

Experior: Revista de Investigación de ADEN University  
ISSN L 2953-3090  
Vol. 2 (1) enero-junio 2023

## Neuroliderazgo para la toma de decisiones inteligentes en el contexto universitario

*Neuroleadership for intelligent decision-making in the university context*

Dianne Castillo  
UNERMB, Venezuela.  
[diannekarolina@gmail.com](mailto:diannekarolina@gmail.com)

**Recibido:** 15/02/2023.

**Aceptado:** 15/05/2023.

**Publicado:** 30/06/2023.

**Cómo citar:** Castillo, D. (2023). Neuroliderazgo para la toma de decisiones inteligentes en el contexto universitario. *Experior*, 2(1), 15-26. <https://doi.org/10.56880/experior21.2>

### Resumen

El estudio estuvo orientado a proponer una aproximación teórica del Neuroliderazgo como marco para el desarrollo de un proceso de toma de Decisiones Inteligentes en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Desde la perspectiva teórica, el abordaje referencial, derivado de la condición inductiva del método, se orientó con los aportes de Este estudio, se sustentó con los aportes de Braidot y Brunatto (2014), Braidot, Alvarez y Lotauro (2014) y Castro (2016), entre otros. Por otra parte, la investigación se desarrolló en el marco del enfoque epistemológico cualitativo, el paradigma interpretativo, utilizando como metódica la propuesta de Strauss y Corbin (2002), denominada teoría fundamentada, la cual permite a través de la codificación y categorización de datos bibliográficos, la generación de teoría. Al respecto, para la recolección de datos, se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad, la cual fue aplicada al personal directivo de la universidad, estableciendo como criterio de selección, además del cargo directivo, la experiencia en el cargo de más de 5 años. En este sentido, una vez aplicadas y transcritas la entrevistas, las mismas fueron codificadas de acuerdo a la propuesta de los autores citados, lo cual permitió generar la categorías o temas y subcategorías, que sustentaron la propuesta. La aproximación teórica se sustenta en este orden de ideas, en el conocimiento y desarrollo del liderazgo, tomando como fundamento el funcionamiento del cerebro, la integración del pensamiento y emoción, para sustentar el proceso de toma de decisiones inteligentes y contribuir con la efectividad del sistema educativo.

**Palabras clave:** Neuroliderazgo, Toma de decisiones inteligentes, efectividad del sistema educativo, liderazgo.

### Abstract

The study was aimed at proposing a theoretical approach to Neuroleadership as a framework for the development of an Intelligent Decision-making process at the Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). From the theoretical perspective, the referential approach, derived from the inductive condition of the method, was guided by the contributions of This study was supported by the contributions of Braidot and Brunatto (2014), Braidot, Alvarez and Lotauro (2014) and Castro (2016), among others. On the other hand, the research was developed within the framework of the qualitative epistemological approach, the interpretive paradigm, using as a method

the proposal of Strauss and Corbin (2002), called grounded theory, which allows through the coding and categorization of bibliographic data, the generation of theory. In this regard, for data collection, the in-depth interview was used as an instrument, which was applied to the management staff of the university, establishing as a selection criterion, in addition to the management position, experience in the position of more than 5 years. In this sense, once the interviews were applied and transcribed, they were coded according to the proposal of the cited authors, which allowed the generation of categories or themes and subcategories, which supported the proposal. The theoretical approach is based on this order of ideas, on the knowledge and development of leadership, taking as a foundation the functioning of the brain, the integration of thought and emotion, to support the process of making intelligent decisions and contribute to the effectiveness of the system. educational.

**Keywords:** Neuroleadership, Intelligent decision making, effectiveness of the educational system, leadership.

### Introducción

Las universidades a lo largo de la historia, se han convertido en uno de los más importantes pilares de una sociedad que demanda cambios continuos y trascendentes, profesionales de vanguardia, con competencias integrales que les permita participar activamente en la búsqueda de la calidad y excelencia. Por otra parte, procesos de investigación que contribuyan a generar ciencia, en todos los ámbitos del quehacer humano, nuevas teorías que respondan a las demandas de un mundo complejo y, tecnologías blandas y duras que permitan el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, la calidad de vida y la eficiencia y, por último, proyectos de intervención social, a través de la función de promoción social que converjan en el desarrollo de la comunidades, el apoyo de las organizaciones en general y, la promoción del emprendimiento.

Lo anteriormente planteado, exige de líderes creativos, humanos que permitan crear una visión compartida, que se conviertan en modelos a seguir, impulsando el trabajo en equipo, una cultura de excelencia, compromiso y competitividad, al asumir la universidad, pública o privada, como una empresa productiva y competitiva. Esa visión de liderazgo trascendente, plantea al líder gerente universitario, nuevos e importantes retos, la necesidad de transformar la dinámica organizacional, crear un clima de compromiso que privilegie al talento humano de manera integral y conduzca a la excelencia y a la generación de ventajas competitivas.

