

## Liderazgo en salud desde la perspectiva del Neuroliderazgo

### Leadership in health from a Neuroleadership Perspective

Inerkys Veranes Garzón<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8211-9053>

Ana Gladys Peñalver Sinclay<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1684-4182>

Yurima Valdivieso Gutiérrez<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5985-3700>

<sup>1</sup>Ministerio de Salud Pública, Dirección de Cuadros. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Artemisa, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Cuba.

<sup>3</sup>Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Editorial de Ciencias Médicas (ECIMED). La Habana, Cuba.

\*Autora para la correspondencia: [inerkys@infomed.sld.cu](mailto:inerkys@infomed.sld.cu)

#### RESUMEN

**Introducción:** El neuroliderazgo presenta una nueva mirada para abordar el liderazgo. En la actualidad constituye un conocimiento que le permitirá desarrollar las tareas de una manera más eficaz. El líder debe comprender cómo funciona el cerebro, anatomía y fisiología.

**Objetivo:** Profundizar en el liderazgo en salud desde la perspectiva del neuroliderazgo.

**Desarrollo:** El neuroliderazgo propone la formalización de un campo nuevo dedicado a explorar los procesos en el cerebro que hacen a las decisiones humanas, comportamientos e interacciones esenciales en el lugar de trabajo y fuera de este.

**Conclusiones:** En la actualidad el liderazgo en salud desde la perspectiva del neuroliderazgo ha marcado un hito en la gerencia o dirección dada la influencia de las neurociencias y la psicología.

**Palabras clave:** neurociencias; neuroliderazgo; liderazgo; líder.

## ABSTRACT

**Introduction:** Neuroleadership presents a new look to approach leadership. Nowadays it constitutes a knowledge that will allow you to develop tasks in a more effective way. The leader must understand how the brain works, anatomy and physiology.

**Objective:** To deepen in health leadership from the perspective of neuroleadership.

**Development:** Neuroleadership proposes the formalization of a new field dedicated to exploring the processes in the brain that make human decisions, behaviors and interactions essential in the workplace and beyond.

**Conclusions:** Today, healthcare leadership from a neuroleadership perspective has marked a milestone in management given the influence of neuroscience and psychology.

**Keywords:** neurosciences; neuroleadership; leadership; leader.

Recibido: 22/02/2021

Aceptado. 09/04/2021

## Introducción

A partir de la última década del siglo XX, denominada también la “Década del cerebro” las investigaciones y descubrimientos en el campo de la biología humana y de la neurobiología avanzaron de modo vertiginoso, se generaron trabajos que han arrojados luz sobre la conducta, motivaciones, vida de relación, aprendizaje y memoria.<sup>(1)</sup>

Con estos avances se desarrollaron disciplinas como la neuroeconomía, neurociencias sociales y neurociencia afectiva que permitieron ampliar el campo de aplicación en áreas como el *Management*.

El neuroliderazgo propone la formalización de un campo nuevo dedicado a explorar los procesos en el cerebro que hacen a las decisiones humanas, comportamientos e interacciones esenciales en el lugar de trabajo.

En la actualidad el término neuroliderazgo (NL) se ha incorporado de forma apresurada al mundo de las organizaciones y al desarrollo de las habilidades del liderazgo. No hay dudas de los beneficios que otorgan los conocimientos aportados por las distintas disciplinas científicas a la gestión del cambio, capacitaciones, gestión del desarrollo de las personas, producción, bienestar corporativo, innovación y creatividad. Asimismo, en regulación y autogestión emocional, toma de decisiones, trabajo en equipos y consultorías.<sup>(1)</sup>

Sin embargo, en Cuba, en las instituciones de salud el liderazgo ha sido poco utilizado desde esta perspectiva, fue propósito del artículo profundizar en el liderazgo desde el enfoque del neuroliderazgo.

## Desarrollo

Neuroliderazgo no ha surgido de la nada, por el contrario, se apoya en recientes investigaciones sobre la actividad cerebral humana, concretamente de la neurociencia, y pretende aprovecharlos al máximo para mejorar los resultados de la acción directiva.

