

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario – Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas**

**Revisión Bibliográfica**

**NEUROMANAGEMENT**

**Alumna: Sofía Canavesio [sofic2710@hotmail.com](mailto:sofic2710@hotmail.com)**

**Tutor de Contenido: Mg. Lic. Ana María Trottini**

**Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura M. Berizzo**

**Mayo 2015**

# INDICE

	Página
Introducción.....	2
1. Neurociencia y Organización .....	6
1.1. Cerebro.....	10
2. Management y Realidad .....	13
2.1. Gerente .....	15
2.2. Opiniones de Investigadores .....	17
3. Campo de Aplicación del Neuromanagement .....	19
4. Perfil del Neuromanager .....	22
Conclusiones .....	28
Bibliografía .....	30

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta revisión bibliográfica es brindar un análisis integral y sistemático del fenómeno denominado *neuromanagement*, a partir de las distintas visiones de los autores que tratan dicho tema. Se describen y analizan las principales consideraciones que un gerente debe tener presente en el ejercicio de su función de acuerdo a las nuevas tendencias, para la obtención de ventajas competitivas de carácter sostenible.

Desde hace un par de años se empezó a observar la importancia que tiene, desde el punto de vista de quienes toman decisiones trascendentes en la empresa, la gestión responsable y adecuada para una administración exitosa.

El interés suscitado por dicho concepto, está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar; así como los potenciales clientes o consumidores.

Néstor Braidot<sup>1</sup> señala que, *“aplicar la neurociencia en la gestión empresarial exige a los especialistas en neurociencia pensar en el mundo de los negocios y, a su vez, que los hombres de negocios reflexionen acerca del mundo de la neurociencia.”*

En el campo de las neurociencias, los descubrimientos sobre las conexiones en el funcionamiento cognitivo-emocional resultan sumamente útiles; y no necesitamos comprender en su totalidad cómo funcionan la sinapsis o los neurocircuitos, para que estos conocimientos resulten beneficiosos para quienes participan en la toma de decisiones.

Por ello, en el mundo de los negocios los avances no se detienen. Mientras se van sumando importantes avances en el mundo de la tecnología, los especialistas en *management* continúan trabajando para mejorar las áreas que consideran clave: cómo incrementar el compromiso de las personas, cómo

---

<sup>1</sup> BRAIDOT, Néstor. Especialista argentino en marketing, management, aprendizaje y desarrollo de Inteligencia organizacional. Actualmente preside el Grupo Braidot, un equipo consultor dedicado a la investigación en *Neuromarketing*.

implementar cambios con un mínimo de conflicto, cómo comprometer a otros para el logro de un mejor desempeño o, simplemente, cómo reducir el estrés en el trabajo y evitar situaciones de conflicto.

Estos son los temas que necesitan debatirse y estudiar porque son, al mismo tiempo, urgentes e importantes. Para profundizar en ellos resulta imprescindible contar con un campo interdisciplinario, ya que actuando por separado ninguna disciplina logró generar un progreso significativo. Es decir, que sea útil para las organizaciones.

Como este desafío implica, por sobre todas las cosas, pensar; adquiere una enorme relevancia la incorporación del estudio del cerebro a las áreas clave de liderazgo y gestión empresarial.

A fines de la primera década del siglo XXI, y dada la relevancia de los avances científicos; el *management* necesita ser redefinido de manera urgente, y sus variables críticas analizadas con una perspectiva diferente.

Ello exige una visión interdisciplinaria que permita estudiar y explicar los procesos clave en la toma de decisiones y, al mismo tiempo, crear e implementar planes estratégicos que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia sus metas.

Si bien las nuevas tecnologías -como la microinformática, robótica y muchas manifestaciones de la era digital- nos sitúan en un contexto caracterizado por el vértigo que plantean los nuevos escenarios a nivel global; los avances producidos luego de la década del cerebro constituyen una herramienta extraordinariamente adecuada para pensar y diseñar nuevas formas de administración, organización y gestión en este nuevo contexto.

Los orígenes de la preocupación por el *neuromanager*, se sitúan en el estudio sobre el sistema límbico como sistema de las emociones, que tuvo su origen en investigaciones realizadas por Paul Broca<sup>2</sup>, aunque su denominación fue introducida por MacLean<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> BROCA, Paul. Médico, neurólogo, anatomista y antropólogo francés (1824-1880).

<sup>3</sup> MACLEAN, Paul. Médico y neurocientífico norteamericano (1913-2007). Hizo contribuciones significativas en los campos de la psicología y la psiquiatría.

Para MacLean, “*las emociones son un reflejo de la integración de sensaciones generadas por estímulos externos con las sensaciones viscerales que se experimentan en el interior del cuerpo.*”

Nuestras emociones son difíciles de entender por las diferencias estructurales entre la organización del hipocampo, que se considera el elemento clave del sistema límbico; y el neo córtex, donde se encuentra el centro del pensamiento.

La idea de aplicar la neurociencia tanto al liderazgo como a la gestión empresarial ingresó formalmente al dominio público en el 2007; cuando apareció un artículo en la revista *Business Week* de los Estados Unidos y otro en el diario *The Guardian* del Reino Unido, entre otros medios.

Sin embargo, Néstor Braidot<sup>4</sup> publicó una obra que atrajo a numerosos lectores en Europa e Hispanoamérica y lo convirtió en uno de los grandes referentes de esta innovación.

