

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Neuromanagement: El impulso de la neurociencia en la innovación de modelos de negocio.

## **Autor/es:**

Iriarte Palacios, Pilar - LU: 1151025

Milmar, Melanie Ailen - LU: 1145611

Ramadan, Yasmin - LU: 1146242

Venturini, Lourdes Oriana - LU: 1151216

## **Carrera:**

Licenciatura en Administración de Empresas

## **Tutor/es:**

Dra. Dora Inés Rizzuto

## **Año:**

2025

## Declaración de originalidad

Por la presente, declaramos que el siguiente Trabajo de Investigación Final es producto de nuestra elaboración original, y que no ha sido presentado con anterioridad para la obtención de otro título o certificación en esta u otra institución educativa.

Confirmamos que este es nuestro propio trabajo y el uso de todo el material de otras fuentes ha sido debida e íntegramente reconocido. Nos responsabilizamos por la autenticidad y originalidad del trabajo presentado, aceptando las posibles consecuencias en caso de incumplimiento.



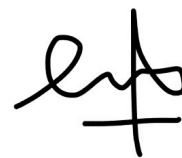
Pilar Iriarte Palacios  
LU: 1151025



Melanie Ailen Milmar  
LU: 1145611



Yasmin Ramadan  
LU: 1146242



Lourdes Oriana Venturini  
LU: 1151216

## **Agradecimientos**

La realización de esta tesis fue posible gracias al acompañamiento y la colaboración de distintas personas que, de diferentes maneras, hicieron su aporte durante el proceso.

En especial, queremos reconocer el apoyo de la Dra. Dora Rizzuto. Su compromiso, claridad y predisposición para orientarnos en cada instancia fueron determinantes para el desarrollo de este trabajo.

También deseamos agradecer a los líderes de las multinacionales que participaron voluntariamente, dedicando parte de su tiempo para compartir sus experiencias, perspectivas e intercambiar ideas con nosotros. Sus conocimientos y miradas complementarias enriquecieron nuestro análisis y resultaron indispensables para comprender en profundidad la temática abordada.

Por otro lado, queremos agradecer a todas las personas que participaron en nuestra encuesta y se tomaron un momento para compartir sus experiencias. Su tiempo y predisposición fueron fundamentales para que esta investigación pudiera tomar forma.

## **Pilar Iriarte Palacios**

Creo que siempre visualicé este momento como algo muy lejano, como eso que “algún día iba a llegar”, y estar hoy redactando estas palabras me deja sin aliento. El final de esta etapa no solo marca la conclusión de un ciclo académico, sino que también refleja el apoyo, la paciencia y el cariño de todas las personas que me acompañaron durante estos años.

No me queda más que agradecer. Mamá, papá: gracias. Gracias por haberme dado la oportunidad de elegir, de vivir esta experiencia aun sabiendo el sacrificio y los kilómetros de distancia que eso implicaba; gracias por haber confiado en mí y por acompañarme en cada paso, en cada decisión, por ser mi sostén y mi motivación. Seré eternamente agradecida de ustedes y su amor incondicional, que sin él, estos cuatro años no hubiesen sido lo mismo.

Muchas otras personas y familiares me acompañaron en este proceso. A todas y cada una de ellas les doy las gracias, porque hicieron de esta etapa algo muy hermoso que nunca voy a olvidar. Gracias por todos los mates y horas de estudio compartidos, por esos abrazos que dicen mucho más que mil palabras; por su simple y sencilla presencia, por su compañía tanto en momentos de frustración como de alegría. Hicieron que mis días se sintieran más ligeros, y que estos años se vivieran con mucho amor y alegría, gracias.

Finalmente, a mis compañeras de tesis, amigas que me dió la facultad. Sin ellas este trabajo no hubiese sido lo mismo, gracias.

### **Melanie Ailen Milmar**

Cerrar esta etapa significa mucho más que terminar la facultad. Es mirar para atrás y darme cuenta de cuánto crecí, cuánto aprendí y cuántas personas fueron parte de este recorrido que hoy se convierte en un logro compartido.

En primer lugar, quiero agradecer a mis papás, Gustavo y Nancy, por estar en cada momento de este camino. Gracias por su apoyo constante, por bancar mis horarios, mis

enjos, mis nervios y por acompañarme siempre con amor, incluso cuando yo misma dudaba de mí. Todo lo que soy acá también se debe a ustedes.

A Juan, que para mí fue mucho más que un acompañante en este proceso. Gracias por ayudarme siempre con lo académico, por explicarme mil veces lo que no entendía y por estar disponible incluso cuando no tenía la obligación de hacerlo.

A mis amigas y compañeras de tesis, que hicieron de este camino algo posible, más liviano y más humano. Gracias por compartir conmigo cada parte de este proyecto.

A mis compañeros de la facultad, con quienes cursé, aprendí, estudié, rendí, sufrí y celebré durante estos años.

Por último, a mi familia, por su cariño, sus palabras de aliento, por estar presentes incluso en la distancia y por celebrar conmigo cada avance.

### **Yasmin Ramadan**

Terminar con esta etapa trasciende el mero cierre de un ciclo académico, es también un crecimiento personal importante, donde me demostré que sí puedo.

En primer lugar, quiero agradecerles a mis padres, Sergio y Analia, por su apoyo, su presencia constante y por recordarme siempre que no estaba sola en este proceso, celebrando cada uno de mis avances y sosteniéndome en los momentos de mayor desafío, pero por sobre todas las cosas, por darme lo mejor que pudieron siempre.

A mi hermana Shadia, por celebrar día a día cada uno de mis logros y por bancarme en mis nervios y mis dudas, mismo en mis enojos.

A mi familia, por estar siempre presente con su cariño incondicional, acompañándome y celebrando conmigo cada pequeño logro.

A mis amigas y amigos, por tener siempre la palabra justa para levantarme cuando la frustración era mayor que las alegrías. Su compañía fue clave para sostener mi motivación y alentarme a seguir adelante.

A mis compañeras de tesis, por hacer de este proyecto un camino mucho más ameno y llevadero. Compartir este proceso con ustedes hizo que todo fuera más simple, más divertido y más humano, no hubiera podido sin ustedes.

A Magui, mi compañera de tantas horas de estudio, por acompañarme con su calma y su presencia. Su amor sigue siendo parte de mi camino.

Finalmente, me agradezco a mí misma por la constancia, la fuerza y la resiliencia que sostuve durante estos años. Este logro representa un cierre importante y el inicio de una nueva etapa.

## **Lourdes Oriana Venturini**

Haber llegado hasta hoy no solo refleja el final de una etapa, sino también el reflejo del acompañamiento, la paciencia, el apoyo y el amor de muchas personas que hacen que sea la persona que soy hoy en día.

En primer lugar, le quiero expresar mis mayores agradecimientos a mis papás, Esteban y Sandra. Mi sostén y motor principal en esta etapa. Sin su esfuerzo, sacrificio y amor, no hubiera podido llegar a donde estoy hoy. Gracias, siempre creyeron mucho más en mí de lo que yo lo hacía.

A mis principales compañeros de estudio: Luna, Lola y Leo. Siempre estuvieron conmigo en mis horas eternas de estudio, por siempre en mi corazón.

A mi familia, por acompañarme, por su cariño incondicional y la confianza de que lo iba a lograr. Gracias por siempre estar y celebrar conmigo cada pequeño logro.

A mis amigas y amigos, por su apoyo constante de cada día, su amor y palabras de aliento. Aquellos amigos que la facultad me dio, sin ellos, estos cuatros años no hubieran sido posibles.

Por último, a mis amigas y compañeras de tesis. Gracias, nada hubiera sido igual sin ustedes, son mi equipo ideal.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar de qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores, impulsando la innovación en los modelos de negocio. Desde esta perspectiva, se estudia cómo las herramientas y principios de la neurociencia fortalecen la creatividad, la toma de decisiones y las transformaciones culturales.

La investigación adopta una metodología mixta, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas estructuradas a colaboradores de diversas industrias y cuestionarios autoadministrados a líderes de multinacionales. Esta triangulación permitió combinar percepciones generales con experiencias directas de liderazgo, fortaleciendo la validez de los hallazgos.

Los resultados muestran que, aunque existe un interés creciente por la neurociencia aplicada a la gestión, el conocimiento específico sobre neuromanagement aún es limitado. Tanto líderes como colaboradores reconocen su potencial para mejorar la regulación emocional, la atención, la creatividad y la calidad de las decisiones, pero su implementación formal dentro de las organizaciones es reducida.

Por último, las conclusiones indican que el neuromanagement constituye una herramienta estratégica capaz de transformar los modelos de negocio al fortalecer la cultura organizacional, promover estilos de liderazgo más conscientes y potenciar prácticas innovadoras.

Palabras clave: Neuromanagement, Innovación, Modelos de Negocio.

## **Abstract**

This research aims to analyze how neuromanagement can optimize the human potential of leaders and collaborators, fostering innovation within business models. From this perspective, the study examines how neuroscience-based tools and principles enhance creativity, decision-making processes, and the cultural transformations required to promote innovative organizational environments.

The investigation employs a mixed-method approach, integrating both quantitative and qualitative strategies. Structured surveys were administered to employees across various industries, along with self-administered questionnaires completed by leaders of multinational companies. This triangulation enabled the combination of general perceptions with direct leadership experiences, strengthening the validity and depth of the findings.

Results indicate that, although interest in neuroscience applied to management is increasing, specific knowledge about neuromanagement remains limited. Both leaders and collaborators recognize its potential to improve emotional regulation, attention, creativity, and decision quality; however, its formal implementation within organizations is still incipient.

Finally, the conclusions highlight that neuromanagement represents a strategic tool capable of transforming business models by strengthening organizational culture, promoting more conscious leadership styles, and enhancing innovative practices.

**Keywords:** Neuromanagement, Innovation, Business Models.

## Índice de contenidos

<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>13</b>
1.1 Introducción.....	13
1.2 Problema de Investigación.....	14
1.3 Preguntas De Investigación.....	16
1.3.1 Pregunta Principal.....	16
1.3.2 Preguntas específicas.....	16
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo Principal.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificación.....	17
1.6 Estructura del Documento.....	18
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>20</b>
2.1 Introducción.....	20
2.2 Neurociencias y neuromanagement.....	20
2.2.1 Neurociencias.....	20
2.2.2 Neuromanagement.....	22
2.2.2.1 Del management al neuromanagement.....	23
2.3 Estructura y funciones del cerebro vinculadas con la gestión empresarial.....	25
2.3.1 Por qué entender el cerebro es clave para la gestión empresarial.....	25
2.3.2 Anatomía cerebral.....	27
2.3.3 Regiones clave y su vinculación con el neuromanagement.....	31
2.3.4 Hemisferio derecho como pilar para innovar.....	34
2.3.4.1 El entorno influye.....	35
2.3.4.2 Desarrollo de los hemisferios.....	36
2.4 Cultura Organizacional.....	38
2.5 Líderes y liderazgo.....	40
2.5.1 Liderazgo.....	40
2.5.2 Líderes.....	42
2.5.3 Toma de decisiones.....	43
2.5.4 Importancia del Neuromanagement en las Organizaciones.....	45
2.6 Gestión del estrés.....	46
2.7 Creatividad e innovación de modelos de negocio.....	48
2.7.1 Creatividad.....	48
2.7.2 Aspectos clave de la creatividad organizacional.....	50
2.7.3 Innovación y creatividad.....	51
2.7.4 Proceso creativo.....	52
2.7.5 Lateral y vertical, convergente y divergente.....	55
2.8 Barreras.....	57
2.9 Herramientas aplicables al neuromanagement.....	59
2.9.1 Mindfulness.....	60
2.9.2 Neuroplanning (Planificación Estratégica).....	63

2.9.3 PNL (Programación Neurolingüística).....	68
<b>Capítulo 3. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>73</b>
3.1 Introducción.....	73
3.2 Paradigma de la investigación.....	73
3.3 Tipo de investigación.....	75
3.4 Muestreo intencional.....	76
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	78
3.6 Triangulación metodológica.....	80
3.7 Conclusión.....	81
<b>Capítulo 4. Recolección de datos.....</b>	<b>83</b>
4.1 Introducción.....	83
4.2 Recolección de datos Cuantitativos.....	83
4.3 Recolección de datos Cualitativos.....	107
4.3.1 Cuestionarios autoadministrados a líderes.....	108
4.4 Conclusión.....	159
<b>Capítulo 5. Análisis de datos.....</b>	<b>161</b>
5.1. Introducción.....	161
5.2. Análisis de la encuesta.....	162
5.2.1. Análisis de la Sección 2: Datos demográficos.....	163
5.2.2. Análisis de la Sección 3: Conocimiento y percepción.....	168
5.2.3. Análisis de la Sección 4: Prácticas y herramientas.....	174
5.2.4. Análisis de la Sección 5: Barreras y disposición a adoptar el neuromanagement.....	176
5.2.5. Análisis de la Sección 6: Resultados percibidos / impacto.....	180
5.2.6. Conclusión general del análisis cruzado de la encuesta.....	181
5.3. Análisis comparativo de las entrevistas.....	183
5.3.1. Conclusiones del cuadro semáforo.....	193
5.4. Análisis diferencial semántico Osgood.....	196
5.4.1 Análisis 1 - Neuromanagement y liderazgo.....	196
5.4.2 Análisis 2 - Procesos de toma de decisiones.....	199
5.4.3 Análisis 3 - Barreras y desafíos.....	201
5.5. Triangulación.....	203
5.5.1. Eje 1: Toma de decisiones y liderazgo.....	204
5.5.2. Eje 2: Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement.....	205
5.5.3. Eje 3: Prácticas concretas y herramientas.....	206
5.5.4. Eje 4: Barreras y desafíos para su implementación.....	207
5.5.5. Conclusión de la triangulación.....	207
<b>Capítulo 6. Conclusiones.....</b>	<b>209</b>
6.1. Introducción.....	209
6.2. Hallazgos.....	209
6.3. Discusión.....	210
6.4. Conclusiones.....	213
6.5. Limitaciones.....	215
6.6. Implicancias /Aportes al mundo académico.....	215

6.7. Sugerencias.....	217
6.8. Cierre.....	219
<b>Referencias Bibliográficas:.....</b>	<b>220</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>226</b>
ANEXO A - Formulario para las encuestas.....	226
ANEXO B - Cuestionario autoadministrado para líderes.....	230
ANEXO C - Respuestas a los cuestionarios autoadministrados de los líderes.....	233

## Índice de figuras

<i>Figura 1.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 2.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 3.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 4.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 5.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 6.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 7.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 8.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 9.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 10.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 11.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 12.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 13.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 14.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 15.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 16.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 17.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 18.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 19.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 20.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 21.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 22.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 23.....</i>	<i>163</i>
<i>Figura 24.....</i>	<i>165</i>
<i>Figura 25.....</i>	<i>166</i>
<i>Figura 26.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 27.....</i>	<i>170</i>
Figura 28.....	172
Figura 29.....	174
Figura 30.....	176
Figura 31.....	178
Figura 32.....	180

Figura 33.....	198
Figura 34.....	200
Figura 35.....	202
Figura 36.....	208

### **Índice de tablas**

Tabla 1.....	134
Tabla 2.....	138
Tabla 3.....	142
Tabla 4.....	147
Tabla 5.....	152
Tabla 4.....	184
Tabla 5.....	187
Tabla 6.....	190

## **Capítulo 1. Introducción**

### **1.1 Introducción**

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y alta competitividad, las organizaciones enfrentan el desafío constante de transformar sus modelos de negocio para adaptarse a los acelerados cambios sociales, tecnológicos y culturales.

La innovación, que alguna vez fue considerada un valor agregado, se ha consolidado como un pilar fundamental para la supervivencia y el crecimiento sostenible de las empresas. En este contexto, el neuromanagement surge como una disciplina disruptiva que integra los principios de la neurociencia y la psicología en la gestión empresarial, con el propósito de optimizar los procesos cognitivos, emocionales y conductuales que subyacen en la creación y adaptación de modelos de negocio innovadores (Suarez, 2025).

La neurociencia, surgida en la década de 1960 en los Estados Unidos como un campo interdisciplinario que combina biología, psicología, medicina y química para estudiar el sistema nervioso, ha encontrado aplicaciones revolucionarias en el ámbito empresarial. Al explorar cómo el cerebro procesa información, toma decisiones y responde a estímulos, el neuromanagement ofrece herramientas para diseñar estrategias que potencien la creatividad, optimicen la toma de decisiones estratégicas y generen propuestas de valor diferenciadas e innovadoras. “Comprender cómo funciona el cerebro en situaciones de liderazgo y toma de decisiones ayuda a los ejecutivos a mejorar su capacidad para motivar a los empleados, fomentar la creatividad y resolver conflictos de manera más efectiva” (Quilici, 2024).

En la era de la digitalización y la globalización, el neuromanagement adquiere una relevancia aún mayor. La acelerada adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y el comercio electrónico ha transformado las expectativas de los consumidores y las dinámicas de los mercados, exigiendo a las empresas una capacidad de innovación cada vez mayor.

El neuromanagement, al proporcionar una comprensión profunda de los procesos cognitivos que guían el comportamiento de los consumidores y los tomadores de decisiones, permite a las organizaciones diseñar modelos de negocio que no sólo respondan a estas demandas, sino que también anticipen tendencias futuras. Por ejemplo, estudios recientes destacan que la aplicación de la neurociencia en el diseño de estrategias comerciales, puede aumentar la efectividad de los modelos de negocio hasta en un 20% (Beugré, 2018). De esta forma, el neuromanagement se posiciona como un impulsor clave para la innovación en los modelos de negocio, transformando la forma en que las empresas compiten y crean valor en los mercados.

## **1.2 Problema de Investigación**

En un entorno empresarial caracterizado por la alta competitividad y la rápida evolución de las demandas del mercado, las empresas que operan en industrias como la de bienes de consumo alimenticio y tecnología aplicada a la salud, enfrentan el desafío de desarrollar modelos de negocio innovadores para mantenerse relevantes y sostenibles.

El neuromanagement, una disciplina que integra la neurociencia en la gestión empresarial, ofrece un enfoque prometedor para optimizar los procesos cognitivos y

emocionales que influyen en la toma de decisiones estratégicas y la creatividad. Sin embargo, muchas de estas empresas subestiman su potencial debido a: 1) la limitada comprensión de los líderes sobre los procesos cognitivos y emocionales, 2) la resistencia a adoptar enfoques no tradicionales basados en la neurociencia, y 3) la escasa implementación de herramientas prácticas que traduzcan los avances neurocientíficos en estrategias de negocio.

Este desaprovechamiento genera una brecha significativa que limita la capacidad de las empresas para innovar en sus modelos de negocio, lo que puede derivar en una menor competitividad, dificultades para adaptarse a cambios en el comportamiento del consumidor y retrasos en la adopción de tendencias como la sostenibilidad o la integración de tecnologías avanzadas. En este contexto, la innovación es fundamental para la competitividad y la sostenibilidad, ya que impulsa ventajas competitivas al permitir la definición de nuevas estrategias, la apertura de mercados, la optimización de procesos y la anticipación a los cambios del entorno, especialmente en sectores dinámicos como el alimenticio y la tecnología médica (Agazu & Kero, 2024).

Dada esta problemática, surge la necesidad de investigar cómo el neuromanagement puede fortalecer el potencial humano de líderes y colaboradores, optimizando los procesos de toma de decisiones estratégicas y contribuyendo al desarrollo de modelos de negocio innovadores.

## **1.3 Preguntas De Investigación**

### **1.3.1 Pregunta Principal**

¿De qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores, para fomentar la innovación en modelos de negocios organizacionales?

### **1.3.2 Preguntas específicas**

1. ¿Cómo puede contribuir el neuromanagement al desarrollo de una cultura organizacional innovadora?
2. ¿Qué herramientas aplicables al neuromanagement pueden potenciar la creatividad y motivación de los líderes y colaboradores?
3. ¿Cómo los aportes de la neurociencia fortalecen la capacidad de los líderes para tomar decisiones más efectivas y adaptadas a contextos complejos?
4. ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan las organizaciones para pasar de modelos tradicionales a un enfoque innovador?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Principal**

Analizar de qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores, para fomentar la innovación en modelos de negocios organizacionales.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar cómo el neuromanagement contribuye al desarrollo de una cultura organizacional innovadora.

2. Explorar las herramientas aplicables al neuromanagement que potencian la creatividad y motivación de los líderes y colaboradores.
3. Analizar la forma en que los aportes de la neurociencia fortalecen la capacidad de los líderes en la toma de decisiones efectiva para contextos complejos.
4. Identificar las principales barreras que enfrentan las organizaciones al transitar de modelos tradicionales hacia un enfoque innovador.

### **1.5 Justificación**

La falta de implementación del neuromanagement en las empresas, representa una pérdida de oportunidad para optimizar el potencial humano y fomentar la innovación en los modelos de negocio. Este estudio busca abordar esta brecha, explorando cómo el neuromanagement puede transformar la toma de decisiones estratégicas, potenciar la creatividad y fortalecer la cultura organizacional innovadora, lo que resulta crucial para que empresas multinacionales generen valor sostenible y mantengan ventajas competitivas.

Desde un punto de vista teórico, este estudio enriquecerá el campo de la administración de empresas al profundizar en la integración de la neurociencia en la gestión, aportando nuevos conocimientos sobre cómo el neuromanagement impulsa la innovación en los modelos de negocio. Al explorar cómo esta disciplina optimiza el potencial humano y promueve la innovación, brindaremos nuevas perspectivas sobre la integración de procesos cognitivos y emocionales en las estrategias de negocio.

Desde una mirada más práctica, al evaluar su impacto en la toma de decisiones y la cultura organizacional, el estudio ofrecerá diversas herramientas para que los líderes

optimicen procesos, diseñen modelos de negocio innovadores y respondan eficazmente a las demandas del mercado. Esto no solo mejora la competitividad de las empresas y la innovación en los modelos de negocios, sino que también promueve un liderazgo más efectivo y una mayor adaptabilidad en contextos complejos.

## **1.6 Estructura del Documento**

El presente trabajo de investigación se divide en los siguientes capítulos:

- **Capítulo 1: Introducción**

Presenta la relevancia del tema, los objetivos y preguntas de investigación, la formulación del problema y la justificación del estudio.

- **Capítulo 2: Marco Teórico**

Desarrolla los conceptos centrales sobre neuromanagement, estructura y funciones del cerebro, cultura e innovación organizacional, liderazgo, toma de decisiones, gestión del estrés, barreras y herramientas, proporcionando el sustento teórico del trabajo.

- **Capítulo 3: Metodología de Investigación**

Describe el enfoque mixto utilizado, la selección de la muestra, el diseño de los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento seguido para el análisis.

- **Capítulo 4: Recolección de Datos**

Explica el proceso de obtención de información mediante encuestas y cuestionarios, junto con la validación y condiciones de aplicación de los instrumentos.

- Capítulo 5: Análisis de Datos

Presenta y analiza los resultados obtenidos, identificando percepciones, tendencias y aportes del neuromanagement en relación con la innovación en modelos de negocio.

- Capítulo 6: Conclusiones

Resume los principales hallazgos y su relación con los objetivos propuestos, destacando implicancias, aportes y posibles líneas de investigación futura.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1 Introducción**

La falta de integración del neuromanagement en las organizaciones empresariales representa una barrera significativa para optimizar el potencial humano y fomentar la innovación en los modelos de negocio. El neuromanagement vino para redefinir las reglas del juego dentro de las organizaciones y demostrar cómo sus elementos resultan fundamentales para que las empresas multinacionales generen valor sostenible y mantengan ventajas competitivas en un entorno global dinámico.

El presente capítulo busca abordar las principales teorías, conceptos y enfoques que han de servir de referencia al estudio de cómo el neuromanagement puede fomentar el desarrollo de la creatividad y consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación dentro de los modelos de negocios.

### **2.2 Neurociencias y neuromanagement**

#### **2.2.1 Neurociencias**

En las últimas décadas, la neurociencia se ha consolidado como una de las disciplinas más relevantes dentro del ámbito científico, orientada a comprender en profundidad el funcionamiento del cerebro humano y a generar herramientas que permitan potenciar sus capacidades. Como menciona Braidot (2019) las neurociencias son “las ciencias que estudian la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo sus diferentes elementos se relacionan entre sí para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta” (p. 1). Su propósito esencial es explicar cómo se relacionan la mente, la

conducta y el funcionamiento del sistema nervioso, y de qué manera esa interacción influye en la mente y en el comportamiento humano.