Desde la óptica de esas ideas, la universidad del siglo XXI debe alinear su misión a la reformulación filosófica de su gestión y de sus prácticas, de manera de lograr que sus funciones de docencia, investigación y extensión que contribuyan a elevar su excelencia y consolidar su responsabilidad social, como entes corresponsables del desarrollo de una sociedad compleja, dentro de la cual las crisis económicas, políticas, sociales, ecológicas e incluso morales, demandan una acción contundente, dentro de la cual el liderazgo se constituye en una importante herramienta de orientación y acción.

Al respecto, pensar en el cambio desde una perspectiva filosófica, permitirá comprender la esencia de las transformaciones, de manera de liderar procesos, aglutinar el ejercicio de los miembros y crear una visión compartida.

Desde la óptica de esas ideas, la universidad en Latinoamérica, para integrarse activamente a ésta nueva dinámica, en la cual la redefinición de su misión, visión y objetivos, está ligada directamente a estas complejas demandas de la sociedad y la consolidación de su papel en la formación de profesionales eficientes y ciudadanos comprometidos, la generación de teorías y tecnologías, así como su participación en la dinámica empresarial, social, comunitaria, lo cual exige de la alineación del esfuerzo colectivo, a través de un líder-gerente creativo, innovativo y humano.

Lo anterior implica para la universidad en América Latina, una doble vertiente: En primer lugar, una colaboración que integre lo pragmático y lo fraternal, de manera de convertir a la ciencia en un mecanismo de apoyo del cambio, el desarrollo de la sociedad y el respeto a los derechos humanos. En segundo lugar, la necesaria integración de los países, a través de investigaciones, formación de profesionales de orden mundial, que se integran al espíritu integracionista, a través del refuerzo de una conciencia colectiva regional, trascendente papel para una institución tan importante y, de forma directa de sus líderes.

Dentro de esa dinámica regional, de retos, aciertos y desaciertos, se contextualiza la sociedad y la universidad venezolana, en la cual de acuerdo a Bolívar (2015), existe un importante consenso con relación a la función trascendente de la educación superior en el crecimiento económico y desarrollo social, cultural, político y moral, al convertirse en una institución clave para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida, la equidad y la participación ciudadana como fundamento político que sustentan las bases filosóficas de su constitución. Refiere al respecto el investigador citado, que más allá de sus logros y transformaciones positivas, persisten situaciones de baja cobertura en muchas zonas, lo cual plantea dudas importantes con relación a la democratización de la universidad, se mantiene niveles de baja calidad asociados a los parámetros de estratificación social y de manera directa a la consolidación de uno de los principios más importantes de este sistema político-social, la equidad.

Al respecto plantea el investigador, que el problema de equidad, va más allá de la expansión de la matrícula, pues en los últimos años se ha experimentado un aumento continuo de la misma, pues radica más que a los problema de acceso, a la diferencia de la calidad de educación que reciben los diferentes niveles de clases sociales, situación está que exige la reconducción académica-administrativa a través de la reingeniería de los esquemas gerenciales y, de forma directa los liderazgos gerenciales y necesarios para alcanzar esos niveles de transformación exigidos por la sociedad venezolana.

Dentro de ese orden de ideas, la universidades públicas venezolanas y, en específico la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt), están conformadas como parte de su estructura organizacional, por un tren directivo compuesto por la autoridades rectorales, el personal directivo de los programas académicos e investigación, así como las unidades de apoyo administrativo, para cumplir efectivamente con sus funciones.

Importante reflexionar los aportes de Robbins (2016, p. 345), quien explica la importancia de comprender que “en la organización no todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes”, pero la sociedad posmoderna exige de gerentes con competencias de líderes, de manera de convertirse en una ventaja competitiva para la organización. Esta visión plantea para los gerentes universitarios, la necesidad de desarrollar y potenciar sus competencias de liderazgo, necesarias para alcanzar transformación positiva de la universidad en términos de productividad, calidad y excelencia, una visión empresarial de esa importante institución.

Dentro de esa dinámica, en el cumplimiento de las diferentes funciones de la universidad, surgen problemas y situaciones vinculados con la cotidianidad, lo cual exige la toma de decisiones oportunas, pertinentes, consistentes y efectivas, lo que Robbins (2016), denomina toma de decisiones inteligentes. El gerente-líder es responsable de la utilización efectiva de los recursos disponibles, escasos en la situación actual de crisis financiera de la universidad, lo cual exige reconducción presupuestaria, estrategias de incentivo y apoyo a los colaboradores, mecanismos de promoción de calidad y excelencia y, en fin acciones específicas que conduzcan al alcance de los objetivos y el cumplimiento de planes y proyectos.

Visualizar al gerente como un tomador de decisiones, exige observar, comprender y mejorar su capacidad cognitiva, de su intelecto, capacidad crítica y de

razonamiento propia y necesaria de este importante proceso, de manera de elegir de forma inteligente, las alternativa y opciones que beneficien al colectivo universitario, y contribuyan al cumplimiento efectivo de los objetivos, la satisfacción de sus miembros y, el compromiso e identidad institucional.

