



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

**HERRAMIENTAS DE LAS NEUROCIENCIAS APLICADAS  
AL EMPRENDEDURISMO**

---

*SU APOORTE AL MANAGEMENT, MARKETING Y RECURSOS HUMANOS. ALGUNOS  
EJEMPLOS RELEVADOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2019-2020)*

**AUTOR: ANDERLE JULIO FABIAN**

**TUTOR: PRISCILA PALACIO**

**JUNIO 2022**

---



## Resumen

El talento, la cooperación y la creatividad son características sobresalientes de la comunidad emprendedora argentina. En las últimas dos décadas, el ecosistema emprendedor se fue fortaleciendo y destacando en relación con otros países de la región, con herramientas públicas de fomento de la actividad, como la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor y la Ley del Régimen de la Economía del Conocimiento.

La pandemia del COVID-19 viene ocasionando un impacto global y local significativo tanto en la actividad económica en general como en el emprendedor en particular. El aumento de los costos de producción, la presión tributaria y las elevadas tasas crediticias llevan a un decrecimiento de la actividad económica, la cual deja planteado los principales desafíos a superar por el emprendedor.

La actualidad demanda que el emprendedor gestione el negocio bajo un paradigma diferente, aplicando los últimos avances de la ciencia con el fin de maximizar sus resultados. Es por ello, que el presente trabajo abordará la temática de las neurociencias aplicadas a la gestión del emprendedor. Presentando su uso para la toma de decisiones, estrategias de marketing y gestión de los recursos humanos.

Se procura demostrar que es posible mejorar los resultados a partir del entendimiento de las emociones, escuchando las necesidades de los consumidores y del ecosistema, generando ventajas competitivas a través del uso de las herramientas que nos proponen las neurociencias.

**Palabras clave:** emprendedurismo – neurociencias – marketing – management – recursos humanos



## Indice

|   |          |
|---|----------|
| <b>Introducción</b>   | <b>4</b> |
| <b>Capítulo I: La neurociencia y su aporte al emprendedurismo</b>   |          |
| La neurociencia y su aporte al emprendedurismo  | 7        |
| Antecedentes y evolución histórica de las neurociencias   | 7        |
| Edad Antigua  | 8        |
| Edad Moderna  | 8        |
| Cómo funcionan las neurociencias  | 10       |
| Las neurociencias y el emprendedurismo  | 14       |
| Su aporte al Management, Marketing y RRHH   | 15       |
| Aporte al Management  | 16       |
| Aporte al Marketing   | 17       |
| Aporte a los Recursos Humanos   | 18       |
| <b>Capítulo II: Algunos ejemplos relevados en la provincia de Buenos Aires y su explicación por las neurociencias</b> |          |
| Algunos ejemplos en la provincia de Buenos Aires y su explicación por las neurociencias                               | 19       |
| Ejemplo 1: “Tierra de Nadie”  | 19       |
| ¿Qué nos dice la neurociencia en relación al éxito de este caso?  | 20       |
| Ejemplo 2: “Manaos”   | 21       |
| ¿Por qué este caso es exitoso?  | 21       |
| Ejemplo 3: “Bichos de papel”  | 22       |
| ¿En qué se basa el éxito de este caso según las neurociencias?  | 24       |
| <b>Capítulo III: Herramientas de la neurociencias para el emprendedor argentino</b>                                   |          |
| Herramientas de la neurociencias para el emprendedor argentino  | 25       |
| Herramientas para la conducción del emprendimiento.   | 25       |
| Emprendé con propósito  | 25       |
| Sesgos cognitivos   | 28       |
| Construye tu marca personal   | 30       |
| Herramientas para las decisiones de marketing del emprendedor   | 32       |
| “Conectar con la emoción”   | 32       |
| “Hazlo sencillo”  | 32       |
| “Formas orgánicas”  | 33       |



|  |           |
|--|-----------|
| “Hombres y mujeres somos distintos”  | 33        |
| “Símbolos y metáforas”   | 33        |
| “Utiliza el buen humor”  | 33        |
| “Largo del mensaje”  | 34        |
| Herramientas para la comunicación, selección de personal, formación y capacitación | 34        |
| Liderazgo con inteligencia emocional   | 34        |
| Comunicar a las 3 capas del cerebro  | 37        |
| <b>Conclusiones</b>  | <b>39</b> |
| <b>Referencias bibliográficas</b>  | <b>41</b> |



## Introducción

En Argentina el sector pyme y emprendedor representa cerca del 44% del PBI y el 51% del empleo. Sin embargo, la situación de los emprendedores en el país no es fácil. Particularmente este es un contexto difícil debido a la pandemia causada por la contagiosidad del SARS-CoV-2 (el virus que causa COVID-19), el cual llevó a una importante caída de la actividad, un aumento de los costos de producción y una mayor presión tributaria.

Sin duda, esto lleva a que los emprendedores tengan que aprovechar todas las herramientas que la ciencia le pueda brindar. La posibilidad de conocer cómo funciona el cerebro en su rol como líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor, es un tema que debe formar parte de la agenda de cualquier emprendedor. De hecho, indagar cómo son las estructuras cerebrales que inciden y determinan la toma de decisiones, la capacidad creativa, las relaciones con los demás y el aprendizaje, son temas que forman parte del día a día de un empresario, desde la etapa embrionaria de un proyecto hasta la consolidación práctica del mismo.

El presente trabajo abordará la temática de las Neurociencias, es decir, las investigaciones y descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano aplicado al emprendedurismo.

Dentro de esta temática, las áreas más beneficiadas por los descubrimientos de las neurociencias son la Conducción (liderazgo y toma de decisiones), el Marketing (diseño de estrategias comerciales, planeamiento y gestión de clientes) y los Recursos Humanos (selección de personas, formación y capacitación).

Los interrogantes que se buscan contestar a partir de este trabajo son, por un lado, entender ¿De qué manera las neurociencias pueden explicar el éxito o fracaso de la dirección y gestión de un emprendimiento?; y por otro lado, ¿A través de qué herramientas se pueden aplicar los conocimientos aportados por la neurociencia al emprendedurismo?



Los objetivos que se pretenden alcanzar son introducir al emprendedor en el mundo de las neurociencias aplicada a los negocios y brindar herramientas concretas que permitan la aplicación de los aportes de la neurociencia al emprendedurismo.

Para esto contaremos con los siguientes objetivos específicos:

- Indicar que aportes asociados al Management, Marketing y RRHH brindan las neurociencias al emprendedurismo.
- Analizar casos a partir de ejemplos relevados en la Provincia de Buenos Aires.
- Brindar herramientas de la neurociencia que puedan contribuir al emprendedor argentino.

Se realizará un relevamiento bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de las neurociencias aplicadas a los negocios, y comprender los distintos conceptos necesarios para abordar el tema. Se consultarán libros especializados de neurociencias, libros relacionados con la dirección y gestión de emprendimientos, artículos periodísticos e informes con datos estadísticos.

Una vez analizado el marco teórico y los datos estadísticos se procederá a enfocarse en casos de estudio, donde podremos analizar el impacto de las neurociencias en el campo del emprendedurismo. También se realizarán 3 entrevistas con el fin de comprender la percepción del emprendedor local a este tipo de ciencias.

A partir de este análisis se propondrán herramientas concretas provenientes de las neurociencias para que el emprendedor local pueda aplicarlas y potenciar su emprendimiento.

Se intentará validar la hipótesis de que se puede potenciar un emprendimiento utilizando los aportes brindados en el campo de las neurociencias a partir de la mejora del Management, el Marketing y los RRHH.

El trabajo se estructura en 3 capítulos.

**Capítulo 1:** La neurociencia y su aporte al emprendedurismo.

**Capítulo 2:** Algunos relevamientos en la provincia de Buenos Aires y la percepción del emprendedor.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



### **Capítulo 3:** Cómo aplicar herramientas de la neurociencia al emprendedor argentino.

Luego al final del trabajo, se plantean las conclusiones, análisis de las entrevistas y recomendaciones para que los emprendedores de la provincia de Buenos Aires puedan seguir aprovechando los aportes brindados por las neurociencias al campo del emprendimiento.



# Capítulo I

## La neurociencia y su aporte al emprendedurismo

*“El cerebro es el órgano más complejo que se haya creado desde la aparición de la vida...”*

*Facundo Manes<sup>1</sup>*

### Antecedentes y evolución histórica de las neurociencias

Durante miles de años, la civilización ha estado pensando en el origen de las ideas, la conciencia, la interacción social, la creatividad, la percepción, el libre albedrío y las emociones. Hasta hace unas décadas, estas preguntas sólo eran abordadas por filósofos, artistas, líderes religiosos y científicos que trabajaban aisladamente. En los últimos años, las neurociencias se han convertido en una nueva herramienta para intentar comprender estos misterios.