Las neurociencias representan la fusión de distintas disciplinas, entre ellas, la biología molecular, la electrofisiología, la neurofisiología, la anatomía, la embriología y biología del desarrollo, la biología celular, la biología comportamental, la neurología, la neuropsicología cognitiva y las ciencias cognitivas (Braidot, 2013, citado en Bonilla, 2021, p. 13).

Uno de los avances más relevantes de las neurociencias es el estudio de cómo los procesos cognitivos y neuronales influyen en la percepción y toma de decisiones, aspectos que son fundamentales para poder comprender el comportamiento tanto de los líderes como de los colaboradores en entornos organizacionales complejos. Las neurociencias permiten examinar los mecanismos cerebrales que intervienen en los procesos de elección, permitiendo comprender con mayor precisión cómo se determinan las decisiones entre distintas alternativas.

Las neurociencias aplicadas constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas. En el siglo XXI, las herramientas de la neurociencia no se encuentran fuera de nosotros mismos, sino dentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. (Braidot, 2008, p.21).

En consecuencia, resulta indispensable profundizar en la comprensión de cómo los líderes pueden fortalecer sus competencias y capacidades de aprendizajes a través de las neurociencias, así como en el reconocimiento de los mecanismos neurocognitivos que intervienen de manera decisiva en los procesos de toma de decisiones.

### **2.2.2 Neuromanagement**

En un entorno organizacional cada vez más complejo y dinámico, donde los cambios afectan tanto a líderes como a colaboradores, surge la necesidad de desarrollar nuevos modelos de liderazgo y management.

Durante la denominada “década del cerebro”<sup>1</sup> en los años noventa, comenzó a consolidarse el concepto de neuromanagement. Esta disciplina propone la aplicación de los avances de las neurociencias al ámbito empresarial con el propósito de potenciar el desempeño, favorecer el bienestar de las personas y responder a las exigencias de entornos laborales cada vez más dinámicos e inciertos. En esta línea, Braidot (2008) destaca que “el neuromanagement se focaliza en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo de inteligencia individual y organizacional, así como en la planificación y gestión de personas” (p. 29).

El neuromanagement, parte de la comprensión de los procesos cerebrales como base para diseñar estilos de liderazgo más eficaces, estrategias de gestión del talento ajustadas a

---

<sup>1</sup>La Década del Cerebro fue una designación para el período 1990-1999 otorgada por el presidente estadounidense George H.W. Bush como parte de un esfuerzo más amplio en el que participaron la Biblioteca del Congreso y el Instituto Nacional de Salud Mental de los Institutos Nacionales de Salud "para mejorar la conciencia pública sobre los beneficios que pueden derivarse de la investigación sobre el cerebro".

las particularidades individuales y entornos de trabajo que promuevan tanto la productividad como la satisfacción personal.

La aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de organizaciones 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, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado. (Braidot, 2008, p.29).

Desde esta perspectiva, no solo optimiza el desempeño humano, sino que se convierte en un factor estratégico para impulsar la innovación en los modelos de negocio. Al integrar los aportes de la neurociencia en la toma de decisiones, la creatividad y la construcción de culturas organizacionales dinámicas, el neuromanagement favorece a las organizaciones a redefinir sus propuestas de valor y responder con mayor agilidad a los desafíos de un mercado en constante transformación.

### **2.2.2.1 Del management al neuromanagement**

De acuerdo con Braidot (2008), este señala que el management tradicional se ha apoyado principalmente en herramientas y enfoques orientados hacia factores externos al individuo, dejando en segundo plano los procesos internos que influyen la conducta y en la toma de decisiones. Sin embargo, en un entorno organizacional caracterizado por la complejidad, incertidumbre y la acelerada transformación tecnológica, se hace evidente la necesidad de incorporar nuevas metodologías. Estas, no deben buscarse exclusivamente fuera de las personas, sino en el aprovechamiento del potencial cerebral tanto de los líderes como

de colaboradores, convirtiendo a la neurociencia en un recurso estratégico para el desarrollo de la gestión.

Actualmente, el management enfrenta desafíos derivados de un entorno cada vez más cambiante y globalizado. La adopción de nuevas tecnologías cambiaron las formas en que las organizaciones funcionan, exigiendo a los líderes una mayor capacidad de adaptación, visión estratégica y gestión del cambio. Por ello, los modelos de gestión tradicionales utilizados por el management resultan insuficientes para responder a la complejidad del entorno. “La neurociencia revela que, para liderar con éxito, los gerentes necesitan entender cómo sus decisiones y comportamientos afectan el cerebro de sus equipos.” (Garcia Ospina, 2025)

Es en este contexto donde la neurociencia aporta un valor diferencial. Al estudiar cómo el cerebro procesa información y toma decisiones bajo presión, ofrece nuevas herramientas que permiten a los líderes comprender mejor sus propios procesos cognitivos y los de sus equipos. De acuerdo con lo planteado por Braidot (2008), la neurociencia cognitiva aplicada al ámbito organizacional permite:

- Fortalecer las competencias y habilidades de liderazgo.
- Optimizar la capacidad para tomar decisiones acertadas.
- Disminuir el riesgo de seleccionar personas inadecuadas.
- Enriquecer los métodos orientados al desarrollo de la creatividad.
- Ampliar las posibilidades de investigación y de creación de nuevos productos y servicios.

Si las organizaciones quieren comenzar a competir en un entorno que es cada vez más dinámico y complejo, deben dejar de lado las herramientas del management para enfocarse en el neuromanagement.

Como menciona Braidot (2008), la aplicación de esta disciplina en las organizaciones permite que se reconfigure el rendimiento organizacional desde adentro, con herramientas propias de los líderes y colaboradores, alineándose con los objetivos estratégicos. Esto no quiere decir que se dejen de tener en cuenta factores externos, sino que se debe tener más en cuenta el potencial de los individuos que forman parte de la organización. Es decir, que potenciar los factores internos traerá mejores resultados organizacionales, un mayor compromiso y la innovación en los modelos de negocio.

Comprender cómo funciona el cerebro humano en la toma de decisiones organizacionales es fundamental para interpretar los comportamientos que emergen dentro de las organizaciones. En consecuencia, resulta indispensable profundizar en el conocimiento del cerebro como eje central del neuromanagement.

## **2.3 Estructura y funciones del cerebro vinculadas con la gestión empresarial**

### **2.3.1 Por qué entender el cerebro es clave para la gestión empresarial**

Durante las últimas décadas, la neurociencia ha avanzado significativamente en el estudio del cerebro humano.

Los neurocientíficos utilizan técnicas de vanguardia, modelos animales y herramientas de neuroimagen para investigar la correlación entre la actividad cerebral

y la toma de decisiones. Entre estas, destacan técnicas neurocientíficas como la electroencefalografía (EEG), la resonancia magnética funcional (fMRI), la magnetoencefalografía (MEG), la tomografía por emisión de positrones (PET), la topografía de estado estacionario (SST), la respuesta galvánica de la piel (GSR), el seguimiento ocular y el análisis de la expresión facial. (Khaneja & Arora, 2024).

Estas herramientas han permitido mapear patrones neuronales asociados con procesos clave como la planificación, las emociones, la motivación y la adaptación al cambio, fundamentales para la gestión empresarial.

Regiones cerebrales como la corteza prefrontal, encargada de la planificación y la toma de decisiones, el sistema límbico, que regula las emociones y la motivación, y la amígdala, clave en la respuesta a estímulos emocionales, desempeñan un papel crucial en los procesos de gestión empresarial (Rock & Schwartz, 2006). Fenómenos como la neuroplasticidad, los sesgos cognitivos, el sistema de recompensas y la regulación emocional influyen directamente en cómo los líderes y equipos abordan la innovación, la resolución de problemas y la adaptación a entornos organizacionales dinámicos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la creatividad, la innovación y la eficiencia en los modelos de negocio (Kennedy, 2025).

El interés en esta disciplina radica en la posibilidad de identificar las bases neuronales que explican comportamientos cotidianos en el ámbito laboral, tales como la toma de decisiones bajo presión, la motivación intrínseca y la resistencia al cambio. Así, las

empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas y personalizadas que se alineen con el funcionamiento natural del cerebro humano. (Cruzito, 2025).

Para comprender cómo estos procesos cerebrales impactan la gestión, es esencial explorar la anatomía cerebral y su relación con el comportamiento organizacional.

### **2.3.2 Anatomía cerebral**

El cerebro humano, como órgano central del sistema nervioso, se compone de aproximadamente 86 mil millones de neuronas interconectadas que procesan información sensorial, cognitiva y emocional (Herculano-Houzel, 2009). Braidot (2008) señala que, tiene como función principal procesar los estímulos provenientes del entorno externo e interno, integrarlos y generar respuestas apropiadas. En el ámbito del neuromanagement, esta respuesta se traduce principalmente en analizar de manera inteligente las interacciones entre los hechos y tomar decisiones de forma rápida y precisa (p.83).

Los estímulos externos son captados por los receptores localizados en la piel, diseñados para percibir sensaciones generales como el dolor, el placer o la temperatura, así como por aquellos situados en los sentidos, incluyendo el gusto, la vista, el olfato y el oído. Por su parte, los estímulos internos provienen de los registros mentales, del organismo y de los procesos cerebrales relacionados con imaginar, razonar o recordar (hechos, conceptos, emociones, entre otros). La interacción entre los receptores internos y externos conforma el sistema nervioso, principal encargado de recoger la información y los estímulos, los cuales, tras ser procesados, culminan en la generación de decisiones (Braidot, 2008, p.84). Este sistema, se encuentra conformado por dos grandes subsistemas: el sistema nervioso central (SNC) y el sistema nervioso periférico (SNP).

En primer lugar, el sistema nervioso periférico abarca todos los componentes del sistema nervioso distintos del encéfalo<sup>2</sup> y la médula espinal<sup>3</sup>, dividiéndose en dos grandes secciones: el SNP somático y el SNP autónomo.

El SNP somático, responsable de facilitar la interacción del organismo con su entorno, incluye los nervios espinales que conectan la piel, las articulaciones y los músculos sujetos a control voluntario, permitiendo realizar acciones dirigidas conscientemente mediante procesos de pensamiento (Braidot, 2008, p. 85; Cleveland Clinic, 2022). Por otro lado, el SNP autónomo “denominado también involuntario, vegetativo o visceral, porque está relacionado con el medio interno del cuerpo; está formado por las neuronas que inervan los órganos, los vasos sanguíneos y las glándulas” (Braidot, 2008, p. 85). Ambos actúan entre sí y transmiten las señales al cuerpo a través de dos vías, la simpática y la parasimpática.

En segundo lugar, tenemos el sistema nervioso central (SNC), el cual según detallan Thau et al. (2022), incluye el encéfalo y la médula espinal, tomando el rol de recibir, procesar y responder a la información sensorial. El cerebro es quien regula actividades esenciales como mantener la conciencia, ejecutar movimientos, generar pensamientos, articular el discurso y percibir a través de los cinco sentidos: vista, oído, tacto, gusto y olfato. Por su parte, la médula espinal, como prolongación del cerebro, facilita transmitir mensajes entre este y el resto del cuerpo mediante una red de nervios periféricos (Healthdirect Australia,s.f.).

---

<sup>2</sup> “El encéfalo es la parte del SNC contenida en el cráneo que consta del cerebro, el cerebelo, el tronco cerebral y las retinas.” (Braidot, 2008, p.85)

<sup>3</sup> “Columna de tejido nervioso que se origina en la base del cráneo y baja por la mitad de la espalda.” (Cleveland Clinic, 2022)

Estructuralmente el cerebro humano se divide en dos, el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho. Braidot (2008) afirma que “Anatómicamente, ambos están recubiertos por la corteza cerebral y contienen tres estructuras profundas: los ganglios basales, que participan en la regulación de la conducta motora y constituyen el asiento de los hábitos; el hipocampo, que participa en procesos de almacenamiento de la información, y la amígdala, que coordina las respuestas emocionales.” (p.88)

Ambos hemisferios están conectados por medio de una estructura de fibras nerviosas conocida como cuerpo calloso, la cual se encarga de transmitir información de un lado al otro. Cada mitad posee características y funciones específicas, aunque trabajan de forma complementaria. El hemisferio izquierdo se centra en el pensamiento racional y en las habilidades lógicas como las matemáticas y el lenguaje, mientras que el hemisferio derecho ayuda a realizar actividades creativas, como las artes, y a conectar emocionalmente con los demás (Century, 2025). A su vez, es relevante destacar que cada hemisferio cerebral controla las funciones motoras y sensoriales del lado opuesto del cuerpo; es decir, el hemisferio izquierdo regula el lado derecho, mientras que el hemisferio derecho controla el lado izquierdo.

Ambos hemisferios cerebrales se encuentran subdivididos en 4 lóbulos principales, que reciben el nombre del hueso que los cubre: frontal, parietal, temporal y occipital. Según Braidot (2008), procesar información visual constituye la función principal de los lóbulos occipitales, situados en la región posterior del cerebro. “Este lóbulo interpreta la visión, la distancia, la profundidad, el color y el reconocimiento facial. Recibe información del campo visual contralateral de ambos ojos.” (Bui & Das, 2023).

Gestionar la percepción auditiva, comprender el habla (especialmente en el hemisferio izquierdo), y participar en procesos de aprendizaje, memoria y emoción corresponde a los lóbulos temporales, localizados en la zona inferior, cerca de los oídos. Integrar sensaciones táctiles y construir la imagen corporal representa el rol de los lóbulos parietales, ubicados en la parte superior. Coordinar funciones cerebrales complejas, como razonar, planificar y conceptualizar, recae en los lóbulos frontales, situados en la región anterior, que se destacan como una de las estructuras más avanzadas en la evolución humana (Braidot, 2008. p.90). El lóbulo frontal, asociado a funciones ejecutivas y motoras, “controla el juicio, la resolución de problemas, la planificación, el comportamiento, la personalidad, el habla, la escritura, la concentración, la autoconciencia y la inteligencia” (Bui & Das, 2023).

Según Braidot (2008),

En las organizaciones, cada vez que las personas se reúnen para analizar las diferentes unidades de negocios, elaborar planes, pensar en las acciones para implementarlos, seleccionar los medios, definir la asignación de recursos y tomar decisiones, están utilizando a pleno sus lóbulos frontales. (p.91)

De igual forma, explica cómo lesionar otras regiones cerebrales puede ocasionar trastornos neurológicos que afecten funciones como el lenguaje, la memoria, la percepción o el movimiento, mientras que si se dañan los lóbulos frontales (las estructuras más humanas), se ve afectada la mente, el núcleo, la persona, jugando un papel crítico en el éxito o en el fracaso de cualquier empresa humana (Braidot, 2008, p.92).

Pero esta arquitectura no es estática, “la neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente al cerebro en forma temporal o

permanente” (Braidot, 2008, p.320). Lo que el sistema nervioso incorpora mediante el aprendizaje influye en la forma en que las personas actúan, tanto dentro de las organizaciones como en su papel de clientes o consumidores. Al desarrollar la capacidad de generar nuevas conexiones sinápticas a través de la experiencia y el aprendizaje, es posible construir organizaciones y profesionales flexibles, capaces de prosperar en contextos donde domina lo imprevisible.

En el neuromanagement, comprender esta anatomía facilita el diseño de modelos de negocio innovadores al alinear estrategias con procesos neuronales, potenciando la creatividad y la eficiencia organizacional.

A continuación, se detallan las regiones cerebrales más relevantes para la gestión empresarial, con énfasis en su rol en la toma de decisiones, la motivación, la creatividad y la adaptación al cambio, procesos esenciales para innovar en modelos de negocio. Estas áreas interactúan dinámicamente, permitiendo a los líderes generar ideas disruptivas, diseñar estrategias novedosas y responder eficazmente a entornos organizacionales cambiantes.

### **2.3.3 Regiones clave y su vinculación con el neuromanagement**

La corteza prefrontal es una parte de la corteza cerebral perteneciente al lóbulo frontal. Según explica Castellero Mimenza (2025), es un área del cerebro de gran tamaño que tiene una relevancia significativa al explicar la personalidad, el control de las conductas e incluso las habilidades cognitivas. Se trata de uno de los campos más importantes para poder ajustar nuestro comportamiento a las circunstancias y llevar a cabo operaciones cognitivas complejas, ya que sin su intervención, los procesos cognitivos y las funciones ejecutivas no

podrían realizarse. Gracia Ospina (2025) afirma que “esta parte del cerebro es responsable del razonamiento lógico, la planificación y la regulación de las emociones. Sin embargo, requiere más tiempo y energía para procesar información.”

En el neuromanagement, su relevancia radica en optimizar la toma de decisiones estratégicas y fomentar la flexibilidad cognitiva, esenciales para diseñar estrategias que respondan a entornos volátiles, inciertos o complejos.

Por su parte, el sistema límbico es un grupo de estructuras cerebrales interconectadas que ayudan a regular las emociones y el comportamiento. Es la sección del cerebro que participa en nuestras reacciones emocionales y conductuales, sobre todo cuando se refiere a comportamientos necesarios para sobrevivir: la alimentación, la reproducción, la protección y las reacciones de lucha o huida (Queensland Brain Institute, s. f.). Este sistema controla las emociones, las respuestas rápidas (como el miedo o el placer) y el instinto de supervivencia. Es apropiado para decidir en circunstancias de emergencia, aunque puede ser impulsivo y poco estratégico en situaciones complejas.

A la hora de tomar una decisión, cada elección es el resultado de una interacción compleja entre la corteza prefrontal y el sistema límbico.

Según Yousaf y Rehman (2017, citado en Garcia Ospina, 2025):

Los líderes que entienden cómo estas dos regiones interactúan pueden entrenarse para mitigar los sesgos emocionales y tomar decisiones más informadas. El estudio encontró que cuando los líderes están sometidos a altos niveles de estrés, el sistema límbico tiende a dominar, lo que puede llevar a decisiones precipitadas o mal

calculadas. En cambio, con prácticas de autorregulación, la corteza prefrontal puede recuperar el control y promover decisiones estratégicas y equilibradas.

Un hallazgo relevante en neuromanagement es que realizar una pausa estratégica de 90 segundos puede cambiar el curso de una decisión. Las emociones intensas tienden a disiparse en un lapso corto siempre que no se mantengan mediante pensamientos recurrentes. Una pausa acompañada de ejercicios de respiración favorece la disminución de la actividad del sistema límbico y permite que la corteza prefrontal recupere protagonismo, lo cual contribuye a tomar decisiones con mayor claridad. (García Ospina, 2025).

Como se menciona anteriormente, el sistema límbico está conformado por grupo de estructuras cerebrales interconectadas, tales como: el tálamo, el hipotálamo, el hipocampo y la amígdala.

De acuerdo con Queensland Brain Institute (s. f.), situadas junto al hipocampo, las amígdalas derecha e izquierda cumplen una función clave en la regulación de las emociones, como el placer, el miedo, la ansiedad y la ira. Constituyen el núcleo central en la regulación de las emociones y los sentimientos, al tiempo que intervienen en respuestas como la satisfacción o el miedo. Su importancia radica en que vinculan las emociones con los patrones de respuesta que estas desencadenan, generando tanto reacciones fisiológicas como conductuales.

En el neuromanagement, la amígdala se relaciona directamente con la gestión emocional en entornos organizacionales, ya que su hiperactivación bajo estrés puede generar

decisiones impulsivas o resistencia al cambio, afectando el liderazgo y la dinámica de equipos (Braidot, 2014). Resulta crucial considerar las implicancias de este fenómeno para innovar en modelos de negocio, ya que regular adecuadamente la amígdala permite a los líderes mitigar respuestas emocionales negativas, promoviendo la creatividad y la adaptabilidad en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Esto facilita diseñar modelos de negocio disruptivos que equilibren la intuición emocional y la planificación estratégica frente a las incertidumbres del mercado (Braidot, 2011).

Aplicar prácticas de gimnasia cerebral (Brain Gym), como respirar profundamente mientras se cruzan los brazos y se fija la mirada en un punto durante uno o dos minutos, contribuye a reducir la activación de la amígdala, fomentando la relajación y la reconexión neuronal, lo que mejora el control emocional y la claridad en la toma de decisiones (Braidot, 2014). Estudios de neuroimagen confirman que técnicas similares, como la respiración enfocada, disminuyen la actividad límbica y fortalecen la corteza prefrontal, facilitando decisiones innovadoras en entornos VUCA (Tang et al., 2015). En el neuromanagement, esto permite a los líderes diseñar modelos de negocio disruptivos e innovadores, con mayor creatividad y adaptabilidad.

#### **2.3.4 Hemisferio derecho como pilar para innovar**

Según afirma Braidot (2008), desafortunadamente los sistemas educativos en la mayoría de los países tienden a priorizar el fortalecimiento del hemisferio izquierdo, asociado al razonamiento lógico, mientras descuidan el hemisferio derecho, que impulsa la intuición y la creatividad. Integrar de manera equilibrada y armoniosa las funciones de ambos

hemisferios resulta esencial para potenciar la inteligencia aplicada a la toma de decisiones, facilitando de esta forma el diseño de modelos de negocio innovadores (p.100).

Comprender el cerebro como un sistema integral, en lugar de una estructura fragmentada en partes, resulta crucial para entender su funcionamiento. Aunque existe una clasificación estandarizada de sus funciones, operar de manera holística caracteriza su dinámica. Cada individuo utiliza ambos hemisferios cerebrales en proporciones diferentes, siendo el desafío lograr un equilibrio que potencie las capacidades cognitivas y creativas de ambos, aplicadas al ámbito organizacional (Dávila, 2024).

#### **2.3.4.1 El entorno influye**

Garantizar un funcionamiento cerebral óptimo requiere atender las necesidades fisiológicas básicas y fomentar un entorno favorable. Dormir adecuadamente entre seis y ocho horas diarias, mantener una alimentación equilibrada y asegurar una hidratación suficiente resulta fundamental para optimizar las funciones cognitivas y lograr un equilibrio en el uso de ambos hemisferios cerebrales (Dávila, 2024). Descuidar estas condiciones puede comprometer el desempeño cerebral, dificultando la integración de procesos lógicos y creativos esenciales para la toma de decisiones.

Asimismo, Ibáñez (2023) en su entrevista con Sana Mente, explica cómo el entorno desempeña un rol determinante en la configuración de las redes neuronales. Exponerse a un ambiente enriquecido, con estímulos sensoriales, interacciones sociales y desafíos cognitivos, promueve la plasticidad cerebral, fortaleciendo las capacidades cognitivas y emocionales. Por

el contrario, vivir en contextos de estrés o con una regulación emocional deficiente puede alterar negativamente el funcionamiento cerebral.

Adoptar un estilo de vida saludable, que incluya ejercicio físico regular, una dieta balanceada y un descanso adecuado, constituye una base indispensable para potenciar la salud cerebral integral, tanto en lo físico como en lo psicológico.

#### **2.3.4.2 Desarrollo de los hemisferios**

Muchas personas, al tener el hemisferio izquierdo altamente desarrollado, se encuentran más capacitadas para el razonamiento lógico, pero limitar el desarrollo al ámbito lógico constituye un error significativo si no se promueve el potencial del hemisferio derecho, donde residen la creatividad y la intuición. Adquirir un entendimiento profundo del funcionamiento cerebral permite a los individuos alternar entre ambos hemisferios, logrando un equilibrio que potencie sus habilidades cognitivas y creativas. Estimular la parte menos dominante requiere una determinación consciente, reconociendo que, aunque cada hemisferio sobresale en funciones específicas, ambos poseen la capacidad de desempeñarse en todas las áreas (Braidot, 2008, p.102).

Frecuentemente se observa que equipos de trabajo fracasan al presentar proyectos valiosos, a pesar de su calidad, debido a un enfoque excesivo en la transmisión lógica-verbal de ideas, que activa predominantemente el hemisferio izquierdo (Braidot, 2008, p.103). Esta observación subraya la necesidad de equilibrar los hemisferios cerebrales, incorporando elementos no verbales como gráficos, visuales y técnicas imaginativas para estimular el hemisferio derecho, lo que genera mayor apertura y receptividad en los interlocutores.

Braidot (2008) postula que desarrollar el hemisferio derecho resulta fundamental porque fomenta la creatividad y la intuición, capacidades esenciales para generar ideas disruptivas y adaptarse a entornos dinámicos. Por ejemplo, en reuniones organizacionales donde se discuten temas críticos para el destino de la empresa, optar por un formato tradicional como salas con carpetas y sillas alineadas limita la interacción a lo auditivo y lógico, lo que reduce la eficacia. En cambio, emplear metáforas, arte, música o elementos vivenciales permite convertir la presentación en una experiencia multisensorial, potenciando el trabajo paralelo de ambos hemisferios y facilitando una comprensión más profunda y atractiva (p.103).