Desde esa óptica, el gerente-líder debe comprender su dinámica de pensamiento, vinculado en este sentido, con sus capacidades y funcionamiento del cerebro, lo que ocurre en su interior ante la activación de las diferentes áreas cerebrales, específicamente en la región dorsal, encargada de monitorear los conflictos y localizar errores, poniendo en alerta a la corteza prefrontal implicada en la capacidad de resolución de conflictos, fundamentos estos de la neurociencia, que permiten explicar el proceso decisional, vincularlo con el liderazgo e integrarlo a una nueva y trascendente visión de este importante proceso, denominada el *neuroliderazgo*.

En ese sentido, para Hammond, Keeney y Raiffa (2004, p. 3), “la capacidad de tomar decisiones afortunadas es una destreza fundamental en la vida”, razón por la cual el líder-gerente, debe desarrollar la capacidad innovadora, creativa y efectiva seleccionar y operativar las decisiones, en un marco que conduzca al efectivo uso de los recursos, a la creación de una cultura y clima que privilegie la eficiencia y el trabajo de equipo, lo que exige integrar disciplinas como la psicología, educación, economía, medicina, gerencia, entre otras áreas.

Una de esas importantes disciplinas a considerar es la neurociencia, encargada de estudiar y comprender el sistema nervioso y el cerebro desde sus aspectos estructurales, como funcionales, vinculados de forma directa con el pensamiento, el aprendizaje y las emociones. La neurociencia permite comprender la neuroplasticidad de los pensamientos, la vinculación estímulo, pensamiento, emoción y conducta, fundamento para comprender la toma decisiones del líder, como fundamento para innovar la gestión gerencial, y transformar la universidad, desde un ejercicio de liderazgo efectivo.

En ese marco de ideas, uno de los más importantes de los aportes de la neurociencia a la gerencia, se encuentra vinculado al *neuroliderazgo*, enfoque que de acuerdo a Braidot, Alvarez y Lotauro (2014), parte de la comprensión de cómo funciona el cerebro, desde el punto de vista de su anatomía y su fisiología. Para los autores citados, tanto el liderazgo como la gerencia, poseen una base neuronal sustentada en la comprensión de los procesos cerebrales que explican la conducta del individuo, y en el caso particular de la investigación en la toma de decisiones inteligentes, así como dimensiones del comportamiento organizacional como la motivación, la inteligencia emocional, la capacidad de establecer relaciones interpersonales, la comunicación, la capacidad de negociación, el trabajo de equipo, entre otros.

De acuerdo a los autores citados, “las investigaciones neurocientíficas han permitido comprender los diferentes mecanismos neurocognitivos que subyacen a la conducta humana, tales como el aprendizaje, la capacidad de resolución de problemas, la motivación, el trabajo en equipo y los procesos en la toma de decisiones”. (p.4), aspectos importantes que sustentan la premisa de estudiar el *neuroliderazgo*, en el marco de la toma de decisiones inteligentes.

Asumir la gerencia desde esa perspectiva y, en el caso particular el *neuroliderazgo* contribuye a la búsqueda del éxito y la excelencia del ejercicio gerencial y organizacional. Lo anterior involucra apalancar disciplinas prácticas que se apoyan en conocimientos científicos, tal como lo demuestran estudios realizados en diferentes países entre ellos, Argentina, España y Chile. Esta nuevo enfoque, constituye uno de los más importantes aportes de la Organización Braid Decisión, del Grupo Braidot, ctiado por Braidot y Brunatto, (2014), cuyo propósito está orientado a mejorar la toma de decisiones gerenciales, sustentados en el conocimiento de los patrones y fundamentos estructurales y operacionales vinculados con las capacidad cerebrales.

En ese orden de ideas, como parte de la dinámica del ejercicio de líder universitario, y el liderazgo organizacional en general, este importante actor, se debe enfrentar de manera continua y sostenida a la necesidad de tomar decisiones acertadas, lo cual requiere niveles de confianza de sus colaboradores, disposición para asumir los cambios, así como compromiso con los resultados. Estos aspectos, planean desde el punto de vista científico y administrativo, la necesidad de reflexionar sobre este importante proceso, generar orientaciones teóricas y prácticas que contribuyan al mejoramiento del mismo, basamento que sustenta este estudio.

En ese sentido, tomar decisiones inteligentes, implica llegar a un momento de análisis crítico, reflexión y al estudio sistemático de cada situación, establecer como lo apunta Robbins (2016), objetivos claros y precisos, identificar alternativas, estudiar y valorar cada uno y, seleccionar la “mejor” opción, a través de un trabajo de equipo que permita crear compromiso, voluntad y motivación. respaldarlos, cuando cometan errores, reconociendo que merecen ser recompensados.

