



Comunicar para transformar: Liderazgo con base neurobiológica

MARIANA GÓMEZ MEJÍA

Mariana Gómez Mejía, coordinadora del Laboratorio de Comportamiento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, redefine el liderazgo no como una acción de autoridad o técnica, sino como una práctica humana, donde la comunicación y la escucha empática son herramientas transformadoras. A partir de experiencias personales y conceptos de la neurociencia, muestra cómo el liderazgo no se ejerce con imposición, sino con presencia y coherencia emocional, para así movilizar y transformar desde lo más profundo del vínculo humano.

«Así como moldeamos el cerebro con la experiencia, moldeamos el liderazgo con la mente y el cuerpo».

«En tiempos de conexión constante, la soledad emocional es más común de lo que creemos. Escuchar con presencia es, a veces, el gesto más urgente».

Vivimos una época de hiperconexión, donde la información fluye con velocidad vertiginosa y las opiniones se reproducen como ecos digitales. Sin embargo, esta abundancia comunicativa ha generado una paradoja: estamos más comunicados, pero no necesariamente más conectados. La palabra se ha vuelto ligera, fugaz y, muchas veces, superficial. En medio de este ruido, emerge una necesidad urgente de reencuentro con la conversación significativa, aquella que no busca imponer, sino comprender; no corregir, sino acompañar.

En este contexto, el liderazgo no puede limitarse a una serie de habilidades técnicas o competencias en la toma de decisiones.



“
Liderar no es simplemente dirigir equipos o definir estrategias. Implica establecer vínculos humanos, activar procesos de resonancia emocional y generar condiciones para la transformación compartida.
”



Liderar no es simplemente dirigir equipos o definir estrategias. Implica establecer vínculos humanos, activar procesos de resonancia emocional y generar condiciones para la transformación compartida. Todo ello ocurre, inevitablemente, a través de la comunicación.

Y no cualquier comunicación, sino una que parta del cuerpo, que se sienta en el tono de voz, en la postura, en el ritmo con que se dice algo. Una comunicación que no solo transmite información, sino que regula el sistema nervioso del otro, lo contiene, lo moviliza, lo calma o lo impulsa. Esa es la esencia de la neurocomunicación: comprender que cada acto comunicativo es un acto biológico, emocional y relacional.

Lo que escasea no es el lenguaje, sino la conversación con sentido; esa que no busca ganar, convencer o corregir, sino comprender, conectar y construir una visión compartida. Conversar con sentido es estar dispuesto a escuchar sin interrumpir, a observar lo que el otro no dice, a poner pausa donde suele haber prisa.

En este contexto, muchos líderes han sido formados para actuar, influir y tomar decisiones. Pero no siempre han sido entrenados para percibir, sostener o leer emocionalmente a su equipo. Y, sin embargo, liderar no se trata de imponer certezas, sino de generar condiciones para que el otro quiera sumarse sin sentirse obligado.

Tener en cuenta a los otros no significa renunciar al liderazgo, sino ejercerlo con inteligencia relacional. No es hablar más



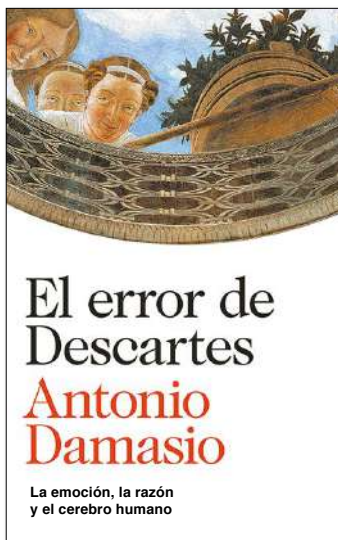
fuerte, sino de forma que el otro quiera seguirte; no porque se lo exijan, sino porque se siente reconocido en lo que propones.