Equilibrar la comunicación mediante la inhibición del enfoque analítico del hemisferio izquierdo, que se concentra en detalles específicos, y la activación del hemisferio derecho, que aborda los problemas de manera holística incorporando información contextual, permite potenciar el desempeño laboral y liberar el potencial creativo (p.104). Aplicar este enfoque en el neuromanagement favorece generar ideas innovadoras y diseñar modelos de negocio que respondan eficazmente a las demandas de entornos organizacionales dinámicos.

Estimular las capacidades creativas e intuitivas del hemisferio derecho resulta esencial para equilibrar las habilidades cognitivas, especialmente en personas con mayor dominio de las funciones lógico-verbales asociadas al hemisferio izquierdo. Según López (2023), practicar actividades como crear analogías y metáforas, expresar historias a través de dibujos en lugar de palabras, o participar en disciplinas artísticas como canto, teatro, danza o pintura permite activar el potencial creativo. A su vez recomienda meditar, ya que fortalece la

conexión con las emociones, y recuperar el espíritu lúdico de la infancia, mediante actividades que evocan la fantasía, ya que esto ayuda a contrarrestar la pérdida de imaginación que ocurre con el crecimiento.

Por otro lado, fortalecer las habilidades asociadas al hemisferio izquierdo resulta crucial para personas con dominancia del hemisferio derecho, a fin de lograr un equilibrio cognitivo. Según López (2023), realizar ejercicios cognitivos fomenta el desarrollo de habilidades analíticas. Practicar juegos de memoria de manera constante mejora la retención de información, mientras que resolver operaciones matemáticas y ejercicios de razonamiento lógico fortalece el pensamiento analítico. Redactar una síntesis de un libro, reduciendo progresivamente de 30 a 20 y luego a 10 líneas, desarrolla la capacidad de síntesis y análisis. Asimismo, observar un cuadro, memorizar sus detalles, registrarlos por escrito y evaluar los aciertos y omisiones potencia la atención y el razonamiento estructurado.

## **2.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional constituye uno de los pilares centrales para comprender el funcionamiento interno de las empresas y su capacidad de adaptación al entorno. Según Johnson et al., (2007), la cultura organizacional ha sido conceptualizada como el conjunto de creencias, valores y supuestos compartidos que configuran la forma en que los miembros de una organización interpretan su entorno, se relacionan entre sí y actúan dentro de la estructura organizacional.

Podemos decir que entonces la cultura no solo describe “cómo se hacen las cosas aquí”, sino que tiene implicaciones directas en cómo la organización se adapta, innova y

compite. La cultura innovadora tiene valores que promueven la apertura al cambio, tolerancia al error, aprendizaje colectivo, orientación al futuro y compromiso con la mejora continua (Johnson et al., 2007).

En esa misma línea, la cultura organizacional proporciona identidad y cohesión al grupo ya que facilita la comunicación interna y actúa como un marco de interpretación de la realidad (Schein, 2010). Además, influye en la manera en que las empresas responden al cambio, gestionan los conflictos y promueven la innovación (Robbins y Judge, 2017).

Dentro de este marco, Johnson et al., (2007) destacan que la gestión estratégica de la cultura implica reconocer que los valores, creencias y rutinas no son estáticos, sino que se transforman a través de la interacción, el liderazgo y las experiencias colectivas. Entonces modificar una cultura requiere intervenir sobre sus elementos simbólicos y no solo sobre los procedimientos formales.

Cuando hablamos del neuromanagement en una organización, podemos decir que este va a contribuir al desarrollo de este tipo de culturas organizacionales innovadoras, ya que rediseña valores y creencias y a su vez busca implementar sistemas de control adaptativos donde se base todo en un feedback más emocional. Muñoz Mora (2020) evidencia que la inteligencia emocional fortalecida en líderes y equipos actúa como mecanismo de apertura al cambio e innovación.

## **2.5 Líderes y liderazgo**

### **2.5.1 Liderazgo**

El liderazgo según Sarasqueta (2010), se entiende como un proceso social dinámico que surge de la interacción entre líderes y seguidores. Es la capacidad de influir, motivar y guiar las actitudes de una persona o grupo de ellas hacia objetivos comunes. Dicho enfoque clásico, fue cambiando con el tiempo hacia un foco ubicado en el liderazgo transformacional, que se caracteriza por la innovación, visión compartida y los cambios positivos que generan en las organizaciones. En este sentido, el liderazgo efectivo no se reduce a la imposición de órdenes, sino que busca guiar, orientar e inspirar en un contexto organizacional cada vez más dinámico, complejo y competitivo (Sarasqueta, 2010, p.34).

Además de los enfoques clásicos, hay estudios que diferencian el liderazgo transaccional del transformacional. El primero está centrado en el sistema de recompensas y castigos por el cumplimiento de tareas, en cambio el segundo busca motivar, inspirar y fomentar el compromiso hacia una visión compartida en equipo (Bass y Riggio, 2006).

En 1990, se comenzó a buscar como los avances de la neurociencia podrían complementar el campo del liderazgo (Rose y Abi-Rached, 2013). Esto surgió con el objetivo de identificar cuáles eran esas destrezas no visibles que necesitan los líderes para obtener buenos resultados en cuanto a sus equipos de trabajo y las tomas de decisiones que realizan (Goldsmith, 2010).

Podemos decir entonces que bajo este contexto, surge el neuroleadership<sup>4</sup>, impulsado por David Rock (2006) donde el liderazgo adquiere una nueva mirada neurocientífica. El mismo explica que no alcanza con comprender las dinámicas de poder o los estilos de liderazgo, sino que hay que centrarse en cómo el cerebro regulariza la toma de decisiones, las emociones y relaciones.

La neurociencia, busca aportar evidencia para entender porqué el liderazgo transformacional tiene más impacto en contextos de cambio que el liderazgo transaccional y eso se debe a los circuitos cerebrales conectados a la motivación intrínseca y la creatividad (Boyatzis et al., 2015).

Según Boyatzis et al., (2015), el liderazgo transformacional activa lo que se denomina Positive Emotional Attractor (PEA), que es un estado neurológico que se caracteriza por las emociones positivas, apertura cognitiva y orientación al aprendizaje. En ese momento se vincula la activación de la corteza prefrontal y los circuitos dopaminérgicos con el sistema de recompensa, generando que los líderes con su visión compartida aumenten la sensación de propósito de los colaboradores.

El liderazgo transaccional al contrario, tiende a activar mecanismos de control y vigilancia que están relacionados con la amígdala, aquella región del cerebro vinculada al miedo y la respuesta al estrés (Goleman et al., 2013).

---

<sup>4</sup> El neuroliderazgo es la fusión entre la neurociencia y el liderazgo efectivo, que revela cómo influye la función cerebral en la toma de decisiones. Al aplicar los conocimientos de la neurociencia, los líderes pueden tomar decisiones acertadas que ayuden a sus equipos a superar desafíos y alcanzar el éxito.

Ese contraste neurobiológico que se menciona tiene implicancias en las organizaciones para innovar. Entonces se busca que predomine un liderazgo transformacional para facilitar los estados emocionales positivos que favorezcan la generación de ideas.

La innovación y la creatividad son hoy unos de los ejes centrales para obtener ventajas competitivas. Sin embargo, innovar implica fomentar la creatividad colectiva. El liderazgo cumple un rol decisivo en este proceso, dado que los líderes son quienes condicionan a los equipos a que se atrevan a generar ideas y conviertan el aprendizaje en valor organizacional (Edmondson, 1999).

### **2.5.2 Líderes**

Para Sarasqueta (2010), el rol del líder no se centra solo en dirigir, sino que amplía a funciones como facilitar negociaciones, mediar en conflictos y mismo generar un clima de confianza que habilite la participación activa de los miembros del grupo (p. 78). Esto conecta con lo que la neurociencia identifica como central que deben tener los líderes: regulación emocional, empatía y la motivación intrínseca.

Los líderes son grandes siempre y cuando puedan manejar e incorporar la inteligencia emocional. Según Goleman (1998), no son el coeficiente intelectual ni las aptitudes técnicas que diferencian a un gran líder de uno bueno, sino que lo diferencia la inteligencia emocional que el mismo tenga ya que le permite maximizar su rendimiento y el de sus seguidores.

Gracias a ello, podemos decir que si bien el liderazgo comenzó como cuestión de fuerza bruta hoy es sobre estrategia, empatía y adaptación. Pero ¿que tienen en común estas habilidades? Que todas se desarrollan en el cerebro (Garcia Ospina, 2025).

La empatía, respaldada por las neuronas espejo, es esencial para construir confianza y compromiso en los equipos. Según Moravanská et al. (2023), líderes que desarrollan habilidades empáticas ven un aumento en la satisfacción y productividad del equipo. Por eso podemos ver que según la neurociencia, el cerebro es moldeable y que líder no se nace, sino que se puede formar (Garcia Ospina, 2025).

En base esto, el neuromanagement integra conocimientos sobre cómo funciona el cerebro para optimizar tres áreas clave del liderazgo: la gestión emocional, la influencia interpersonal y la toma de decisiones (Garcia Ospina, 2025).

### **2.5.3 Toma de decisiones**

La toma de decisiones, es una de las responsabilidades más relevantes del liderazgo. Esta implica seleccionar diferentes alternativas bajo condiciones de incertidumbre y presión. Simon (1977), mencionaba que las decisiones organizacionales no son plenamente racionales, sino que se limitan a la información disponible, el tiempo y las capacidades cognitivas del individuo.

En este sentido, la neurociencia cognitiva, ha buscado comprender y explicar los mecanismos biológicos involucrados en la toma de decisiones, identificando tres factores

clave que influyen directamente en el proceso; el enfoque, el estrés y la sagacidad<sup>5</sup> (Vargas y Gutierrez, 2016).

El estrés activa el sistema límbico, particularmente la amígdala, generando respuestas rápidas y emocionales que pueden derivar en decisiones impulsivas o defensivas (Goleman, Boyatzis y McKee, 2013). El enfoque, en cambio, involucra la activación de la corteza prefrontal, responsable del razonamiento lógico y el control de impulsos (Yousaf y Rehman, 2017). Por último, la sagacidad surge de la integración de ambas áreas cerebrales, lo que le permite a los líderes tomar decisiones más equilibradas, creativas y adaptadas a la complejidad del entorno.

Desde el enfoque del neuromanagement, se reconoce que en situaciones de estrés elevado los líderes tienden a actuar desde el sistema límbico, generando respuestas impulsivas o mismo decisiones poco reflexivas. Sin embargo, mediante prácticas de autorregulación emocional y atención plena, es posible activar la corteza prefrontal, la cual favorece el pensamiento más analítico y alineado con los objetivos de la organización (Yousaf y Rehman, 2017).

Según Yousaf y Rehman (2017), cuando los líderes comprenden esta interacción entre las distintas áreas del cerebro y cómo las mismas interactúan, las terminan entrenando para mitigar los sesgos emocionales y tomar decisiones más informadas y estratégicas, coherentes a los objetivos organizacionales.

---

<sup>5</sup>La capacidad de discernir, anticipar y aprender de la experiencia.

#### **2.5.4 Importancia del Neuromanagement en las Organizaciones**

El neuromanagement no constituye una moda pasajera, sino que se posiciona como una herramienta esencial para que tanto los líderes como los colaboradores desarrollen sus capacidades internas y, en consecuencia, favorezcan la gestión organizacional. Su incorporación en las empresas representa un cambio significativo en la manera de concebir el liderazgo y la administración, ya que introduce un enfoque innovador basado en la neurociencia. De este modo, posibilita comprender y optimizar el funcionamiento del cerebro humano en contextos laborales, lo que genera una ventaja competitiva frente a los desafíos que impone el entorno actual (Muñoz, 2020)

La aplicación del neuromanagement produce impactos relevantes en distintos niveles de la organización. En el caso de los CEOs y directivos, su aporte resulta particularmente valioso, dado que, como señala Forbes México (2015), les permite “identificar los mecanismos intelectuales y emocionales que interfieren en la toma de decisiones, y se les entrena para que hagan un mejor manejo de este aspecto aun en contextos de cambio y crisis, algo que caracteriza el actual mundo de los negocios”.

No obstante, su impacto no se limita únicamente a la alta dirección, sino que también influye en la gestión del cambio que deben asumir las organizaciones para adaptarse a entornos cada vez más volátiles. En este sentido, “el neuromanagement proporciona una guía efectiva para hacer que las personas y equipos de trabajo superen la resistencia y acepten los cambios de manera más fácil y con buenos resultados” (Forbes México, 2015).

Los líderes del mañana no solo serán expertos en análisis de datos o toma de decisiones estructuradas, sino que tendrán la capacidad de gestionar sus emociones y las de su equipo de manera eficaz y consciente. Los avances en neurociencia y las nuevas tecnologías continúan abriendo puertas a un futuro donde la gestión emocional no será un complemento, sino la columna vertebral del liderazgo efectivo. (Suárez, 2025).

En consecuencia, el neuromanagement se consolida como una herramienta clave para fortalecer la capacidad de liderazgo, favorecer una toma de decisiones más efectiva en escenarios de alta complejidad y rediseñar el comportamiento individual y colectivo dentro de las organizaciones, desde los niveles operativos hasta la alta dirección.

Por lo tanto, resulta pertinente analizar la relevancia de esta metodología en los entornos organizacionales, especialmente en el ámbito de las empresas multinacionales, ya que permite comprender con mayor profundidad la dinámica del liderazgo y las formas en que los colaboradores responden a los desafíos del contexto. Además, su estudio ofrece un marco para repensar los modelos de gestión tradicionales y avanzar hacia prácticas más flexibles, humanas e innovadoras.

## **2.6 Gestión del estrés**

El liderazgo moderno enfrenta una presión constante que activa el sistema de respuesta al estrés del cerebro. Este sistema, diseñado originalmente para protegernos, puede transformarse en un obstáculo cuando su activación es prolongada. Como señala García Ospina (2025), los líderes se enfrentan a situaciones que desencadenan la liberación de

cortisol, conocido como la “hormona del estrés”. En niveles moderados, este proceso ayuda a mantener la atención y la energía, pero cuando se vuelve crónico, deteriora la comunicación entre la corteza prefrontal y la amígdala, afectando la memoria, la concentración y la capacidad de tomar decisiones acertadas (Randolph, 2013, citado en García Ospina, 2025).

Esta relación entre el estrés y la toma de decisiones ha sido respaldada por distintos estudios. Cote y García (2016) explican que la exposición prolongada al estrés afecta la corteza prefrontal. En su estudio afirman que:

“Desde los aspectos neurofisiológicos, por el efecto que tiene en nuestro sistema nervioso una exposición prolongada a los glucocorticoides [...] en el caso del CPF, área relacionada con la TD, se observa un impacto negativo en su funcionamiento, más específicamente en la búsqueda de recompensa, valoración negativa y valoración independiente de un objeto o situación dada” (Cote & García, 2016, p. 23).

Esto significa que, bajo estrés, los líderes tienden a tomar decisiones más impulsivas, influenciadas por la emoción y no por la evaluación racional.

Para contrarrestar estos efectos, la neurociencia propone estrategias prácticas basadas en la adaptabilidad del cerebro. Según García Ospina (2025) herramientas como la visualización positiva permiten imaginar escenarios exitosos, activar áreas cerebrales asociadas con la recompensa y disminuir la respuesta del sistema nervioso simpático. Esta técnica contribuye a reducir la ansiedad y mejorar el desempeño en situaciones desafiantes.

De forma complementaria, Porta Etessam (2023) sostiene que el manejo del estrés requiere un enfoque integral que combine prácticas individuales y cambios de estilo de vida.

Los especialistas indican que: “la actividad física es un potente reductor del estrés. Libera endorfinas, mejora el estado de ánimo, regula las hormonas del estrés (ayudando a normalizar los niveles de cortisol) y promueve la neurogénesis en el hipocampo” (Porta Etessam, 2023).

Además, nombran la importancia de mantener una alimentación equilibrada, un descanso adecuado y relaciones sociales saludables como amortiguadores naturales del estrés. Estas acciones activan el sistema nervioso parasimpático, encargado de restablecer la calma y favorecer la recuperación del organismo.

En conclusión, la gestión del estrés desde la neurociencia no busca eliminarlo, sino aprender a regularlo para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento.

## **2.7 Creatividad e innovación de modelos de negocio**

### **2.7.1 Creatividad**

Según Krumm (2022), “la creatividad se destaca por la curiosidad, la originalidad, la expresividad y la flexibilidad, y se caracteriza por la búsqueda de ideas nuevas frente a diferentes situaciones problemáticas”. Sostiene que la creatividad representa la máxima manifestación de ideas innovadoras, la adaptabilidad en las perspectivas, el impulso al cambio y la habilidad para integrar conceptos disímiles de maneras originales, alejándose de enfoques convencionales. Desarrollar y potenciar esta capacidad permite generar productos novedosos y únicos, fortaleciendo la innovación en contextos organizacionales (Krumm,

2022). Asimismo, Braidot (2008) sostiene que se trata de la habilidad de una persona para producir ideas originales e innovadoras, alejándose de patrones de pensamiento convencionales y estereotipados (p.273).

Algunos investigadores afirman que no existe una definición unitaria de creatividad, “en todo caso, se trata de una capacidad existente en todos los seres humanos, utilizada para la solución de problemas y que precisa de realidades ya existentes” (Joaquín Bolaños, s. f.). Braidot (2008), afirma que desarrollar la creatividad implica integrar el pensamiento intuitivo y metaconsciente, que impulsa soluciones innovadoras y a menudo inesperadas, combinando eficazmente todas las capacidades cerebrales. Aunque los seres humanos nacen con un cerebro evolucionado durante millones de años, capaz de generar ideas disruptivas, aprovechar plenamente este potencial requiere transformar los patrones de pensamiento. Cambiar la actitud permite trascender las percepciones convencionales, explorar nuevas perspectivas, sensaciones y estímulos, y liberar las profundidades de la mente para ejercer la inteligencia creativa (p.274 - 275).

Sin embargo, también se puede distinguir la creatividad organizacional, es decir “la capacidad que tiene un grupo de personas trabajando conjuntamente para crear ideas originales que ayuden a resolver problemas de forma novedosa. Estas ideas pueden ayudar a crear procesos, solventar inconvenientes o crear productos y servicios con valor.” (Ceupe, 2025). Si bien ambos conceptos se interrelacionan, la diferencia radica en que la creatividad individual consiste en generar ideas novedosas por parte de una sola persona, mientras que la creatividad organizacional surge al integrar y coordinar las contribuciones creativas de un equipo orientado a un objetivo común. Aunque toda creatividad organizacional depende de

las ideas individuales, no toda creatividad individual se traduce en resultados organizacionales, ya que requiere colaboración y sinergia para generar valor (Ceupe, 2025).

### **2.7.2 Aspectos clave de la creatividad organizacional**

La motivación individual es importante, la creatividad organizacional se construye a partir de las contribuciones creativas individuales de cada miembro del equipo, por ende, garantizar un estado de ánimo positivo y una motivación constante en cada integrante resulta fundamental para optimizar el desempeño creativo (Ceupe, 2025). Fomentar la motivación intrínseca en una persona potencia su capacidad para generar ideas creativas y originales. En contraste, priorizar la motivación extrínseca, basada en recompensas o sanciones por el desempeño, tiende a reducir su creatividad (McGuinness, 2025). Amabile (2005) desarrolló el concepto denominado “Principio de la Creatividad por Motivación Intrínseca: las personas alcanzaran su máximo grado de creatividad cuando se sientan motivadas fundamentalmente por el interés, satisfacción y reto del trabajo en sí y no por presiones externas.” (p.4).

Sin embargo, cuando nos referimos al ámbito profesional, las motivaciones extrínsecas están de igual forma presentes, ya que uno no crea sólo por diversión o amor al arte, sino también por una cuestión de ganarse la vida haciéndolo (McGuinness, 2025). De esta forma, el reto para cualquier profesional creativo es organizar sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas en los compartimentos mentales adecuados.

Por otro lado, el entorno ejerce una influencia significativa no solo en el estado emocional, sino también en la capacidad cerebral para renovarse y establecer nuevas conexiones neuronales. Un espacio específico puede potenciar la creatividad al estimular los

sentidos a través de lo que se observa, se escucha o se percibe (Rodríguez et al., 2024). De este modo, fomentar la creatividad en las organizaciones requiere crear un entorno laboral que potencie el proceso creativo. Proporcionar un ambiente de trabajo inspirador, tranquilo y bien iluminado estimula la imaginación y facilita la concentración, optimizando el desempeño creativo de los equipos y promoviendo la generación de ideas innovadoras (Rivas, 2024).

En este sentido, los principios de la neuroarquitectura demuestran que diseñar entornos específicos permite inducir respuestas cerebrales que potencien el pensamiento divergente<sup>6</sup>. Incorporar elementos sensoriales al espacio de trabajo, tales como flexibilidad espacial, iluminación natural, conexión con la naturaleza y ergonomía fomenta la motivación y estimula la innovación, según estudios recientes (Rodríguez et al., 2024). Aplicar este principio en el neuromanagement permite diseñar entornos que integren estímulos cognitivos y emocionales que impulsen la innovación en los modelos de negocio.

### **2.7.3 Innovación y creatividad**

Los constantes y acelerados cambios en la economía y en el ámbito empresarial, impulsados por la globalización, los avances tecnológicos y la aparición de nuevos modelos de negocio, han transformado paradigmas que antes se consideraban estables. Este ritmo de transformación ha generado disrupciones que desafían la estabilidad de sectores e industrias. En este contexto de incertidumbre, los profesionales no pueden adoptar una actitud pasiva frente a los nuevos modelos emergentes. Más que adaptarse, es necesario asumir un rol activo

---

<sup>6</sup> “El pensamiento divergente o lateral se caracteriza por la capacidad de generar múltiples e ingeniosas soluciones a un mismo problema.” (Sabater, 2023).

de reinención, desarrollando ideas y conceptos innovadores que generen valor para los clientes mediante la creatividad (Uoc Corporate, s.f.).

Muchas veces utilizamos la creatividad e innovación como sinónimos. Lo cierto es que no lo son. William Coyne (como se cita en Creatividad e innovación: motores del crecimiento y desarrollo organizacional, s.f.), señala que la “creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que Innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización”. Es decir, la creatividad representa la generación de ideas, el concepto, y la innovación implica la puesta en marcha, el proceso.

En términos generales, la creatividad está profundamente vinculada con la innovación y con la generación de nuevo conocimiento, considerado actualmente el recurso más valioso para que las organizaciones mantengan su competitividad en un contexto en constante transformación (Braidot, 2008, p.279). En el ámbito de las organizaciones actuales, lo que suele faltar no es la capacidad de generar ideas creativas, sino la de transformarlas en acciones concretas. En este sentido, un proceso eficaz debería iniciarse con creatividad y culminar con innovación (Delaux, s.f.).

#### **2.7.4 Proceso creativo**

El proceso creativo abarca un conjunto de etapas y métodos que facilitan generar, desarrollar y perfeccionar ideas de manera estructurada. Aunque frecuentemente se vincula con disciplinas artísticas o de diseño, resulta aplicable a cualquier ámbito que demande innovación y solución de problemas. Este proceso no sigue un curso lineal, ya que permite adaptarse a las particularidades de cada proyecto o al estilo de trabajo individual. Su

relevancia radica en servir como guía para explorar diversas alternativas, evaluar posibilidades y pulir ideas hasta obtener soluciones óptimas (MarcosNew, 2024). Integrar este enfoque en las organizaciones potencia la creación de modelos de negocio innovadores, al fomentar la generación de ideas disruptivas en entornos organizacionales dinámicos.

Este proceso comienza con la etapa de “preparación”: Esta etapa consiste en recolectar datos, investigar y analizar el problema o desafío en cuestión. Durante esta fase, se procura comprender el contexto, los objetivos y las limitaciones del proyecto. Representa un momento clave para adquirir un conocimiento profundo, que servirá como cimiento para desarrollar ideas creativas innovadoras (MarcosNew, 2024).