En consonancia varios estudiosos han abordado este tema del Neuroliderazgo y lo definen como:

“Una herramienta que busca entender los procesos de funcionamiento del cerebro en el sentido más amplio y de esta manera optimizar la labor de dirección de negocios e influir positivamente en el entorno en el que se opera desde el rol de líder empresarial” según lo definió *Henry Mintzberg*.<sup>(2)</sup>

Este a la vez asevera que el NL se centra en cómo los individuos toman decisiones y resuelven problemas en un ambiente social específico, así como en la regulación de las emociones y las opciones de cambio.<sup>2</sup>

Para *Braidot*, es una nueva dimensión conceptual en liderazgo, dado a que toma en cuenta el desarrollo de las capacidades de atención, concentración y de autorregulación emocional indispensables en el líder moderno. Al respecto el

autor, expresa que numerosos estudios interdisciplinarios del cerebro, son de enorme interés para las organizaciones, que contribuyen a explicar un sin número de variables relacionadas con la conducta de los miembros y, fundamentalmente, el porqué del éxito y el fracaso de los diferentes estilos de conducción y gerencia.<sup>(3)</sup>

Significa, además, que el Neuroliderazgo “intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo”.<sup>(4)</sup>

En tal sentido aporta un cambio de perspectiva, al convertir las relaciones interpersonales y las emociones en el vehículo hacia el éxito de las compañías, que aporta a los gerentes y directivos las herramientas necesarias para impulsar y motivar a los equipos.<sup>(5)</sup>

Por lo tanto, el foco del neuroliderazgo será el desarrollo de las capacidades personales del cerebro. Al respecto *Néstor Braidot* dice: “Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”.<sup>(6)</sup>

Para *Udaondo*, es una disciplina derivada de la neuroeconomía, que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y las neurociencias para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial. De este modo el objetivo es mejorar la efectividad de los líderes, para ello explora lo que ocurre en la fisiología de estos y la influencia en aspectos vinculados al mundo de la empresa y al ejercicio del liderazgo, tales como el desempeño profesional y los comportamientos.<sup>(7)</sup>

En igual forma *Pelekais* y otros, aseguran que esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, la anatomía y fisiología, e intentan definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, la cual estudia los procesos cerebrales que explican la conducta, la toma de decisiones,

la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia, el aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.<sup>(8)</sup>

De la misma manera, *Arana*, expresa que el neuroliderazgo pone énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo y gestión que se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado.<sup>(9)</sup>

Para Gil Osorio el neuroliderazgo es una herramienta que le provee al ser humano la capacidad para desarrollarse, permite ser seres libres, participativos, innovadores, competitivos y lo más importante con identidad y autoestima. Mediante una integración sinérgica de las aptitudes y actitudes, que se fundamentan para la toma de decisiones en las organizaciones desde una perspectiva de la neurogerencia enfocadas a velar que los directivos apliquen los enfoques de la inteligencia emocional como un aliado estratégico.<sup>(7)</sup>

Según explican David Rock y el doctor Al H. Ringleb en la investigación *The emerging field of NeuroLeadership*, son cuatro los ámbitos en los que se centran los estudios de neuroliderazgo:<sup>(10)</sup>

1. Toma de decisiones y resolución de problemas.

El neuroliderazgo estudia cómo actúa el córtex prefrontal durante estas situaciones, se aportan datos que permiten cambiar de forma consciente las respuestas de los líderes.

2. Control emocional ante situaciones de estrés.

Gracias a la neurociencia hoy se conoce que son las emociones, más que las capacidades intelectuales, lo que determina el comportamiento de un líder en condiciones críticas, facilitándole herramientas para minimizar los riesgos y maximizar las repercusiones positivas bajo estas circunstancias.

