organización. Obtener ese conocimiento sobre el equipo de trabajo, así como de todas las partes interesadas, requiere de un instrumental en el que se propone la competencia de gestión emocional como parte esencial de los perfiles participantes en el que todos, en algún nivel de aprendizaje, deben comunicar mejor desde la empatía, la cooperación y la procura del bien común como creación de valor mayor o innovación.

Así, todo liderazgo empresarial debe apuntar al abrigo de la gestión emocional de sus partícipes y para eso debe prepararse y adoptar metodologías de descubrimiento como la de neurocualitativos por la hibridación de datos biométricos de la activación cerebral como respuesta a estímulos cuya validación de resultados sea complementada mediante herramientas cualitativas, lo que supone un grado más, al facilitar, entre otras aplicaciones, el impacto de la neurociencia en la administración, la gerencia y el liderazgo organizacional.

Lo planteado significa dar un salto de calidad en la ejecución empresarial teniendo en cuenta conceptos como los marcadores somáticos, las heurísticas y los sesgos cognitivos aplicables en las estrategias de «inbranding, employer branding y user experience»; categorías psicológicas como la predicción afectiva de intensidad y duración para el error de sobreestimación; el efecto aislamiento de Kahneman y Tversky por comparación de alternativas descartando lo común esencial por lo diferente superficial; del sesgo de impacto, de la evanescencia emocional, de la adaptación hedónica, la distancia psicológica y la falacia narrativa, sin perder de vista que la emoción es la causa de la experiencia y luego de la comprensión, premisa vital para las interacciones organizacionales a lo largo de toda su cadena de valor.

No se trata de que todos sean profesionales de la psicología, como tampoco de la programación de algoritmos o de la ingeniería medioambiental, pero el perfil de la gerencia y el liderazgo debe enriquecerse y establecer nuevas prioridades en sus competencias. En las organizaciones como en las sociedades, no solamente seguirán cambiando dramáticamente las condiciones de trabajo diario y los hábitos, conductas, creencias y comportamientos de las personas, también cambiará el estado de consciencia, de la misma forma que la Revolución Industrial cambió la de generaciones que precedieron a la actual. En tales condiciones se hace buena la conseja de H. Mintzberg (2009) que pronosticó que la nueva gerencia debía estar fundamentada «en la naturaleza humana y en la neurociencia».

De acuerdo con la tesis del profesor Juárez (2020), una buena razón para dar paso a los neurocualitativos en la formación y práctica gerencial es reconocer la formidable complejidad del comportamiento humano que ha desmontado certezas y demostrado las inexactitudes de la prospectiva cuantitativa, y ha hecho necesario el concurso de multimétodos complementarios y combinatorios (Bericat, 1998). En ningún caso los neurocualitativos son aportes accesorios sino complementarios.

Las técnicas cualitativas de investigación permiten obtener información sobre las experiencias subjetivas de los participantes tal y como ocurre en la aplicación de métodos como el etnográfico, la fenomenología o el testimonio biográfico, entre otros, cuyo escrutinio se enfrenta a la presunta o real falta de objetividad más cercana a la *doxa* que a la episteme. La investigación cuantitativa estudia el qué y la investigación cualitativa el por qué, pero no de sus consecuencias (Pine y Gilmore, 1998, p. 105 por Juárez, 2023), pero, debería hacerlo dentro del fuero gerencial y los análisis de causa-efecto.

Si bien podría resultar cuestionable para algún sector científico la fusión y difuminación del sujeto y objeto en esos procesos epistemológicos, no resultaría menos cierto que bajo el imperio de la incertidumbre y la complejidad, las técnicas cuantitativas no son garantes de verdades absolutas (Merlino *et al.*, 2009). La investigación cuantitativa continúa utilizando las escalas de utilidad subjetiva con el fin de predecir el comportamiento futuro para la toma de decisiones. La investigación cualitativa (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etnografía, etc.) ha estado influenciada por la psicología, la sociología y la antropología principalmente, y en menor medida por la economía, y por ello resulta más cercana a la visión de que el inconsciente y las emociones son parte fundamental para entender el comportamiento de la fuerza laboral (Juárez, 2020).