Luego le sigue la etapa de “incubación”: La fase de incubación implica un periodo en el que no se reflexiona conscientemente sobre el problema, pero el cerebro sigue procesando información de manera subconsciente para encontrar soluciones (Braidot, 2008, p.290). Según MarcosNew (2024), se trata de la “fase más abstracta, donde la mente trabaja en segundo plano, conectando ideas y conceptos de manera subconsciente”. Durante este periodo, suelen surgir conexiones imprevistas y soluciones originales. Garantizar tiempo y espacio para esta etapa resulta esencial, aunque a primera vista pueda parecer poco productiva. A su vez, Braidot (2008) afirma que la fase de pensamiento metaconsciente se desarrolla según un ritmo propio, sin posibilidad de apresurarse o controlarse. Una vez iniciada, avanza de forma natural hasta alcanzar una solución. Puede extenderse por meses o incluso años, aunque su efectividad no depende exclusivamente del tiempo transcurrido (p.290).

La relajación desempeña un papel crucial en esta etapa del proceso creativo, ya que la presión tiende a obstaculizar el desarrollo de soluciones innovadoras. Aunque pausar conscientemente la búsqueda de respuestas pueda parecer poco productivo, permite al cerebro procesar ideas de manera subconsciente. Distanciarse de un problema, aunque requiere esfuerzo cognitivo, favorece la inspiración, ya que la creatividad no florece bajo estrés. Adoptar un estado mental relajado amplifica la capacidad de generar ideas abstractas y flexibles, potenciando la inteligencia creativa (Braidot, 2008, p.291).

En tercer instancia tenemos la fase de la “iluminación”: es la fase en donde surge la brillante idea o la solución al problema, también conocida como “eureka”. Esta etapa puede manifestarse en cualquier instante, a menudo de forma imprevista, como durante una actividad no vinculada al problema. Surge como resultado de la incubación y la preparación, constituyendo el momento clave del proceso creativo (MarcosNew, 2024).

Tal como indica Braidot (2008):

Luego de la iluminación, el pensamiento consciente vuelve a aparecer para someter la idea creativa a exámenes y comprobaciones. En el ámbito de las organizaciones, este proceso se denomina “convergencia” y lo que se busca es determinar si la idea puede convertirse en realidad y cómo debe comunicarse para lograr el apoyo de los demás. (p.297).

Luego al proceso creativo le sigue la etapa de “evaluación”: aquí se busca validar si la idea es funcional y si puede resolver el problema planteado eficazmente (Universidad Europea, 2024). En esta fase se evalúan y organizan las ideas generadas, llevando a cabo pruebas, ajustes y mejoras para garantizar que la solución, además de ser innovadora, resulte

práctica y coherente con los objetivos establecidos del proyecto (MarcosNew, 2024).

Por último, el proceso finaliza en la etapa de la “implementación”: en esta etapa, la inspiración se convierte en realidad mediante el desarrollo, la comunicación efectiva y la implementación práctica de las ideas. Esta fase abarca no solo la implementación técnica de la idea, sino también su ajuste a diversos formatos o canales de comunicación. Representa el momento en que el trabajo creativo se materializa y se comparte con el público, ya sea mediante un producto final, una campaña publicitaria u otra manifestación creativa (MarcosNew, 2024).

### **2.7.5 Lateral y vertical, convergente y divergente**

Integrar conceptos como el pensamiento lateral y vertical, propuestos por Edward de Bono, junto con el pensamiento divergente y convergente, desarrollados por J. P. Guilford, resulta fundamental para comprender cómo la neurociencia impulsa la creatividad en la innovación de modelos de negocio.

Por un lado, el pensamiento vertical según De Bono (2014), se caracteriza por seguir un enfoque lógico y secuencial, en el que las ideas avanzan paso a paso hacia una solución basada en patrones establecidos y evidencia existente. Este tipo de pensamiento resulta útil para analizar problemas de manera estructurada y verificar viabilidad, pero puede limitar la generación de alternativas novedosas. En contraste, el pensamiento lateral implica desafiar suposiciones convencionales, explorando caminos no lineales y provocativos para producir ideas originales. De Bono enfatiza que el pensamiento lateral actúa como un complemento al vertical, permitiendo romper con rutinas mentales y fomentar la innovación. Aplicar estos

principios en el neuromanagement permite equilibrar el análisis racional (vertical) con la intuición creativa (lateral), optimizando la toma de decisiones en la innovación de modelos de negocio (p.31- 43).

El segundo enfoque mencionado es el del pensamiento convergente y divergente. El pensamiento convergente se centra en identificar una solución única y precisa a un problema, aplicando un enfoque lógico y sistemático que filtra múltiples alternativas hasta seleccionar la más adecuada (Álvarez, 2023). Al asemejarse a un embudo, canaliza ideas diversas hacia una respuesta óptima, priorizando la practicidad y la rapidez, lo que resulta crucial en entornos laborales con plazos ajustados. Este proceso se basa en conocimientos previos y reglas establecidas, garantizando resultados claros y confiables, especialmente en tareas rutinarias o problemas bien definidos con una solución única (De la Cigoña, 2016). En el neuromanagement, el pensamiento convergente se vincula con el análisis racional del hemisferio izquierdo, apoyando la verificación y aplicación de ideas en modelos de negocio.

Por su parte, el pensamiento divergente se caracteriza por generar múltiples soluciones originales, promoviendo la creatividad y la flexibilidad al abordar problemas sin restricciones predefinidas (Álvarez, 2023). Este enfoque fomenta explorar diversas posibilidades desde diferentes perspectivas, fomentando la ambigüedad y permitiendo conexiones inesperadas, lo que resulta esencial para la innovación en contextos empresariales (De la Cigoña, 2016). Al asemejarse a una lluvia de ideas, el pensamiento divergente impulsa la creación de propuestas novedosas, como nuevos modelos de negocio disruptivos o estrategias de personalización. En el neuromanagement, este proceso se asocia con la activación del hemisferio derecho, potenciando la generación de ideas que desafían patrones

establecidos.

La complementariedad entre ambos tipos de pensamiento resulta clave para las organizaciones. Mientras el pensamiento divergente genera ideas innovadoras, el convergente asegura su viabilidad y aplicación práctica, permitiendo a las empresas combinar creatividad con eficiencia (De la Cigöña, 2016). Por ejemplo, en equipos multidisciplinarios, los perfiles con pensamientos divergentes pueden proponer soluciones creativas durante sesiones de brainstorming, mientras que los convergentes evalúan y seleccionan la mejor opción para implementarla en sus modelos de negocio (Álvarez, 2023). Esta integración fortalece la capacidad organizacional para innovar, alineándose con la línea de investigación sobre innovación en modelos de negocio.

## **2.8 Barreras**

Las multinacionales deben adaptarse a ambientes que se vuelven cada vez más complejos debido a la digitalización, la globalización y el cambio continuo de los mercados. Sin embargo, numerosos modelos de gestión tradicionales continúan siendo utilizados por ellas, los cuales se distinguen por contar con estructuras jerárquicas rígidas y procesos centralizados para la toma de decisiones (Sporsem et al., 2021). A pesar de que estos modelos hayan tenido éxito en el pasado, no son suficientes para afrontar los contextos dinámicos actuales (Kotter, 2014).

Un liderazgo conservador que prioriza las ganancias económicas a corto plazo y la reticencia a tomar riesgos relacionados con la transformación de la organización son algunos de los principales obstáculos para innovar. Cualquier intento de cambio estratégico se ve

restringido en la medida en que los líderes no están verdaderamente comprometidos, ya que son ellos los encargados de impulsar y mantener las iniciativas innovadoras (Zubeldía, 2018).

En este escenario, el neuromanagement se revela como un instrumento estratégico para perfeccionar cómo los líderes toman decisiones. Esta disciplina combina saberes de neurociencia acerca de cómo el cerebro procesa datos, sentimientos y sesgos cognitivos, lo que posibilita entender por qué las personas responden de un modo específico frente a peligros, oportunidades o alteraciones en la organización. Los líderes tienen la posibilidad de tomar decisiones más precisas, eficaces y humanas si toman en cuenta elementos como la motivación, el nivel de estrés y la percepción de seguridad psicológica (Cardona, 2025).

En ejemplos de empresas se ve la aplicación práctica de la neurociencia a la gestión. Un caso representativo es Google aplica principios de neuromanagement para entender la manera en que los usuarios procesan información visual y emocional, mejorando así la experiencia de sus servicios y productos. Además, IDEO, una compañía dedicada al diseño y a la innovación, fomenta el aprendizaje a partir del error y la experimentación. Esto estimula redes neuronales asociadas con la creatividad y con la solución de problemas. Como resultado de esto, han surgido productos revolucionarios y un perfeccionamiento constante de los procesos dentro de las organizaciones (Cardona, 2025).

Sin embargo, es importante destacar que la introducción del neuromanagement en las organizaciones tiene barreras. Como se dijo antes, el liderazgo conservador, la resistencia al cambio y la tendencia a anteponer los resultados financieros a corto plazo pueden restringir la implementación de este enfoque. En este contexto, el éxito del neuromanagement dependerá

en gran parte de la disposición genuina de los líderes para fomentar una cultura que esté dispuesta a innovar y a adoptar nuevas maneras de gestionar.

Para resumir, las multinacionales que se aferran a métodos tradicionales de gestión corren el peligro de quedar rezagadas en comparación con aquellas que incorporan perspectivas más innovadoras. El neuromanagement posibilita la reestructuración de modelos de negocio hacia propuestas más eficientes, adaptables y sostenibles, dado que propicia procesos de toma de decisiones más eficaces y conscientes. Así, se transforma en un motor estratégico de innovación empresarial además de ser una herramienta de gestión.

En definitiva, aunque su implementación exige un liderazgo comprometido y una cultura abierta al cambio, el neuromanagement constituye una herramienta estratégica capaz de potenciar la innovación y asegurar la sostenibilidad en entornos altamente dinámicos.

## **2.9 Herramientas aplicables al neuromanagement**

Dentro del campo del neuromanagement, las herramientas constituyen un eje central, ya que permiten trasladar los aportes de la neurociencia al ámbito de la gestión y el liderazgo. Estas herramientas no se limitan únicamente a técnicas de planeamiento o de toma de decisiones, sino que abarcan un conjunto de prácticas orientadas a comprender y potenciar el funcionamiento del cerebro en contextos organizacionales. De esta manera, se busca optimizar procesos como la comunicación, la motivación, la creatividad, la resolución de conflictos y el liderazgo, promoviendo un manejo más consciente y efectivo de los recursos humanos.

En este sentido, estas herramientas ofrecen a los líderes la posibilidad de ampliar sus competencias tradicionales, incorporando habilidades neurocognitivas que favorecen la adaptación a entornos complejos y cambiantes. Su aplicación no solo potencia la eficiencia individual y colectiva, sino que también abre la puerta a modelos de gestión más innovadores y sostenibles, capaces de generar valor en el largo plazo y potenciar la innovación en las organizaciones.

### **2.9.1 Mindfulness**

Una de las herramientas más utilizadas dentro de las organizaciones es la que se denomina “mindfulness”, ya que al mejorar la capacidad de atención y reducir el estrés, los equipos pueden trabajar con mayor claridad y creatividad, favoreciendo la innovación en los modelos de negocio.

El mindfulness hace referencia a “la capacidad humana básica de estar completamente presente, consciente de dónde estamos y de lo que estamos haciendo, sin estar excesivamente reactivos o abrumados por lo que sucede a nuestro alrededor” (Ostos, 2025). En entornos organizacionales, implica entrenar la capacidad de notar los pensamientos, emociones y estímulos del entorno sin reaccionar automáticamente, lo que permite obtener respuestas más deliberadas y adaptativas. En este sentido, un líder consciente debe ser capaz de observar su entorno de trabajo con plena atención y gestionar sus reacciones de forma equilibrada.

Estar en un estado de mindfulness significa desarrollar tres dimensiones fundamentales:

- Presencia plena: implica estar enfocado en el presente, sin quedar atrapado en el pasado ni anticipar el futuro.
- Atención activa: prestar atención de manera intencional tanto a lo que ocurre internamente (pensamientos, emociones) como externamente (el entorno).
- Actitud abierta: observar sin juzgar, sin analizar ni reaccionar de forma automática.

(Hyland, et al., 2015)

A través de la implementación de esta herramienta, los líderes y colaboradores pueden desarrollar nuevas capacidades cognitivas y emocionales. Aquellos que practican esta técnica muestran una mayor actividad en la corteza prefrontal, lo que les permite tomar decisiones más equilibradas y racionales (García, 2005).

Asimismo, el mindfulness se ha demostrado eficaz para reducir el estrés y la ansiedad, mejorar la concentración y productividad, potenciar la creatividad y resolución de problemas, y fortalecer las relaciones laborales.

El mindfulness trasciende la simple práctica de la respiración consciente, aunque esta constituye una parte esencial del proceso, ya que implica el desarrollo de recursos internos que permiten recuperar el equilibrio y la estabilidad emocional en contextos laborales caracterizados por la sobrecarga y la exigencia constante. Lejos de interrumpir las dinámicas de trabajo, el mindfulness contribuye a humanizarlas, promoviendo una gestión más consciente y equilibrada de las actividades diarias.

En cuanto a su aplicación práctica, Wellhub (2025) propone diversas estrategias que pueden integrarse fácilmente en la rutina laboral, especialmente en entornos corporativos o multinacionales. Entre las más relevantes se destacan:

1. Un espacio para respirar por tres minutos (Ideal para tomar mejores decisiones): La fuerza de esta práctica está en que permite interrumpir la reacción automática ante estímulos estresantes. En lugar de responder impulsivamente (por ejemplo, un correo conflictivo), se genera un espacio de pausa que habilita una elección más consciente. En entornos organizacionales complejos, esta pausa puede marcar la diferencia en decisiones más efectivas y relaciones laborales menos reactivas.
2. Mindfulness 3x3: Este ejercicio invita a reconectar con el cuerpo en pocos minutos. Se sitúa en una postura cómoda (sentado o de pie) y consiste en respirar con atención consciente, aplicando un patrón de 3 segundos para inhalar, 3 segundos de sostener y 3 segundos para exhalar, repitiendo el ciclo tres veces. Mientras tanto, se observa qué partes del cuerpo están tensas y se busca relajarlas con la atención puesta en la respiración. Se trata de una práctica breve, fácil de insertar en la jornada laboral, que puede ayudar a mitigar la tensión corporal acumulada y a recuperar presencia mental antes de retomar las tareas.
3. Iniciar la primera reunión del día con una breve sesión de mindfulness: Consiste en iniciar la primera reunión del día con una pausa activa y consciente de 30 a 60 segundos. Esta puede adoptar la forma de una

respiración guiada, un momento de silencio o una visualización consciente de la intención del día. Comenzar la jornada de este modo regula el sistema nervioso y baja la ansiedad colectiva, ayudando a que todos lleguen realmente a la reunión, no solo físicamente, sino mentalmente.

En definitiva, gracias al mindfulness, los líderes y sus colaboradores pueden reflexionar con mayor claridad, enfocar su atención en los objetivos y manejar de forma más efectiva las situaciones de alta presión, promoviendo el bienestar y la productividad. Esta herramienta se consolida así como un pilar del neuromanagement, al promover tanto el bienestar individual como la productividad organizacional.

### **2.9.2 Neuroplanning (Planificación Estratégica)**

En un entorno caracterizado por una creciente dinámica y complejidad, el planeamiento estratégico tradicional ha perdido centralidad, dejando de ocupar el rol de herramienta fundamental que solía tener en la gestión organizacional.

De acuerdo con Braidot (2008):

El planeamiento actual no se caracteriza por proyectos y cursos de acción registrados en carpetas que luego se distribuyen entre los ejecutivos y gerentes clave de una organización. Se caracteriza por el desarrollo de capacidades cerebrales que, en la práctica, se traducen en un conjunto de habilidades que posibilitan no sólo una veloz respuesta ante circunstancias no imaginadas, sino también, y fundamentalmente, la aplicación de la inteligencia de los líderes y de su gente para que una organización, más que reactiva, pase a ser creadora de futuro. (p. 35)

Es en este contexto y en el marco del neuromanagement que surge el concepto de “neuroplanning”, una propuesta que se distancia de los métodos tradicionales de planeamiento estratégico.

Como menciona Braidot (2008):

Es una nueva plataforma para la toma de decisiones en las organizaciones. Se focaliza en el desarrollo de las funciones neurocognitivas más elevadas, cuya sede es el córtex prefrontal. Su principal objetivo es preparar el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo y gestión para que puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio. Como disciplina, el neuroplanning promueve el pensamiento interdependiente, consciente y metaconsciente, analítico e intuitivo, que potencia ampliamente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la posibilidad de pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzos típicas del planeamiento tradicional.

(p. 36)

En el pasado, las decisiones y planificaciones dentro de las organizaciones se orientaban a diseñar respuestas frente a los escenarios más probables que podrían presentarse. Sin embargo, en la actualidad resulta evidente que aquello que se proyecta como lo más factible rara vez ocurre, dando lugar con mayor frecuencia a situaciones imprevistas e impredecibles. En este sentido, las soluciones aplicadas anteriormente han dejado de ser viables en el contexto actual.

Lo que se requiere hoy es que “los nuevos líderes estén en condiciones de decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios, porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite.” (Braidot, 2008).

Es decir, el neuroplanning se centra en fortalecer el cerebro y las habilidades mentales de las personas, porque en un mundo tan cambiante no se puede planificar únicamente en función de resultados predecibles. En lugar de “planificar para un escenario”, se “planifica para un cerebro capaz de adaptarse a cualquier escenario”.

Así, el neuroplanning no solo complementa lo expuesto previamente sobre la necesidad de nuevas competencias en el neuromanagement, sino que también enfatiza en el desarrollo de las capacidades cognitivas y emocionales de los líderes, permitiéndoles responder de manera inmediata y efectiva frente a la incertidumbre, y así poder impulsar la innovación en los modelos de negocio.

Por otra parte, inspirado en el enfoque propuesto por Braidot (2008), con el propósito de comprender cómo podría aplicarse esta herramienta dentro de las organizaciones, se puede implementar el diseño de “mapas de inteligencia dinámicos”. Estos constituyen representaciones gráficas que simulan una red de relaciones semejante a las conexiones neuronales del cerebro. En el ámbito organizacional, dichos mapas permiten:

- Ver las estructuras que impulsan las conductas, no sólo las conductas en sí.
- Captar el todo generando conciencia de pensamiento grupal, potenciando las posibilidades de interacción.

- Impulsan un espíritu de empresa que aleja a la organización de la simple reacción ante los acontecimientos.
- Traen a la superficie la lógica subyacente de los negocios.

Para su desarrollo, se puede utilizar una pizarra física o una herramienta digital colaborativa. Como se puede ver en la Figura 2, se coloca en el centro un objetivo o desafío y se despliegan ramas que representan ideas, factores internos y externos, decisiones posibles y consecuencias proyectadas.

El ejercicio se realiza de manera grupal, con el fin de activar tanto los procesos analíticos como los intuitivos del cerebro, promoviendo el pensamiento interdependiente y la conciencia colectiva. De esta forma, la planificación no se centra únicamente en escenarios previsibles, sino que entrena al cerebro organizacional para adaptarse y responder ante lo imprevisto.

Un ejemplo de aplicación podría darse en un equipo directivo durante un taller de planeamiento estratégico, donde la técnica se emplee para visualizar conexiones entre áreas, detectar sinergias y anticipar cambios en el entorno, construyendo así un modelo de negocio más flexible y resiliente.

En síntesis, la implementación de esta metodología dentro de las organizaciones no solo fomenta la reflexión y escucha individual, sino que integra las percepciones y aportes de todos los colaboradores, promoviendo el desarrollo de una conciencia colectiva que potencia la interacción grupal, la innovación y la mejora de los resultados.

## Figura 1

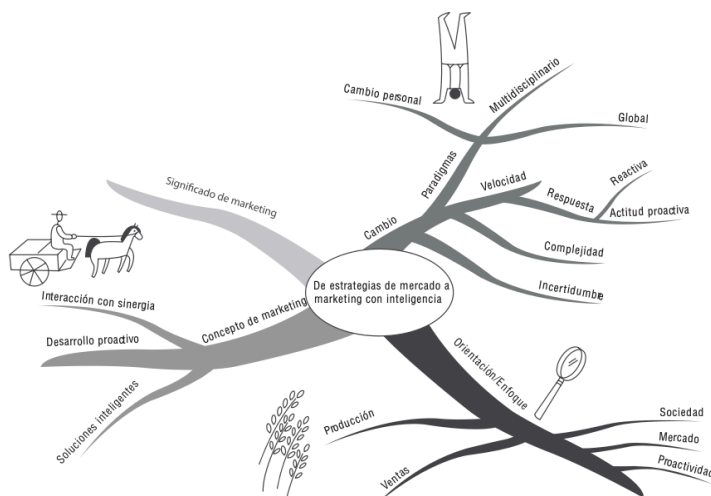
*Imagen del entramado neuronal del cerebro*



*Nota:* El gráfico representa como se ven los mapas de inteligencia dinámicos, el cual el centro “blanco” hace referencia a un concepto central y las ramas que nacen de ella serían las estrategias e ideas que giran en torno a ese concepto. Tomado de Neuromanagement cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones (p. 43), por N. Braidot, 2008, Granica.

## Figura 2

*Imagen de un mapa de inteligencia dinámica*



*Nota:* Esta imagen representa cómo podría verse reflejado la realización de un mapa de inteligencia dinámico dentro de una organización para organizar una idea y sus componentes. Tomado de Neuromanagement cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones (p. 43), por N. Braidot, 2008, Granica.

### **2.9.3 PNL (Programación Neurolingüística)**

La Programación Neurolingüística (PNL) es un enfoque que fue desarrollado en los años 70 por Richard Bandler y John Grinder, con el objetivo de poder comprender y modificar los patrones de pensamiento, comunicación y conducta humana. El primer objetivo que tuvieron los dos científicos fue modelar a los terapeutas y comunicadores más destacados de EEUU para identificar cómo se producían patrones similares tanto de conducta, comunicación y pensamiento en estas personas, a partir de lo cual, nace lo que se conoce hoy en día como la PNL.

A partir de este enfoque inicial, se puede definir a la Programación Neurolingüística como “una disciplina que facilita a las personas el conocimiento de las estructuras de la comunicación y la excelencia humana. Permite desarrollar el pensamiento, la comunicación y la gestión de todo ello con mayor eficacia” (Sanchez, 2024).

Desde esta perspectiva conceptual, la PNL no solo describe cómo pensamos y nos comunicamos, sino que, como describe Cantizani (2018):

Es un modelo que permite abordar de forma práctica, útil y eficaz, la comprensión y modificación de la conducta humana en cualquier contexto. Nos permite ordenar los componentes de nuestro pensamiento, de nuestras emociones y de nuestras

actuaciones y organizar nuestras experiencias de tal forma que, a través de los procesos neurológicos, logremos producir los comportamientos adecuados a los objetivos que queramos alcanzar.

Para comprender cómo la PNL logra esta articulación entre pensamiento, emoción y conducta, resulta necesario analizar los componentes que la integran.

Como menciona Gomez (2013) la PNL integra tres aspectos:

1. Neuro: Estudia cómo el cerebro procesa la información que recibe con los cinco sentidos.
2. Lingüística: Permite comprender de qué manera nuestro proceso de pensamiento estructura y es estructurado por el lenguaje.
3. Programación (de la informática y las matemáticas): Porque modela de qué manera puede estructurarse la mente y el comportamiento para facilitar el éxito frente a un objetivo (p. 15).

En conjunto, estos tres elementos explican cómo la mente procesa la información, la codifica a través del lenguaje y genera patrones de comportamiento, ofreciendo así una base teórica para comprender el funcionamiento integral de la PNL.

Además de sus componentes estructurales, la PNL se sustenta en una serie de principios fundamentales que orientan su aplicación práctica. Dentro de los principios fundamentales de la PNL, Cortes (2025) destaca dos aspectos importantes. En primer lugar, se plantea la idea de que “la mente y el cuerpo están interconectados”, esto quiere decir que

lo que pensamos y la forma en la que nos sentimos afecta directamente nuestro comportamiento y viceversa.

Por otro lado, otra idea fundamental es que cada persona tiene su propio “mapa” o interpretación del mundo que los rodea. Este mapa está influenciado por las experiencias pasadas, las creencias y los valores personales. La PNL se enfoca en comprender y respetar estos mapas individuales, y en trabajar con ellos para lograr objetivos compartidos.

Estos principios resultan especialmente valiosos en el ámbito organizacional, donde comprender las diferencias perceptuales y emocionales de las personas contribuye a una gestión más empática y eficaz.