Aprendí esto en una de las experiencias más transformadoras de mi vida. A veces, la comprensión profunda de lo que significa liderar llega a espacios donde no hay organigramas ni equipos formales, sino vínculos afectivos que nos confrontan y nos transforman.

UNA DIFICULTAD PUEDE CONVERTIRSE EN UN PODER CUANDO SE NOMBRA CON INTENCIÓN

Lo aprendí con mi hija, el día en que me dijeron que tenía hipoacusia moderada bilateral (pérdida auditiva del 50 % o más en ambos oídos). Recuerdo ese momento como una pausa que combinó el miedo, la rabia, la incertidumbre, mi objetividad y mi misión para traducir a ella lo que esto significaba. Decidí que no sería una limitación: sería su superpoder: el poder de silenciar el mundo, de escuchar desde el cuerpo del otro, de filtrar, de desarrollar nuevos talentos. Así lo nombré. Y ese pequeño acto de renombrar la experiencia lo cambió todo. Aprendimos a conversar con pausas más largas, a entender que el silencio también puede ser vínculo, que escuchar no siempre es oír. En nuestra casa, el lenguaje empezó a tener cuerpo. Entonces comprendí que liderar, incluso en lo íntimo, es saber nombrar sin herir, sin imponer, sin disminuir, sin limitar, sin desaparecer al otro.

“**Comprendí que liderar, incluso en lo íntimo, es saber nombrar sin herir, sin imponer, sin disminuir, sin limitar, sin desaparecer al otro.**”



Antes de que alguien escuche nuestras ideas, debe reaccionar a nuestra presencia

Esa vivencia personal me hizo comprender la comunicación de otra forma. Ya no como una habilidad instrumental, sino como una herramienta neurobiológica. Las palabras, los gestos, la mirada no solo informan: regulan, activan o calman el sistema nervioso del otro. Y eso tiene implicaciones directas para quienes lideran procesos donde participa otro ser humano.

Durante siglos estuvimos seguros de que liderar era pensar bien. René Descartes dijo: «Pienso, luego existo». Pero Antonio Damasio reformuló esa lógica en *El error de Descartes*: primero sentimos, luego decidimos. Y, muchas veces, solo después razonamos. La neurociencia confirma que no lideramos sobre mentes racionales, sino sobre reacciones corporales ante emociones.

EL CUERPO TAMBIÉN PIENSA. Y LIDERAR ES SABER LEERLO

La teoría de la cognición corporeizada, planteada por autores como George Lakoff, Mark Johnson y Francisco Varela, sostiene que nuestros procesos mentales no están separados del cuerpo,

“

Un líder que comunica de forma coherente en tono, gesto y presencia facilita que su mensaje no solo sea entendido, sino incorporado. ”

sino que emergen de él. Pensamos con lo que sentimos, interpretamos el mundo desde lo que percibimos físicamente, incluso antes de poder explicarlo con palabras. El efecto ideomotor lo respalda: simplemente imaginar una acción activa en nuestro cerebro los mismos circuitos que si la estuviéramos ejecutando. William James ya lo intuía: el cuerpo es el escenario donde se escribe la emoción.

Un líder que comunica de forma coherente en tono, gesto y presencia facilita que su mensaje no solo sea entendido, sino incorporado. Que no solamente se escuche, sino que se sienta. Porque el verdadero impacto no está únicamente en la lógica del contenido, sino en su anclaje biológico.

Cuando comunicamos desde el cuerpo, desde la intención encarnada, facilitamos que el otro «simule» de forma interna lo que proponemos. Una mirada sostenida, una pausa genuina o una postura abierta son formas de generar conexiones más efectivas que cualquier argumento. No lideramos con datos, sino con estados afectivos.

Pensamos que decidimos libremente, pero muchas veces son los sesgos los que deciden por nosotros

No lideramos en un vacío. Lo hacemos sobre mentes que filtran, interpretan y distorsionan lo que reciben. Y esta no es una patología, es supervivencia. Los sesgos son atajos que nos protegen del colapso informativo. Pero lo que alguna vez fue adaptativo, hoy puede volverse un obstáculo, si no lo hacemos consciente.