Desde la óptica de esas ideas, Braidot y Brunatto (2014), señalan “análogamente, en el campo de las neurociencias, los descubrimientos sobre las conexiones en el funcionamiento cognitivo-emocional resultan sumamente útiles”. Esto, con el propósito de que los conocimientos resulten beneficiosos para quienes participan en la toma de decisiones, pues comprender el funcionamiento del cerebro y su conexión pensamiento-emoción es fundamental para optimar los procesos de decisión.

Se puede asumir desde estas ideas, al neuroliderazgo, como una herramienta de gestión gerencial, en la cual se conecta la neurociencia con las prácticas organizacionales, para transformar la efectividad de liderazgo más humano, creativo y efectivo. En este orden de ideas, en una realidad en la cual la complejidad, la crisis general en los ámbitos sociales, políticos, económicos, culturales, plantean retos importantes a los gerentes-líderes, en su quehacer societal, tanto público como privado, se convierte por consiguiente en una importante opción para alcanzar resultados trascendentes.

Para Castro (2016), el neuroliderazgo impone la necesidad de pensar diferente, en lugar de pensar más fuerte, exige comprender la dimensión social del área del trabajo, como un eje transversal de la administración, y orienta a minimizar los niveles de estrés y frustración para garantizar la innovación, en la búsqueda de alcanzar una toma de decisiones inteligentes. Esta es la premisa que sustenta la investigación, en un contexto comprometido con el desarrollo de la sociedad, como el universitario.

Para Braidot y Brunatto (2014), con esa nueva concepción de liderazgo, se intenta comprender el funcionamiento cerebral de los líderes, para darle herramientas importantes para que puedan entender el compartimiento de su cerebro, el de sus colaboradores y sus clientes internos y externos. Refieren al respecto, que liderar cerebros no es manipularlos, es comprender profundamente el comportamiento humano, porque las organizaciones operan y se sustentan sobre la base del mismo

Apunta Castro, A. (2016) al respecto, que al comprender el comportamiento de los miembros de la organización, en todos los niveles, este enfoque ofrece una nueva visión de la gerencia, en todos sus ámbitos, y entre ello la toma de decisiones, la resolución de problemas, regulación de emociones, colaboración y trabajo en equipo, así como facilitar los procesos de cambio, imprescindible para alcanzar niveles de excelencia de un sector tan importante para el desarrollo de la sociedad.

El neuroliderazgo, como lo expresa Braidot (2013, p.45), explica las destrezas de liderazgo a través de la comprensión del funcionamiento del cerebro, lo cual contribuye al mejoramiento de esta destreza y su potencial de transformación positiva. Para el citado autor, “muchas investigaciones muestran que las personas toman el 90% de sus decisiones de manera inconsciente. Y aunque el cerebro es capaz de procesar 400.000 millones de bits de información por segundo, tan solo puede descodificar o “hacer conscientes” alrededor de 2.000”. En este sentido, refiere el autor, que a la

mayoría se les ha educado desde la ausencia de responsabilidad, de lo que comunican, y accionan, lo que desvanece uno de los más importantes principios de la toma de decisiones efectivas.

Lo anterior implica, adoptar un liderazgo consciente y responsable, que puede adaptarse, transformarse y mejorarse continuamente, pues la condición de neuroplasticidad del cerebro, permite comprender desde la neurociencia que se pueden modificar creencias, patrones, estrategias y objetivos, razón por la cual los líderes puedan potenciar sus capacidades y adoptar responsabilidades compartidas en la toma de decisiones.

En ese marco de ideas, un líder consciente debe ser capaz de liderar sin miedo, festejando los éxitos, pero también reconociendo y transformando sus fracasos, a través de un proceso de aprendizaje continuo y modela de nuevos pensamientos, lo que Braidot (2013), denomina la reconfiguración y creación de nuevos metaprogramas o pensamientos.

Contribuye además a reconocer y valorar el talento humano, desarrollar la inteligencia emocional, trabajar en equipo, empoderar a los colaboradores, para invitarlos a abandonar su 'zona de confort' y a correr riesgos. Permite además crear una visión compartida, de alinear los retos del equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Los líderes con nociones de neuroliderazgo, desarrollan una mejor capacidad para comprender la conducta humana, de modo que cuentan con una valiosa herramienta de la cual valerse, de manera de poder empoderar y desarrollar el potencial de sus colaboradores, fundamentos de la gestión del talento humano posmoderna.

Desde esa óptica, la aplicación de la neurociencia al contexto organizacional, como premisa de estudio pudiese proveer un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas intervinientes en el liderazgo, como fundamento para la toma de decisiones inteligentes.