Así como la actualidad privilegia el protagonismo de la inteligencia artificial (IA), importa considerar el potencial de su uso en alianza con la neurociencia y sus aplicativos neurotecnológicos en la psicología enfocada en la gerencia y el liderazgo al estudiar aspectos como la gestión del talento, la comunicación efectiva, la emprendeduría, la sociología del consumo, la economía conductual, el comportamiento del consumidor y las investigaciones de mercado, áreas que dan importante significado al definir la cultura organizacional 4.0.

Con esas referencias, el método de neurocualitativos emerge como enlace multimétodos (cualitativos y cuantitativos) para facilitar una comprensión más profunda de los procesos creando una cosmovisión nueva, es decir, no es un factor auxiliar que se toma o se deja. Los perfiles psicológicos de las personas, devenidas en partes interesadas como eslabones de las cadenas de valor de los modelos de negocio actuales y su evolución digital sostenible, implica una competencia gerencial (neuroliderazgo) que comprenda la dinámica del sistema nervioso de los partícipes y la gestión de las emociones, lo que obliga a obtener información sobre las experiencias subjetivas de las personas, al mismo tiempo que desarrollar una base objetiva para comprender los procesos subyacentes que están más allá de los guarismos biométricos, que si bien pueden indicar activación neural, no necesariamente identifican su tipo de valencia, por lo que no basta la medición neurotecnológica sin el aporte de, por ejemplo, la entrevista en profundidad y de los *insights* del lenguaje verbal y no verbal de los incumbentes.

Podría decirse que filosóficamente es el paso siguiente de la Fenomenología en tanto coincide en la investigación sistemática de la subjetividad y se sirve de la emergente Etnografía Emocional a la que se hará referencia al final del ensayo.

Los neurocualitativos se pueden utilizar para estudiar una amplia gama de fenómenos psicológicos asociados a las dinámicas laborales, incluyendo:

- La conciencia: cómo las personas experimentan la emoción o la percepción y crean estructuras morales y éticas.
- La mentalidad: en tanto define las creencias y los comportamientos.
- La emoción: cómo las personas experimentan la alegría, la tristeza o el miedo, la atracción, la atención y el interés, así como el estrés y el compromiso.

- El aprendizaje: comprender cómo el cerebro aprende, desaprende y se adapta. Cómo las personas adquieren nuevas habilidades o cómo se ajustan a nuevos entornos.
- La toma de decisiones: cómo los gerentes y los liderazgos toman decisiones en situaciones complejas.
- El comportamiento social: cómo el cerebro interactúa con los demás. Cómo las personas se comunican entre sí o cómo las personas cooperan o compiten entre sí.
- La resolución de problemas: cómo los gerentes y líderes proponen pasos alternativos y crean opciones de solución deseables, factibles y viables.
- La comunicación: cómo la gerencia y el liderazgo fomenta la interacción productiva basada en valores constructivos de confianza.
- El trabajo en equipo: cómo los gerentes y líderes logran la integración orgánica de talentos y personalidades que dan sentido a la diversidad y la inclusión.

Recursos principales en investigaciones neurocualitativas:

- Entrevistas en profundidad con participantes que están siendo sometidos a imágenes cerebrales. Estas entrevistas pueden ayudar a los investigadores a comprender cómo los participantes experimentan los estímulos que están siendo presentados en la imagen cerebral.
- Grupos de discusión con participantes que han sido expuestos a un estímulo particular. Los investigadores pueden analizar las discusiones de los participantes para identificar los patrones de pensamiento y emoción que están asociados con el estímulo.
- Estudios de correlación biométrica entre las respuestas fisiológicas y las experiencias subjetivas. Los investigadores pueden utilizar estas correlaciones para identificar los cambios en el cerebro que están asociados con experiencias particulares.

En el contexto de la gerencia y el liderazgo organizacional, los neurocualitativos se pueden utilizar para comprender las experiencias de los gerentes y líderes. Por ejemplo, un estudio podría explorar las experiencias de los trabajadores de servicio al cliente recogiendo su testimonio vivencial puntualizando *insights* de mejora operacional. El estudio podría utilizar métodos como entrevistas, grupos focales o la observación participante para recopilar datos sobre las experiencias de los gerentes, incluidos sus desafíos, oportunidades y motivaciones.