Según Yagüe (2014), “la PNL puede ayudar a las empresas a mejorar la comunicación interna, gestionar conflictos, aumentar la motivación y optimizar la toma de decisiones”. Estos factores son esenciales para la innovación, dado que un entorno organizacional donde predomina la claridad comunicativa, la empatía y la gestión emocional favorece la generación de nuevas ideas y la implementación de modelos de negocio más flexibles y sostenibles.

Asimismo, la PNL contribuye al fortalecimiento del liderazgo, un componente clave en los procesos de transformación empresarial. Como señala Yagüe (2014), “un líder formado en PNL es capaz de comprender mejor las necesidades de su equipo, adaptar su estilo de comunicación y generar un clima de confianza y colaboración”. Esta capacidad de conexión interpersonal facilita que los líderes promuevan la innovación desde una gestión más humana y participativa, impulsando la creación de valor dentro de la organización.

En síntesis, se puede decir que la PNL dentro del ámbito organizacional no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también se posiciona como una herramienta estratégica para la innovación empresarial, al alinear las competencias emocionales, comunicativas y cognitivas con los objetivos de transformación organizacional. Así, su implementación contribuye a que las organizaciones no solo reaccionen frente al cambio, sino que sean capaces de anticiparlo y liderarlo.

Dentro de la Programación Neurolingüística (PNL) existen diversas prácticas y ejercicios que pueden aplicarse en entornos organizacionales para potenciar la comunicación, la empatía y la gestión de los equipos de trabajo. Una de las más representativas según Mejores técnicas PNL para empresas (s.f.), es la técnica del “reencuadre de percepciones”, la cual permite comprender cómo los individuos interpretan las situaciones y cómo estas interpretaciones pueden transformarse para mejorar la dinámica grupal.

Como se explicó previamente, la PNL parte del principio de que las personas perciben la realidad a través de “mapas mentales” que pueden modificarse. En este ejercicio, los equipos identifican una situación problemática recurrente (por ejemplo, conflictos de comunicación entre distintos departamentos) y cada participante describe su propia interpretación del problema. Posteriormente, se invita al grupo a “reencuadrar” esas percepciones, es decir, a observar la situación desde distintos puntos de vista, reconociendo nuevas perspectivas y posibles soluciones.

El propósito principal de esta práctica es ampliar los marcos mentales individuales, reducir los juicios automáticos y favorecer una comunicación más empática y efectiva. A

través de este tipo de dinámicas, los líderes desarrollan habilidades de escucha activa, comprensión emocional y adaptación del lenguaje según el interlocutor, elementos esenciales para fortalecer el liderazgo consciente y colaborativo.

## **Capítulo 3. Metodología de la Investigación**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo expone el enfoque metodológico que sustenta esta investigación, orientada a comprender cómo el neuromanagement puede ser parte de la innovación en los modelos de negocio. En él se describen los fundamentos teóricos y epistemológicos<sup>7</sup> que guían el estudio, el paradigma adoptado, el tipo y alcance de la investigación, así como los criterios usados para seleccionar a los informantes y las técnicas de recolección de datos.

Dada la naturaleza compleja y multidimensional del fenómeno a analizar, se opta por un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Según Hernández Sampieri et al. (2014) este tipo de diseño metodológico permite obtener una visión más integral del objeto de estudio ya que se pueden aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, integrando la precisión de los datos numéricos con la interpretación del análisis cualitativo.

### **3.2 Paradigma de la investigación**

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando el paradigma positivista, de naturaleza cuantitativa, con el paradigma interpretativo-fenomenológico, de carácter cualitativo. Esta fusión posibilita explorar el tema del neuromanagement y su contribución a la innovación en modelos de negocio desde dos perspectivas complementarias: por un lado, se recogen datos medibles y verificables mediante encuestas aplicadas a empleados, y por otro, se analizan las interpretaciones subjetivas que ejecutivos atribuyen a sus prácticas y decisiones en entornos organizacionales.

---

<sup>7</sup> Estudia la naturaleza, origen, límites y validez del conocimiento.

Por un lado el paradigma positivista, inspirado en las ideas de Auguste Comte, parte de la premisa de que la realidad resulta objetiva y puede conocerse a través de la observación empírica y la medición detallada. En este enfoque, el investigador mantiene una posición objetiva, neutral, recolectando datos superficiales y cuantificables, como respuestas a encuestas estructuradas, sin profundizar en interpretaciones subjetivas. Este enfoque se emplea frecuentemente en las ciencias sociales y de la administración para detectar patrones, establecer conexiones causales y formular generalizaciones, resultando adecuado para evaluar las percepciones generales de los empleados respecto a la influencia del neuromanagement en la innovación (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por otro lado, el paradigma interpretativo-fenomenológico, influenciado por figuras como Franz Brentano en su visión fenomenológica, plantea que la realidad social surge de construcciones compartidas, moldeadas por las percepciones, creencias y valores de los individuos. En este caso, el investigador se sumerge en el contexto, indagando en las razones subyacentes mediante preguntas abiertas en entrevistas, lo que introduce un elemento subjetivo y pone énfasis en las experiencias humanas. Esta aproximación requiere una inmersión en los significados que las personas dan a sus vivencias, justificando la incorporación de entrevistas cualitativas a ejecutivos como herramienta clave para captar la complejidad del neuromanagement en la optimización del potencial humano y la innovación en modelos de negocio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Esta combinación del tipo mixta resulta particularmente adecuada ya que permite no solo cuantificar el impacto del neuromanagement en variables como la creatividad, motivación e innovación en los empleados, sino también interpretar cómo los líderes perciben

y aplican los aportes de la neurociencia en entornos dinámicos y competitivos, enriqueciendo así la comprensión integral del fenómeno.

### **3.3 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de un alcance descriptivo y exploratorio, ya que busca analizar de qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores para fomentar la innovación en los modelos de negocios organizacionales.

Por un lado, posee un alcance descriptivo ya que busca identificar y detallar los principales conceptos, componentes y aplicaciones del neuromanagement en el contexto organizacional. Esto implica la descripción de sus herramientas, principios, beneficios y barreras, así como su relación con la innovación, la cultura empresarial y el funcionamiento del cerebro humano. Según Sabino (2014), los estudios descriptivos se orientan a caracterizar un fenómeno o población mediante la observación sistemática de sus atributos y propiedades, registrando con precisión sus rasgos esenciales en un momento determinado, sin establecer relaciones causales ni explicaciones sobre sus causas.

A su vez, el trabajo adopta un alcance exploratorio, dado que aborda una temática reciente dentro del campo de la administración, en la que aún existe escasa evidencia empírica acerca del fenómeno. Tal como sostiene Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de estudios tiene como finalidad recopilar información inicial sobre fenómenos poco conocidos, con el propósito de evaluar la factibilidad de investigaciones más profundas, detectar nuevos problemas, reconocer variables relevantes, definir prioridades para futuros

estudios o plantear posibles hipótesis y enfoques teóricos. En este sentido, la presente investigación busca indagar y generar nuevas perspectivas teóricas sobre la relación entre la neurociencia y la gestión empresarial, sentando bases para futuras investigaciones más amplias.

En síntesis, se seleccionó una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, ya que este enfoque permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral, interpretando cómo el neuromanagement contribuye al desarrollo de modelos de negocio innovadores y sostenibles, más allá de una simple medición tanto cuantitativa como cualitativa de resultados.

### **3.4 Muestreo intencional**

La selección de participantes para esta investigación se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, el cual consiste en seleccionar a los sujetos en función de su pertinencia y relevancia para los objetivos del estudio (Patton, 2015). Este tipo de muestreo resulta adecuado en investigaciones que buscan obtener una comprensión profunda de un fenómeno específico, en este caso, la influencia del neuromanagement y su impacto en la innovación de modelos de negocio.

En la fase cuantitativa, se aplica una encuesta estructurada dirigida a todas las personas que trabajan en una organización como empleados, incluyendo tanto jóvenes como adultos. Este enfoque más masivo permite recolectar datos cuantitativos representativos que reflejen las percepciones generales sobre el neuromanagement y su relación con la

creatividad y la innovación en un contexto organizacional amplio, contribuyendo a la evaluación del impacto del neuromanagement en los modelos de negocio.

El instrumento incluye preguntas cerradas agrupadas en bloques temáticos, y fue difundido de manera online a través de redes profesionales (principalmente LinkedIn y Whatsapp), con el objetivo de alcanzar a empleados y profesionales que se desempeñan en empresas de distintos tamaños y rubros. Este enfoque permitió relevar el nivel de conocimiento, percepción e interés general respecto de la neurociencia aplicada a la gestión empresarial. Para consultar el material completo utilizado en la encuesta, ver Anexo A.

La muestra busca incluir participantes que representen distintos niveles jerárquicos (alta dirección, mandos medios y nivel operativo) y diversos sectores industriales (tecnología, salud, consumo masivo, manufactura, servicios financieros, entre otros), con el fin de obtener una visión amplia sobre la presencia o ausencia del neuromanagement en las organizaciones.

En la fase cualitativa, se seleccionaron de manera intencional líderes y directivos pertenecientes a multinacionales de diferentes sectores, entre ellas Arcor, Siemens, Exxon, Kuehne Nagel, Bristol Myers y Pluto TV. La elección de estos perfiles se basó en su experiencia en la toma de decisiones estratégicas y su conocimiento sobre prácticas de liderazgo, innovación o bienestar organizacional.

A través de cuestionarios autoadministrados, se busca obtener información más profunda sobre cómo los líderes perciben el neuromanagement, qué barreras enfrentan al intentar implementar enfoques neurocientíficos en la gestión y cómo estas prácticas pueden

impactar en la innovación de modelos de negocio. Este tipo de selección intencional asegura captar las percepciones y experiencias de los ejecutivos clave que influyen directamente en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de prácticas innovadoras dentro de sus organizaciones. Permite acceder a perspectivas informadas, complementando y validando los resultados obtenidos en la fase cuantitativa. Para acceder al guión completo del cuestionario autoadministrado utilizado en esta etapa, ver Anexo B.

De esta forma, la combinación de ambos enfoques, encuestas a profesionales de distintos niveles y cuestionarios autoadministrados a líderes y especialistas, permitirá triangular la información, brindando una visión integral.

### **3.5 Instrumentos de recolección de datos**

Para llevar a cabo una investigación rigurosa, es fundamental seleccionar instrumentos de medición que garanticen la obtención de datos válidos y representativos de las variables estudiadas. En este sentido, diversos autores destacan la importancia de contar con herramientas que reflejen de manera precisa los conceptos que el investigador pretende analizar. Tal como señala Grinnell et al., (2009) “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de obtener una comprensión integral sobre cómo el neuromanagement puede optimizar el potencial tanto de líderes como de colaboradores y fomentar la innovación en los modelos de negocio. La combinación de ambos métodos

permitió triangular la información y fortalecer la validez de los resultados, integrando percepciones individuales con tendencias generales observadas en distintos entornos laborales.

En primer lugar, se realizaron cuestionarios autoadministrados dirigidas a líderes de diferentes empresas multinacionales. Este instrumento fue seleccionado por su capacidad para indagar en profundidad las experiencias, percepciones y prácticas de liderazgo vinculadas con la toma de decisiones, la gestión emocional y la innovación organizacional. Este tipo de cuestionarios autoadministrados combina preguntas estructuradas y abiertas, lo que brinda mayor flexibilidad para incorporar nuevas preguntas según las respuestas del entrevistado. Para más detalle sobre el cuestionario autoadministrado utilizado en esta etapa, ver Anexo B.

En segundo lugar, se aplica una encuesta estructurada dirigida a personas que se desempeñan en organizaciones de diversos sectores e industrias. Este instrumento permitió obtener datos cuantitativos que complementaron los hallazgos cualitativos de los cuestionarios autoadministrados. La encuesta fue de tipo autoadministrada y combinó preguntas cerradas y escalas de actitud, ya sea del tipo Likert de cinco puntos como también del tipo diferencial semántico, para así poder medir percepciones, niveles de conocimiento y disposición hacia la implementación del neuromanagement. Para más detalle sobre el cuestionario autoadministrado utilizado en esta etapa, ver Anexo A.

De acuerdo con los requisitos esenciales que debe cumplir un instrumento de medición establecidos por Hernández Sampieri, se puede decir que los instrumentos

aplicados a esta investigación cumplen con los criterios de confiabilidad, validez y objetividad.

La combinación de cuestionarios autoadministrados y encuestas nos permite obtener una visión complementaria del fenómeno: los cuestionarios autoadministrados ofrecieron una comprensión cualitativa y profunda desde la perspectiva de los líderes, mientras que las encuestas brindaron una visión cuantitativa más amplia sobre las percepciones y actitudes de los colaboradores en distintos niveles jerárquicos.

### **3.6 Triangulación metodológica**

Con el objetivo de reforzar la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos, la investigación incorpora una estrategia de triangulación metodológica, entendida como el hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección (Hernández Sampieri et al., 2014).

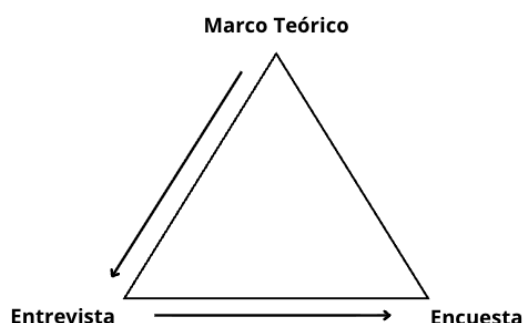
En este estudio, la triangulación consiste en usar distintos métodos de recolección y distintas fuentes de datos. Como señala Hernández Sampieri et al. (2014), la triangulación contribuye a incrementar la profundidad analítica y con ello se espera minimizar los sesgos propios de cada técnica, permitiendo corroborar la coherencia del fenómeno analizado.

En línea con esta perspectiva, Sabino (2014) desarrolla el proceso de triangulación de datos como una estrategia sistemática que implica la confrontación cruzada de información proveniente de múltiples fuentes, métodos, investigadores o momentos temporales, con el propósito de contrastar hallazgos, identificar convergencias y divergencias, y fortalecer la

robustez interpretativa. Según este autor, la triangulación no solo reduce la subjetividad inherente a un único enfoque, sino que enriquece la comprensión del fenómeno al revelar matices que un solo método podría pasar por alto, promoviendo así una validación más rigurosa y una mayor credibilidad de los resultados.

### Figura 3

#### *Triangulación metodológica*



*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 Conclusión

En este capítulo se desarrolla el diseño metodológico que guía la investigación, orientada a analizar el rol del neuromanagement como motor de innovación en los modelos de negocio. Se optó por un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener una mirada más completa del fenómeno.

A través de encuestas y cuestionarios autoadministrados, se busca comprender tanto las percepciones generales de los empleados sobre la aplicación de la neurociencia en la gestión, como las experiencias y puntos de vista de líderes de distintas empresas

multinacionales. La elección de un muestreo intencional permitió seleccionar participantes con perfiles relevantes para los objetivos del estudio.

Finalmente, la triangulación metodológica sirve para integrar y contrastar los datos obtenidos desde diferentes enfoques, fortaleciendo la validez del análisis. En conjunto, esta metodología brinda una base sólida para continuar con la interpretación de los resultados y avanzar en la comprensión de cómo el neuromanagement puede contribuir a la innovación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

## **Capítulo 4. Recolección de datos**

### **4.1 Introducción**

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández Sampieri, 2014). Esta parte del trabajo se realiza una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada ya que nos permitirá recolectar esa información empírica para su posterior análisis.

En este estudio, centrado en el neuromanagement como impulso en la innovación de modelos de negocios, se realiza el trabajo de campo a través de un enfoque mixto en el cual se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de obtener una visión más integral del objeto de estudio.

Dicho lo anterior, se describen las técnicas para la recolección de datos y selección de participantes que formarán parte de todo el proceso.

### **4.2 Recolección de datos Cuantitativos**

La recolección de datos cuantitativos se lleva a cabo mediante la realización de una encuesta estructurada a través de la herramienta digital Google Forms, dirigida a personas que se desempeñan en organizaciones de diversas industrias. En la misma, se desarrollan 19 preguntas, organizadas en 6 secciones, donde los encuestados deben responder según las opciones brindadas, siendo algunas simples y otras de múltiple opción.

El objetivo principal de la encuesta es conocer en profundidad de qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores, para

fomentar la innovación en modelos de negocios organizacionales. Se analiza el conocimiento que los profesionales tienen acerca del concepto planteado, el uso de las distintas herramientas y las barreras a las que se enfrentan a la hora de querer transitar de modelos tradicionales hacia un enfoque innovador.

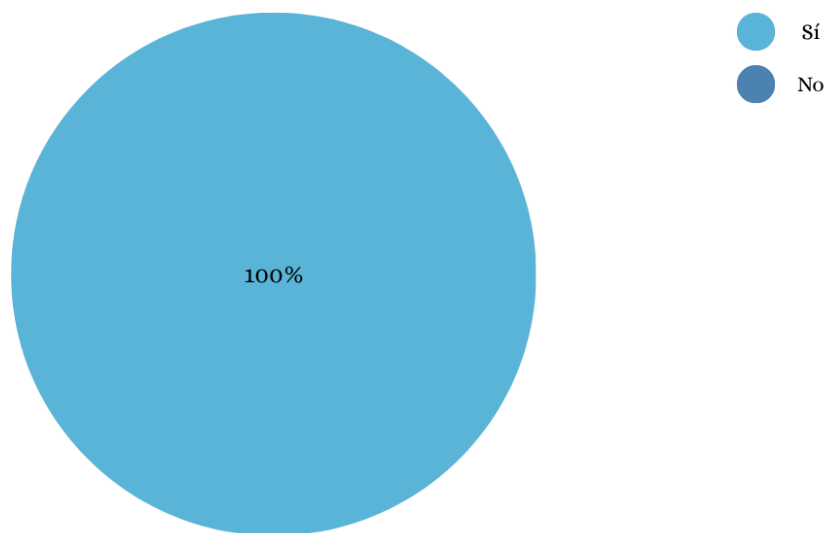
Para dicho estudio, se define una muestra mínima de 300 encuestados, obteniendo como resultado 304 respuestas. Para conocer en detalle el cuestionario de Google Forms entregado a los encuestados ver Anexo A.

A continuación, se presenta cada sección junto con sus respectivas preguntas y los gráficos correspondientes.

La primera sección estuvo destinada a la presentación del estudio y al consentimiento informado. En ella, se explica el objetivo de la investigación, el tiempo estimado de respuesta y las garantías de anonimato y confidencialidad de la información proporcionada por los participantes.

#### **Figura 4**

*Pregunta 1 - Consentimiento*

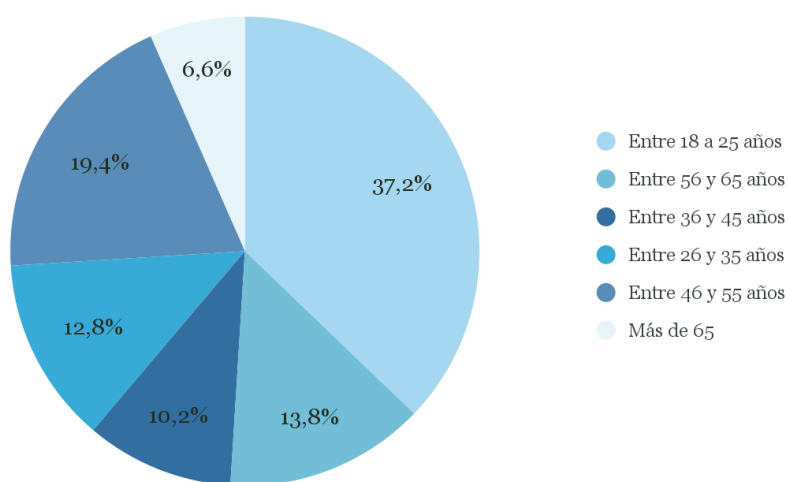


*Fuente:* Elaboración propia.

En la segunda sección, se busca recolectar información de carácter demográfico y socioeconómico, incluyendo variables como la edad, la situación laboral, la industria en la que se desempeña y el nivel jerárquico que ocupa.

### Figura 5

#### Pregunta 2 - Edad



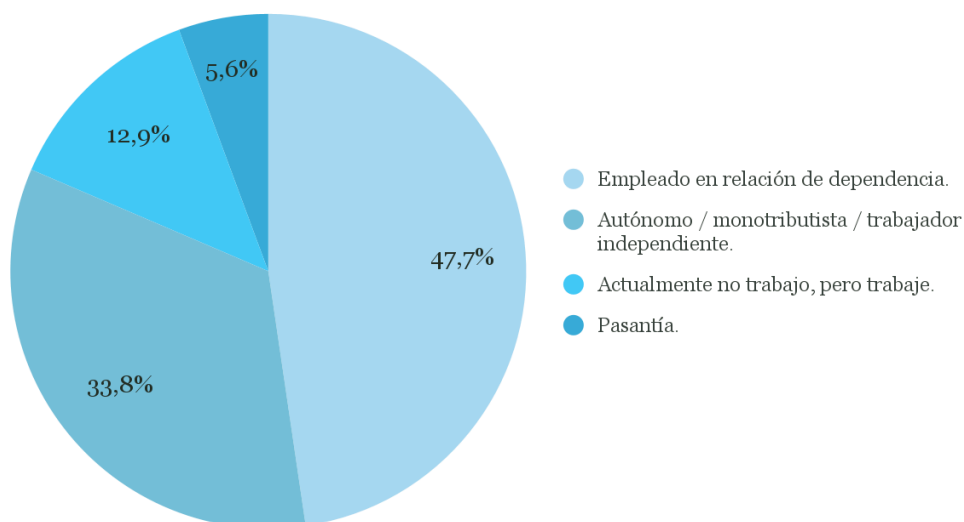
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra la distribución etaria de los participantes de la encuesta.

Se observa que el grupo más numeroso es el de 18 a 25 años, con un 37,2%, lo que indica una predominancia de personas jóvenes. Le siguen los grupos de 46 a 55 años (19,4%) y 56 a 65 años (13,8%), que representan una porción importante pero menor. Los segmentos de 26 a 35 años (12,8%) y 36 a 45 años (10,2%) tienen una participación intermedia, mientras que el grupo de más de 65 años es el menos representado, con un 6,5%. En conjunto, los datos reflejan una muestra mayormente compuesta por jóvenes adultos, con menor presencia de personas mayores.

## Figura 6

### Pregunta 3 - Situación laboral actual



Fuente: Elaboración propia.

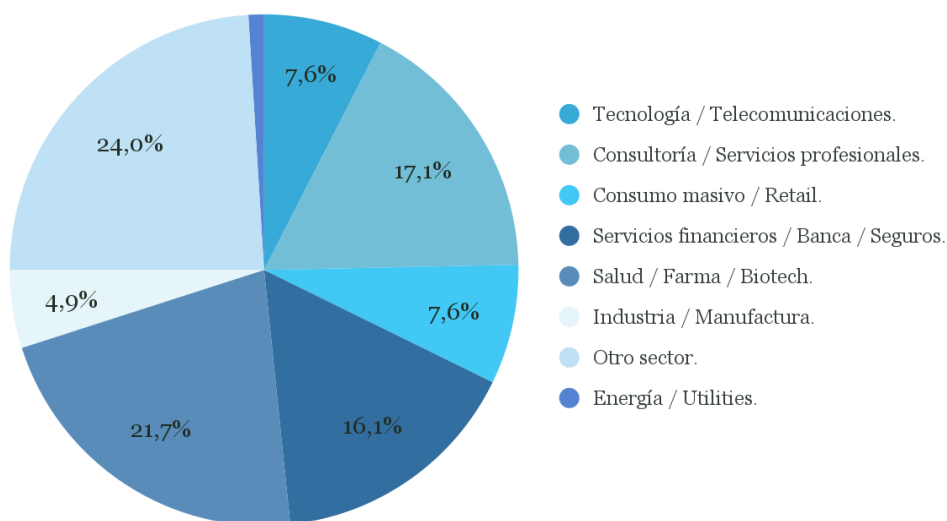
El gráfico refleja la situación laboral actual de los encuestados.

La mayoría, un 47,7%, se encuentra empleada en relación de dependencia, lo que evidencia una fuerte presencia de trabajadores asalariados. En segundo lugar, un 33,8% trabaja de forma autónoma o independiente, mostrando una proporción considerable de personas que gestionan su propio trabajo. Un 12,9% declaró que actualmente no trabaja, pero ha trabajado anteriormente, y un 5,6% se encuentra realizando una pasantía.