En estas últimas décadas, hemos aprendido más sobre cómo funciona el cerebro que en toda la historia de la humanidad. Una de las principales funciones del abordaje histórico es que nos permite comprender conceptos que hoy resultan evidentes y que forman parte del sentido común. Estos conceptos se construyeron a través del tiempo a partir de elaboraciones y reelaboraciones, preguntas incómodas, críticas y nuevas formulaciones. Por ejemplo, el cerebro no siempre fue considerado un órgano biológico que dirige y controla el comportamiento humano. A continuación, se presenta un breve resumen de la historia de la neurociencia desde la antigüedad hasta la actualidad.

---

<sup>1</sup> Facundo Manes es un neurólogo, neurocientífico y político argentino creador del Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), presidente honorífico de la Fundación INECO, exrector de la Universidad Favaloro y director del Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro.



## Edad Antigua

En la antigua Grecia se realizaron los primeros debates sobre la importancia del cerebro en relación a la vida mental de un individuo. Aquí es donde podemos encontrar al “primer neurólogo”, que fue Alcmaeon Croton, un alumno griego de Pitágoras en el siglo V antes de Cristo. Sobre las bases de sus investigaciones propuso que el cerebro era el órgano responsable del pensamiento y de las sensaciones humanas.

Dos siglos después, los escritos de Hipócrates constituyeron otro importantísimo punto de inflexión. Hipócrates planteaba que el cerebro era el responsable del intelecto, los sentidos, el conocimiento, las emociones y las enfermedades mentales. En el mismo siglo, el primer estudio de anatomía cerebral fue realizado por Nemesio, quien ya postulaba la hipótesis ventricular<sup>2</sup>.

En la época romana, el gran médico Galeno se adhirió a esto y fue a través de él que estos puntos de vista dominaron la cultura occidental.

## Edad Moderna

En el siglo XIX, el neurólogo francés Paul Broca, mostró la primera evidencia empírica sustancial de la ubicación espacial en el cerebro humano ligada a determinadas funciones. Pudo demostrar que parte del cerebro es esencial para el lenguaje.

Por su parte, en Inglaterra, el neurólogo John Hughlings Jackson publicó el concepto de jerarquía como proceso evolutivo en 1869. Esto se refiere al cerebro como un órgano con muchos niveles de control organizados en distintos niveles según su importancia.

Durante las décadas de 1880 y 1890, el trabajo de Sigmund Freud evolucionó del método anátomo-clínico<sup>3</sup> a la neurología teórica y a la psicología. Este proceso dio origen al nacimiento del psicoanálisis.

---

<sup>2</sup> Los primeros estudios anatómicos del cerebro realizados por Nemesio en el siglo IV a.C. lo llevaron a apoyar la Hipótesis Ventricular, afirmando que el cerebro estaba compuesto de tres cavidades, una para la capacidad de percepción o de imaginación; otra para la facultad de pensar; y una tercera para el uso de la memoria.

<sup>3</sup> El método anátomo-clínico representa el paradigma médico de que el origen de la enfermedad se encuentra en una lesión.



Los fisiólogos Gustav Fritsch y Eduard Hitzig descubrieron que la corteza cerebral no solo representa funciones de alto nivel como el lenguaje, sino que también representa comportamientos menos complejos como acciones simples. Este descubrimiento llevó a los neuroanatomistas a intentar analizar con mayor detalle las características de la corteza cerebral y su organización celular.

El científico italiano Camilo Golgi desarrolló una técnica llamada “tinción argéntica”, en la que impregnaba a las células nerviosas con plata y permitía una completa visualización de las neuronas a nivel individual. Con este método, Santiago Ramón y Cajal, un médico español, encontró que las neuronas eran entidades separadas. Llegando a su principal resultado, la identificación de la individualidad de la célula nerviosa, la neurona.

Durante décadas, otros neurólogos realizaron nuevos aportes a las neurociencias cognitivas. Por ejemplo, Constantin von Manakow propuso la idea de que cierto daño en una parte del cerebro podría crear problemas en otra parte por fuera de este.

El psicólogo y médico ruso Alexander Romanovich Luria es considerado el padre de la neuropsicología actual. Perfeccionó diversas técnicas para estudiar el comportamiento de los pacientes con trastornos neurológicos y completó una batería de pruebas psicológicas diseñadas para establecer las afecciones en los procesos psicológicos, como por ejemplo la atención, la memoria, el lenguaje y las funciones ejecutivas, entre otros.

Si bien se ha aprendido mucho desde el estudio de casos individuales, el desarrollo de los estudios de grupo ha presentado un gran aporte a las neurociencias cognitivas. Estos se iniciaron a fines de la década de 1940 y permitieron la formación de grupos control para facilitar la revelación de datos sobre los deterioros asociados a una lesión particular. Junto con esto, el uso de la estadística permitió definir cuantitativamente los deterioros, lo cual posibilitó sensibilizar las pruebas para detectar la presencia de un daño. En esta época, los médicos estudiaban el funcionamiento del cerebro mientras que los psicólogos investigaban cómo medir la conducta para estudiar la mente humana.



George A. Miller, profesor emérito de la Universidad de Princeton en Estados Unidos, junto con sus eminentes colegas acuñaron el término “neurociencias cognitivas” en 1970. Los grandes y sorprendentes avances en la tecnología para estudiar las neurociencias y en el entendimiento de las funciones cerebrales llevó a que la década del noventa sea declarada como la “Década del cerebro” en el Congreso Nacional de Estados Unidos.

El permanente avance está permitiendo, además de confirmar empíricamente un conjunto de supuestos, acceder a un campo de conocimientos de posibilidades enorme de aplicación en la gestión organizacional. El campo de aplicaciones de la neurociencia a las áreas fundamentales de gestión y conducción de organizaciones, trae consigo la creación de nuevas disciplinas como el neuromanagement, el neuroliderazgo, el neuromarketing, la neuroeconomía, el neuroplanning, la neuroselección de personas, las neuroinvestigaciones de mercado, el neuroaprendizaje y la neuroeducación.

## **Cómo funcionan las neurociencias**

El cerebro humano es considerado la estructura más compleja en el universo. Esto se debe a que se propone el desafío de entenderse a sí mismo y contiene más neuronas que estrellas existentes dentro de nuestra galaxia. Toda nuestra actividad mental está dictada por el cerebro, desde los procesos inconscientes, como respirar, hasta los pensamientos filosóficos más elaborados. Las neurociencias estudian la organización del sistema nervioso, su funcionamiento y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos.

Este abordaje científico es multidisciplinario ya que incluye a neurólogos, psicólogos, psiquiatras, filósofos, lingüistas, biólogos, ingenieros, físicos y matemáticos. Abarca el estudio puramente molecular, el nivel químico y celular, el de las redes neuronales, nuestras conductas y su relación con el entorno.

Las neurociencias estudian los fundamentos de nuestra individualidad: las emociones, la conciencia, la toma de decisiones y nuestras acciones sociopsicológicas. Todos estos estudios



exceden el interés de los propios neurocientíficos, ya que también captan la atención de diversas disciplinas, dentro de las cuales podemos mencionar la comunicación, el management y la sociología.

Todo lo hacemos con el cerebro, esto hace que sea lógico que el impacto de las neurociencias se dé en múltiples áreas de relevancia a nivel social y dominios tan dispares. Por ejemplo, la neuroeducación tiene como fin el desarrollo de nuevos modos ordenados y sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, donde combina la pedagogía, los hallazgos en la neurobiología y las ciencias cognitivas. Se trata así de la suma de esfuerzos entre científicos y educadores, haciendo hincapié en la importancia de las modificaciones que se producen en el cerebro a temprana edad para el desarrollo de capacidades de aprendizaje y conducta que luego nos caracterizan como adultos. Al tratarse de un área elemental para el conocimiento humano, resulta comprensible y necesario que los procesos de las neurociencias sean absorbidos y debatidos por la sociedad en general, evitando quedar solamente en laboratorios.

Lo que nos hace únicos es el cerebro. Si nos hicieran un trasplante de hígado o de páncreas, seguiríamos siendo nosotros mismos. Pero si nos transplantan el cerebro, nos convertiremos en personas distintas. La investigación en neurociencias, a pesar de la complejidad que implica, ha llegado a conocimientos claves y sensibles sobre el funcionamiento del cerebro. Las neurociencias han realizado aportes considerables para las áreas críticas del lenguaje y los mecanismos cerebrales de la emoción y de los circuitos neurales involucrados en ver e interpretar el mundo que nos rodea.