La Universidad Politécnica de Valencia está desarrollando una metodología en la que, en lugar de medir dichas respuestas fisiológicas durante el visionado de estímulos, la medición se lleva a cabo mientras los participantes dialogan con un moderador, ya sea en grupo (grupos de discusión) o de forma individual (entrevistas en profundidad). Específicamente, se aplican dos técnicas la medición de actividad electrodérmica y actividad cardiovascular, dado que:

es necesario utilizar metodologías poco invasivas por la sencilla razón de que los participantes estarán en modo de diálogo y conversación (y no en modo observación de estímulos). Este factor hace que se incremente la importancia de un contexto cómodo para los participantes, así como de asegurar la utilización de tecnologías mínimamente invasivas, con el objetivo de interferir lo menos posible en el discurso de los sujetos de estudio. (Juárez, 2023).

Considerando el consentimiento informado de los participantes sobre la base de la garantía de salvaguarda de privacidad y un estricto secreto profesional tan válido en disciplinas como la medicina o la abogacía, el método de neurocualitativos podría apoyar los procesos de reclutamiento y selección de talento, de sucesión laboral, de compensación salarial, de conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, de contratación colectiva, de mantenimiento de un tipo de clima laboral optimizado, de cocreación de soluciones con clientes y proveedores,

entendiendo la idea constructiva del desarrollo de una cultura de cooperación en la que las disidencias y coincidencias de los comportamientos de las personas, obren en obsequio del propósito del bien común en organizaciones sostenibles.

Los neurocualitativos se perfilan como la metodología de diagnóstico y pronóstico para el diseño y ejecución de estrategias de transformación y crecimiento empresarial. Estar cercanos a la transparencia en las creencias y valores compartidos resulta clave para el desarrollo orgánico eficiente como antídoto a la empatía hipócrita de las interacciones laborales, al llamado «empathyc distress» o angustia de la sonrisa fingida pero políticamente correcta y no a la gracia sincera de la vocación de servicio. De *neuromarketing* a la neurogerencia (Juárez *et al.*, 2020).

2.3.1) Características

- Proporciona información sobre las experiencias subjetivas: los neurocualitativos permiten obtener información sobre cómo las partes interesadas se sienten, piensan y perciben su entorno laboral. Esta información puede ser invaluable para comprender las motivaciones y necesidades de los partícipes.
- Identifica los cambios en el cerebro asociados con las experiencias subjetivas como el estrés, la ansiedad o el bienestar. Esta información puede ayudar a los gerentes y líderes a crear entornos laborales más saludables y productivos.

2.3.2) Utilidad e importancia

La utilidad de los neurocualitativos para la gerencia y el liderazgo organizacional se puede ver en una variedad de aplicaciones, incluyendo:

- La selección y el desarrollo del personal: ayudar a los gerentes y líderes a seleccionar y desarrollar empleados que sean más adecuados para el diseño dinámico de los puestos y las tareas específicas.
- La gestión del rendimiento: proporcionar retroalimentación más efectiva a los empleados.
- La resolución de conflictos: comprender mejor las perspectivas de las partes involucradas en fricciones y desinteligencias organizacionales.
- La mejora de la comunicación: interactuar de manera más efectiva con los empleados creando un ambiente de confianza y plenitud.
- Promover comportamientos para la adopción de valores
- Motivar por convicción las transiciones y transformaciones de procesos operativos y de la cultura organizacional.

2.3.3) Ventajas y desventajas de la metodología de neurocualitativos

Ventajas:

- Una comprensión más profunda de los procesos psicológicos subyacentes a la gerencia y el liderazgo: los neurocualitativos pueden ayudar a los investigadores a comprender cómo el cerebro de los gerentes y líderes procesa la información, toma decisiones y se relaciona con los demás.
- El desarrollo de nuevas estrategias de gerencia y liderazgo: los neurocualitativos pueden ayudar a los investigadores a desarrollar nuevas estrategias de gerencia y liderazgo que sean más efectivas y eficientes.
- Se aumenta automáticamente la importancia de las emociones en la investigación cualitativa, dado que el objetivo de los neurocualitativos experienciales es precisamente detectar momentos de la verdad emocionales de las partes interesadas que forman parte de la cadena de valor de la organización.