En conjunto, los datos muestran que la mayoría de los encuestados tiene o ha tenido alguna ocupación laboral. Predomina el empleo en relación de dependencia, lo que refleja una tendencia hacia el trabajo formal y estable. En menor medida, aparecen los trabajadores independientes, las personas que actualmente no tienen empleo y quienes realizan pasantías.

**Figura 7**

*Pregunta 4 - Sector / industria de su empresa*



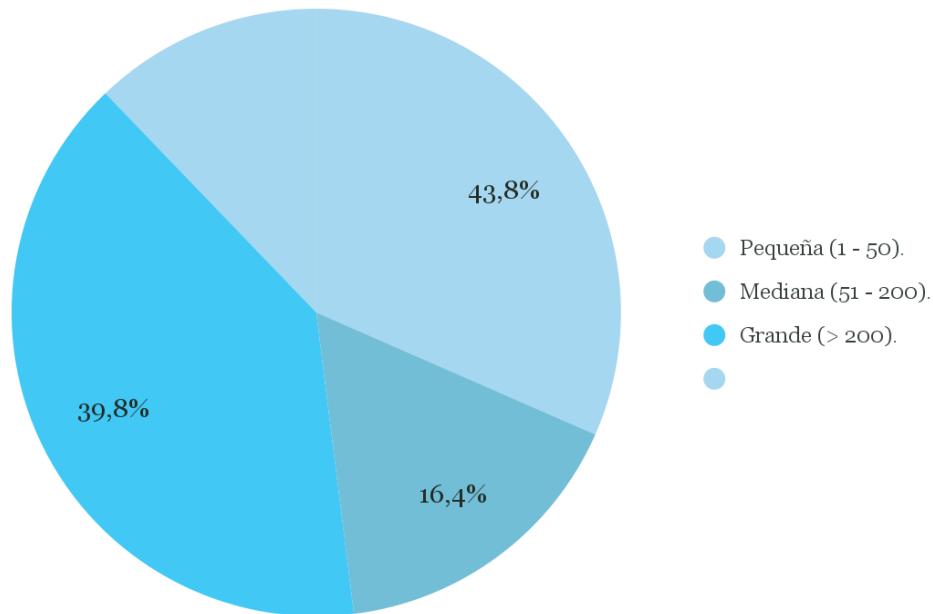
*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico muestra la distribución de los participantes según el sector o industria en la que se desempeñan.

El grupo más numeroso pertenece a “otros sectores” (24%), lo que indica una diversidad de áreas no incluidas en las categorías principales. Le siguen los sectores de “Salud / Farma / Biotech” (21,7%) y “Consultoría / Servicios profesionales” (17,1%), que también tienen una presencia destacada. Los rubros de “Servicios financieros / Banca / Seguros” (16,1%), “Tecnología / Telecomunicaciones” (7,6%) y “Consumo masivo / Retail” (7,6%) muestran una representación intermedia, mientras que “Industria / Manufactura” (4,9%) y “Energía / Utilities” tienen la menor participación. En conjunto, los datos reflejan una muestra laboralmente diversa, con predominio de sectores vinculados a los servicios y la salud.

## Figura 8

Pregunta 5 - Tamaño de la empresa (número de empleados)



Fuente: Elaboración propia.

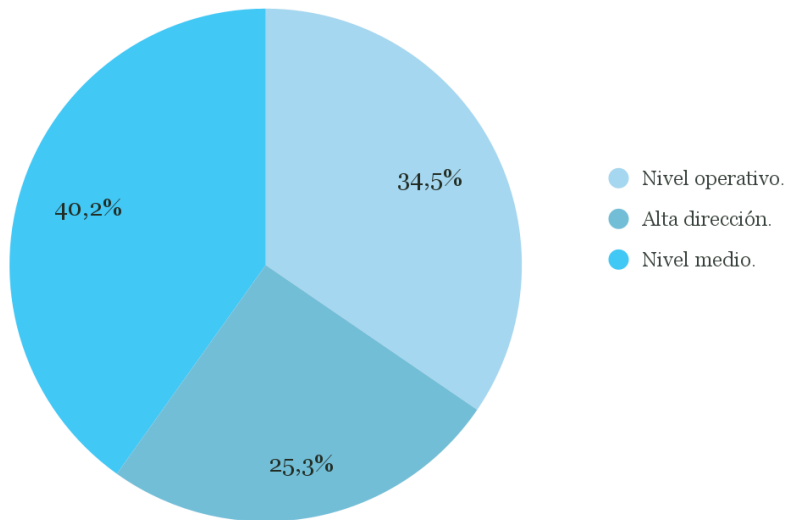
El gráfico muestra la distribución de los participantes según el tamaño de la empresa en la que trabajan o trabajaron.

La mayoría se desempeña en empresas pequeñas (1 a 50 empleados), que representan el 43,8% del total. Le siguen las empresas grandes (más de 200 empleados) con un 39,8%, mientras que las empresas medianas (51 a 200 empleados) concentran el 16,4%.

En conjunto, los datos reflejan que la muestra está conformada principalmente por personas que trabajan en empresas pequeñas o grandes, lo que sugiere una participación más reducida de empleados en organizaciones de tamaño intermedio.

## Figura 9

### Pregunta 6 - Su nivel jerárquico



*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico muestra la distribución de los encuestados según su nivel jerárquico dentro de la organización.

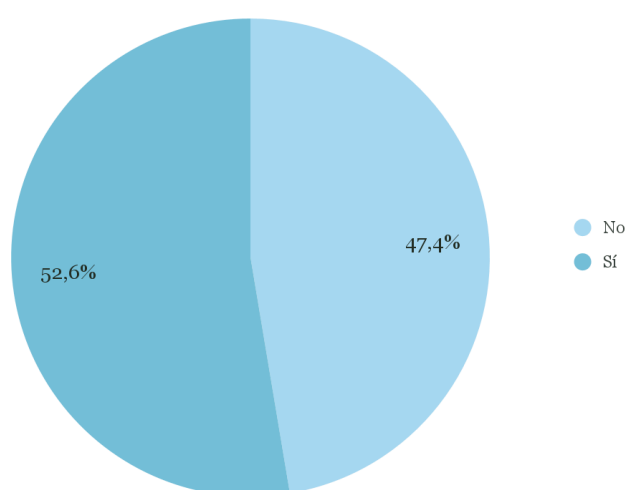
La mayor proporción corresponde al nivel medio, con un 40,2%, lo que indica una presencia importante de mandos intermedios o cargos de supervisión. Le sigue el nivel operativo, con un 34,5%, que representa a quienes desempeñan tareas ejecutivas o de base. Finalmente, el 25,3% pertenece a la alta dirección, es decir, puestos de liderazgo o toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, los datos reflejan una muestra equilibrada, con predominio de empleados en niveles intermedios y operativos, aunque también con una participación significativa de directivos.

La tercera sección comienza con una breve introducción al concepto del “neuromanagement”, y se indaga sobre el nivel de conocimiento y la percepción que los participantes tienen sobre aquel término en el contexto organizacional.

### Figura 10

Pregunta 7 - ¿Ha oído hablar del término “neurociencia aplicada a la gestión” o “neuromanagement” antes de esta encuesta?



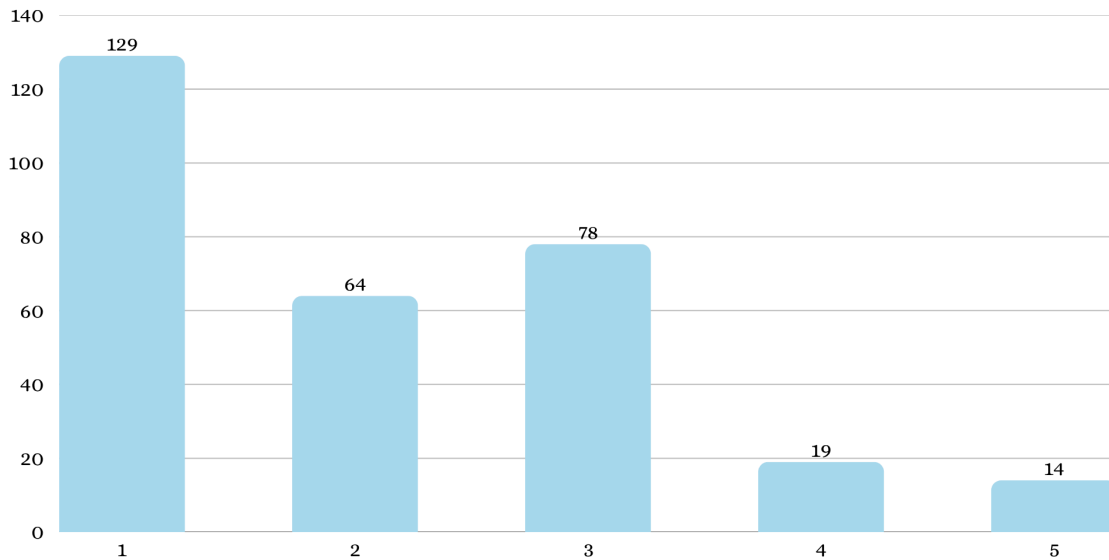
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico refleja el nivel de conocimiento previo de los encuestados respecto al término “neurociencia aplicada a la gestión” o “neuromanagement”.

Los resultados muestran que un 52,6% de los participantes sí había escuchado estos conceptos antes de la encuesta, mientras que el 47,4% no los conocía. Esta distribución evidencia una división casi equilibrada, aunque con una ligera mayoría de personas familiarizadas con el tema. Esto sugiere que, si bien el neuromanagement es una noción que empieza a ganar reconocimiento en el ámbito organizacional, aún no es de conocimiento generalizado entre los profesionales.

## Figura 11

*Pregunta 8 - En una escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre este concepto?*



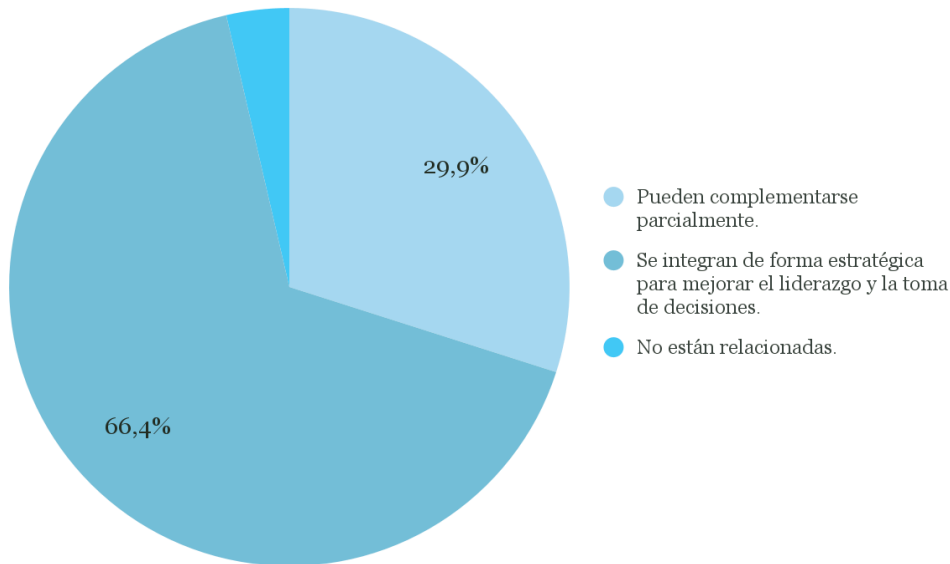
*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico muestra la distribución del nivel de conocimiento sobre un concepto en una escala del 1 al 5, basado en las respuestas de los encuestados. El 42,7% (129 personas) se auto calificó con un nivel 1 (bajo conocimiento), mientras que el 25,8% (78 personas) eligió el nivel 3, y el 21,2% (64 personas) el nivel 2. Solo el 6% (19 personas) indicó un nivel 4, y el 4,3% (14 personas) un nivel 5 (alto conocimiento).

Esto sugiere que la mayoría tiene un conocimiento limitado sobre el concepto, con una clara inclinación hacia niveles bajos de comprensión. Esto podría servir como base para diseñar nuevas propuestas de valor en modelos de negocio, integrando técnicas de neuromanagement para potenciar habilidades y competitividad en el mercado.

## Figura 12

Pregunta 9 - ¿Cómo percibe la relación entre la neurociencia y la gestión empresarial?



Fuente: Elaboración propia.

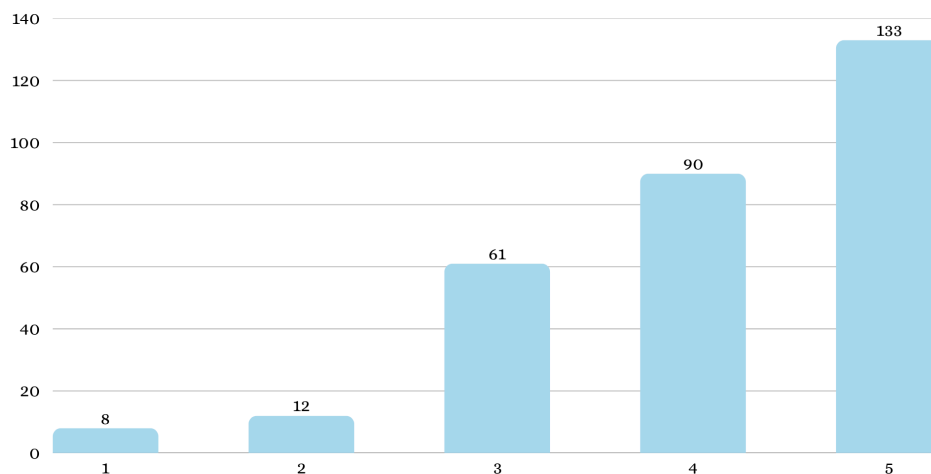
El gráfico refleja la percepción de los encuestados sobre la relación entre la neurociencia y la gestión empresarial.

La mayoría, un 66,4%, considera que ambas áreas se integran de forma estratégica para mejorar el liderazgo y la toma de decisiones, lo que indica una visión positiva y aplicada de esta relación. Le sigue un 29,9% que opina que pueden complementarse parcialmente, mostrando una perspectiva más cautelosa. Solo un 3,7% percibe que no están relacionadas, representando una minoría.

En conjunto, los datos revelan un consenso mayoritario a favor de la integración estratégica entre neurociencia y gestión empresarial, con una mínima presencia de opiniones disidentes.

### Figura 13

*Pregunta 10 - ¿Considera que la aplicación del neuromanagement puede fortalecer la capacidad de los líderes para tomar decisiones en contextos complejos?*



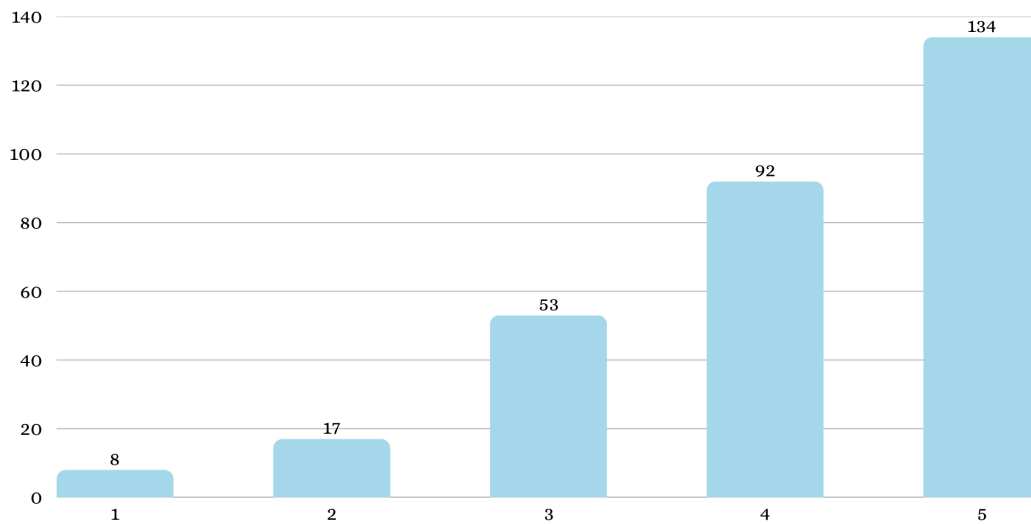
*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico muestra la percepción de los encuestados sobre si la aplicación del neuromanagement puede fortalecer la capacidad de los líderes para tomar decisiones en contextos complejos.

La mayoría, un 43,8% (133 personas), lo considera en un nivel 5 (máxima capacidad), reflejando una fuerte confianza en su efectividad. Le sigue un 29,6% (90 personas) que lo califica con un nivel 4, indicando una percepción positiva pero menos absoluta. Un 20,1% (61 personas) opta por el nivel 3, mostrando una visión intermedia, mientras que el 3,9% (12 personas) elige el nivel 2 y el 2,6% (8 personas) el nivel 1, representando una minoría con menor convicción. En conjunto, los datos reflejan un consenso mayoritario a favor del potencial del neuromanagement, con una clara tendencia hacia evaluaciones altas de su impacto en la toma de decisiones complejas.

## Figura 14

*Pregunta 11 - ¿Cree que el neuromanagement puede contribuir a una cultura organizacional más innovadora?*



*Fuente:* Elaboración propia.

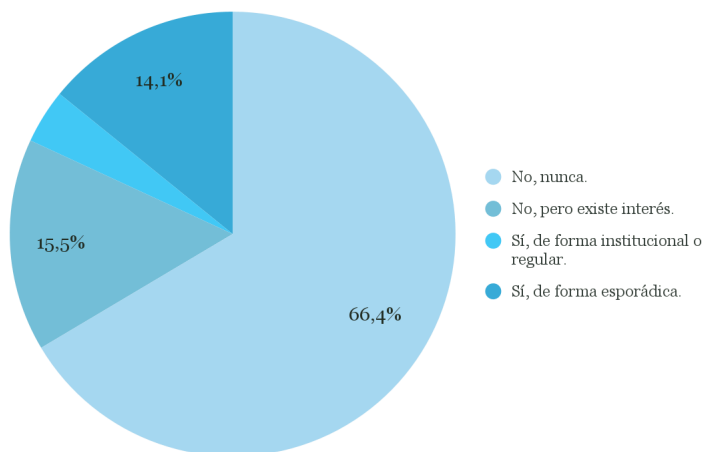
El gráfico muestra la percepción de los encuestados sobre si el neuromanagement puede contribuir a una cultura organizacional más innovadora.

La mayoría, un 44,1% (134 personas), lo califica con un nivel 5 (máxima contribución), reflejando una fuerte creencia en su impacto. Le sigue un 30,3% (92 personas) que lo evalúa con un nivel 4, indicando una percepción positiva pero no total. Un 17,4% (53 personas) opta por el nivel 3, mostrando una visión intermedia, mientras que el 5,6% (17 personas) elige el nivel 2 y el 2,6% (8 personas) el nivel 1, representando una minoría con menor convicción. En conjunto, los datos reflejan un consenso mayoritario a favor del potencial del neuromanagement para fomentar la innovación organizacional, con una clara tendencia hacia evaluaciones altas.

En la cuarta sección, se busca conocer en qué medida los participantes utilizan herramientas o técnicas del neuromanagement, tanto en su entorno laboral como en el personal.

### Figura 15

*Pregunta 12 - ¿Su organización ha ofrecido alguna formación, capacitación o información sobre neuromanagement o neurociencia aplicada en los últimos años?*



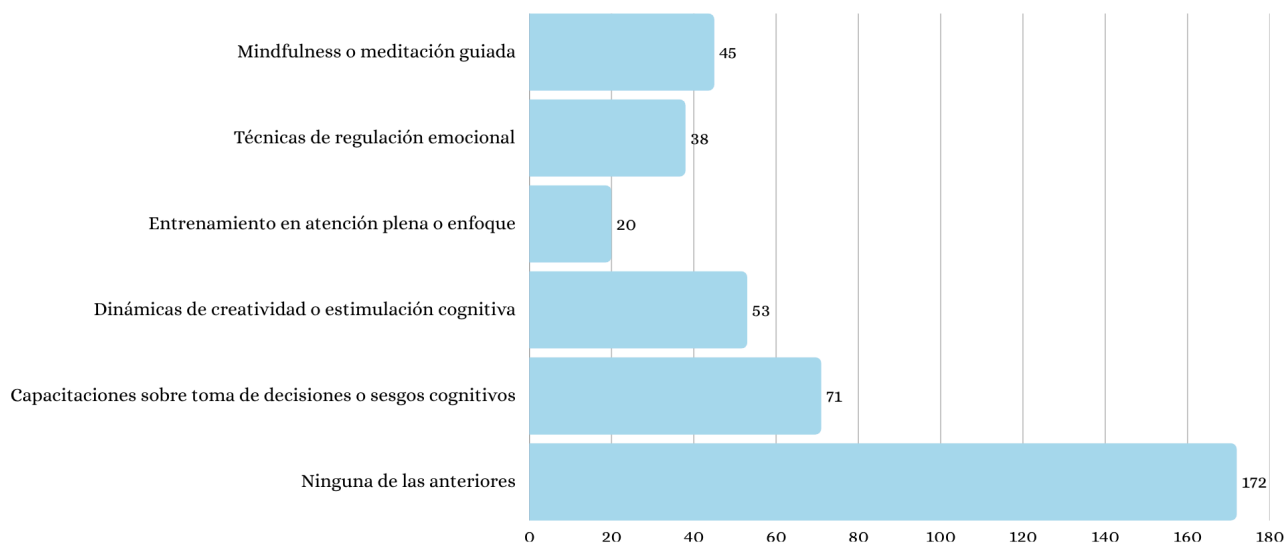
*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico muestra cómo se distribuyen las respuestas sobre si la organización brindó formación o información en neuromanagement en los últimos años.

La mayoría, un 66,4%, indica que no ha recibido ninguna formación, reflejando una baja implementación en este ámbito. Le sigue un 15,5% que señala que si bien no ha recibido, existe interés al respecto, mostrando un potencial de desarrollo. Un 14,1% reporta que se le ha ofrecido de forma esporádica, mientras que el 4% indica que recibe de forma institucional o regular, representando una minoría. En conjunto, los datos reflejan una predominancia de organizaciones que no han adoptado estas prácticas, con un interés emergente pero poca aplicación formal.

## Figura 16

*Pregunta 13 - ¿Su organización utiliza o promueve alguna de las siguientes herramientas o prácticas basadas en neurociencia?*



*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico refleja los resultados obtenidos acerca de si las organizaciones de los encuestados utilizan herramientas o prácticas de la neurociencia. Las respuestas permiten identificar el grado de adopción del neuromanagement y otras prácticas relacionadas a la neurociencia en entornos laborales.

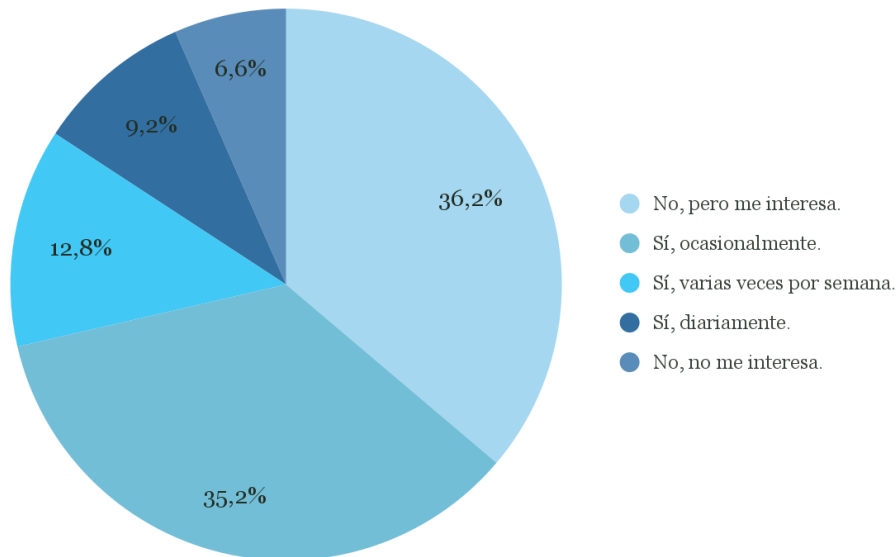
En su mayoría, las organizaciones no implementan ninguna de las prácticas o herramientas mencionadas, alcanzando un 56,6% (172 personas) de los resultados en esta opción. Sin embargo, entre las herramientas más utilizadas se destacan las capacitaciones sobre toma de decisiones o sesgos cognitivos con un 23,4% (71 personas), seguidas por las dinámicas de creatividad o estimulación cognitiva con un 17,4% (53 personas), y por último el mindfulness o meditación guiada con un 14,8% (45 personas). Entre las menos utilizadas

se encuentra la técnica de regulación emocional con un 12,5% (38 personas) y el entrenamiento en atención plena o enfoque con un 6,6% (20 personas).