Podemos tomar como ejemplo de estos avances el descubrimiento de las neuronas espejo, que se cree que son importantes dentro de las capacidades cognitivas dentro de la vida social, tales como la empatía y la imitación, o el hallazgo sobre la capacidad de las neuronas de regenerarse y establecer nuevas conexiones en algunas partes de nuestro cerebro. Otro ejemplo son los estudios que permitieron reconocer que alrededor de los cuatro años de vida el cerebro desarrolla la capacidad de percibir las intenciones, los deseos y las creencias, y que logra alcanzar su madurez entre la segunda y tercera década de la vida.



También han logrado avances significativos en la comprensión de las interrelaciones neuronales de las decisiones morales y las moléculas que refuerzan o borran los recuerdos, en la detección temprana de trastornos mentales y neurológicos y en el intento de generar implantes neuronales, permitiendo incluso leer la mente para mover un brazo robótico.

Es concebible, en base a tales descubrimientos de las últimas décadas, que la neurociencia haya suscitado cierta expectativa de que eventualmente comprenderemos todos estos temas, desde los más importantes, como la conciencia humana o la base molecular de muchos trastornos mentales, hasta los problemas cotidianos, como por ejemplo por qué la gente prefiere una bebida a otra.

La investigación neurocientífica resulta innovadora, apasionante y, más allá de sus alcances, ha logrado avances claves para lograr un entendimiento profundo en distintos procesos mentales críticos en el funcionamiento cerebral. Además, los hallazgos en este campo han contribuido a una mejor calidad de vida para millones de personas que padecen enfermedades psicológicas, neurológicas y psiquiátricas.

El desafío científico es enorme, porque plantea muchas de las preguntas que la propia civilización siempre se ha hecho, como el origen del pensamiento, qué es la conciencia o si tenemos libre albedrío. Aunque hemos aprendido mucho sobre ciertos procesos en el cerebro, no existe una teoría sobre el cerebro que explique cómo funciona en general. Sin embargo, el marco intelectual y metodológico actual es muy prometedor.

Las neurociencias abarcan el conjunto de disciplinas que estudian la estructura y el funcionamiento del sistema nervioso humano. Además, investigan cómo se relacionan entre sí sus diferentes elementos para crear y constituir la base biológica de la cognición, de las emociones y de la conducta. Los principales temas que estudia e investiga la neurociencia son:

- La estructura y el funcionamiento de las células cerebrales.
- La influencia de los genes en el desarrollo y en la morfología cerebral.
- La comunicación entre las neuronas (sinapsis) y la creación de redes neuronales.



- Las características y el rol de los mediadores químicos en las sinapsis (los neurotransmisores).
- La construcción de la realidad a partir de la percepción y el procesamiento cerebral de la información.
- Los mecanismos neurobiológicos responsables de la cognición; por ejemplo, los relacionados con la atención, con la memoria, con el aprendizaje, con la creatividad y con la motivación.
- Los mecanismos neurobiológicos que subyacen a las emociones.
- El funcionamiento de estructuras neuronales claramente identificables, como el hipocampo, la amígdala, los ganglios basales y la ínsula cerebral, entre otros.
- Las diferencias cerebrales según el género: aspectos morfológicos y conductuales que diferencian al cerebro femenino del cerebro masculino.
- La base biológica del aprendizaje y de la memoria.
- La neuroplasticidad y la neurogénesis.
- El desarrollo neuronal desde la concepción, así como la influencia del medio ambiente.
- La estructura y el funcionamiento de redes neuronales complejas; por ejemplo, las relacionadas con el habla.
- Los mecanismos no conscientes y la conciencia.

Puesto que el sistema nervioso es sumamente complejo, las neurociencias modernas se han desagregado en diferentes ramas. Son ellas:

**Neurociencia cognitiva:** Analiza los mecanismos neurales responsables de los niveles superiores de la actividad mental del ser humano, como el pensamiento, la imaginación y el lenguaje. En este nivel, la investigación estudia cómo la mente es creada por la actividad del cerebro.

**Neurociencia afectiva:** Es una de las ramas más modernas y estudia la relación entre el cerebro y las emociones. La neurociencia afectiva tuvo su origen en el descubrimiento de una intrincada red de conexiones neuronales que vinculan los sentimientos con la construcción cerebral de la realidad y de la conducta.

**Neurociencia conductual:** Analiza cómo funcionan los sistemas neuronales para producir determinadas conductas; por ejemplo, qué áreas intervienen en los mecanismos de aprendizaje y de la memoria durante experimentos del tipo estímulo/respuesta.



**Neurociencia social:** Estudia cómo el cerebro de un individuo dirige su comportamiento social y, a su vez, cómo la interacción con los demás influye en su cerebro.

**Neurociencia celular:** Analiza las propiedades características de las neuronas; es decir, cómo difieren en sus funciones, cómo influyen unas sobre otras, cómo se conectan entre sí, etcétera.

**Neurociencia molecular:** Estudia el cerebro, a partir de considerarlo el fragmento de materia más complejo del universo. En el caso del cerebro, las moléculas desempeñan papeles diferentes que son decisivos para su función, como, por ejemplo, permitir que las neuronas se comuniquen entre sí.

**Neurociencia de los sistemas:** Analiza los mecanismos cerebrales que mediante su interacción, generan circuitos que, a su vez, configuran determinados sistemas.

## **Las neurociencias y el emprendedurismo**

El emprender implica utilizar al máximo nuestras capacidades y recursos para la toma de decisiones y la asunción de riesgos. El emprendedor debe permanentemente evaluar múltiples variables para lograr crecer o al menos mantener vivo su negocio. Constantemente está evaluando su modelo de negocio, el desarrollo de nuevas estrategias, la selección y evaluación de colaboradores, proveedores y terceros. Es un ejercicio diario salir a buscar nuevos clientes, estar al tanto de las nuevas tecnologías, los cambios del micro y el macro entorno, lo cual obliga al emprendedor a desarrollar y aplicar técnicas de análisis. Es para todo esto donde las neurociencias se vuelven una excelente opción para obtener una ventaja competitiva.

El desarrollo de las neurociencias permite entender cómo funciona nuestro cerebro, procesa información, dirige el comportamiento y toma decisiones. El neurólogo Donald Calne, dice “la diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón, nos lleva a elaborar conclusiones”. Por eso asocia la neurociencia con el



emprendimiento, porque los emprendedores necesitan de la acción, y eso pende de las emociones, un área que la neurociencia conoce a fondo. Es así como la neurociencia se ha convertido en una herramienta fundamental para cualquier emprendedor que quiera generar ventajas competitivas a partir de su estudio y aplicación.

Josue Vinicio Pacheco Castro (2021) al hablar de la relación entre las neurociencias y el emprendedurismo plantea lo siguiente:

El miedo y la inestabilidad anímica, limitan el accionar del emprendedor y hasta a veces lo paraliza. Sus creencias y sus emociones pueden no permitir el desarrollo de sus competencias, retardando e incluso impidiendo alzar las anclas y arrancar. Las Neurociencias pueden ser un pilar fundamental al momento de mejorar aquellas áreas que necesita mejorar, para llevar adelante los planes de acción diseñados e impulsar el liderazgo. Vital importancia asume también su propia transformación personal y profesional, para gestionar su negocio con un paradigma diferente, reduciendo sustancialmente los tiempos en el despegue empresarial.

Las neurociencias refuerzan el concepto de emprender con propósito, ya que las personas no compran cosas que no entienden, y aquí es donde el 90% de los emprendedores fracasan, si ellos no saben lo que hacen o venden, el cliente tampoco lo sabrá. (p. 9)

## **Su aporte al Management, Marketing y RRHH**

A continuación, mencionaremos los principales aportes de las Neurociencias al Management, Marketing y RRHH.



### *Aporte al Management*

La Neurociencias comienzan a influenciar el Management a fines de la primera década del siglo XXI, debido a la emergente necesidad de contar con una visión interdisciplinaria que permita estudiar y explicar los procesos clave de toma de decisiones por un lado, y crear e implementar planes estratégicos que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia sus metas por el otro.

La aplicación de las neurociencias al gerenciamiento y la conducción de organización es llamada Neuromanagement. Es una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la gestión de las organizaciones y personas a partir del desarrollo de la neurociencias.

Apuntan a mejorar las metodologías de investigación y análisis, como así también al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional.

El Neuromanagement se focaliza en:

- Los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones.
- El desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos).
- La planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).

Dentro del contexto actual, en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde los acontecimientos inesperados son cada vez más frecuentes, no sabemos sobre qué tendremos que decidir. Es por ello que los avances producidos por las neurociencias se convierten en una herramienta mandatoria para pensar y diseñar nuevas formas de administración, organización y gestión en este nuevo contexto.