A nivel global, y tras el impulso generado por la primera conferencia sobre *neuroliderazgo* y las reuniones cumbre que se organizaron para debatir este apasionante tema; la bibliografía sobre gestión empresarial comenzó a prestar atención a este desafío aun cuando el desarrollo de un campo nuevo nunca resulta fácil, especialmente si este exige conexión con muchos otros. Es sabido que muchos académicos prefieren permanecer en sus propias áreas de estudio y son reacios a establecer conexiones fuera de ella.

Pero la realidad demuestra que surgieron interesantes desarrollos en ciencia y tecnología al establecerse estas uniones. Así como la conexión entre el estudio de la electricidad y el magnetismo, dieron origen a la Revolución Industrial; la unión de la neurociencia y la gestión empresarial, encierra muchas promesas.

Un paradigma es un conjunto de supuestos y creencias que provocaron que en cada sector de negocios se trabaje y compita bajo ciertas condiciones preestablecidas mediante una "regla de juego" aceptada mayormente y compartida entre los miembros de la organización.

El paradigma que tenían antes las organizaciones era el que imperaba en la sociedad mecanicista donde se estructuraban a partir de las ideas clásicas de

---

<sup>4</sup> BRAIDOT, Néstor. *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. Madrid, 2005.

orden, mando y control. Unos mandaban y otros obedecían. Todas las piezas eran predecibles y estables. Tenían dos funciones esenciales: indicar la tarea a realizar y controlar que la misma se cumpla.

En el siglo XXI apareció un nuevo paradigma basado en la incertidumbre y la imprevisibilidad. Las organizaciones actúan como un organismo vivo y tienden a la auto organización. El capital intelectual comienza a ser el recurso más valioso.

En la actualidad, el desarrollo del *neuromanagement* está en sus comienzos: si bien sabemos bastante sobre el funcionamiento del cerebro, todavía queda mucho camino por recorrer. Por ello, día a día se realizan nuevas investigaciones en el intento de descifrar cuáles son las piezas que encierran varios enigmas. De hecho, no utilizar estos avances en las organizaciones sería equivalente a no utilizar rayos láser por no haber comprendido el átomo en su totalidad.

## **1. NEUROCIENCIA Y ORGANIZACIÓN**

La neurociencia ofrece un apoyo a la [psicología](#) con la finalidad de entender mejor la complejidad del funcionamiento mental. Su tarea central es la de intentar explicar cómo funcionan millones de células nerviosas en el encéfalo para producir

la conducta y cómo a su vez estas células están influidas por el medio ambiente. Es decir que trata de desentrañar la manera como la actividad del cerebro se relaciona con la psiquis y el comportamiento, revolucionando la manera de entender nuestras conductas y lo que es más importante aún: cómo aprende, cómo guarda información nuestro cerebro, y cuáles son los procesos biológicos que facilitan el aprendizaje.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo y tamaño están incorporando tanto los conocimientos sobre funciones y mecanismos cerebrales como la metodología de investigación de la neurociencia a sus actividades de gestión.

Las áreas más beneficiadas son la conducción (liderazgo y toma de decisiones), comunicación, *marketing* (diseño de estrategias comerciales, planeamiento y gestión de clientes) y recursos humanos (selección de personas, formación y capacitación).

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 todos "temas" que forman parte del día a día de un empresario, desde la etapa embrionaria de un proyecto (comienzo del emprendimiento) hasta la consolidación práctica del mismo.

La neurociencia se aplica a las organizaciones viendo cómo actúa el cerebro en el quehacer diario de los directivos. La toma de decisiones, para realizarla de forma más acertada, debe tener una sintonía con sus propios sentimientos.

Cuando el cerebro tiene una dominancia del hemisferio izquierdo se va a centrar en algunos detalles. Esto es bueno con los problemas técnicos, ya que se recuerdan instrucciones. Si la dominancia es del hemisferio derecho, la visión va a ser más general y va a tener en cuenta los sentimientos de las personas implicadas en los problemas.

Se pueden evaluar elementos del *neuromanagement* utilizando diversas herramientas. Los elementos son: gestión de personas, planeación estratégica, negociación, emprendimiento, *marketing*, y marcas y publicidad.

Los procesos en los que se tiene que entrenar el *neuromanager* son: atención plena (parar la mente, tomar distancia de la situación adversa y ubicarse en el problema desde una perspectiva más holística y creativa); concentración consciente (presencia de una disposición afectiva positiva, aprender a procesar los estímulos con mayor eficiencia); neuroplasticidad auto dirigida (el cerebro tiene la capacidad de cambiar y reorganizarse con respecto a las funciones que ejecuta); neuronas espejo (hacen que el gerente se pueda poner en lugar de otras personas); inteligencias múltiples (competencias orientadas a dotar de la máxima capacidad a las personas y a los equipos); procesos creativos (permite al ser humano combinar sus diversas habilidades para producir nuevas ideas); desarrollo sensorial (agradar y seducir a sus visitantes y crear ambientes de trabajo agradables para los cinco sentidos de las personas).

La *neurocomunicación* es otro concepto, que significa ser más conscientes de la manera con la que nos estamos comunicando inconscientemente. Esto servirá para hacer lo mismo de antes o modificar algo en la comunicación con nosotros mismos o con los demás. Alienta la comunicación cara a cara, no sólo lo que se dice si no cómo se dice (las miradas, las expresiones de los ojos, las posturas del cuerpo, la sonrisa, las expresiones faciales).

El *neuromarketing*, hace referencia a cómo reacciona el cerebro ante algo nuevo (publicidades, productos). Sus objetivos son: conocer cómo el sistema nervioso decodifica los estímulos, anticipar la conducta que seguirá el actor principal a la hora de consumir, desarrollar todos los aspectos del *marketing*, percibir y cumplir los objetivos de los clientes.