Al respecto, para la UNERMB, este estudio, orientado a proponer una aproximación teórica del Neuroliderazgo como marco para el desarrollo de un proceso de toma de Decisiones Inteligentes en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). En el marco de esas ideas, desde la posición epistemológica interpretativa y el enfoque metódico sustentado en la propuesta de Strauss y Corbin (2002), denominado Teoría Fundamentada, la cual está orientada a la generación de teorías, a través de la codificación y categorización de ideas, razón por la cual se constituye una de las propuestas metódicas más representativa de la condición inductiva el enfoque cualitativo.

## **Materiales y métodos**

El estudio se contextualiza dentro del enfoque epistemológico cualitativo, el cual tiene como objetivo la descripción de las cualidades que en conjunto caracterizan un fenómeno. En este marco, para Eneroth, citado por Mella (2010), se basa en un enfoque donde se empieza con algunas observaciones de un suceso, desde las cuales inductivamente se desprenden ciertas cualidades, que posteriormente ofrecen un concepto acerca del fenómeno, el cual derivado de la condición inductiva el método en la investigación cualitativa, se comprende desde la interpretación de las ideas y vivencias de los actores principales.

El enfoque epistemológico cualitativo representa de acuerdo a Martínez (2006), una red de conceptos, creencias teóricas y metodológicas relacionadas, a través de los cuales se pueden seleccionar problemas de investigación para su análisis, evaluación, crítica. Al respecto, para el autor citado, esta red que orienta, organiza, define la investigación haciéndola comunicable a una comunidad científica que comparte la misma tradición científica. Para Hernández, Fernández y Baptista (2016), los enfoques cualitativos se interesan por comprender la conducta humana desde los

propios marcos de referencia de quien actúa, siendo subjetiva la posición de quien realiza una observación naturalista y sin control de los fenómenos, pues están orientados a los procesos y asumen la realidad como dinámica. Para Guardían y Fernández (2007, p. 57). la investigación cualitativa “es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar, pues atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas.

Por otra parte, la concepción epistemológica asumida para esta investigación deviene del paradigma interpretativo, sus supuestos básicos de acuerdo a los autores citados se encuentran expresados en su naturaleza interpretativa, holística y dinámica de los procesos sociales; la acción humana como objeto de investigación, así como sus causas, las cuales residen en la interpretación que hacen las mismas personas involucradas; la construcción teórica, por lo tanto es la comprensión teleológica antes que la explicación causa, de allí su carácter ideográfico de acuerdo a los planteamientos de Paz (2006).

Con respecto a la dimensión o perspectiva teórica o metódica asumida, se seleccionó la propuesta de Glaser y Strauss (1967), denominada Teoría Fundamentada, la cual constituye uno de los enfoques de la metodología cualitativa, que permite crear propuestas teóricas basándose exclusivamente en los datos. Expresa así Paz (2006, p. 153), que “la teoría se construye sobre la información, especialmente a partir de las acciones, interacciones y procesos sociales que acontecen entre las personas”.

Con respecto al diseño de estudio, se caracterizó, desde la perspectiva de Hurtado (2012) como contemporáneo, de tipo puntual, pues la investigación se realizó en condición de actualidad, utilizando como técnica de recolección de datos, la entrevista a profundidad, utilizando para ello como fuente fuentes de información a los líderes-gerentes del personal directivo de la UNERMB, en cargos gerenciales académico-administrativo, con más de 6 años de servicio, con formación profesional en el área gerencial y, conocimiento de la temática en estudio. Definido los criterios de inclusión, el número de informantes clave fue de 10 sujetos, pues se consideró en este caso las recomendaciones de Strauss y Corbin (2002), quienes explican que el número de informantes, a diferencia de la investigación cuantitativa se selecciona durante el proceso, pues se trabaja en forma de zigzag, en el sentido que, al aplicar cada entrevista, la misma se transcribe y codifica. En este sentido, el número de aplicaciones se decide cuando no aparecen nuevos códigos, lo que indica una máxima saturación.

Con relación al término informante clave, Martínez (2006), puntualiza que el término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó la entrevista a profundidad y como instrumento, una guía de entrevista, así como una matriz de registro. Para el procesamiento de las entrevistas fue el análisis de contenido o discurso. Al respecto, Hurtado (2012) explica que la aplicación de este procedimiento, se orienta en la argumentación, la narración, y la enunciación, por cuanto en el campo del análisis discursivo convergen gran variedad de perspectivas teóricas y disciplinarias que examinan la forma de lo dicho, sus géneros y sus procedimientos

Una vez que fueron identificados y contactados los informantes clave, fueron aplicadas y procesadas a través de la metódica propuesta por la Teoría Fundamentada. En su primera fase (codificación abierta), de cada entrevista, las cuales fueron transcritas y codificadas para separar los elementos significativos de la data, se identificaron los códigos iniciales, representados por las ideas centrales planteadas por los entrevistados con relación a la temática abordada, es decir, los condicionantes de la gestión del conocimiento.