## *Aporte al Marketing*

Desde sus inicios, el marketing se ha apoyado en el conocimiento de otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía, las ciencias exactas y la antropología. Al combinar los avances en neurociencia y neuropsicología, se produjo una evolución de tal magnitud que condujo a la creación de una nueva disciplina, a la que llamamos "neuromarketing".

El Neuromarketing investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas.

El neuromarketing trae consigo un conjunto muy valioso de recursos para la investigación de mercado, la segmentación del mercado, el desarrollo de estrategias de producto, posicionamiento, precios, comunicación y canales. Estos recursos se basan en el conocimiento de los procesos cerebrales involucrados en la percepción sensorial, el procesamiento de la información, la memoria, la emoción, la atención, el aprendizaje, la racionalidad, la emoción y otros mecanismos que interactúan en los procesos de aprendizaje y toma de decisiones del cliente.

El neuromarketing responde con un mayor grado de certeza a muchas de las preguntas del marketing, por ejemplo:

- Qué estímulos debe contener un comercial para lograr un mayor grado de impacto.
- Cuál debe ser el nivel de repetición en cada medio para que una campaña sea efectiva.
- Cuáles son los estímulos sensoriales que debe contener un producto para lograr la satisfacción del cliente.
- Cuál es la mejor estrategia con respecto al precio.
- Cómo se puede seducir a los clientes para que permanezcan más tiempo en un punto de venta, aumenten su volumen de compras y regresen.



- Qué tipo de entrenamiento debe tener una fuerza de ventas para que sea competitiva.

Los emprendedores pueden tener dificultades para definir sus productos y vender, es decir, dificultades para tener claro cuál es su público objetivo y cómo conectar con el cliente. Las neurociencias se vuelven un factor clave para apuntalar al emprendedor en estas dificultades. Permitiendo que logre diferenciarse, lo cual es indispensable para evitar competir por costos, territorio donde una empresa grande siempre podrá vencerlo.

### ***Aporte a los Recursos Humanos***

Las Neurociencias aportan principalmente a los recursos humanos técnicas para seleccionar y capacitar personas, lograr que los equipos alcancen su máximo potencial, sean más efectivos en la implementación de procesos de cambio, comuniquen mejor y generen compromiso de los empleados en los proyectos de la organización.

El correcto uso y aplicación de esta ciencia puede presentar los siguientes beneficios:

- El desarrollo de habilidades de liderazgo se potencia.
- La capacidad para tomar decisiones eficaces aumenta.
- El riesgo de no elegir a las personas adecuadas disminuye.
- Los métodos para el desarrollo de la creatividad se enriquecen.

La aplicación de las neurociencias a los recursos humanos permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, y establecer una mejor relación con las personas.



## Capítulo II

### Algunos ejemplos relevados en la provincia de Buenos Aires y su explicación por las neurociencias

*“No puedes simplemente preguntarles a los clientes que quieren y luego intentar darles eso...”*

*Steve Jobs<sup>4</sup>*

En el presente capítulo se abordarán tres ejemplos relevados en la provincia de Buenos Aires con el fin de analizar y brindar una mirada desde la aplicación de las neurociencias.

#### **Ejemplo 1: “Tierra de Nadie”**

“Tierra de nadie” es un emprendimiento gastronómico creado en septiembre del 2012 en el barrio de Caballito. Ofrecen hamburguesas 100% artesanales, con estilo propio y una calidad impresionante. Su carta es simple, corta, clara y concisa. Hay hamburguesas para comer y gaseosas y cerveza para beber. No ofrecen postres, cafés o platos rebuscados de autor. El pan lo producen, pican la carne y arman las hamburguesas, los vegetales los preparan ellos y hasta el kétchup lo hacen casero.

Hoy bajo esta propuesta de “hamburguesas como había que hacerlas” son un emprendimiento exitoso en expansión, con 4 locales y perspectivas de crecimiento pese al

---

<sup>4</sup> Steve Paul Jobs fue un empresario y magnate de los negocios en el sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Padre del primer ordenador personal y fundador de Apple Computer, probablemente la empresa más innovadora del sector, este mago de la informática fue uno de los más influyentes de la vertiginosa escalada tecnológica en que aún vive el mundo actual, contribuyendo decisivamente a la popularización de la informática. Sus ideas visionarias en el campo de los ordenadores personales, la música digital o la telefonía móvil revolucionaron los mercados y los hábitos de millones de personas durante más de tres décadas.



contexto de contracción económica. Compitiendo contra cadenas famosas con fuerte presencia en la zona como McDonald's o Burger King.

### *¿Qué nos dice la neurociencia en relación al éxito de este caso?*

A comienzos de los 2000 la gente decía que ya no quería consumir hamburguesas porque engordaban y estaban llenas de grasas malas para el colesterol. Era una época en la que la gente decía que comer sano era lo más inteligente. Es entonces cuando McDonald's decidió invertir mucho tiempo y recursos en cambiar sus productos y volverlos más sanos.

En esos mismos años, la competencia, Burger King, creó una hamburguesa sumamente grande y agresiva en su contenido, llena de queso y tocino, con diferentes ingredientes que hacen que el cerebro se conecte con ese producto.

Lo curioso de esto es que Burger King empezó a crear estas hamburguesas mucho más grandes y engordantes, en esos tiempos en los que aparentemente los consumidores querían comida más saludable. Fue así como Burger King logró que el mercado se empezara a fijar mucho en ellos. La gente puede desear comer sano, pero todo indica que esos son productos de nicho.

Para entender lo incongruente que es el discurso del consumidor, podemos tomar como ejemplo el caso de Tierra de Nadie, que escapa del discurso “la gente quiere comer sano”. Las neurociencias demuestran que la gente dice que quiere comer sano pero su mente inconsciente quiere otra cosa.

Es sorprendente, pero las personas necesitan alimentos que los satisfagan más allá del concepto de una buena nutrición. Es ahí donde se debe tener cuidado en hacer lo que la gente pide, porque todos dicen que deben y quieren comer sano, pero al final del día los productos funcionales o nutricionales tienen una pequeña participación dentro de los portafolios. La ceguera no permitió que McDonald's entendiera la necesidad subconsciente de la gente.



## **Ejemplo 2: “Manaos”**

“Manaos” es una empresa familiar Argentina que produce bebidas carbonatadas de diversos sabores. Su planta está ubicada en Virrey del Pino, La Matanza y es la embotelladora más grande de América.

Sus comerciales se han transformado en una marca registrada gracias a las destacadas personalidades que participaron de los mismos como por ejemplo “El Chaqueño” Palavecino, Martín Palermo, Enzo Francescoli, Juan María Traverso, entre otras.

Hoy en día, con apenas 15 años, Manaos bajo el slogan de “Toma lo mejor de tu país” es una de las bebidas más vendidas de nuestro país. Esta bebida logró transformarse en una de las principales competidoras de Coca-Cola, y día a día acapara mayor producción dentro del mercado interno.

### ***¿Por qué este caso es exitoso?***

Como mencionamos anteriormente, Manaos, tiene una estrategia comunicacional que apunta al sabor argentino, buscando identificar la marca con personalidades que llegan al inconsciente del consumidor local. Es decir, no solo se trata de sabor y precio, sino emoción y el afecto que representa la marca en los cerebros del consumidor.

Para demostrar esto, vamos a recurrir a una investigación que ha sido pionera en Neuromarketing: el experimento de Read Montague sobre las preferencias por Coca Cola vs Pepsi. El objetivo de Read Montague era investigar las razones por las cuales dos bebidas casi idénticas químicamente causaban un comportamiento de compra tan diferente.

El experimento consistió en hacer un test de elección a ciegas, donde se probaban ambas bebidas sin saber cuál era cada una y se invitaba a elegir cuál era la más rica. En una primera instancia, la mayoría se inclinó por Pepsi. A su vez se registraba que había mayor actividad en la



parte cerebral asociada al placer de las bebidas y alimentos que las personas consideran "ricos". Esto explica la preferencia por Pepsi.

Luego se descartó el test a ciegas y se les informó a los participantes de la muestra qué bebida contenía cada vaso. El resultado se invirtió: la mayoría eligió Coca Cola.

¿Qué es lo que pasó? Montague descubrió que, cuando los participantes eran informados sobre cuál era la bebida que estaban probando, se activaba otra zona del cerebro, la que está asociada con los recuerdos y experiencias, y que la etiqueta de Coca-Cola activaba el hipocampo junto con estructuras relacionadas con los circuitos cerebrales de recompensas. También observó que Coca-Cola activaba, además, otras regiones cerebrales, que están relacionadas con los cambios de conducta generados por la emoción y el afecto.

Los resultados de este famoso análisis neurocientífico avalan el éxito de la estrategia comunicacional desarrollada por Manaos.