- Permite involucrar conocimientos de neurociencia, fisiología humana a la hora de investigar el mundo emocional de los participantes, dado que esta metodología utiliza el muy estudiado vínculo entre el cuerpo y las emociones.
- Logra aumentar la objetividad en relación al estudio de las emociones en la investigación cualitativa. Por propia definición, las tecnologías empleadas generan outputs objetivos, por ejemplo, mediciones sobre conductancia de la piel y actividad cardiovascular de los sujetos.

Desventajas:

- El costo: las técnicas neurocualitativas pueden ser costosas y difíciles de implementar.
- La complejidad: los neurocualitativos pueden ser complejos y difíciles de interpretar.
- La ética: el uso de neurocualitativos plantea cuestiones éticas, como la privacidad y la confidencialidad.
- Mayor duración que la investigación tradicional.
- Perspectiva cultural (todo lo cultural conlleva complejidad).
- Necesidad de mucha experiencia por parte del investigador (se requiere mucha práctica y talento para ser buen etnógrafo emocional).

2.4) La etnografía emocional

Parafraseando las lecciones didácticas del Dr. Juárez de la UPV, la etnografía emocional en ciencias sociales comprende la influencia que tienen las emociones en la toma de decisiones y traslada este conocimiento a la observación e interpretación del comportamiento humano en su entorno social, cultural y económico y se resume en tres objetivos: 1) observar e interpretar las respuestas emocionales mientras ocurren en la vida cotidiana y se estudia la posible transformación de estas respuestas en factores prospectivos; 2) utilizar toda esta observación, interpretación y traducirlos a marcadores somáticos que el profesor denomina «momentos de la verdad emocionales» (*emotional moments of truth* o EMOT) dentro de los «mapas de recorrido del participante» (*customer journey maps*); 3) categorizar la valencia de los momentos de la verdad emocionales positivos y negativos para fomentar, por ejemplo, las prácticas de transformación del talento y comportamiento de los partícipes o para ayudar en la exploración y descubrimiento de posibles cursos de acción destinados a superar brechas y minimizar fricciones encubiertas que impacten el clima y el desempeño organizacional. «Se trata de dar más importancia al apartado afectivo del mensaje en comparación con el apartado cognitivo del mensaje» (Juárez, 2020).

La etnografía emocional supone un debate sobre el rol o grado de involucramiento de la observación participante del investigador puesto que hay quienes mantienen el criterio de que su actuación debe ser escrupulosa en no involucrarse si con ello alcanza a influir en las respuestas conductuales de los participantes en el entorno de actuación y, por tanto, debe jugar a la generación espontánea del comportamiento observable. Otras estrategias entienden que la inmersión cultural conlleva al mimetismo y la empatía como recurso de interacción que, al involucrar emocionalmente al investigador «le resta» objetividad a su juicio.

Valga tomar posición para el debate, al ubicar este ensayo en el eje *nudge* de Thaler y Sunstein (2022) al entender que el diseño de un estímulo «neutro» de información supone presentar a los participantes un dato de consideración sin coerción, es decir, se toma o se deja a propia voluntad, pero, en el estímulo diseñado por elección, el tono y la

intención cambian hacia lo subliminal de la adopción de la conducta esperada como respuesta de alineación hacia un objetivo. En tal sentido, el tradicional concepto de «poder» del liderazgo vertical se reconvierte en «influencia» derivada de un estímulo detonante, catalizador o provocador de una respuesta conductual que permita medir y analizar el grado de apego a la línea estratégica del propósito y valores culturales de la organización.

Quiere decir, que la práctica de neurocualitativos se pasea por el diseño de estímulos que provoquen respuestas emocionales que profundicen la comprensión de la variabilidad del juicio que se expresa en una entrevista, en una discusión y en un proceso de toma de decisiones.