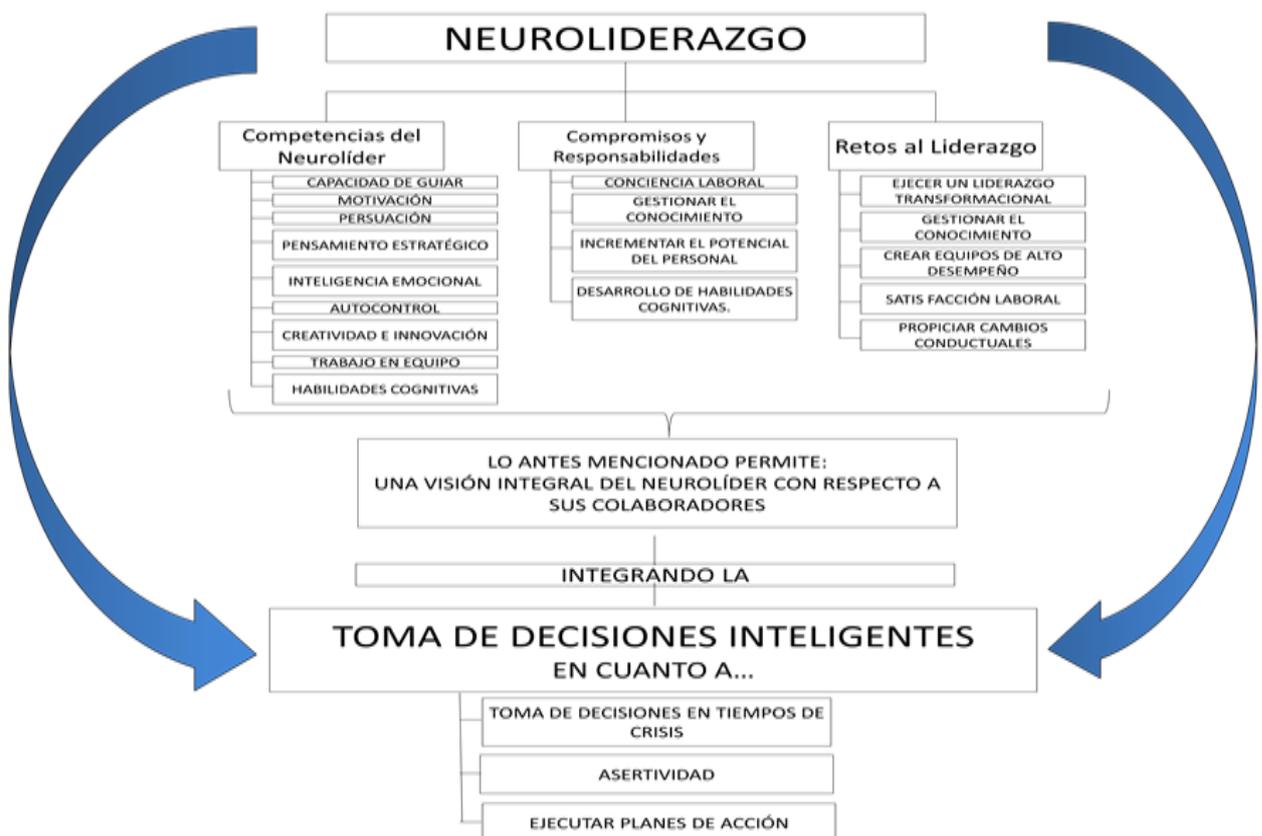
En ese contexto, para realizar una codificación abierta de las entrevistas transcritas. se procedió a resaltar las palabras claves que fueron identificadas en la lectura del discurso, las cuales definieron los temas o caracterizaciones iniciales que

condujeron a la codificación axial, donde se produce la integración que permitió el establecimiento de las categorías, referidas en este caso a los condicionantes presentes en la gestión del conocimiento desarrollada en las universidades en estudio. La integración de la data (codificación axial), se logró a través la conexión entre los grupos de temas y propiedades. Se reevaluaron los códigos para integrarlos en temas de mayor alcance, de manera de lograr consistencia en la totalidad de la base de datos.

Posteriormente, se reintegró y refinó la teoría, organizando las categorías alrededor de un concepto explicativo (codificación relacional), para ello se redujo la información redundante, profundizando además los espacios vacíos de información, relacionados con el desarrollo pobre de algunas categorías. Finalmente, se construyó la matriz condicional, a través de una representación visual que permitió determinar las conexiones entre los factores contextuales, desarrollar explicaciones y, exponer visualmente los hallazgos de la investigación.

### Resultados de la investigación

**Gráfico 1.**  
*Matriz de análisis condicional*



Fuente: Procesamiento de las entrevistas.

De la codificación de las entrevistas, emergieron en conjunto de categorías (temas) y subcategorías (subtemas), que sustentan la propuesta teórica objeto de la investigación, las cuales permiten integrar el ejercicio de neurolíder, en el marco de la toma de decisiones inteligentes. Emergió en primer lugar como categoría, las competencias del neurolíder, las cuales de acuerdo a los informantes, se encuentran relacionadas la capacidad de guiar y acompañar al colaborador, la motivación y la persuasión, el pensamiento estratégico, visto como una visión sistémica de la

universidad y su entorno, la inteligencia emocional, la creatividad e innovación, el trabajo de equipo y, las habilidades cognitivas.