### **Ejemplo 3: “Bichos de papel”**

Para este último caso se presentará la historia de Paola Gómez Olivera, creadora de “Bichos de papel”. Bajo el lema “Creamos momentos que te acompañan toda la vida”, diseña juguetes para armar, estimular la motricidad y desarrollar el ingenio creativo.

Santiagueña, egresada de una secundaria técnica, Paola Gómez Olivera dice que es muy estudiosa y que está a una materia de recibirse de diseñadora industrial en la Universidad Nacional de Córdoba. Su padre la ayudaba pagándole un alquiler y su madre todos los meses le mandaba una “cajita feliz” con comida. Aun así, dice, en más de una ocasión tuvo que abandonar los estudios para ponerse a trabajar. En 2010, cuando terminó de cursar, recuerda, sus amigos de la facultad la ayudaron vendiendo empanadas para pagar su alquiler y algunos profesores accedieron a tomarle examen antes para ahorrarle algunos meses. Terminó la cursada, pero otra



vez, las urgencias económicas hicieron que no pudiera presentar la tesis por lo que perdió las últimas tres materias, que finalmente retomó este año.

En el medio, tuvo su primer emprendimiento: el centro de estudiantes le había pagado un curso de producción de calzado, con la condición de que ella luego lo compartiera con otros. “Hoy hay más de 30 proyectos de calzados funcionando en Santiago del Estero, de personas que se han formado conmigo”, asegura. Gómez Olivera participó en la feria Puro Diseño representando a su provincia con su calzado. Pero dice que no encajaba con los gustos más clásicos de Santiago, y debió abandonar ese emprendimiento.

De esas idas y vueltas surgió su actual proyecto, “Bichos de Papel”: juguetes de papel pensados para estimular la motricidad fina de los niños. “En 2013, para volver a Puro Diseño presenté lo que en ese entonces solo había sido un trabajo de Morfología para la facultad. Quedé seleccionada y viajé con mis mulitas, tortugas, lechuzas y peces dorados de papel, autóctonos de Santiago del Estero. Para mi sorpresa, vendí un montón”, recuerda.

Pero de regreso en Santiago, en las jugueterías locales le dijeron no y solo le vendía a una clienta de Buenos Aires que tenía un local de objetos de diseño, de modo que apuntó a ese otro mercado. Desde entonces no paró de vender: hoy tiene ocho líneas con un total de 29 animales. Para chicos ciegos también tiene una línea de animales con una textura indicativa para que puedan identificar donde doblar el papel.

La técnica que utiliza se llama “Kirigami”. A diferencia del “Origami”, las formas se hacen a partir de un plano con referencias como guías para doblar y cortar. “Originalmente los había pensado como juguetes didácticos, pero después supe que muchos papás de chicos con Síndrome de Asperger o trastornos del espectro autista los compraban porque, según me explicaban, los estimulaban y ayudaban a concentrarse. También muchos lo llevan para personas con Parkinson. Todo eso para mí fue revelador”, cuenta Gómez Olivera, que desde entonces vende también a través de jugueterías inclusivas y librerías.



Actualmente cuenta con una capacidad productiva de 3.000 unidades por semana. Vende en siete provincias a través de alrededor de 17 puntos de venta y dice que le están llegando pedidos del exterior, tanto de la región como de Europa y Estados Unidos.

### *¿En qué se basa el éxito de este caso según las neurociencias?*

El éxito de este caso está basado en una propiedad del cerebro llamada “neuroplasticidad”. La plasticidad sináptica o neuroplasticidad es la capacidad que tiene el cerebro para renovarse, modificarse a sí mismo y crear nuevas conexiones neuronales a cualquier edad mediante los estímulos del entorno y de las propias intenciones conscientes.

Lo más constante y lo que va a ocurrir con toda seguridad, es el cambio. La capacidad del cerebro para adaptarse mediante la creación de nuevas vías neuronales despliega todo un mundo de posibilidades para la gestión empresarial en los procesos de cambio. En entornos empresariales en constante evolución, el cerebro se vuelve mucho más flexible para resolver problemas complejos y pensar de forma más creativa.

Como vimos, Paola Gómez Olivera, se organizó en respuesta a las necesidades cambiantes a lo largo de su vida en su recorrido hasta “Bichos de Papel”, en un proceso dinámico que le permitió aprender y adaptarse a experiencias muy diferentes. A medida que el mundo en el que se desenvuelve cambiaba, ella y su cerebro también lo hacían. Además, sus productos ayudan a desarrollar la neuroplasticidad de sus consumidores.

Los avances de la neurociencia han demostrado que el cerebro es mucho más maleable de lo que se pensaba y que la conectividad entre las neuronas puede cambiar con la experiencia. Desde el punto de vista de las neurociencias, podemos decir que la neuroplasticidad fue el factor clave para el éxito de este emprendedor.



## Capítulo III

### Herramientas de la neurociencias para el emprendedor argentino

“La gente compra solamente por tres motivos: Por reducir el miedo, por ahorrar energía y por sentir más placer...”

Jürgen Klaric<sup>5</sup>

#### Herramientas para la conducción del emprendimiento.

A continuación se presenta una recopilación de herramientas basadas en las neurociencias que pueden ser aplicadas a la conducción de un emprendimiento.

##### *Emprendé con propósito*

Ruben Dario Blanes (2018) sugiere que el emprendedor, en primer lugar debe trabajar en su proyecto de vida, en sus valores, sus capacidades, y poner el foco en primer lugar en el “para qué” del emprendimiento. Esta pregunta activa el hemisferio derecho del cerebro y lo pone en contacto con el futuro, lo cual revelará las verdaderas causas y motivaciones de la actividad que desea iniciar, identificará el problema a resolver, la necesidad a cubrir. El autor indica:

Solo una vez encontrada todas las respuestas a este primer cuestionamiento ha de proceder a definir el “donde” y “cuando” refiriéndose al lugar espacial y el momento temporal de la necesidad a cubrir. Entonces podrá concluir en el “qué” emprender, estando así completamente alineado con sus valores, con su meta trascendente o su propósito de vida.

---

<sup>5</sup> Jürgen Klaric es un especialista en Neuromarketing estadounidense, además de docente, escritor, e investigador en estos temas. Es considerado uno de los conferencistas más importante del mundo y uno de los 10 mercadólogos más influyentes, es escritor de cuatro Best Sellers.



Emprender desde el propósito, implica emprender en aquello que sienta pasión y además que pueda vivir de ello, y no solo vivir, sino vivir bien, a gusto haciendo aquello que realmente le gusta.

Aquí ya no se habla de trabajo, sino que corresponde hablar de ocupación en el propósito, el trabajo da pereza, es algo que se hace por obligación, pesa. No es lo mismo levantarse para ir a trabajar, que levantarse para hacer algo que te gusta. Hay que descubrir a qué dedicarse y hacer de ello, el propósito.

Esta diferenciación entre trabajar y dedicarse al propósito, a una misión trascendental, no es antojadiza, se debe tener mucho cuidado con las palabras, cómo se utilizan y el significado que se les da, pues ya se sabe, que las palabras generan pensamientos, y los pensamientos emociones y estas definen las acciones. (p. 15)

Luego, al hablar del propósito indica:

La verdad es que todos tenemos una misión, un propósito, el tema es que debemos descubrirlo. Para descubrirlo hay que aquietarse y buscar, explorar, escuchar esa vocecita interior y para escuchar esa voz interior hay que eliminar los ruidos que no dejan oír, este es el punto de partida de la generación de “la idea” de emprendimiento exitoso.

El emprendimiento elegido, siempre, ha de ser útil para el entorno, para la sociedad. Si no sirve a los demás, no se está emprendiendo desde el propósito. Si quieres encontrar tu propósito, debes poner el foco en servir a otros, estar al servicio de los demás.

Otra característica de los emprendimientos asociados al propósito, es que, el premio, la recompensa, es el propio acto de hacerlo, se debe estar vinculados con la acción más que con el resultado de la acción.

Claro que el resultado es importante, no obstante, el foco y el premio está en la acción, el resultado viene solo cuando se hace todo aquello que se tiene que hacer para cumplir con el propósito aportando al entorno y a la sociedad, aquello que solo tú puedes



hacer mejor que nadie. El resultado se convierte así en la verdadera abundancia o prosperidad.

Muchos de nosotros tenemos muy incorporada la cultura del esfuerzo y para encontrar la idea de emprendimiento asociado al propósito no hay que sufrir, no hay que esforzarse, lo que pasa que se está acostumbrado a vivir en compartimientos estancos separando la vida profesional, de la vida personal, del ocio, cuando en realidad debemos integrar todo.

Seguramente aparecerá la idea de aquello que permite vivir sin pereza, si da pereza hacer cosas no se está en el propósito. Aparecerá aquello que permite tener alegría, entusiasmo, optimismo y salud.