El mix del *neuromarketing*: P de Producto (una vez conocidas las necesidades del consumidor, desarrollar un producto que las pudiera satisfacer de forma adecuada para él y de forma rentable para la empresa); P de Precio (lo importante no es sólo el precio, sino el costo psicológico, de tiempo y económico de



conseguir ese producto. El consumidor contabiliza el esfuerzo total); C de Comunicación (comunicación en dos sentidos, con múltiples emisores y receptores); D de Distribución (búsqueda de comodidad para el consumidor en cuanto a distancias, hacer el producto accesible, que su encuentro resulte fácil para el consumidor).

La *neuroética* se ocupa del examen de lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, acerca del tratamiento, perfeccionamiento, invasiones o manipulaciones del cerebro humano.

El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencia sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder.

Las necesidades a las cuales el conductor debe dar respuestas son: necesidades de la organización (aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa); las necesidades individuales (aquellas que presenta cada integrante de la organización); y las necesidades del grupo (aquellas propias de un determinado equipo de trabajo).

El líder debe tener significado para otro a partir de su hacer, pero fundamentalmente de su ser; es decir, de los valores, creencias, ideologías y modelos mentales. Un modelo en donde los demás deciden mirarse, motivador ante los miembros de la organización, mentor del otro mostrándole el camino de la permanente superación, multiplicador convirtiendo a sus guiados en modelos para otros.

El comportamiento del ser humano se expresa como consecuencia de 4 dimensiones: lo que piensa (se vincula con los valores que tiene arraigados en su conciencia); lo que dice (la forma en que transmite sus valores al resto); lo que hace (cómo sus pensamientos y dichos se traducen a hechos); lo que demuestra (el lenguaje no verbal que trasciende).

Un equipo de trabajo presenta las siguientes características: visión compartida (todos saben a dónde se dirigen y todos quieren ir allí); objetivos y metas comunes (fuerte sentido de pertenencia); aprendizaje compartido (comparten conocimientos y experiencias vividas); trabajo divertido (disfrutan a pleno lo que hacen).

Los *coachs* (entrenadores) crean vínculos con las personas (se interesan por ellas, por sus problemas); combaten temores (no permiten que los miedos se conviertan en un factor paralizante); acercan las personas a las tareas; protegen a los individuos talentosos; crean rituales grupales; narran historias (mitos, héroes, leyendas con las que se identifiquen); crean oportunidades para el progreso; eliminan factores irritativos y frustrantes; solucionan conflictos en forma cooperativa; enriquecen las tareas; incentivan a las personas a tomar riesgos; promueven el buen humor.

Cada persona desempeña en la empresa un triple rol: el determinado por su posición (su ubicación en la línea de responsabilidades y competencias); el determinado por su profesión (sus conocimientos, talentos y competencias); el determinado por el proceso (su experiencia en torno al mismo y las relaciones creadas).

## **1.1. CEREBRO**

Nuestro cerebro no está preparado para esta vida moderna en la que dormimos poco, abusamos de alimentos precocinados o comida rápida, dejamos de

jugar y no nos permitimos momentos de disfrute, enganchados a la productividad y con el estrés digital de fondo.

Según Marta Romo<sup>5</sup>, *“para que nuestro cerebro esté en forma necesitamos, como mínimo, tres variables en nuestro día a día: sueño de calidad, estrés moderado y emociones positivas (afecto). Aunque podemos hacer mucho más para mantener a nuestro cerebro en forma.”*

Estanislao Bachrach<sup>6</sup> dice, *“el cerebro tiene la capacidad de regenerar y seguir aprendiendo hasta nuestros últimos días.”*

Laura Rojas<sup>7</sup> señala que, *“todo lo que somos, sentimos y pensamos parte de nuestro cerebro. El cerebro es nuestro pilar; el sistema principal de procesamiento de información del ser humano. Es el lugar donde se inician las emociones y donde se almacenan los recuerdos y las experiencias vividas. Este disco duro tan potente y poderoso, es el órgano responsable de guardar nuestra esencia, deseos y personalidad. Es el origen de nuestro ser, por lo tanto necesitamos cuidarlo y protegerlo.”*

El cerebro se compone de distintas capas que representan distintas actitudes:

Cerebro reptiliano: compuesto por el cerebelo, que es el responsable del equilibrio, de la coordinación, de la percepción del movimiento, de los movimientos corporales y almacenamiento de recuerdos. Actúa cuando tomamos decisiones que no parecen reales y salen del corazón. Después de aprender cierta habilidad y

---

<sup>5</sup> ROMO VEGA, Marta. Experta en neurociencia aplicada al liderazgo y creatividad.

<sup>6</sup> BACHRACH, Estanislao. Nacido en 1971 en Buenos Aires. Doctor en Biología Molecular de la UBA y de la Universidad de Montpellier en Francia. Múltiples especializaciones en el extranjero en Liderazgo, Innovación y Cambio y una Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Torcuato Di Tella, donde hoy se desempeña como profesor full-time de Liderazgo e Innovación.

<sup>7</sup> ROJAS MARCOS, Laura. Nacida en 1970 en Nueva York. Se trasladó a Sevilla en 1978. Estudió Humanidades en la Universidad de la Sorbona de París y regresó a Nueva York donde se licenció en Psicología y curso el Master en Psicología en la Universidad Albert Einstein de Yeshiva.

grabarla en el cerebelo, podemos realizar esa acción de manera automática. Reflejos inconscientes.

También lo compone la médula espinal, responsable de las funciones básicas, como el control y mantenimiento del ritmo cardíaco y respiración. Regula los niveles del sueño y vigilia.