Desde la óptica de esas ideas, para Castro (2016), el neuroliderazgo se convierte hoy día en una propuesta innovadora que incentiva a través del conocimiento del funcionamiento del cerebro, a integrar pensamiento, emoción y acción. Este enfoque involucra una visión innovadora del liderazgo que incorpora a las tradicionales habilidades del líder, el conocimiento del potencial del cerebro, los procesos mentales, la atención y la memoria, entre otras, lo cual de acuerdo al referido autor, vincula la labor del neurolíder, a la resolución de problemas, la toma de decisiones, la regulación de la emociones y el cambio.

La segunda categoría emergente, está referida a los compromisos y responsabilidades, de la cual surgieron las subcategorías conciencia laboral, lo cual involucra el nivel de pertenencia y compromiso que modelo el personal directivo, la gestión del conocimiento, el desarrollo incremental del potencial humano, proceso que el neurolíder desarrolla a través de la dignificación del papel de sus colaboradores, para culminar con el desarrollo de las habilidades cognitivas propias y las de sus seguidores, lo cual exige compromiso con la formación y el desarrollo profesional.

En ese marco de ideas, es importante comprender que el neuroliderazgo no ha surgido de la nada, el mismo ha sido producto de investigaciones complejas y profundas en el área de la neurociencia y la gerencia, basadas en la comprensión de la actividad cerebral humana, enfocadas en la acción directiva. Como herramienta gerencial, este enfoque está orientado a la comprensión de los procesos inherentes al funcionamiento del cerebro en su sentido más amplio y de esta manera, optimar la labor de dirección, en un marco tan complejo y comprometido, característico hoy día de un sector como el universitario público, el cual funciona dentro de una crisis general caracterizada por limitaciones presupuestarias, alta rotación del personal, derivada del proceso migratorio y, la falta de motivación y satisfacción que de acuerdo a los informantes, expresan los actores universitarios.

La última categoría emergente fue la de los retos del liderazgo, en la cual los informantes hicieron mención al ejercicio de un liderazgo transformacional, que propicie el cambio positivo, el empoderamiento de los colaboradores y el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. También hicieron mención a la gestión de conocimiento, asumiéndolo como una fuente de poder, la creación de equipos de alto desempeño, lo cual exige procesos comunicacionales pertinentes, incentivos, negociación, manejo efectivo de emociones, entre otros aspectos. Estas categorías, confluyen para los informantes con un proceso decisonal asertivo y participativo que contribuirá con la ejecución de los planes y, prepara el terreno y la cultura de la universidad para el cambio continuo.

Al triangular las aportaciones de los expertos, expresadas en la matriz de análisis condicional, con las aportaciones de Braidot, Alvarez y Lotauro (2014), es importante comprender que la aplicación del enfoque de neuroliderazgo, exige de algunos factores vinculados con el conocimiento del funcionamiento del cerebro de líder, el manejo de sus creencias, y la gestión de sus emociones, los mismos se describen a continuación:

### Capacidad de atención

Vinculada directamente con el funcionamiento de la corteza prefrontal del cerebro, la cual se encarga de la resolución de los conflictos, la diseño y ejecución de estrategias y de forma directa la toma de decisiones, proceso que exige atención al detalle, capacidad de percibir y comprender los estímulos y situaciones del entorno, como fundamento del ejercicio del líder.

### Neuroplasticidad

Como se mencionó con anterioridad, esta competencia hacer referencia a la capacidad para moldear y cambiar pensamiento y, de forma directa el ciclo del ejercicio gerencial, a saber: estímulo-pensamiento-emoción-acción o comportamiento, elementos esenciales en la toma de decisiones. La neuroplasticidad alude además a la capacidad de adaptación, cambio de hábitos y percepciones, elementos esenciales que se constituyen en los retos más importantes del liderazgo posmoderno..

## Neuroaprendizaje

Para la neurociencia, el aprendizaje se obtiene por asociación o por experiencia, razón por la cual un buen neurolíder debe aplicar estos principios para sí mismo, y crear las condiciones para que su equipo. Al respecto, de acuerdo a Sutil (2013), los aportes de la neurociencia a la educación y la gerencia, cada día son más importantes y valiosos, de allí que la organización posmoderna utilice el neuroliderazgo, el *neuromarketing*, el *neuromanagement*, la neuroeconomía, la neuropsicología, el *neuroplanning*, el neuroaprendizaje, la neuroeducación, entre otras herramientas para optimar sus procesos.