Permitirá tejer una red de relaciones constructivas alrededor del emprendimiento. Una vez que se tiene claro el propósito, a partir de allí se construyen relaciones que terminan beneficiando al proyecto.

Diseñar un emprendimiento con base en el talento, considerando el propósito, es monetizar aquello que nos gusta hacer y con ello, hacer un aporte a la sociedad. Ello permitirá una buena vida, dejando de lado el esfuerzo, haciendo lo que nos gusta, prosperando en relaciones y económicamente. (p. 16)

Por último, el autor plantea el cómo darse cuenta si el emprendedor encontró su propósito, y menciona:

Existen señales muy claras, que indican que realmente se ha descubierto, que se está emprendiendo en concordancia con la meta trascendente.

- En primer lugar, la persona que emprende desde el propósito, está feliz, está cumpliendo con su misión... viviendo el aquí y ahora.
- La segunda señal es que la persona no se queja, es consciente que tiene que llevar a cabo su misión, y por eso no se queja.
- La tercera señal es que el emprendedor alineado a su propósito entrega lo máximo en cada acción, confía que el resultado esperado indefectiblemente llegará.



- Por último, el emprendedor, lidera su vida y vive en potencialidad pura. (p. 17)

### *Sesgos cognitivos*

Facundo Manes (2018), menciona que el cerebro argentino es igual al del resto de los seres humanos y que nuestro cerebro es una gran máquina de aprender y tiene la capacidad de modificarse a sí mismo constantemente para mejorar nuestras respuestas frente al ambiente. Identifica regularidades del ambiente o contextos específicos y desarrolla paquetes de información y patrones de conducta más o menos fijos para esos contextos. Esto hace más eficiente nuestro sistema cognitivo, evitando que tengamos que volver a procesar una misma situación una y otra vez como si fuera nueva. El autor indica:

El modelo cognitivo plantea la hipótesis de que las percepciones de los eventos influyen sobre las emociones y los comportamientos de las personas.

Existe una amplia variedad de sesgos cognitivos que suelen responder a la evolución y fueron de gran utilidad para la supervivencia humana.

Así, la preferencia por la comida que tiene sabor dulce frente a la de sabor amargo descansa en el hecho de que en el mundo vegetal son numerosos los alimentos dulces que contienen fuentes de energía y muchos los alimentos amargos que contienen veneno.

Los sesgos existen porque la mayoría de las veces estos mecanismos permiten hallar respuestas en forma rápida y efectiva y, generalmente, producen respuestas aproximadamente acertadas para sobrevivir.

No son flexibles, por lo tanto, es probable caer en equivocaciones.

Luego, menciona los principales sesgos cognitivos:

1. **Sesgo del pensamiento dicotómico:** plantea oposiciones blanco o negro. Se expresa en una concepción extremista de los eventos que, por ejemplo, asume que



nunca les va a ir bien o cuando asume que determinado político es bueno o es malo.

2. **Sesgo de la minimización o maximización de los hechos:** consiste en amplificar los aspectos negativos de una situación a la vez que se minimizan los positivos, por ejemplo, si se consigue un ascenso laboral, se asume que se trata de suerte y no de un logro personal.
3. **Sesgo del efecto halo:** nos lleva a trasladar de manera directa una cualidad particular de una persona hacia el resto de sus características (si es bueno para una cosa, es bueno para esto otro).
4. **Sesgo de aversión a la pérdida:** se otorga mayor intensidad al dolor por una pérdida que al placer de una ganancia.
5. **Sesgo de confirmación:** consiste en un comportamiento habitual que se basa en buscar y encontrar pruebas que nos sirven para apoyar nuestras propias creencias.  
(p. 16)

Existe cada vez mayor evidencia neurocientífica de que lo que percibimos no es lo que es el mundo en sí sino un modelo y una predicción de lo que nuestro cerebro cree que el mundo debería ser. Es por ello que debemos mejorar nuestra toma de decisiones a partir del conocimiento de los sesgos cognitivos. Según una publicación de la Harvard Business School hay ocho medidas que podemos poner en práctica para mejorar nuestra toma de decisiones:

1. Evaluar en detalle todas las variables que intervienen en una decisión tomando en cuenta resultados pasados y la probabilidad de resultados futuros.
2. Mirar la situación desde la perspectiva de un observador. Al adoptar este punto de vista, se reduce la extrema confianza que podemos tener en nuestro conocimiento al tomar una decisión y vamos a poder ser, entonces, más flexibles a la hora de evaluar el hecho y los resultados posibles de las acciones tomadas.
3. Considerar lo opuesto a la decisión que estamos por tomar. De esta manera se reducen los errores de juzgamiento debido a los sesgos que nos impone la confianza excesiva en nuestro conocimiento del tema y de los resultados que obtuvimos en el pasado con decisiones parecidas, entre otros.
4. Tomar decisiones en grupo. Se trata también de una buena forma para sobrepasar los sesgos individuales.
5. Saber cómo funcionan los sesgos, tener más información para no dejarse llevar por ellos.



6. Evaluar el rendimiento de un equipo, en vez de evaluar detenidamente cuánto contribuyó o no cada uno. De esta manera no se le cargará todo lo bueno o lo malo a una sola persona.
7. Realizar razonamientos analógicos. Esta estrategia se vincula con tener la habilidad de encontrar un principio de funcionamiento común a varias tareas.
8. Analizar todas las opciones en conjunto en vez de una por una.

### ***Construye tu marca personal***

Jürgen Klaric (2018) plantea que construir una marca personal es lo que permite alcanzar las metas y sueños, ya que permite ser reconocido y ser posicionado en la mente de los clientes. Si bien indica que no hay una receta específica para ser una marca, da las siguientes sugerencias:

“Tres cosas fundamentales”: qué dices, cómo te ves y qué haces. En esas tres cosas está el 95% de qué tan buena marca eres.

“La clave es autenticidad, congruencia y soporte”: para empezar a construir tu marca personal, lo primero es que tengas clara tu meta, y cuando la sepas podrás entender cuál es tu misión y la ética que te guían. Reputación, credibilidad y congruencia son las cuestiones fundamentales para el desarrollo de tu marca personal.

“Contar la historia para no volverse invisible”: Todos tenemos historias maravillosas que contar, y es nuestra historia lo que nos hace más cercanos a la gente. Si no sabes contar tu historia, pasas por las empresas y por la sociedad como un fantasma, te vuelves invisible. Por ejemplo, todos oímos hablar de Bill Gates, sin embargo, es bastante probable que no de Paul Allen. Allen es el cerebro que ha estado detrás de Gates. Casi nadie sabe de él porque, a diferencia de Bill Gates, Paul Allen no apostó por su marca personal. En cambio, Gates siempre tuvo una estrategia: aprendió a manejar y cuidar su marca personal. Bill Gates es el marketing; Paul, el cerebro. Recuerda que si tú no cuentas tu propia historia, serán otros quienes lo hagan. Debes ir al grano, ser muy práctico.



“Enriquece tu historia”: Créeme que tu historia puede ser contundente si aprendes a descubrirla y a contarla. Una ventaja adicional de que comiences a contar tu historia es que puedes detectar qué es lo que le falta, qué es lo que necesitas hacer para enriquecerla. De eso se trata cuando construyes tu marca personal, no solo de salirte de la media, sino de pensar cuál es el legado que quieres dejar en este mundo. No se trata de mentir, de falsear la historia. Menos aún en el mundo de hoy, en que Google delata y desnuda a cualquiera. Se trata de hacer algo que sea relevante y de compartirlo con los demás.

“En tu historia debes contar siempre y ante todo por qué haces las cosas”: decir cuál es tu motivación es más importante que decir cómo haces las cosas y qué cosas haces. Eso es lo que explica en su círculo de oro Simon Sinek, el motivador inglés que estudia cómo los líderes pueden inspirar cooperación, confianza y cambio: lo trascendente de las grandes marcas, de aquellas que hacen la diferencia, es que comienzan a hablar no de lo que hacen ni de la manera en que lo logran, sino de cuáles son las motivaciones profundas que las guían.

“Piensa en los grandes hombres”: como Jesucristo, Buda, el Che Guevara. Al haber trascendido con un mensaje poderoso, se han convertido en grandes marcas. Jesucristo significa espiritualidad, divinidad, salvación, es eternidad. Buda es amor, armonía, equilibrio es paz. El Che representa revolución, anarquía, rebeldía es cambio.

“Tu historia debe incluir”:

- Qué ofreces de forma racional
- Cómo construyes una conexión emocional
- Qué experiencia sensorial ofreces

“Lo que dices es lo que eres”: si eres congruente entre lo que dices y lo que haces, estarás garantizando la fortaleza de tu marca personal. Cumple lo que prometes, haz lo que dices.