Y por último los ganglios basales que asocian pensamientos y sentimientos con acciones físicas.

Cerebro medio o límbico: donde se procesan y se crean las emociones. Además regula los estados químicos internos. Compuesto por el tálamo, conecta cualquier parte del cuerpo con el cerebro. Procesa información del exterior, la identifica, clasifica y transmite hacia centros conscientes. El hipotálamo regula el medio interno y equilibra los sistemas con respecto al mundo exterior. Dirige funciones corporales del sistema nervioso autónomo como el apetito, sed, sueño, impulso sexual, las reacciones del sistema inmunológico y el metabolismo. La hipófisis dirige y controla procesos vitales.

La glándula pineal, regula químicamente los ciclos de sueño y vigilia. El hipocampo es el encargado de la memoria a largo plazo. La amígdala es la responsable de alentar al cuerpo en situaciones en las que peligra la supervivencia.

Corteza: añade al cerebro todo lo que nos hace verdaderamente humanos. Integrada por el cuerpo calloso, que conecta los dos hemisferios cerebrales (el izquierdo se basa en el razonamiento lógico y el derecho en la creatividad y capacidades intuitivas); la corteza cerebral (lóbulos frontales: responsables de las acciones voluntarias; lóbulos parietales: se encargan de las sensaciones relacionadas con el tacto y los sentimientos y coordinan algunas funciones del lenguaje; lóbulos temporales: procesan los sonidos y la percepción, el aprendizaje, la memoria e interpretan los olores; lóbulos occipitales: se encargan de la información visual).



## 2. MANAGEMENT Y REALIDAD

Según Burger y Starbird<sup>8</sup>, *“la raíz del éxito, desde el mundo académico al empresarial, pasando por el liderazgo, las relaciones personales y todo lo demás, reside en el pensamiento; tanto si es un pensamiento disfrazado de intuición, de buenos valores, de toma de decisiones, de resolución de problemas o de creatividad. Es siempre pensamiento.*

*Por lo tanto, no constituye una sorpresa que pensar más eficazmente sea la clave del éxito para estudiantes, profesionales, líderes empresariales, escritores, políticos, y de todos nosotros en nuestra vida cotidiana. Hacer algo mejor requiere un pensamiento eficaz, es decir, que plantee más ideas imaginativas, afronte problemas complejos, encuentre nuevos modos de resolverlos, sea consciente de posibilidades ocultas y que a continuación pase a la acción.*

*La educación no concluye con el final de la escolarización formal. Incluso si los estudios formales son cosa del pasado, aún eres un estudiante y, con suerte, siempre lo serás. Puedes elegir aprender hábitos de pensamiento que te ayudarán a afrontar los constantes retos de la vida: personales, profesionales y sociales.”*

Las disciplinas generales que suelen desarrollar los estudiantes de negocios son: trabajo en grupo, habilidades interpersonales, liderazgo, resolución de problemas y similares. Aun cuando estas disciplinas son incuestionablemente relevantes y útiles para sus carreras, siguen una tradición que parece no haber cambiado por al menos quince años.

La cuestión se plantea en si hay habilidades relevantes que se utilizan normalmente en el *management* y cuya enseñanza no está tomada en cuenta a nivel

---

<sup>8</sup> BURGER, Edward. Matemático norteamericano nacido en Texas en 1964. Actualmente presidente de la Universidad de Southwestern. STARBIRD, Michael. Matemático norteamericano nacido en Texas en 1948. Actualmente es un distinguido profesor de la Universidad de Texas en Austin.

universitario. Si esto es así, los planificadores de cursos en las universidades deberían investigarlas, descubrirlas, conocer sobre ellas y darles forma de cursos. Pertinentemente deben considerar, al menos, todas las destrezas que los gerentes en actividad utilizan; para seleccionar aquellas cuyos fundamentos pueden aplicarse en la universidad.

Existen artes “reales” que parecen poco convencionales y frecuentemente utilizadas por los gerentes, o incluso no éticas como para enseñarse en cursos universitarios. Sin embargo, son desarrolladas con la idea de que cada una de ella contiene dentro de sí una gama de habilidades gerenciales que van desde lo loable, pasando por lo aceptable, hasta aquellas que pueden describirse como vergonzosas –desde “las habilidades luminosas hasta las oscuras”, por así decirlo-.

Resulta útil contrastar las artes del *management* que los gerentes utilizan realmente y oponerlas a “lo que quiere la industria”. Existen fundamentos para el pesimismo sobre esto último: no sería difícil encontrar en la industria a muchos que no puedan definir clara e inequívocamente cuáles son esas habilidades y que no tienen además la menor idea de lo que esperan de las capacidades de los graduados.

Los profesores de negocios viven en la confianza de que enseñan algo útil, pero se dan cuenta de que existe una cantidad considerable de experiencia en el mundo real que contrasta con la teoría.

Dicha teoría, contrasta con la observación al punto de que puede fallar en advertir al estudiante sobre los hechos más siniestros del mundo real del trabajo. Sin embargo, los profesores pueden llegar a negar que en su idealismo se encuentran alejados de la realidad. Lo cierto es que deben preparar lo mejor posible a los estudiantes tanto para las circunstancias favorables como para las adversidades de sus futuros empleos.

## 2.1. GERENTE

El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la [organización](#), [institución](#) o [empresa](#); o bien de una parte de ella, como es un departamento o un [grupo de trabajo](#).

El papel del gerente es utilizar tan [eficientemente](#) como sea posible todos los [recursos](#) a su disposición a fin de obtener el máximo posible de [beneficio](#) de los mismos. En otras palabras, maximizar la [utilidad](#) productiva de la organización, sección.