Los sesgos cognitivos, como el de confirmación o aversión a la pérdida, nos hacen rechazar lo nuevo, aunque sea razonable. Los sesgos afectivos como el efecto halo o la carga emocional distorsionan nuestra percepción según



cómo nos sentimos. Y los sesgos sociales como la conformidad o la obediencia a la autoridad condicionan nuestras decisiones por presión de grupo.

Un líder no puede eliminar estos sesgos, pero sí diseñar sus mensajes y espacios de diálogo para reducir su impacto. Puede reformular, contener, dar tiempo. No para convencer, sino para comprender.

ESCUCHAR BIEN ES UNA FORMA DE LIDERAZGO SILENCIOSO

En *Client-Centered Therapy*, Carl Rogers hablaba de la escucha empática como base del vínculo humano. Hoy, la neurociencia lo respalda: una mirada atenta, un gesto que refleja, una pausa sin interrupción activa el sistema de seguridad del otro. Stephen W. Porges, en *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*, también lo explicó desde la teoría polivagal: cuando sentimos que el otro nos escucha de verdad, nuestro cuerpo se relaja y se abre a aprender.

Escuchar no es solo estar en silencio. Es ofrecer al otro un espacio donde su emoción tenga lugar. Es validar sin necesidad de estar de acuerdo. Es permitir que el otro sienta que lo que vive tiene sentido. Y desde ahí, entonces sí, se puede transformar.



Liderar es influir en cómo el otro se siente consigo mismo después de habernos escuchado

La neurocomunicación no es una técnica de persuasión. Se trata de una forma de conciencia; es saber que cada palabra deja una huella física, que cada gesto puede modular un estado interno, que cada silencio puede contener o excluir.

Un buen líder crea condiciones emocionales que favorecen la apertura, el aprendizaje y la innovación. No con discursos grandilocuentes, sino con un tipo de presencia que se siente como seguridad.

En el ejercicio del liderazgo es posible encontrar maneras muy diversas de conexión. Hay líderes que inspiran desde la emoción visible, desde lo que se les nota en la voz, en la mirada, en los gestos. Otros generan confianza desde lo genuino y lo espontáneo, sin adornos. Algunos conectan al identificar incongruencias sutiles y ofrecer claridad. Otros lideran desde la lógica, la funcionalidad o el orden que transmiten en sus mensajes. Ninguno de estos estilos es mejor que otro; simplemente responden a formas distintas de percibir y procesar el mundo social.

Lo que sí es cierto es que, más allá de nuestra inclinación natural, todos podemos entrenarnos para desarrollar una personalidad arrolladora: aquella que no impone, sino que atrae; que no necesita levantar la voz para hacerse notar, porque su coherencia emocional deja huella. Una personalidad arrolladora se caracteriza por su autenticidad, su energía afectiva congruente y su capacidad de generar conexión inmediata y recordación duradera.

No se trata de fingir carisma, sino de cultivar presencia. De alinear lo que sentimos, decimos y hacemos, para que el otro nos escuche, pero además se sienta seguro en nuestra presencia.

El liderazgo del futuro no se mide en indicadores de eficiencia, sino en huellas emocionales. No se trata solo de vencer con ideas, sino de transformar con presencia. Porque —como lo muestra la neurociencia— liderar es regular, resonar y reconocer.

Tal vez la gran revolución del liderazgo no vendrá de una nueva teoría del *management*, sino de una antigua verdad neurobiológica: que el ser humano necesita sentirse seguro para pensar con claridad. Y esa seguridad no se da con gritos, con datos o con presión, sino con presencia, con cuerpo y con palabra que abra espacio interno.

«Las personas olvidarán lo que dijiste, olvidarán lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo los hiciste sentir».

Maya Angelou