“Fortifica tu red”: si tienes en cuenta que la vida es más fácil con amigos, sabrás lo importante que es construir una red social para crear una marca personal fuerte.



Cuando hablamos de redes sociales de inmediato pensamos en Facebook, Twitter, Instagram y demás plataformas que te permiten amplificar tu mensaje por internet. Pero también son muy importantes las redes tradicionales, las que se establecen entre amigos, familiares y conocidos, ya sea a través de la pertenencia a un club, a la asociación de padres de familia de la escuela de tus hijos, a un equipo deportivo, etcétera. Estas redes son de gran valor porque sirven de apoyo en casos de emergencia, o para conocer clientes o personas interesadas en el proyecto que estés realizando. (p. 60)

## **Herramientas para las decisiones de marketing del emprendedor**

Josue Vinicio Pacheco Castro (2021) recomienda una serie de tips basados en los conceptos del neuromarketing que pueden potenciar las decisiones del emprendedor, entre ellas menciona:

### **“Conectar con la emoción”**

Entre más palabras técnicas-racionales (precios, plazos, procesos, etc.) tenga tu discurso o comunicación, lo único que lograrás será que tu cliente reflexione. Por el contrario, si conectas con tu cliente de forma emocional, lograrás obtener mejores resultados al momento de cerrar tus ventas.

### **“Hazlo sencillo”**

El cerebro es perezoso, busca hacer las cosas con el mínimo esfuerzo, trata de ahorrar energía todo el tiempo y le gusta lo simple. Entre más sencillo, fácil y básico sea algo (producto o servicio) mucho mejor, por el contrario, entre más complejo y con más pasos sea la compra de un producto o servicio, menos dispuestos estarán a comprarlos.



### **“Formas orgánicas”**

Al cerebro le encantan las formas orgánicas, las formas curvas adaptadas de la naturaleza encantan y enamoran. Diseña formas orgánicas en tu imagen de marca, en tus anuncios, empaques, etc.

### **“Hombres y mujeres somos distintos”**

Algo que debemos entender, que por cierto es muy importante, y no es cuestión de machismo o feminismo, es que los hombres y las mujeres no somos iguales, nuestros cerebros funcionan de manera diferente, están cableados de distinta forma y las visiones no son iguales. A los hombres debes colocarles pocos elementos en su campo visual, debes ser más concreto y preciso. Con las mujeres puedes jugar más con el diseño, con lo bonito, la estética. Si buscas mayor efectividad, debes hacer mensajes enfocados, las campañas y mensajes unisex tienen mejor efecto. En conclusión, los hombres y las mujeres tenemos diferentes canales sensoriales primarios.

### **“Símbolos y metáforas”**

El cerebro aprende de manera fácil y rápida por medio de símbolos y metáforas. Utilízalas para comunicar tus mensajes. Si puedes dar a entender de forma simbólica o con historias para que sirva tu producto o servicio, lograrás un efecto muy potente.

### **“Utiliza el buen humor”**

En una cultura Latinoamericana como la nuestra, donde vivimos con altos niveles de estrés y depresión, nuestro cerebro agradece el buen humor. Mensajes que nos diviertan pueden ser muy efectivos, pero debemos tener cuidado y no abusar de ellos, porque si cruzamos la raya, pueden causar el efecto contrario. Recuerda que las personas recordarán lo que hiciste, no quién eres, así que trata de impactar en tus clientes.



## **“Largo del mensaje”**

Los estudios han demostrado que en el ojo humano puede leer hasta 7 caracteres con espacios incluidos en 300 milisegundos. Sabiendo esta información y pensando que los anuncios publicitarios, se exponen en promedio 3.2 segundos como máximo, las personas expuestas pueden leer un aproximado de 75 caracteres, ósea, un máximo de 15 palabras, si no puedes decir todo lo que debes decir en este espacio, debes replantear tus mensajes. (p. 13)

## **Herramientas para la comunicación, selección de personal, formación y capacitación**

### **Liderazgo con inteligencia emocional**

Según un artículo del reconocido psicólogo Daniel Goleman de 2004, las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, es decir, inteligencia, fuerza, determinación, autoridad y visión amplia, son en realidad insuficientes. A partir de un estudio realizado con doscientas empresas globales, se detectó que también es necesaria la inteligencia emocional.

Este término da cuenta de la habilidad de las personas para reconocer, comprender y manejar sus emociones como también reconocer, comprender e influenciar las emociones de los demás. Goleman propone que la inteligencia emocional estaría compuesta por cinco actitudes que se pueden medir para arribar a un coeficiente emocional:

“Ser consciente de las emociones propias”: Cuando decimos que es necesario ser consciente de las emociones, nos referimos no solo a reconocerlas sino también entender sus efectos sobre los demás. Por esto es importante expresar lo que sentimos con confianza y humor. Por ejemplo, si sabemos que las fechas límites nos generan mucha ansiedad, es mejor adelantarse a esa ansiedad y trabajar anticipadamente, o también, en



lugar de pelearse con un compañero, entender que está enojado y que tal vez no sea este el mejor momento para conversar.

“Autorregular las emociones”: si autorregulamos las emociones, podremos decidir ante una situación mala, no gritar ni quejarnos y, en cambio, reflexionar y ofrecer soluciones para mejorarla. Asimismo, una persona con autorregulación logra adaptarse a lo nuevo, es decir, ser flexible. La flexibilidad cognitiva es una característica del pensamiento humano que nos da la posibilidad de enfrentarnos y adaptarnos a los cambios a la vez que nos permite generar nuevas ideas que nos conduzcan a la innovación y que promuevan el crecimiento tanto individual como social. Hay experiencias que muestran que las personas que realizan alguna tarea por primera vez, tienen más posibilidades de cambiar las representaciones mentales para una segunda vez que aquellos que la hicieron muchas veces. Una posible explicación de esto sería que al saber que las estrategias que aplicaron hasta entonces siempre funcionaron, los expertos son más reacios a cambiar. A pesar del rol tan central que tiene para el progreso humano, se sabe muy poco acerca de cuáles son las bases neuronales de la flexibilidad cognitiva. Dado que esta característica se puede expresar de múltiples maneras en el comportamiento humano, hay en general un consenso respecto de que no se trata de un constructo unitario sino que varía en función de las demandas de la tarea a resolver.

“La motivación”: Si bien muchas personas están estimuladas por factores externos como un salario, un premio o un título, los líderes tienen una motivación intrínseca. El primer signo de motivación es la pasión por el trabajo: los líderes buscan, en general, desafíos creativos, aman aprender y se sienten muy orgullosos cuando algo está bien hecho. En general, este tipo de personas no se llevan bien con el statu quo, suelen cuestionar y querer saber por qué las cosas se hacen de una manera y no de otra, también están siempre deseosos de explorar nuevos acercamientos a su trabajo.

“La empatía”: tenerla permite considerar la emoción del otro al tomar decisiones. De esta manera, el líder puede entender las emociones del equipo al que debe guiar, poder



elegir qué persona hará determinada tarea teniendo en cuenta sus gustos e intereses y, además, puede anticiparse a posibles conflictos dentro del equipo. El líder sin empatía es solamente un jefe. En cambio el líder empático es también un mentor y eso genera lealtad.

“Las habilidades sociales”: ser amigable con el propósito de guiar a otros hacia una decisión o postura. No se trata, por supuesto, de tener amigos sino de tener un objetivo: poder movilizar a los demás (y a uno mismo) hacia la dirección deseada.

Por supuesto que, a la hora del trabajo, no solo es importante la inteligencia emocional sino también las habilidades técnicas y las habilidades cognitivas. Sin embargo, puestos a funcionar en grupos de trabajo se mostró que la inteligencia emocional llegó a ser casi dos veces más importante que el coeficiente intelectual y que las habilidades técnicas para predecir altos rendimientos.