Estos resultados permiten comprender tanto la aceptación como la escasa implementación actual de herramientas de neuromanagement en las organizaciones, reflejando una disposición incipiente pero con un conocimiento aún limitado hacia la integración de estas prácticas innovadoras.

**Figura 17**

*Pregunta 14 - En su experiencia personal, ¿utiliza alguna de las prácticas mencionadas anteriormente u otras derivadas, para gestionar su rendimiento, estrés o creatividad?*



*Fuente:* Elaboración propia.

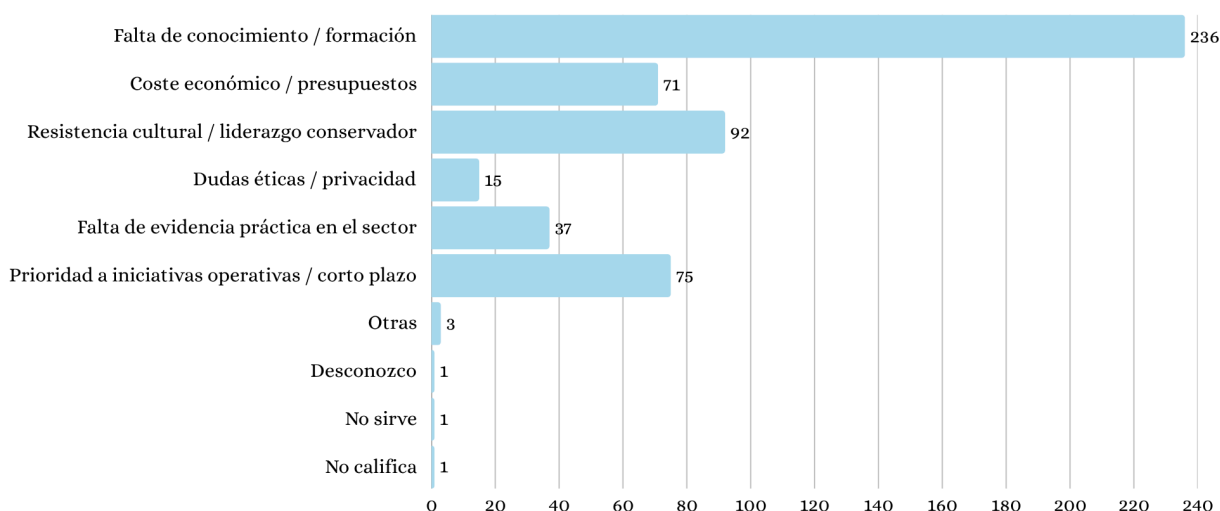
Este gráfico representa los resultados obtenidos sobre la aplicación personal de herramientas derivadas de la neurociencia por parte de los encuestados para gestionar su rendimiento, estrés o creatividad.

Una proporción significativa, el 36,2% (110 personas), indicó que no utiliza estas herramientas, aunque estaría dispuesto a hacerlo. Le sigue un 35,2% (107 personas) que señaló no utilizarlas ni tener interés en aplicarlas. En contraste, dentro de los resultados obtenidos distribuidos en un 28,6% (87 personas) manifestó que sí emplea prácticas derivadas de la neurociencia, ya sea ocasionalmente, varias veces por semana o diariamente.

En la quinta sección, se examinan las barreras y el grado de disposición para adoptar el neuromanagement en las organizaciones.

### Figura 18

*Pregunta 15 - Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales barreras que impiden la adopción del neuromanagement en las organizaciones?:*



*Fuente:* Elaboración propia.

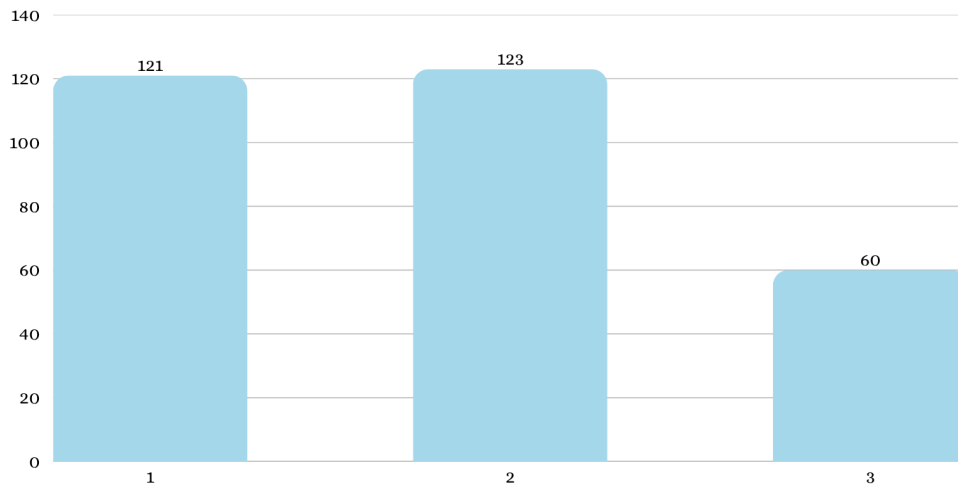
Este gráfico detalla las barreras que los encuestados perciben para la adopción del neuromanagement en sus organizaciones.

La mayoría, con un 44,36% (236 personas), señaló la falta de conocimiento o formación sobre el tema como la principal barrera. Le siguen la resistencia cultural o el liderazgo conservador con un 17,29% (92 personas), la prioridad de iniciativas operativas o de corto plazo en un 14,10% (75 personas), los costes económicos o presupuestarios con un 13,35% (71 personas), la falta de evidencia práctica con un 6,95% (37 personas), y por último, las dudas éticas / privacidad con un 2,82% (15 personas)

Analizar estas barreras nos ayuda a identificar los desafíos principales que enfrentan las organizaciones a la hora de implementar nuevas herramientas del neuromanagement, evidenciando que la formación y la cultura organizacional son los factores más determinantes.

## Figura 19

*Pregunta 16 - ¿Qué nivel de apertura percibe en su organización hacia enfoques innovadores en la gestión (como neuromanagement, design thinking o inteligencia emocional)?*



*Fuente:* Elaboración propia.

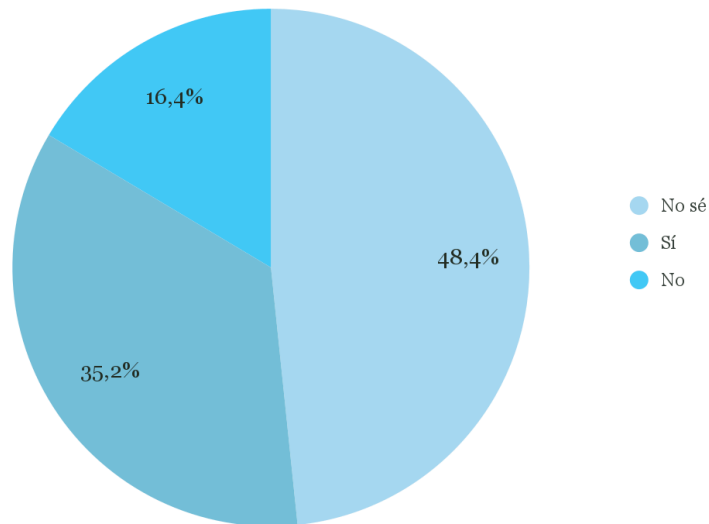
Esta figura muestra el nivel de apertura percibido en las organizaciones hacia enfoques innovadores en la gestión, tales como neuromanagement, design thinking o inteligencia emocional.

La mayoría de los encuestados ubicó a sus organizaciones en un nivel intermedio de apertura con un 40,5% (123 personas) en nivel 2 y en el nivel de apertura más bajo lo ubican un 39,8% (121 personas). Tan solo el 19,7% (60 personas) las calificó en el nivel 3 (máximo).

Estos resultados reflejan una baja predisposición al cambio y a la adopción de metodologías innovadoras, lo cual constituye un aspecto crítico para comprender la limitada disposición organizacional hacia la innovación y el aprendizaje basado en neurociencia.

## Figura 20

*Pregunta 17 - ¿Cree que su organización invertiría en proyectos de prueba acerca de neuromanagement si tuviera evidencia de impacto en decisiones estratégicas?*



*Fuente:* Elaboración propia.

La figura muestra el nivel de disposición percibido en las organizaciones para invertir en proyectos piloto de neuromanagement, siempre que existiera evidencia de su impacto en las decisiones estratégicas.

La mayoría de los encuestados con un 48,4% (147 personas) manifestó que no saben si su organización estaría dispuesta a invertir en los proyectos pilotos. Mientras, un 35,2% (107 personas) considera que sí lo haría y tan solo un 16,4% (50 personas) opinó que no.

Estos resultados sugieren una actitud expectante pero prudente, en la que la falta de información y evidencia empírica condiciona la toma de decisiones respecto a la inversión en prácticas innovadoras de gestión.

En la sexta y última sección, se busca evaluar la percepción general sobre el potencial del neuromanagement y la disposición de los participantes a involucrarse en su implementación dentro de las organizaciones.

**Figura 21**

*Pregunta 18 - ¿Considera que la aplicación de prácticas basadas en neurociencia puede contribuir a:*



*Fuente:* Elaboración propia.

El gráfico evalúa la percepción de los encuestados sobre los posibles aportes de las prácticas basadas en neurociencia dentro de sus organizaciones.

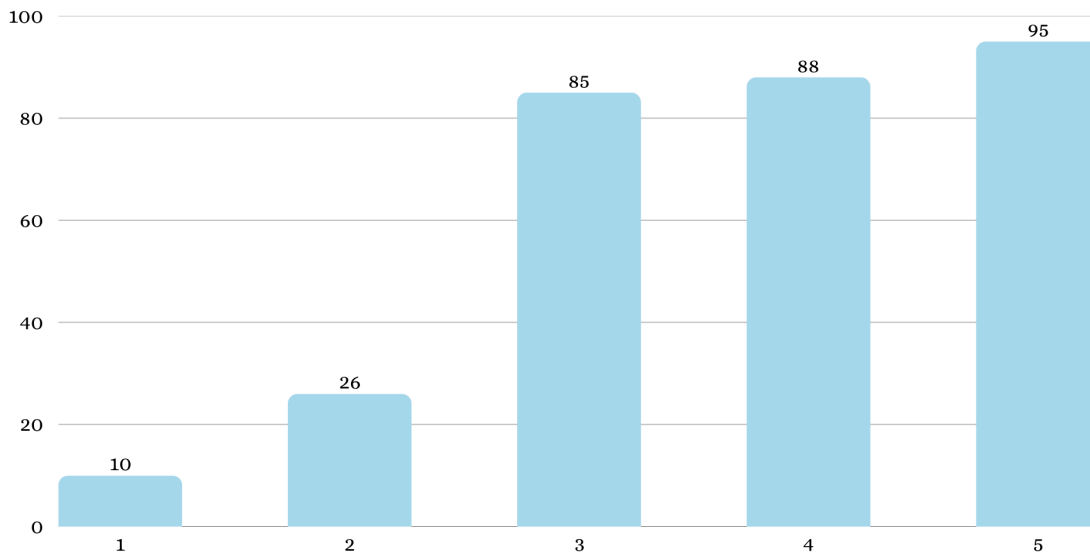
Dentro de los resultados obtenidos, el 23,63% (202 votos) considera que pueden mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, mientras que el 23,51% (201 votos) cree que pueden reducir el estrés y aumentar el bienestar laboral. Asimismo, un 19,06% (163 votos) opina que estas prácticas pueden fortalecer la comunicación y el liderazgo empático, y un 18,71% (160 votos) que podrían potenciar la creatividad y la innovación. Por otra parte, un

11,58% (99 votos) señala que podrían aumentar el compromiso de los colaboradores, mientras que solo un 1,99% (17 votos) cree que podrían generar dilemas éticos y tan solo un 1,05% (9 votos) cree que podría incrementar los costos sin beneficios claros.

En conjunto, los resultados reflejan una valoración altamente positiva del potencial de la neurociencia aplicada a la gestión, especialmente en términos de bienestar, liderazgo y toma de decisiones estratégicas.

## Figura 22

*Pregunta 19 - En general, ¿qué tan dispuesto estaría a participar o recomendar programas basados en neuromanagement dentro de su organización?*



*Fuente:* Elaboración propia.

Esta figura refleja la disposición general de los encuestados para participar en programas basados en neuromanagement dentro de sus organizaciones.

La mayoría, un 31,3% (95 personas), calificó su disposición en un nivel 5 (máximo establecido), lo cual refleja una fuerte cercanía a estas prácticas, seguido de un 28,9% (88 personas) que se posiciona en un nivel 4, ambos reflejando una actitud muy favorable. Un 28% (85 personas) se ubicó en un nivel intermedio 3 acerca de su disposición, mientras que un 8,6% (26 personas) se encuentra en un nivel 2, y tan solo un 3,3% (10 personas) se encuentran en un nivel 1 de disposición, representando ambos niveles la minoría.

Estos resultados son cruciales para evaluar la aceptación de los programas de neuromanagement, demostrando una predisposición positiva y creciente hacia su implementación en el ámbito empresarial.

#### **4.3 Recolección de datos Cualitativos**

La recolección de datos cualitativos se realiza a través de cuestionarios estructurados, gestionados de forma autónoma utilizando plataformas como WhatsApp y Gmail. Esta modalidad se elige por las complicaciones para organizar reuniones presenciales, principalmente debido a la falta de disponibilidad horaria de los encuestados.

La selección de los participantes se lleva a cabo con el propósito de ampliar el conocimiento desde diversas perspectivas, eligiendo a aquellos cuyos aportes fueran relevantes para el tema de estudio.

En primer lugar, se seleccionaron profesionales que ocupan posiciones de liderazgo o dirección en multinacionales de distintos sectores, como Arcor, Siemens, Exxon, Kuehne Nagel, Bristol Myers y Pluto TV. La elección de estos perfiles se fundamenta en su experiencia en la toma de decisiones estratégicas y su conocimiento sobre prácticas de liderazgo, innovación o bienestar organizacional.

Mediante cuestionarios semiestructurados, se procura profundizar en la percepción de los líderes sobre el neuromanagement, las barreras que enfrentan al intentar aplicar enfoques neurocientíficos en la gestión y el impacto de estas prácticas en la innovación de modelos de negocio. Esta selección intencional asegura captar las experiencias y percepciones de

ejecutivos clave que influyen directamente en la toma de decisiones estratégicas y en la adopción de prácticas innovadoras en sus organizaciones. Para conocer el cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo B.

Finalmente, este enfoque permite integrar perspectivas de diferentes áreas, enriqueciendo el análisis y asegurando que los datos obtenidos sean representativos y relevantes para los objetivos de la investigación.

#### **4.3.1 Cuestionarios autoadministrados a líderes**

El propósito de los cuestionarios fue obtener una mirada cualitativa sobre cómo las organizaciones multinacionales perciben, aplican o podrían incorporar prácticas vinculadas al Neuromanagement dentro de sus dinámicas de gestión y cultura organizacional.

En esta sección se exponen las respuestas obtenidas de los cuestionarios realizados a los distintos líderes de empresas multinacionales. Las preguntas formuladas fueron idénticas para todos los participantes, sin distinción de la empresa en la que trabajan o el cargo que ocupan. Con el propósito de facilitar la comprensión y análisis de la información, se optó por organizarla en dos instancias complementarias.

En primer lugar se incluye una interpretación analítica de las respuestas, donde se sintetizan las principales ideas, percepciones y patrones identificados entre los participantes. Esta etapa permitió contextualizar los aportes individuales dentro de los objetivos del estudio y vincularlos con los conceptos teóricos abordados previamente.

De forma posterior, se presenta una transcripción literal de los cuestionarios autoadministrados en tablas, respetando fielmente las expresiones y el lenguaje empleado por los participantes. Esta decisión metodológica busca garantizar la transparencia y la fidelidad de los datos, permitiendo que el lector contraste directamente las interpretaciones realizadas con los testimonios originales.

- **Cuestionario autoadministrado en carácter confidencial.**

El cuestionario fue realizado a una profesional que se desempeña como Gerente de Control Interno y Riesgos en una empresa multinacional del sector salud, con responsabilidad directa sobre Argentina, Chile y Uruguay, compartió su experiencia y perspectiva sobre la aplicación del neuromanagement dentro de dicha empresa multinacional.

En primera instancia, la participante describió su rol dentro de la empresa, destacando su participación en procesos de control interno y reorganización estructural junto al CEO y CFO, lo que refleja su involucramiento en decisiones estratégicas. Su área está conformada por un pequeño equipo, lo que facilita la comunicación, pero también evidencia la necesidad de liderazgo colaborativo y una adecuada gestión del talento.

Respecto al proceso de toma de decisiones, la participante expresó que en la organización predomina una combinación entre un enfoque racional y analítico, junto con el uso de la intuición. Si bien reconoce el valor de la intuición personal en la toma de decisiones, aclara que siempre busca respaldarla con evidencias objetivas, lo que refleja un equilibrio entre la lógica y la percepción emocional.

En cuanto a la cultura organizacional, la participante señaló que históricamente la empresa ha tendido a penalizar los errores, lo cual ha limitado la experimentación y la creatividad. Si bien se observa actualmente un proceso de cambio hacia una mayor apertura, aún persiste cierta rigidez y una cultura de “búsqueda de culpables”, lo que obstaculiza la innovación y el aprendizaje organizacional.

Al abordar la temática específica del Neuromanagement, la encuestada no manifiesta conocer el concepto, sin embargo, consideró que su aplicación podría generar un aporte significativo en el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores. En particular, resaltó la importancia de reconocer los distintos perfiles individuales como vía para optimizar el desempeño y fomentar un entorno de trabajo más productivo y creativo. No obstante, reconoció que actualmente no existen prácticas activas alineadas con este enfoque, aunque en el pasado la empresa había implementado algunas iniciativas relacionadas.

En cuanto a las prácticas de bienestar organizacional, la empresa promueve diversas actividades orientadas al equilibrio emocional y físico de los empleados, tales como el uso gratuito de la herramienta *Mindfulness*, acceso a *Wellhub*, programas de contención y bienestar (*Wellness*), charlas y pausas activas. También se han llevado a cabo capacitaciones desde el área de Recursos Humanos para fortalecer la empatía, la regulación emocional y el liderazgo constructivo, aunque la participante señaló que no existen programas específicos destinados a fomentar la creatividad o la generación de ideas innovadoras.

Finalmente, la participante identificó como principal barrera para la implementación del Neuromanagement la falta de conocimiento del tema por parte de quienes diseñan e

imparten las capacitaciones a nivel regional, lo que limita su aplicación efectiva. En su opinión, la difusión de los principios de la neurociencia y su integración en los procesos formativos sería un paso clave para promover un cambio cultural hacia modelos de gestión más humanos, conscientes e innovadores. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Cecilia Gatti**

En el marco del presente trabajo de investigación, se realizó un cuestionario autoadministrado a Cecilia Gatti, quien se desempeña como Human Resources Business Partner (HRBP) en Siemens.

En primer lugar, Cecilia explicó que su rol como HRBP es de carácter generalista, brindando soporte al cliente interno y actuando como nexo entre la dirección de Recursos Humanos y los colaboradores. Entre sus principales responsabilidades se destacan el reclutamiento y selección de personal, la inducción de nuevos empleados, la gestión de nómina, la coordinación de capacitaciones y la implementación de iniciativas de diversidad, equidad e inclusión, además de acompañar procesos de desarrollo y gestión de equipos. Estas funciones reflejan un fuerte compromiso con el bienestar, el crecimiento profesional y la cohesión interna dentro de la organización.

En relación con la toma de decisiones, Gatti señaló que el proceso en su empresa combina un enfoque racional y analítico con una mirada intuitiva y emocional, especialmente al considerar el impacto que las decisiones tienen sobre las personas. Destacó que, si bien se analizan los costos y presupuestos disponibles, también se valora el efecto humano de cada

resolución. En su caso personal, afirmó que la intuición cumple un papel importante en su práctica profesional, ya que su trabajo implica gestionar aspectos “soft” del negocio, como las relaciones interpersonales, la empatía y la comunicación efectiva. Sin embargo, aclaró que procura mantener la objetividad y racionalidad necesarias para evitar sesgos en la toma de decisiones.

Respecto a la cultura organizacional, Cecilia reconoció que, debido a la alta carga laboral existente, actualmente la empresa tiende a evitar el error para poder cumplir con las metas y objetivos establecidos. Esto demuestra una cultura orientada a los resultados, donde la eficiencia prima sobre la experimentación. No obstante, también se observa una intención de promover espacios de aprendizaje y desarrollo personal, lo cual se vincula con la incorporación gradual de prácticas alineadas al Neuromanagement.

En relación con el conocimiento sobre este enfoque, Gatti manifestó estar familiarizada con el concepto de Neuromanagement y expresó su convicción de que su aplicación puede generar un impacto positivo en múltiples dimensiones: la toma de decisiones, el liderazgo de equipos, la creatividad, la proactividad y el desarrollo profesional. Mencionó como ejemplo el *Workshop “Yo Consciente”*, una iniciativa que busca fomentar la autoconciencia y la reflexión individual mediante ejercicios y dinámicas que ayudan a los colaboradores a comprender cómo piensan, sienten y se relacionan, promoviendo así una cultura organizacional más empática y colaborativa.

En cuanto a las prácticas concretas de bienestar y gestión emocional, la empresa cuenta con múltiples herramientas y programas: una aplicación con meditaciones guiadas,

podcasts de mindfulness y ejercicios de respiración, actividades de team building, celebraciones mensuales, programas de atención psicológica gratuita, una red interna de coaching, charlas semanales sobre salud mental y física, y el programa *Mental Health First Aiders*, que promueve espacios de seguridad psicológica y escucha activa. Estas iniciativas demuestran un alto nivel de compromiso institucional con la salud emocional y el bienestar integral de los colaboradores.

Asimismo, Cecilia destacó que desde Recursos Humanos se impulsa la creatividad y la innovación mediante la capacitación continua, la autonomía en los roles y los llamados *Pit Stops*, espacios donde los equipos conversan sobre dificultades, proponen mejoras y generan nuevas ideas de forma colaborativa. En cuanto al liderazgo emocional, subrayó la importancia de las reuniones periódicas de feedback, la escucha activa y la empatía, competencias que son reforzadas a través de capacitaciones destinadas a los managers.

Por último, Gatti identificó como principal barrera para la implementación de prácticas basadas en la neurociencia la limitación presupuestaria, aunque señaló que los líderes comprenden el valor estratégico de invertir en las personas, por lo que las iniciativas suelen aprobarse finalmente. Esta respuesta refleja una visión organizacional orientada al desarrollo humano como motor del desempeño y la innovación. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Julieta Fontana**

En el marco de este trabajo de investigación, se realizó un cuestionario a Julieta Fontana, quien ocupa el puesto de Controller Senior en el área de Finanzas de Kuehne Nagel.

En primer lugar, Julieta explicó que su función principal consiste en analizar y monitorear la rentabilidad bruta de las unidades de negocio, brindar soporte financiero a la dirección para la toma de decisiones, confeccionar los estados de resultados, realizar cierres mensuales y elaborar presupuestos trimestrales y anuales. Su labor se centra en el control de gestión y en el análisis financiero orientado a la optimización de costos y resultados. Si bien lidera un equipo pequeño, compuesto por una pasante, su puesto senior y un manager, participa activamente en decisiones estratégicas vinculadas a la planificación presupuestaria y la eficiencia operativa.

En relación con el proceso de toma de decisiones, Fontana señaló que, al tratarse de una empresa multinacional, las decisiones suelen estar centralizadas en la casa matriz, y luego son comunicadas a las distintas filiales. Indicó que en este contexto predomina un enfoque racional y analítico, basado en la evaluación de datos, resultados y proyecciones financieras. No obstante, reconoció que en su práctica profesional también otorga espacio a la intuición, especialmente cuando esta se apoya en experiencias previas que pueden servir como guía en la resolución de problemas o la toma de decisiones complejas.