El neuroliderazgo pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos tradicionales externos de liderazgo, pues constituye una visión revolucionaria del ejercicio de un líder centrado en el aprovechamiento de su potencial cerebral, de sus habilidades cognitivas, las cuales derivan de su capacidad para analizar, discernir y escoger la mejor opción, ante una situación de decisión. Para el autor citado, los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento, pues demuestran mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

Lo anteriormente planteado, se convierte en un importante desafío para los líderes de la UNERMB, en consideración que el reconocimiento de cómo funciona el cerebro, les permitirá canalizar su ejercicio, crear una visión compartida, trabajo de equipo, un clima de camaradería y apoyo, elementos imprescindible en un proceso de toma de decisiones inteligente y asertivo.

Este planteamiento, se corresponde con lo expresa por Sutil (2013, p. 124), "las nuevas herramientas no están afuera, sino dentro de cada uno de nosotros". Esta perspectiva del ejercicio del liderazgo no propone fórmulas ni recetas predeterminadas, sino que promueve el desarrollo de las propias (personalizadas) soluciones y estrategias, sobre la base de cómo funciona el cerebro de la persona.

El enfoque de neuroliderazgo, se articula e integra armónicamente con el ejercicio de los líderes-gerentes universitarios y, los retos de una institución que requiere replantear su ejercicio para responder a las dinámicas y retos de la posmodernidad, lo cual exige una toma de decisiones inteligente, estratégica, creativa e innovadora, de un líder que como lo plantea Matlock (2010), se enfoque en una toma de decisiones que trascienda el dato, al combinar herramientas cuantitativa y cualitativas para el análisis, y el conocimiento del funcionamiento del cerebro, los pensamientos y las emociones.

En ese sentido, el ejercicio del neurolíder universitario exige de la integración de sus competencias para lograr trabajo de equipo, visión compartida, compromiso, y un marco cultural donde privilegie la calidad, excelencia y la ética.

## Reflexiones finales

El enfoque de neuroliderazgo se constituye en el ámbito universitario y, en específico en la UNERMB, en una pauta de orientación fundamental para orientar el ejercicio de los gerentes-líderes, en un marco de demandas importantes que exigen el replanteamiento de la misión de la universidad posmoderna y, de sus funciones básicas, vinculadas a la docencia, la investigación y la extensión o promoción social.

Para el neolíder de la UNERMB, la integración de estas funciones exige un ejercicio estratégico-operativo centrado en el trabajo de equipo, el modelaje de valores, el respeto por la condición humana de sus colaboradores y, el manejo de sus emociones, aspectos vinculados con el conocimiento del funcionamiento estructural, operativo y emocional del cerebro de líder y sus seguidores.

La aproximación teórica propuesta, se convierte en una orientación conceptual para comprender las funciones y responsabilidades del líder universitario y al mismo tiempo, diseñar mecanismos de desarrollo de competencias, definir perfiles de cargos gerenciales y en general de los diferentes miembros de la organización, así como planes de incentivo para elevar la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral.

De igual manera, el neolíder o gestor universitario, debe asumir los nuevos retos, la transformación y el cambio como una necesidad para alcanzar la calidad y excelencia académica que exige la sociedad posmoderna como demanda a una institución prioritaria para el desarrollo de la sociedad.

### Referencias bibliográficas

- Bolívar, E. (2005). *La modernidad de lo barroco*. Ediciones Era.
- Braidot, N, y Brunatto, V (2014), *Neuromanagement. La Revolución neurocientífica en la conducción del Management, del Management al neuromanagement*, Editorial Granica.
- Braidot, N. (2013). *Neuromanagement y neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones*. UNLP
- Braidot, N., Alvarez A y Lotauro, S. (2014), *Neuroliderazgo Una fórmula científica para alcanzar el éxito*.  
<http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/neuroliderazgo.pdf>,
- Castro, A. (2016). *Destaca importancia neuro-liderazgo en empresas*.  
<http://hoy.com.do/destaca-importancia-neuro-liderazgo-en-empresas/>
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Guardián, L. y Fernández, A. (2007). Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al Estudio del Proceso de Creación de Empresas XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Hammond, O. Keeney, H. y Raiffa, L.(2004). *Decisiones Inteligentes, Guía práctica para tomar mejores decisiones*. Grupo Editorial Norma.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, Y. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón.
- Martínez, M. (2006). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. Editorial Trillas.
- Matlock M. (2010), *Decisiones Inteligentes: Por que las decisiones no pueden tomarse a la ligera*. Editorial Vida.
- Mella, O. (2010). *Metodología Cualitativa en Ciencias Sociales y Educación*. Editorial Primus.
- Paz, E. (2006). *Investigación cualitativa en investigación: Fundamentos y tradiciones*. Mc Graw Hill.
- Paz, E. (2006). *Investigación cualitativa en investigación: Fundamentos y tradiciones*. Mc Graw Hill.
- Robbins, W. (2016). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Strauss, A, y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.  
Sutil, L.(2013). *Neurociencia, empresa y marketing*, Esic Editorial, Libros Profesionales.