Las funciones del gerente tradicional son las siguientes:

1) [Planeación](#). Es el punto de partida del [proceso administrativo](#), incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el [diseño](#) de [estrategias](#) para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

2) [Organización](#). Esta [función](#) da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y [autoridad](#) (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la [toma de decisiones](#).

3) [Dirección](#). Es la activación, orientación y [mantenimiento](#) del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye [la motivación](#) de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.



4) Control. La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y [retroalimentación](#) para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

El mundo empresarial cambió, dado los cambios generacionales que conllevan a diferentes perspectivas. Es por eso que en este caso presentaremos a la neurociencia como una importante alternativa a esos cambios.

## **2.2. OPINIONES DE INVESTIGADORES**

En este apartado presentamos diferentes opiniones de personas que han investigado y escrito sobre *neuromanagement*.

Néstor Braidot, lo considera como *“la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Se focaliza en: los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones; el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); y la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).”*

Sergio Cardona<sup>9</sup>, establece que *“es el ejercicio del management, sin darle la espalda a los avances de las neurociencias. Sus preocupaciones son, entre otras: cómo plantear mensajes para ser entendido con mayor facilidad; qué controlar para complementar la visión y el trabajo de los colaboradores; cómo hacerle aprender a la gente que está a nuestro alrededor; de qué manera podemos ser más eficaces para motivarlos. Lo que se busca es aportar respuestas a estas preguntas, pero desde una perspectiva más. Sabemos que no es la única. No pretendemos usar una teoría que lo explique todo; más bien queremos estar atentos a los descubrimientos de las neurociencias y buscar su aplicación al management.”*

Roberto Álvarez<sup>10</sup>, dice que *“representa el encuentro y diálogo entre el conocimiento médico (neurología, psicología), las tecnologías (imagen por resonancia magnética funcional, electroencefalografía) y el marketing.”*

Pedro Bermejo y Ricardo Izquierdo<sup>11</sup>, señalan que *“el neuromanagement se define como una rama de la neuroeconomía, como una nueva disciplina que se basa en los conocimientos de la psicología y las neurociencias para explotar los mecanismos intelectuales, racionales y emocionales vinculados a la conducción y gestión de organizaciones. Su objetivo es mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y gestores, así como el diseño de técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de las capacidades cerebrales. Tiene como finalidad principal la optimización del funcionamiento empresarial mediante programas específicamente diseñados para una mejora de las habilidades.*

---

<sup>9</sup> CARDONA HERRERO, Sergio. Nacido en España en 1961. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Especialista en Psicología Social y Máster en Gestión comercial. En la actualidad es Socio Director de la consultora Intermanagement en Madrid.

<sup>10</sup> ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto Marcos. Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Doctorado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona. Actualmente profesor asociado de marketing del Instituto de Empresa y profesor visitante, desde 1993, en la Hass School of Business de la Universidad de California, Berkeley.

<sup>11</sup> BERMEJO, Pedro. Neurólogo. Doctor en Neurociencias por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Biología del Comportamiento por la Universidad Pedro de Clavide. Actualmente ejerce como neurólogo en hospitales y es director médico de IB-Neuroclinic, sociedad especializada en servicios privados de neurología. IZQUIERDO, Ricardo. Cursó estudios de Ingeniería Informática en la Universidad Carlos III de Madrid y realizó un Máster en Seguridad Informática en la UOC. En la actualidad, es socio y director del Grupo DCT21, empresa dedicada a la consultoría, la formación y los servicios informáticos, y gerente de IB-Neuroclinic.

*A nivel individual, proporciona el entrenamiento necesario para que los miembros de una organización desarrollen sus capacidades cognitivas y emocionales, y sean capaces de lograr el máximo rendimiento en su vida laboral.*

*A nivel organizacional como un todo, estudia la toma de decisiones dentro del mundo empresarial y por ello su cometido es favorecer las actividades de liderazgo, el desarrollo de estrategias y la selección de equipos de personas, entre otras funciones.*

*En conclusión, lo que persigue el neuromanagement es potenciar la capacidad de los equipos de trabajo, así como agudizar la visión de negocios y tomar decisiones de la forma más acertada para, como último fin, beneficiar a la empresa y al conjunto de sus trabajadores”.*

### **3. CAMPO DE APLICACIÓN**

El *neuromanagement* es la aplicación de las neurociencias a la gestión empresarial; es la disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la dirección y gestión de las organizaciones a través de la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias.

Se centra en conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones; en el desarrollo de las inteligencias múltiples, tanto en la persona como en las organizaciones; en potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios; y en el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, bien sea empleado

o cliente. No propone soluciones generales para todo sino una solución específica para cada situación; ya que lo que nos sirve hoy, mañana queda obsoleto.

Busca mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y los integrantes de equipos de trabajo; así como diseñar técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de capacidades cerebrales. La estrella para tener éxito en la gestión y dirección empresarial es el cerebro como coordinador general de nuestro organismo.

El objetivo principal del *neuromanagement* sería entrenar el cerebro del directivo para que pueda responder exitosamente con la velocidad que tiene que actuar.

Expertos en neurociencias dicen que cada cerebro puede tener diferentes velocidades y especialidades. Una prueba de esto es como las personas reaccionamos de forma diferente ante un mismo hecho. Por ejemplo, un despido. Una persona puede llegar a experimentar una profunda depresión, otra simplemente tristeza y desengaño, y una última sentir liberación. Todo dependerá de la interpretación que la persona haga de las circunstancias. De esas velocidades y especialidades nace el *neuromanagement*.