3. Colaboración y trabajo en equipo.

Las personas interactúan entre sí a través de respuestas involuntarias y automáticas. El neuroliderazgo investiga, en este aspecto, el papel de las

llamadas neuronas espejo, permite conocer cómo el comportamiento de los demás influye en el de los directivos y aplicar esta información en las relaciones laborales.

#### 4. Adaptación al cambio.

Las personas tienden a ser reticentes a los cambios, por lo que la neurociencia aplicada al liderazgo trata de desvelar la relación entre el control de la mente y la atención cognitiva creada en el sistema límbico para conseguir herramientas más eficaces en la adaptación a nuevos escenarios.

Sin lugar a dudas las autoras aprecian los conceptos y teorías de los investigadores del tema y asumen que el neuroliderazgo en la nueva sociedad del conocimiento, está llamada a fomentar los cambios que ejercen los directivos en la conducción de los procesos de dirección, las capacidades intelectuales y cognoscitivas.

Por tanto, se impone ahondar desde una perspectiva interpretativa del neuroliderazgo cómo los directivos toman las decisiones, han sido objeto de transformación, al generar cambios, inspiración, ejemplo, aceptación y trabajo en equipo, de tal forma, que un líder sea capaz de relacionarse con todos los subordinados sin distinción.

Por tal razón es preciso desarrollar en los directivos un enfoque reflexivo que permita ver cómo, desde las neurociencias, se promueve el neuroliderazgo en las instituciones de salud. Un análisis de la evolución histórica del termino liderazgo permite identificar el surgimiento de una perspectiva revolucionaria relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, la anatomía, la fisiología al explicar de esta forma, la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de los equipos de trabajo, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas.

Consecuentemente con este análisis, se evidencia un nuevo concepto: neurolíder, una persona consciente de sus capacidades cerebrales y las utiliza para liderar de

manera eficaz. Es el que se preocupa de que el cerebro se mantenga equilibrado para un mejor rendimiento y manejo emocional.

A su vez se caracteriza por ser positivo, cooperativo, motivador, concentrado, estable, ejerce autocontrol, realiza actividad física y medita diariamente. El neurolíder debe ser capaz de auto liderar el comportamiento emocional, una herramienta de altísima importancia, puesto que la carencia de esta, se constituye en el principal fracaso del líder.<sup>(7)</sup>

Otro de los factores claves para el Neuroliderazgo, consiste en que un Neurolíder debe conocer cómo funciona el propio cerebro y cómo le funciona al equipo de trabajo, de tal forma, que le imparta una instrucción, el interlocutor no la reciba como una orden, dado que al comienzo siempre provoca resistencia, sino que por el contrario sepa estimular el hemisferio derecho de esa persona, para que lo reciba creativamente y lo acepte como una decisión u objetivo propio.<sup>(7)</sup>

Otro de los aspectos esenciales es la visualización creativa, la cual se logra con una activación cerebral que lleva al líder a imaginarse la forma de atraer el éxito con la capacidad de la mente, es capaz de poder alterar las circunstancias que rodean a la Organización y hacer que dichos acontecimientos sucedan.<sup>(7)</sup>

En consonancia, la consulta de literatura sobre el tema científico arroja que numerosas investigaciones han demostrado que las emociones y la incidencia en el cerebro son importantes e indispensables para la toma de decisiones, debido a que producen un condicionamiento neurocognitivo, al llegar más rápido al cerebro y recibir un impacto neuronal desde el tálamo, de allí surge, el poder del pensamiento, que no es más que el resultante de una actividad cerebral, dado que el pensamiento se traduce en energía y esta es orientada por un sentimiento. Se evidencia que es primordial promover e impulsar estas variables en las instituciones de salud como prácticas gerenciales que coadyuven al avance, crecimiento, con el propósito de apoyarse en las funciones ejecutivas del cerebro, lo que permite a los directivos entender los comportamientos de los subordinados o colaboradores, al aplicar métodos afectivos o racionales ante determinadas sucesos que ocurren en los centros laborales, donde su actuación efectiva contribuya a promover relaciones sanas y transparentes.