3) CONCLUSIONES

La metodología neurocualitativa triangulada se revela como una herramienta poderosa para impulsar la transformación organizacional hacia modelos más sostenibles en tanto complementa los métodos tradicionales de investigación y permite el desarrollo de una nueva forma de gestión a través del neuroliderazgo, al profundizar en las dinámicas emocionales subyacentes relacionadas con los procesos de toma de decisiones.

Esta metodología permite alinear la cultura organizacional con los objetivos de sostenibilidad: La neurociencia facilita la medición y el análisis de la alineación entre los procesos mentales de los colaboradores y los objetivos de la Agenda 2030, asegurando una implementación más profunda y efectiva. Promueve un estilo de liderazgo más eficaz y resiliente: El neuroliderazgo, sustentado en la neurociencia, empodera a los líderes para crear entornos de trabajo más confiables y motivadores, donde las emociones juegan un papel central en la construcción de un propósito compartido.

Conocer la dinámica emocional y cognitiva de las partes interesadas contribuye a lograr la agilidad para el consenso que facilita el camino a la innovación y la toma de decisiones más acertadas al reducir el "ruido cognitivo".

La integración de la neurociencia en la gestión empresarial representa un cambio de paradigma. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos asociados a esta metodología, como los costos y la necesidad de desarrollar perfiles profesionales especializados.

La metodología neurocualitativa puede ser aplicada en áreas de investigación prometedoras para el futuro, tales como: a) Auditorías de higiene decisoria para optimizar la toma de decisiones colectivas mediante la identificación y gestión de sesgos cognitivos. b) Diseño de estímulos (Nudging/Noise) para influir de manera positiva en las decisiones individuales y colectivas a través del diseño de entornos y mensajes. c) Medición de la alineación emocional: Evaluar la coherencia entre las creencias y los valores de los colaboradores y los objetivos de sostenibilidad de la organización.

Las intervenciones organizacionales en los modelos de negocio del futuro basadas en neurociencia, ofrecen un potencial transformador de impacto en la creación de valor económico, el bienestar de la sociedad en su conjunto y

la protección regenerativa de los recursos del planeta.

Es imperativo que tanto las empresas como las instituciones académicas inviertan en investigación y desarrollo en este campo. El neuroliderazgo debe convertirse en una competencia esencial para los líderes del futuro, quienes tendrán la responsabilidad de construir un mundo más justo, sostenible e inclusivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social*. Editorial Ariel.
- Camerer, C., Loewenstein, G. y Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9-64. <https://doi.org/10.1257/0022051053737843>
- Damasio, A. (1994). *El error de Descartes*. Random House.
- De Waal, F. (2009). *The age of empathy*. Harmony.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Elkington, J. (1994). Towards a new paradigm for company environmental reporting: A Triple Bottom Line accounting approach. *Business Strategy and the Environment*, 3(1), 8-27. <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Juárez, D. et al. (2020). Neuromarketing applied to educational toy packaging. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 2077. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02077>
- Juárez-Varón, D. et al. (2023). Footwear consumer behavior: The influence of stimuli on emotions and decision making. *Journal of Business Research*, 164, 114016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114016>
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debolsillo.
- Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. (2021). *Ruido: Un fallo en el juicio humano*. Debate.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Layard, R. (2011). *Happiness: Lessons from a new science*. Penguin.
- Martínez, M. (2005). *El método etnográfico*. Publicación de la Universidad Simón Bolívar. https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica
- Merlino, A. (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morin, E. (1992). *El método 1: La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Organización Mundial de la Salud (2022). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860>
- Rock, D. (2008). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. HarperCollins.
- Serrano, D., Lomello, M., Mengual, A. y Juárez, D. (2022). Midiendo el impacto de los envases en el vino, un estudio de neuromarketing. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 17-43. <https://doi.org/10.17993/3comp.2022.110149.17-43>
- Tager, D. (2010). *Edgar Morin: Mi camino*. Gedisa.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2021). *More than just nudge: Tools for improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin Books.