El *neuromanagement* se puede aplicar a cualquier organización independientemente de su tamaño, y a cualquier área dentro de la misma. Algunas áreas susceptibles de aplicación son:

✓ Toma de Decisiones. Se trabaja sobre procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones. Se entrena a los directivos para identificar las bases emocionales y racionales en los procesos de toma de decisiones. Una vez conocidos los procesos, el paso siguiente es dominarlos obteniendo como resultado la serenidad y la conciencia frente a la incertidumbre que reina en el escenario laboral.

✓ Gestión del Cambio. En los procesos de implantación de cambios se entrena a los directivos para vencer la resistencia a los cambios, enseñándoles el funcionamiento de las estructuras cerebrales responsables de dicha resistencia. Esto favorece la comprensión de sus conductas y facilita el proceso de cambio.

✓ RRHH. Se puede utilizar facilitando algunas tareas como la de selección. Para ello se construye un perfil neurocognitivo ajustado al puesto, en función de las

óptimas competencias que la empresa determine. De esta manera, a cada aspirante se le analizan fortalezas y debilidades respecto del perfil neurocognitivo del puesto y se incrementa la eficacia en la selección. También se utiliza si la empresa tiene que hacer ajustes de personal y no puede invertir en incrementar los trabajadores, y tampoco desea despedir al personal sobrante. Se revalúan con los perfiles neurocognitivos y se reajustan los puestos adaptándose a la realidad empresarial.

- ✓ Desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipo).
- ✓ Motivación. Potencia la motivación tanto a nivel individual como de equipo.
- ✓ Creatividad. Potencia la creatividad impulsando el pensamiento paradójico-logístico en la resolución de problemas.

## 4. PERFIL DEL NEUROMANAGER

Con el estudio del nuevo *manager* hemos optado por realizar una selección de las competencias más relevantes para una fácil identificación del mismo.

1. Competencia: Amplitud de Miras.
  - 1.1. Atención a estímulos externos que antes no podía ver: conocer el manejo y control que tiene de sus propias emociones, habilidades y fortalezas. Abrir la mente para captar otro tipo de realidad.
  - 1.2. Nueva visión de los problemas: reflexionar sobre las experiencias vividas. Combatir temores, no permitir que los miedos se conviertan en un factor paralizante.
  - 1.3. Creencias que modifican la realidad: a cada momento deben elegir la manera en que funcionará su mente, elegir quienes serán en el siguiente instante.
  - 1.4. Crisis como posibles cambios: abrirse a la capacidad de cambiar. Ser protagonistas del cambio, cuestionar y revisar las creencias acerca de la realidad en que viven. Incentivar a tomar riesgos para vencer los temores.
2. Competencia: Decisiones Integradas.

- 2.1. Responsabilidad y conciencia: en cada decisión que tome deberá tener en cuenta cuáles son sus ventajas y desventajas; cuáles son sus posibles consecuencias; cómo puede afectar a los distintos miembros de la organización.
  - 2.2. Armonizar las dimensiones racional, emocional, intuitiva y experimental: cada dimensión debe ir de la mano de la dimensión subsiguiente y deben guiarse hacia el mismo sentido.
  - 2.3. Tener en cuenta el efecto de las propias decisiones: Antes de tomar una decisión debe saber cuáles son sus posibles efectos sobre las personas, sobre la organización y sobre su ambiente.
3. Competencia: Conciencia Paradójica.
- 3.1. Pensamiento dialógico: pensar en distintos sentidos. Varias perspectivas y disciplinas. Es la consecuencia de un diálogo en el que diferentes personas dan argumentos basados en pretensiones de validez y no de poder.
  - 3.2. Innovación y creatividad: combinar diversas habilidades para producir nuevas ideas que den soluciones. Una vez obtenida la idea debe valorarse la forma de incluirla. La curiosidad es el impulsor de la creatividad.
  - 3.3. Encuentro de diferentes soluciones: crear nuevos escenarios o emprender una iniciativa. Animarse a tomar decisiones sin condicionarse al grado de incertidumbre. Anticiparse a las tendencias. Desechar viejas ideas que resultan inútiles. Obligarse a salir de la zona de confort del viejo paradigma.
  - 3.4. Adaptabilidad a los cambios: ser proactivos y buscar el cambio, la flexibilidad ante el mismo. Capacidad para adecuarse a las diferentes circunstancias.
4. Competencia: Desarrollo del Conocimiento Intuitivo.
- 4.1. Permanecer consiente de lo que su interior le dice: inteligencia intuitiva que facilita la percepción y comprensión de los acontecimientos relevantes en las tomas de decisiones. Se basa en experiencias previas surgidas de la interacción con el medio.
  - 4.2. Contrastación de intuición vs. experiencia: las nuevas experiencias son evaluadas en comparación con las antiguas. Cuando el cerebro reconoce la respuesta apropiada activa la reacción más conveniente que recuerda.



4.3. Recopilación de datos mentales: capacidad de adquirir, retener y manipular la información del medio, dando lugar a diferentes tipos de capacidades para resolver problemas y generar respuestas.

5. Competencia: Inteligencia Emocional.

5.1. Incrementar emociones positivas: promover el buen humor. Quienes se sienten protagonistas se comportan en forma proactiva y creativa. Nadie puede conducir efectivamente si no sabe amar. Fomentar el amor, compasión, esperanza, alegría, agradecimiento.

5.2. Manejar y regular emociones negativas: comenzar por sí mismo logrando su propio bienestar emocional y actitudinal. Eliminar factores irritativos y frustrantes. Vencer miedos, arrogancia, pereza, impaciencia, aburrimiento, desconfianza, enojo, confusión.