*Gil y Lopesierra* conceptúan el liderazgo como “la capacidad de imaginar el futuro, acompañado de aptitudes necesarias para instaurar relaciones de confianza con el talento humano de la empresas, que cada vez serán más diversos, incluso actualmente se habla de la necesidad de generar competencias para la diversidad cultural, de raza, genero, pues el líder debe estar consciente que las organizaciones requieren de un colectivo y que sin este no pueden existir ni enfrentar el reto de la competitividad en tiempos de transición”.<sup>(10)</sup>

En relación con lo anterior, para *Caballero*, el liderazgo en la actualidad se fundamenta en la neurociencia y la psicología, se evidencia dentro de una perspectiva para la toma de decisiones, la influencia, la facilidad para producir un cambio y la regulación emocional, alineado a los avances tecnológicos, que para actuar en las organizaciones, producir cambios en una organización no es tarea fácil, debido a que los integrantes se aferran a la forma en que habitualmente realizan las tareas: los cerebros han adoptado una forma determinada de ejecutar la tarea y han establecido conexiones cerebrales para esa ejecución.<sup>(11)</sup>

Las autoras de esta investigación aseveran cuan influyente resultan las neurociencias y la psicología en las cuatro dimensiones del liderazgo como elementos que se complementan. La adecuada aplicación constituye una herramienta clave para el éxito en el desarrollo de las acciones de control que acometen los directivos en las entidades de salud.

## Consideraciones finales

En la actualidad el liderazgo en salud desde la perspectiva del neuroliderazgo ha marcado un hito en la gerencia o dirección dada la influencia de las neurociencias y la psicología.

Debe reflexionarse a cerca de los beneficios del neuroliderazgo como herramienta clave para el éxito del desarrollo del quehacer de los directivos en las entidades de salud.



## Referencias bibliográficas

1. Asociación editorial para el Desarrollo Humano. Introducción al liderazgo y neuroliderazgo; 2019. p. 14.
2. Mintzberg H. Habilidades interpersonales, como ser un buen líder, facultades y aptitudes. 2016 [acceso 12/06/2020]. Disponible en: <http://www.obs.educ.com/int/blog-projet-management>
3. Braidot N. Neuroliderazgo: Hacia el desarrollo de capacidad atencional y liderazgo exitoso. Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Empresariales; 2009.
4. Braidot NP. Neuromanagement y neuroliderazgo. Ciencias Administrativas. 2013;1.
5. Romo M. Entrena tu cerebro: Neurociencia para la vida cotidiana. Editorial Booket; 2016.
6. Trujillo Y. Neuroliderazgo: El desafío del líder actual en tiempos de reformas educativas. Revista Interamericana Asociación Educar; 2019.
7. Gil Osorio IM. Estrategia para la apropiación social de conocimientos de las organizaciones. Revista Dimensión Empresarial; 2020.
8. Pelekais C, Ramírez S, Aldrin PE. Modelo teórico para la aplicación de la neuroplasticidad en los inmigrantes digitales que hacen uso de entornos virtuales de aprendizaje. Rev. Educación Superior No.23 2017
9. Arana A. Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del Liderazgo. Venezuela: Global Leadership Consulting; 2012.
10. Gil Osorio IM, Ibarra S. Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Revista Dimensión Empresarial. 2014;12(2):117-26.
11. Caballero Vargas L, Lis-Gutiérrez J. Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. Administración y Desarrollo; 2016;46(1):33-48. Disponible en: <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/63>

### Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

### Contribuciones de los autores

*Inerkys Veranes Garzón:* Conceptualización. Curación de datos. Análisis formal. Investigación. Metodología. Administración del proyecto. Supervisión. Visualización y redacción del borrador original. Revisión y edición del trabajo.

*Ana Gladys Peñalver Sinclay:* Análisis formal. Investigación. Metodología. Supervisión. Visualización y redacción. Revisión y edición del trabajo.

*Yurima Valdivieso Gutiérrez:* Curación de datos. Revisión y edición del trabajo. Metodología.