Facundo Manes (2018) propone que es posible desarrollar la inteligencia emocional, y menciona:

Si bien hay un componente genético relacionado con las habilidades de la inteligencia emocional, también juega un rol importante el desarrollo. La inteligencia emocional aumenta con la edad y la madurez. Para mejorar nuestra inteligencia emocional, lo que hay que estimular es el sistema límbico a través de la motivación, la práctica y feedback (retroalimentación) con sus liderados. El nuevo liderazgo debe tener la grandeza de motivar el trabajo en equipo y el pensamiento de largo plazo. El nuevo líder debe comprender también que puede equivocarse (y de hecho, se equivoca) y que admitir los errores no lo hace más débil, sino más fuerte. El terco está más próximo al inseguro que al sabio. Líder se nace, se hace y se sostiene. (p. 204)



### ***Comunicar a las 3 capas del cerebro***

Rubén Dario Blanes (2018) plantea que el emprendedor tiene que comunicar a las tres capas del cerebro de su interlocutor con el fin de lograr una comunicación efectiva cuando menciona:

“Capa 1 (cerebro reptiliano)”: El interlocutor en primer lugar utiliza su cerebro reptiliano, es como que antes de que digas la primera palabra, de que saludes siquiera, el instinto de tu interlocutor, su cerebro reptil te captará o no como una amenaza o como una especie amigable. No es otra cosa que “la primera impresión” que experimentamos al conocer a alguien. El emprendedor consciente de ello, debe ocupar los primeros segundos en lograr la aceptación del cerebro reptiliano de nuestro interlocutor, que no nos vea como una amenaza, causando una buena primera impresión. Por ejemplo, una firme mirada a los ojos acompañada de una sonrisa, hará que el cerebro de nuestro interlocutor capte inconscientemente, amabilidad en la sonrisa y confianza en la mirada.

“Capa 2 (cerebro límbico)”: Luego de estos primeros segundos, primer contacto visual y saludo, luego que fuimos aceptado por el sistema reptiliano de nuestro interlocutor, cliente, inversor, proveedor o colaborador, continuamos con el proceso y corresponde ahora ir a la conquista del cerebro emocional, para ello debemos lograr “empatía”. Trataremos de conectar emocionalmente con nuestro interlocutor, trataremos de advertir por medio de sus gestos, su postura corporal como va recibiendo nuestro mensaje, nuestro relato, y si es necesario cambiaremos el ritmo, el tono de voz y las palabras para hacerlo participe del mismo. La “empatía”, ponerse en el lugar del otro, tiene su explicación neurocientífica por medio de las que se dieron a llamar neuronas espejo, ellas permiten hacer propias las acciones, sensaciones y emociones del otro. Las neuronas espejo hacen que no solo entendamos a la otra persona en forma superficial, sino que podamos conectar de una manera más profunda, por ello es que nos conmovemos y emocionamos ante ciertos relatos, o viendo determinadas escenas. Las neuronas espejo, alojadas en nuestra neocorteza motora y en las zonas que tienen que ver



con la percepción nos permite captar las intenciones del otro y demuestran que efectivamente somos seres sociales.

“Capa 3 (neocortex)”: Cuando hemos conectado emocionalmente y mantenemos su atención es decir que superamos las barreras defensivas de su cerebro reptiliano y límbico, es el momento de que le hablemos a su Neocortex, o cerebro racional, es cuando expresamos nuestros argumentos lógicos para que nuestro interlocutor pueda valorarlos racionalmente. El resultado de una conversación puede verse frustrado aunque posea la mejor argumentación lógica si no hemos sabido llamar la atención del cerebro instintivo y emocional de nuestro interlocutor. Esta es aplicable a todo tipo de comunicación del emprendedor, en conversaciones directas, en las ventas, en anuncios publicitarios, etc. (p. 43)



## Conclusiones

A lo largo del desarrollo del trabajo se ha marcado la importancia que tienen las neurociencias en el emprendedurismo y el aporte que representan, principalmente al management, el marketing y los recursos humanos. También se ha incorporado gran parte de las herramientas que hoy en día las neurociencias ponen a nuestra disposición.

En los últimos años las neurociencias han generado grandes avances y su progreso constante da acceso a un campo de conocimiento con gran aplicabilidad en la gestión organizacional. Esto potencia las áreas centrales de gestión y dirección de las organizaciones a partir de nuevas disciplinas como el neuromanagement, el neuromarketing y el neuroliderazgo.

Emprender implica aprovechar al máximo las capacidades y recursos en la toma de decisiones y asunción de riesgos. Los emprendedores deben afrontar un contexto agresivo, competitivo e imprevisible y para poder crecer, o al menos mantener vivo su negocio, deben aprovechar los avances de las neurociencias. Esto lo puede lograr a partir de minimizar los sentimientos de ansiedad e inseguridad, responder con equilibrio y flexibilidad en el día a día afrontando las circunstancias adversas transformándose en aprendizaje continuo. Los aportes de las neurociencias al management, el marketing y los recursos humanos representan una oportunidad para generar ventajas competitivas en aquellos emprendedores que desarrollen y apliquen las técnicas propuestas.

Conocer el funcionamiento del cerebro, sus misterios, nuestro comportamiento, nuestras motivaciones, el proceso decisivo, la memoria y el impacto sobre nuestras emociones, nos permite generar un modelo de aplicación práctica para utilizar en el mundo del emprendedurismo. El emprendedor debe utilizar estas prácticas para traducirlas en habilidades emprendedoras, necesarias para alcanzar el tan mentado éxito.



Las neurociencias aplicadas al emprendedurismo contribuyen a garantizar el éxito y representan una oportunidad que, como se ha visto en los ejemplos del presente trabajo, pueden explicar el éxito o fracaso de la dirección y gestión de un emprendimiento a partir del uso de sus herramientas de análisis. Ya sea entender la mente del consumidor o aprovechar las capacidades de la propia mente del emprendedor, son acciones que potencian la toma de decisiones y gestión del emprendedor.

Como se menciona en el presente trabajo, las áreas más beneficiadas por los descubrimientos de las neurociencias para el emprendedurismo son la conducción y dirección empresarial, el marketing y los recursos humanos. Es por ello que las neurociencias nos brindan herramientas modernas que se pueden aplicar directamente en la gestión empresarial. El neuromanagement, el neuromarketing y el neuroliderazgo nos brindan la capacidad de comprender profunda y precisamente la mente del consumidor y el equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

Es menester, dentro del contexto argentino, considerar los aportes de las neurociencias al emprendedurismo. Se deja demostrado que se puede potenciar un emprendimiento a partir de la mejora del management, el marketing y los recursos humanos. El emprendedor debe especializarse en utilizar su mente y sus emociones en la gestión de su plan de negocio. Debe comprender el funcionamiento del cerebro, y de cómo reacciona a determinados estímulos, para lograr el desarrollo pleno de sus fortalezas y todo su potencial.

De esta manera, y recordando que la hipótesis del trabajo planteado afirma que se puede potenciar un emprendimiento utilizando los aportes brindados en el campo de las neurociencias, se puede probar que la misma es correcta, a través del relevamiento bibliográfico y análisis empírico.

Por último, es importante que el emprendedor comprenda que estas técnicas son complementarias a los conocimientos de gestión y dirección tradicionales. Es decir, se debe considerar la aplicación de las neurociencias como un aporte de conocimiento que permite potenciar la gestión diaria del emprendimiento.



## Referencias bibliográficas

Blanes, R. D. (2018) *El neuro emprendedor: Un modelo para el éxito*. Dunken.

Braidot, N. (2008). *Neuromanagement*. Granica.

Braidot, N. (2011). *Neuromarketing en acción*. Granica.

Braidot, N. (2019). *Diccionario de neurociencias*. Granica.

Fernandez Coto, R. (2015). *Neuropedagogía*. Borum.

Klaric, J. (2018). *Estamos ciegos*. Paidós.

Klaric, J. (2018). *Neuro oratoria*. Paidós.

Manes, F. (2018). *El cerebro argentino*. Planeta.

Manes, F. (2019). *Usar el cerebro*. Paidós.

Pacheco Castro, J. V. (2021) *El cerebro y su poder: Una breve guía sobre Neuromarketing para emprendedores*. Kindle.

Revista *Ámbito* (17 de agosto de 2020) El nuevo escenario económico en los emprendedores.

<https://www.ambito.com/opiniones/emprendedores/el-nuevo-escenario-economico-los-n5125015>

Revista *Endeavor Argentina* (5 de noviembre de 2019) La cultura emprendedora argentina.

<https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>



|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>   |   | Código de la Especialización<br><b>E118</b>           |
| Nombre y apellido del alumno<br>Julio Fabian Anderle   |   | Tipo y N° de documento de identidad<br>DNI 29.812.116 |
| Año de ingreso a la Especialización –<br>Ciclo 2019  | Fecha de aprobación de la última asignatura rendida<br>Junio 2020   |   |
| <p>Título del Trabajo Final</p> <p>Herramientas de las neurociencias aplicadas al emprendedurismo</p> <p>Su aporte al management, marketing &amp; rrhh. Algunos relevamientos en la provincia de Buenos Aires (2019-2020)</p>  |   |   |
| <p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final .....</p> <p>Aclaración ...Dra. Silvana Priscila Palacio.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p> |   |   |
| <b>Datos de contacto del Tutor</b>   |   |   |
| Correo electrónico<br>silvana.palacio@posgrado.economicas.uba.ar   | Teléfonos   |   |
| <p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>  |   |   |
| Fecha<br>28 Junio 2022   | Firma del alumno<br> |   |