5.3. Tomar conciencia de la salud propia y ajena: alcanzar un estado de conciencia emocional tanto propio como ajeno, que inhiba sus frustraciones asumiendo la verdadera dimensión de la vida.

5.4. Reforzar la visión positiva: reconocer las propias emociones y tener la capacidad de adecuar los sentimientos al momento. Motivarse adecuadamente. Capacidad para gestionar adecuadamente las emociones ajenas. Habilidad para controlar y regular emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción.

6. Competencia: Conducción Empática.

6.1. Servicial hacia su equipo de trabajo: informar con sinceridad, en tiempo y forma, de la marcha de la empresa a los empleados. Solucionar conflictos en forma cooperativa. Fijar las prioridades en torno a la capacidad decisoria de quienes se encuentran a cargo de cada operación específica.

6.2. Creación continua de valor: la creación de valor debe enfocarse en la gente. La conjunción productiva de conocimientos y sistemas, estructuras y procesos, permiten generar propuestas de valor efectiva. Se generan a partir de la innovación, los desempeños superiores en calidad y servicio.

6.3. Desarrollar la capacidad y confianza de sus colaboradores: acoger la incertidumbre en vez de eliminarla. Potenciar y promover capacidades en los miembros de la organización para que sean autónomos, emprendedores. Enriquecer las tareas y desburocratizar el trabajo.

Incorporar nuevas tareas para que no se rutinicen. Mayor intercambio cara a cara, realización de más reuniones en equipo.

- 6.4. Brindar autonomía: incorporar cualidades extra para hacer que los demás trabajen a partir de su propia iniciativa y de su responsabilidad, se impliquen en la empresa, enriquezcan al conjunto con su aporte y no quede éste en una mera prestación de horas.
  - 6.5. Generar una cultura basada en el respeto: promulgar la cultura corporativa y lograr que el empleado tenga un sentimiento de pertenencia. Generar una cultura basada en el respeto al individuo. Ser consistente en su política y en sus propósitos. Proporcionar y fomentar la educación para todos.
  - 6.6. Promover la RSE: distinguir lo útil de lo dañino, lo que afecta al medio y a la naturaleza. Diseños ambientales más cuidados en sus oficinas y espacios. Tener compromiso hacia la sociedad y hacerse cargo del efecto que provocan en su entorno con la actividad que realizan.
  - 6.7. Flexibilidad en la comunicación: comunicación multidireccional, con múltiples emisores y receptores, todos ellos interactuando entre sí. Utilizar una comunicación buscando crear fans, misioneros que aseguren y expandan el poder de la marca.
  - 6.8. Adaptabilidad hacia la tecnología: el desarrollo de tecnologías aplicadas permite una mayor interconexión entre las personas. La creación de ámbitos de trabajo virtual dentro de la empresa genera espacios de confluencia en el desarrollo de recursos inteligentes.
  - 6.9. Captar y desarrollar nuevos talentos: desarrollar empleados determinando sus puntos fuertes, aspectos de mejora, conocimientos, competencias y el plan de desarrollo de ellos mismos. Reconocer los talentos de las personas y el tipo de contribución que pueden realizar a la empresa. Proteger a los individuos talentosos.
7. Competencia: Constituirse en Referente.
- 7.1. Predicar con la acción: hacer. Traducir sus dichos y pensamientos a hechos. Demostrar con el lenguaje no verbal que trasciende y modifica la percepción de quienes lo rodean.
  - 7.2. Tener empatía: capacidad que tiene una persona de vivenciar los estados mentales de los demás, sus pensamientos y sentimientos. Capacidad de comprender a otro y ponerse en su lugar.
  - 7.3. Dar el ejemplo, actuar como espejo: contagio emocional. Una persona tiende a comportarse emocionalmente de forma similar a su referente.

Convertirse en su maestro. Ser un modelo, un espejo en el que los otros deseen mirarse. Tener un rol multiplicador, cuando los guiados se convierten a su vez en modelos para otros.

7.4. Demostrar cercanía, capacidad de escucha: capacidad de influencia, ascendencia, escucha mutua, comunicación cara a cara.

8. Competencia: Capacidad de Motivación.

8.1. Brindar oportunidad de desarrollo: estimular su participación en procesos de aprendizaje. Crear oportunidades para el progreso de las personas, desafiar las jerarquías, las barreras y los procedimientos.

8.2. Promover sentido de pertenencia: estimular para actuar hacia una meta en común. Acercar a las personas a las tareas. Impartir sentido de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo hacia las metas organizacionales buscando que esa identidad se convierta en el motor de los esfuerzos individuales y colectivos.

8.3. Crear rituales grupales: apoyar su funcionamiento en el liderazgo y en la creación de una cultura de valores compartidos. Realizar reuniones periódicamente con características propias del grupo de trabajo. Promover situaciones y vivencias que permitan al grupo edificar símbolos poderosos que los mantengan unidos. Las personas necesitan héroes, mitos y leyendas con quien identificarse.

8.4. Introducir actividades de esparcimiento: introducir actividades deportivas tanto en los momentos de descanso como jornadas fuera del horario laboral para fomentar la unión de los equipos e incentivarlos a que el lugar de trabajo sea un lugar donde se sientan bien.

8.5. Premiar el buen desempeño: dar retribuciones económicas o beneficios a aquellos que se destaquen en su labor y se esfuercen por mejorar continuamente.

8.6. Estimular la intervención creativa: Hacer que el colaborador se enfrente a situaciones en las que se requiera su creatividad para encontrar soluciones. Pedirles nuevas ideas y proactividad. Impulsar a las personas fuera de su zona de comodidad.

9. Competencia: Amplitud de Conocimientos.

9.1. Estudios básicos: capacidad retórica (capacidad de crear un discurso con significado). Habilidad para transmitir conocimientos; buena dialéctica y escritura; aprendizaje de idiomas; operaciones matemáticas; buen lenguaje corporal. Deberá contar con adecuadas

competencias conversacionales (capacidad de comunicación, mediación). Crear vínculos cercanos con las personas, fomentar las relaciones entre ellas. Habilidades para los negocios.

- 9.2. Conocimientos de cultura general: no sólo debe conocer e informarse sobre diversos temas si no que debe saber (incorporar el conocimiento cambiándose consecuentemente y mutando ese conocimiento en sabiduría).
- 9.3. Experiencias relevantes: traer consigo experiencias en puestos que enriquezcan su labor y que tengan aprendizajes clave.
- 9.4. Amplitud hacia nuevos conocimientos: capacitarse continuamente y estar abierto a nuevos procesos, implementaciones, nuevas formas de llevarse a cabo las tareas, nuevas formas de liderar.

## **CONCLUSIONES**

Abordar el tema del *neuromanagement* implica estudiar la gestión empresarial como un antes y un después de las neurociencias. También exige aprender conceptos de la psicología y sociología, lo cual demuestra la tendencia interdisciplinar que se perfila para todas las áreas del conocimiento, de la cual la nuestra no estará exenta.

Como vimos, resulta crucial considerar la percepción de los agentes internos de la organización sobre las condiciones y dinámicas inherentes al espacio laboral.

Todo esto sin dejar de tener en cuenta a los agentes externos; ya que el comportamiento y el desarrollo de la nueva gestión por parte del gerente, afecta al entorno donde la organización opera.

Por tanto, el *neuromanagement* permite un doble abordaje: como área de acción social y como objeto de investigación científica. Engloba a las personas, la organización, las variables externas y no controlables. El objeto de una buena administración y gestión empresarial es lograr que los individuos y las organizaciones funcionen mejor.

Puede que existan múltiples percepciones acerca de lo que es una buena administración organizacional, pero el principal indicador que tendremos al respecto, será la productividad general de la empresa y la percepción global que de la misma tenga el conjunto de los miembros del personal y su entorno.

Como observamos a lo largo del trabajo, la nueva gestión empresarial es algo nuevo e importante; que debe ser minuciosamente estudiado y analizado, para que su desarrollo sea exitoso. Esto producirá un efecto positivo en el gerente.

Es oportuno y de gran ayuda aclarar que es importante que para lograr esta adecuada gestión, el nuevo *manager* tenga un buen desarrollo de todas las competencias pues todas son importantes y deben desarrollarse; sólo hay que establecer el grado de urgencia para el desarrollo de cada una.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Álvarez del Blanco, Roberto Marcos. *Neuromarketing*. Madrid, España. Prentice Hall, 2011.

Bachrach, Estanislao. *Ágilmente: aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana, 2013.

- *En Cambio: aprende a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana, 2014.
- Bermejo, Pedro e Izquierdo, Ricardo. *Tu dinero y tu cerebro: por qué tomamos decisiones erróneas y cómo evitarlo según la neuroeconomía.* España. Editorial Conecta, 2013.
- Braidot, Néstor. *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios.* Madrid, España. Editorial Norte Sur, 2005.
- *Neuromanagement: cómo utilizar el cerebro a pleno en la conducción exitosa de las organizaciones.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica, 2008.
- Burger B. Edward y Starbird, Michael. *Los 5 elementos del pensamiento efectivo.* Barcelona, España. Editorial Planeta, 2013.
- Cardona Herrero, Sergio. *Neuromanagement: los conocimientos sobre el cerebro aplicados al mando en las organizaciones.* Córdoba, España. Editorial Almuzara, 2008.
- Dei, Daniel H. *La Tesis: cómo orientarse en su elaboración.* Buenos Aires, Argentina. Prometeo Libros, 2006.
- Grosso, Fernando. *Claves para el desarrollo de la empresa.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Dunken, 2005.
- Harris, Phil; Rees, Patricia y Lock, Andrew. *Maquiavelo, marketing y management.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Distal, 2003.
- O'Connor, Joseph y Seymour, John. *Introducción a la PNL: cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales.* Barcelona, España. Editorial Urano, 2005.
- Romo Vega, Marta. *Entrena tu cerebro: neurociencia para la vida cotidiana.* Barcelona, España. Editorial Alienta, 2014.
- Sabino, Carlos A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Lumen Humanitas, 1998.
- Scavone, Graciela M. *Cómo se escribe una tesis.* Buenos Aires, Argentina. La ley, 2006.
- Sutil Martín, Lucía. *Neurociencia, empresa y marketing.* Madrid, España. Editorial ESIC, 2013.

## **Artículos Web**

Braidot, Néstor: *"Hay que hacer gimnasia cerebral para tomar buenas decisiones"*.

Disponible en

<http://www.lavanguardia.com/economia/20111102/54236681147>

Gross, Manuel: *El rol del Neuromanagement en la empresa*. Disponible en

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/992267>

*¿Qué es el Neuromanagement?* Disponible en

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/49677>

*¿Qué es el neuromanagement y qué aplicaciones tiene?* Disponible en

<http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos>

*Entrena tu cerebro: neurociencia para la vida cotidiana*

<http://www.biblogtecarios.es/ireneblanco/entrena-tu-cerebro-neurociencia-para-la-vida-cotidiana>