En cuanto a la cultura organizacional, la encuestada manifestó que la compañía promueve la experimentación, destacando la apertura de los líderes para recibir nuevas ideas. Comentó que su propio manager la incentiva a proponer proyectos y le brinda las herramientas necesarias para llevarlos adelante. Además, durante las reuniones bimestrales del área de Finanzas, se generan espacios participativos donde los colaboradores pueden

presentar temas o iniciativas de interés general, lo que refleja una cultura que valora el intercambio de ideas y el aprendizaje colectivo.

En relación con el Neuromanagement, Fontana reconoció que no había escuchado previamente el término aplicado al ámbito corporativo. Sin embargo, al conocer el concepto, consideró que su aplicación podría aportar valor al área financiera, especialmente para analizar los comportamientos cognitivos y emocionales que intervienen en la toma de decisiones efectivas. En su opinión, comprender cómo responde el cerebro ante determinadas situaciones podría permitir identificar patrones de comportamiento exitosos y replicarlos en futuras decisiones estratégicas.

Respecto a las prácticas actuales orientadas al bienestar y la gestión emocional, la empresa cuenta con una variedad de programas que buscan mejorar el ambiente laboral y el desarrollo personal de los empleados. Entre ellos, la participante mencionó talleres de administración del tiempo, ergonomía, inteligencia emocional y equilibrio entre la vida laboral y personal (work-life balance), así como actividades de team building que fortalecen los vínculos y la comunicación entre los miembros del equipo.

En cuanto a la creatividad y generación de ideas, explicó que si bien no existe una metodología formal definida, se recurre al brainstorming como herramienta habitual para compartir propuestas y buscar soluciones en equipo. En paralelo, las emociones se gestionan principalmente a través del diálogo interno entre los colaboradores y, cuando es necesario, con la intervención del área de Recursos Humanos, que ofrece acompañamiento y asesoramiento profesional. Asimismo, se promueve la empatía, la regulación emocional y el

feedback constructivo, mediante capacitaciones específicas dirigidas a líderes para mejorar su habilidad de comunicación y escucha activa.

Por último, al reflexionar sobre las barreras para implementar prácticas basadas en la neurociencia, Fontana consideró que una de las principales dificultades radica en que se trata de conceptos relativamente nuevos dentro del ámbito empresarial, lo que genera falta de conocimiento y cierta resistencia cultural a su incorporación. En su visión, la difusión de estos enfoques y la formación de los líderes en temas de neurociencia aplicada podrían facilitar su integración progresiva en las organizaciones. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Linda Dai**

El cuestionario fue realizado a Linda Dai, Directora de Operaciones de Producto y Contenido en Pluto TV. Su testimonio ofrece una mirada sumamente valiosa, dado que combina la gestión de equipos multidisciplinarios con la innovación continua en una organización que opera en un entorno digital dinámico y globalizado.

En primer lugar, Dai explicó que su rol consiste en liderar la implementación de la estrategia de producto y contenido, garantizando la alineación entre las áreas de ingeniería, marketing y desarrollo de producto. Por otro lado, supervisa a un equipo de aproximadamente 35 personas divididas en tres subequipos, Gestión de Producto, Operaciones de Contenido e Insights de Datos que trabajan bajo metodologías ágiles, utilizando sprints, reuniones diarias y objetivos trimestrales (OKRs<sup>8</sup>). Su participación en decisiones estratégicas abarca

---

<sup>8</sup> Objetivos y Resultados Clave" (Objectives and Key Results), un marco de trabajo para establecer y seguir metas que ayuda a organizaciones, equipos e individuos a definir objetivos medibles y a rastrear su progreso.

innovación de producto, inversiones tecnológicas y expansión regional, con foco en la escalabilidad, la personalización y la integración publicitaria.

En cuanto a la toma de decisiones, Linda señaló que en Pluto TV predomina un enfoque colaborativo y basado en datos, aunque se complementa con la intuición creativa. Este equilibrio se refleja en la combinación de análisis cuantitativo, medición de engagement; retención y rendimiento publicitario, con la comprensión cualitativa de los comportamientos y emociones de la audiencia. Dai subrayó que la intuición juega un papel crucial para interpretar las tendencias culturales o proponer estrategias innovadoras, especialmente en mercados emergentes. Asimismo, remarcó que la empresa fomenta la experimentación, permitiendo realizar pruebas piloto y asumir riesgos como parte del proceso de aprendizaje. Los fracasos son considerados oportunidades de mejora, lo que evidencia una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la adaptabilidad.

Respecto al Neuromanagement, Dai manifestó estar familiarizada con el concepto y reconoció su creciente relevancia en el ámbito del liderazgo y la gestión del talento. Explicó que comprender cómo reacciona el cerebro ante el estrés, la novedad o la retroalimentación puede ayudar a diseñar entornos laborales más sostenibles, creativos y eficientes. En su empresa, esta visión se refleja en iniciativas como los “Miércoles de Trabajo Profundo”, que buscan minimizar distracciones y maximizar la concentración cognitiva, así como en retrospectivas estructuradas que incluyen revisiones emocionales y fomentan la autoconciencia. Estas prácticas coinciden directamente con los principios del Neuromanagement, promoviendo un estilo de liderazgo más humano y cerebralmente saludable.

En cuanto a las prácticas concretas de bienestar y colaboración, Pluto TV impulsa horarios flexibles, programas de mindfulness, y la iniciativa de “Viernes sin reuniones”, destinada a reducir la sobrecarga cognitiva. Además, utilizan herramientas digitales como Miro y Confluence para organizar ideas y procesos de innovación, evitando la saturación mental. La empresa también lleva adelante sprints de innovación y sesiones denominadas “Laboratorio Creativo”, donde los colaboradores pueden presentar ideas de nuevos canales o funcionalidades, favoreciendo la participación activa y la creatividad colectiva.

En el ámbito del liderazgo emocional, la compañía ofrece formaciones en inteligencia emocional, feedback constructivo y cultura de retroalimentación, además de capacitar a los líderes para identificar signos de sobrecarga cognitiva y prevenir el agotamiento. Estas acciones reflejan una clara alineación con los principios de la neurociencia aplicada a la gestión, al priorizar la empatía, la comunicación efectiva y el bienestar psicológico como pilares del desempeño sostenible.

Por último, Dai identificó como principal barrera para la implementación del Neuromanagement la dificultad de medir sus resultados y la resistencia cultural que aún existe entre algunos líderes acostumbrados a indicadores duros (KPIs<sup>9</sup>). También señaló la brecha de conocimiento y el riesgo de que ciertos sectores perciban la neurociencia como una disciplina “blanda” o incluso pseudocientífica. En ese sentido, destacó la importancia de aplicar este enfoque dentro de un marco ético y transparente, orientado al bienestar y no al

---

<sup>9</sup> "Key Performance Indicator" (Indicador Clave de Desempeño), que son métricas cuantificables usadas para medir la eficacia de una organización, proyecto o iniciativa hacia el logro de objetivos específicos.

control del comportamiento. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Andres Graziosi**

El cuestionario fue realizado a Andrés Graziosi, CEO del Grupo Arcor, una de las principales empresas alimentarias de América Latina con más de 21.000 colaboradores y presencia en más de 120 países. Su testimonio resulta especialmente valioso para esta investigación, ya que combina el liderazgo de una compañía familiar centenaria con una visión estratégica orientada a la innovación sostenible, la transformación cultural y la diversificación hacia categorías de alto crecimiento.

En primer lugar, Graziosi explicó que su rol como CEO implica definir y liderar la estrategia global de la compañía, supervisando todas las áreas funcionales (Finanzas, Marketing y Ventas, Operaciones Industriales, Recursos Humanos, Tecnología, entre otras) y las cuatro unidades de negocio: Consumo Planificado, Consumo de Impulso, Negocios Agropecuarios y Empaques. Dirige directamente a un equipo de alta dirección compuesto por directores funcionales y gerentes generales. Su participación en decisiones estratégicas abarca la visión corporativa a largo plazo, expansión internacional, alianzas estratégicas, diversificación de portafolio, transformación digital y cultural, inversiones en tecnología y sustentabilidad, y gestión de crisis complejas.

En cuanto a la toma de decisiones, Graziosi describió un proceso que combina racionalidad técnica con intuición emocional, característica de la identidad familiar de Arcor. Destacó que la intuición actúa como “despertador de curiosidad” que luego debe sustentarse

con datos rigurosos, especialmente en decisiones de alto riesgo. Subrayó que la organización promueve fuertemente la experimentación y el espíritu emprendedor: los líderes de producto tienen autonomía para lanzar innovaciones sin múltiples aprobaciones, asumiendo plena responsabilidad por los resultados. Más del 50 % de los lanzamientos se retiran al año, pero el otro 50 % genera retornos extraordinarios, lo que refleja una cultura que no castiga el error sino que capitaliza el aprendizaje, alineándose directamente con principios neurocientíficos de tolerancia al fracaso y refuerzo dopaminérgico por exploración.

Respecto al Neuromanagement, Graziosi manifestó estar plenamente familiarizado con el concepto y afirmó aplicarlo diariamente en su gestión. Lo considera una herramienta clave para potenciar creatividad, productividad e innovación en modelos de negocio. En lo personal, incorpora meditación diaria, actividad física frecuente y pausas activas para “refrescar cuerpo y pensamientos”, prácticas que también promueve en sus reuniones de comité ejecutivo. Reconoció, sin embargo, que en Arcor estas iniciativas aún responden más a esfuerzos individuales que a políticas corporativas estandarizadas.

En cuanto a prácticas concretas, la empresa organiza reuniones distendidas, brainstormings y hackatones para estimular la creatividad colectiva. No obstante, Graziosi admitió que Arcor está “un poco atrasada” en la gestión sistemática de emociones: no existen programas corporativos de inteligencia emocional, regulación afectiva ni feedback constructivo estructurado, aunque él mismo los practica y los impulsó con éxito en su anterior compañía. En materia de bienestar, no hay iniciativas estandarizadas de mindfulness ni reducción de carga cognitiva a nivel grupo, lo que representa una oportunidad clara de innovación en el modelo de gestión.

Por último, Graziosi identificó como principales barreras para implementar prácticas basadas en neurociencia la resistencia cultural y generacional, especialmente en directivos mayores de 60-70 años, y la falta de conocimiento generalizado. Descartó limitaciones presupuestarias (“si lo consideran prioritario, lo ejecutan”) y cuestiones éticas. Destacó que las nuevas generaciones de líderes están mucho más abiertas y ven con muy buenos ojos estas aproximaciones. En sus palabras, romper estas barreras culturales será clave para que el Neuromanagement impulse la próxima ola de innovación en empresas familiares tradicionales como Arcor, consolidando un modelo de negocio más ágil, creativo y cerebralmente sostenible. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Verónica Camerano**

El cuestionario fue realizado a Verónica Camerano, quien se desempeña como supervisora en el área de Financial Services dentro de Exxon Mobil.

En primer lugar, Verónica explicó que su principal responsabilidad consiste en coordinar al equipo de analistas para cumplir con los vencimientos semanales, asegurando la entrega oportuna de reportes contables y de negocio que sirven de insumo para otras áreas. Describió el funcionamiento de su equipo dentro de una cadena interdependiente, donde los resultados de un grupo impactan directamente sobre el trabajo de otros, lo que exige una gestión eficiente y colaborativa.

Además, destacó que su rol como supervisora no se limita a lo técnico, sino que se enfoca en el desarrollo profesional y la orientación de carrera de los colaboradores, promoviendo el crecimiento individual y el aprendizaje continuo. Actualmente tiene nueve personas a cargo, ocho analistas y un coordinador, y su área está integrada por tres supervisores y un section manager.

En cuanto a la toma de decisiones, Verónica señaló que la empresa adopta un enfoque racional y analítico, sustentado en el análisis de múltiples variables e información precisa antes de decidir. Sin embargo, reconoció que la intuición también cumple un papel relevante, especialmente gracias a la experiencia adquirida a lo largo de los años, que permite detectar aspectos que no siempre se reflejan en los datos. Si bien mencionó que las decisiones estratégicas suelen estar concentradas en los niveles superiores de la organización, los supervisores participan activamente en decisiones operativas y de estructura interna, como reasignaciones o reconfiguraciones de equipos.

Verónica destacó que la empresa no se caracteriza por fomentar la experimentación en el nivel directivo, pero sí implementa enfoques ágiles para la gestión de procesos y estructuras. Este método implica una flexibilidad progresiva, donde las decisiones pueden ajustarse a medida que se desarrollan los cambios. Un ejemplo mencionado fue la implementación de nuevos sistemas, donde el objetivo final se mantiene constante, pero el camino para alcanzarlo se adapta en función de la experiencia y los aprendizajes obtenidos durante el proceso.

Respecto a la aplicación del Neuromanagement, la participante expresó que considera que este enfoque podría mejorar la productividad y la creatividad dentro de la organización, si

se aplicaran sus conocimientos en la gestión de personas y procesos. Sin embargo, reconoció que no existen actualmente prácticas explícitamente alineadas a este modelo, lo cual representa una oportunidad de desarrollo para la empresa.

En cuanto a las prácticas de bienestar, Verónica mencionó la existencia de herramientas tecnológicas que promueven pausas activas, como un software que invita a realizar breves descansos frente a la pantalla. Además, se organizan talleres de arte, actividades recreativas y encuentros de team building, los cuales buscan fortalecer los vínculos y mejorar el clima laboral. A nivel organizacional, también se promueven capacitaciones técnicas y en nuevas tecnologías, junto con espacios de brainstorming para fomentar la innovación y el intercambio de ideas.

Sobre la gestión emocional y el liderazgo, la encuestada explicó que, aunque no existe un sistema formal para manejar las emociones dentro del equipo, se desarrollan reuniones semanales grupales y encuentros individuales mensuales (1 a 1) que funcionan como espacios de confianza y contención. En estas instancias, se abordan tanto aspectos profesionales como personales, y se brinda feedback constructivo enfocado en el desarrollo de habilidades y la mejora del desempeño. Verónica valoró especialmente la apertura y accesibilidad de los líderes, quienes están disponibles para mantener reuniones a pedido de los colaboradores, fortaleciendo así la comunicación interna y el sentido de pertenencia.

Por último, en relación con las barreras para implementar prácticas de neurociencia, identificó como principales desafíos la necesidad de capacitar al personal y promover un cambio cultural que permita comprender y aceptar nuevas formas de gestión basadas en la

ciencia del comportamiento. Asimismo, reconoció que la resistencia cultural es un fenómeno común en empresas de gran magnitud, donde los procesos de cambio suelen requerir tiempo y un enfoque progresivo. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Alejandra Zorzenon**

El cuestionario fue realizado a Alejandra Zorzenon, Asistente de Presidencia en Siemens Healthineers, empresa multinacional del sector salud con fuerte presencia en innovación tecnológica aplicada al diagnóstico y la atención médica. Su testimonio ofrece una mirada enriquecedora sobre la evolución cultural dentro de la organización y sobre cómo los principios del neuromanagement pueden contribuir a integrar generaciones, potenciar el bienestar, la innovación y fortalecer los vínculos laborales.

En primer lugar, Alejandra explicó que su rol consiste en asistir directamente al CEO, al CFO y al equipo de management, brindando soporte operativo y administrativo, además de colaborar con el área de Recursos Humanos en procesos de ingresos, egresos y diversas actividades organizativas. Si bien no tiene personas a cargo, su posición le permite interactuar con todas las áreas de la empresa y participar ocasionalmente como voz consultiva en decisiones estratégicas, gracias a su trayectoria de más de 38 años en la organización, de los cuales 27 se desarrollaron en distintas funciones dentro de Recursos Humanos.

Al referirse al proceso de toma de decisiones, señaló que en Siemens Healthineers predomina un enfoque racional y analítico, basado en la información y la experiencia acumulada. La intuición, según explicó, cumple un rol complementario, principalmente

derivado de los aprendizajes y la observación adquiridos a lo largo de su carrera.

Históricamente, la empresa ha tendido a evitar el error apoyándose en la experiencia, aunque en los últimos años se observa una mayor apertura hacia la innovación y la participación de nuevas generaciones, que promueven la creación de espacios más inclusivos y colaborativos.

En relación con el Neuromanagement, Alejandra manifestó estar familiarizada con el concepto y considerarlo una herramienta útil para motivar e integrar equipos de trabajo. En su opinión, la neurociencia puede ayudar a comprender las diferencias individuales, promover la empatía y diseñar entornos laborales más saludables y productivos. Mencionó que Siemens Healthineers impulsa diversas iniciativas alineadas con este enfoque, entre ellas Wellhub, un programa de bienestar integral que ofrece acceso a gimnasios, clases, terapias, nutrición, mindfulness y talleres de sueño para empleados y sus familias, así como talleres de integración interáreas orientados a fortalecer la cohesión y la comunicación interna.

Además, la participante destacó que la compañía fomenta la creatividad y la innovación mediante dinámicas como el brainstorming, los mapas mentales y el pensamiento lateral, herramientas que favorecen la generación de ideas y la resolución colectiva de problemas. Estas prácticas permiten combinar la experiencia de los colaboradores de larga trayectoria con la perspectiva innovadora de los más jóvenes, promoviendo así una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

En cuanto a la gestión emocional, Alejandra subrayó la importancia de mantener una comunicación abierta y una escucha activa, complementadas con pausas activas y técnicas de relajación que ayudan a reducir el estrés y mejorar el clima laboral. Considera que la empatía

y el respeto son pilares fundamentales para sostener equipos saludables y comprometidos, especialmente en un contexto donde conviven distintas generaciones y estilos de liderazgo.

Por último, identificó como principales barreras para la implementación del Neuromanagement la resistencia al cambio, los sesgos preexistentes y el miedo a lo nuevo, aspectos que considera inherentes a la naturaleza humana. Sin embargo, destacó que la apertura, el diálogo y la disposición al aprendizaje son claves para superarlos. En su visión, avanzar hacia una cultura más consciente, flexible y empática permitirá a Siemens Healthineers fortalecer su liderazgo humano y consolidar un modelo de gestión alineado con los principios de la neurociencia aplicada. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Gabriel Porciani**

El cuestionario fue realizado a Gabriel Porciani, Gerente General de Consumo Masivo del Grupo Arcor, líder regional en la unidad de negocio más grande de la compañía, con responsabilidad sobre más de 10.000 colaboradores distribuidos en más de 20 plantas y operaciones en múltiples países de América Latina.

Porciani detalló que su rol consiste en liderar la dirección general del negocio, articulando recursos y estructuras para alcanzar metas consensuadas con la alta dirección. Supervisa una organización segmentada por países, donde cada mercado cuenta con un gerente general apoyado por equipos multidisciplinarios de marketing, ventas, planeamiento financiero, recursos humanos y operaciones. Su participación en decisiones estratégicas abarca la planificación del portafolio de productos, iniciativas de innovación, diseño de rutas

al mercado, estructuración organizacional y evaluación de inversiones, siempre con énfasis en la alineación local-global y la eficiencia operativa.

En relación con la toma de decisiones, Porciani describió un proceso predominantemente intuitivo y emocional, típico de empresas con fuerte espíritu emprendedor, aunque complementado por análisis racional según el contexto. Destacó que la intuición juega un rol fundamental en su estilo personal, sustentada en su profundo conocimiento del mercado y las categorías de consumo masivo. Subrayó que Arcor promueve activamente la experimentación y convive con el error sin castigarlo, fomentando una cultura de aprendizaje continuo que estimula la innovación en lanzamientos y estrategias comerciales.

Respecto al Neuromanagement, Porciani confirmó estar familiarizado con el concepto y lo considera una herramienta valiosa, especialmente para diseñar estrategias centradas en el consumidor (marcas, publicidad, portafolio y experiencias de compra). Sin embargo, reconoció que en Arcor aún no se ha explorado de manera formal ni sistemática, representando una oportunidad clara de innovación en el modelo de gestión.

En cuanto a prácticas concretas, la compañía impulsa dinámicas de brainstorming regular y generación de ideas a través de la interacción interáreas, visitas a puntos de venta, clientes y viajes regionales. Existen iniciativas descentralizadas de team building por área, pero no programas corporativos estandarizados de mindfulness, bienestar cognitivo ni capacitación emocional. La gestión de emociones y el feedback constructivo dependen del estilo de cada líder y unidad de negocio, aunque sí existe un proceso formal de objetivos y

seguimiento de desempeño. Esta descentralización refleja una cultura emprendedora, pero también una brecha en la institucionalización de prácticas neurocientíficas.

Por último, Porciani descartó barreras éticas, presupuestarias o resistencia cultural para implementar Neuromanagement, señalando que el principal obstáculo es el desconocimiento generalizado de la herramienta y su alcance real. En sus palabras, una vez comprendidos los beneficios, especialmente en la conexión con el consumidor y la creatividad estratégica, la adopción sería natural y bien recibida. Este enfoque pragmático y abierto posiciona al área de Consumo Masivo como un potencial piloto para incorporar principios de neurociencia que impulsen la próxima generación de innovación en modelos de negocio de gran escala y alcance regional. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Pablo Mainardi**

El cuestionario fue realizado a Pablo Mainardi, Chief Financial Officer (CFO) del Grupo Arcor, responsable de liderar las áreas de Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros para todo el conglomerado global. Con 250 colaboradores bajo su dirección, su testimonio resulta especialmente enriquecedor para esta investigación, ya que demuestra cómo los principios del Neuromanagement pueden aplicarse con éxito incluso en un ámbito tradicionalmente percibido como “duro” y racional, como las finanzas corporativas.

Mainardi explicó que su rol consiste en garantizar la salud financiera, la eficiencia administrativa y la sustentabilidad de las decisiones estratégicas del grupo. Participa

activamente en decisiones de inversión, financiamiento, coberturas cambiarias, planificación fiscal y expansión de nuevos negocios, integrando datos cuantitativos con intuición experta. Destacó que, aunque el área financiera tiende a ser vista como puramente racional, la intuición, basada en años de experiencia y detección inconsciente de patrones, juega un papel clave. Un ejemplo concreto fue la reciente estrategia de cobertura ante la volatilidad cambiaria argentina: el análisis técnico sugería una postura, pero el “contexto político y psicológico del mercado” llevó a equilibrar razón y percepción, logrando una síntesis que él mismo califica como “el corazón del neuromanagement aplicado a las finanzas”.

Respecto a la cultura organizacional, Mainardi resaltó una madurez notable en el aprendizaje a partir del error: no se penaliza el fallo bien intencionado y se realizan revisiones post-decisión sistemáticas para evaluar tanto el resultado como la calidad del proceso mental, generando un círculo virtuoso de mejora continua que activa mecanismos dopaminérgicos de refuerzo y reduce el miedo al riesgo.

En relación con el Neuromanagement, Mainardi ya conocía el término antes del cuestionario y lo considera una evolución natural del liderazgo basado en inteligencia emocional. Lo ve como una herramienta poderosa para reducir sesgos cognitivos, manejar la presión, filtrar información esencial y evitar la parálisis por análisis en entornos de alta complejidad financiera. En su área promueve prácticas alineadas con la neurociencia: evita tomar decisiones críticas cuando el cerebro está fatigado (consciente del sesgo conservador inducido por el cansancio), fomenta el pensamiento lateral en equipo para rediseñar procesos, implementa comunicación activa, puertas abiertas y feedback constructivo regular, y prioriza

la contención emocional en momentos de alta presión, reconociendo que “la productividad cognitiva y emocional también impacta muy bien en los números”.

Aunque no existen programas corporativos estandarizados de mindfulness o capacitación neurocientífica, Mainardi lidera con el ejemplo: gestiona la carga cognitiva propia y de su equipo, estimula la creatividad financiera mediante dinámicas de pensamiento divergente-convergente y cultiva un clima de confianza que favorece la regulación emocional colectiva.

Finalmente, identificó como principales barreras la resistencia cultural aún presente en algunos sectores y ciertos dilemas éticos potenciales (miedo a que el conocimiento del cerebro se use para manipular en vez de empoderar). Sin embargo, enfatizó que la clave está en la transparencia y en centrar el Neuromanagement en el bienestar individual y colectivo. En sus palabras, “cada vez hay más conciencia” de que invertir en salud cerebral no es un gasto blando, sino una ventaja competitiva dura que impacta directamente en la innovación del modelo de negocio y en la sustentabilidad financiera de largo plazo. Su experiencia demuestra que, incluso en finanzas, liderar con neurociencia no solo es posible, sino altamente rentable. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

- **Tomas Allende Iriarte**

El cuestionario fue realizado a Tomás Allende, Value Access & Commercial Manager en Bristol Myers Squibb (BMS), empresa multinacional del sector farmacéutico.

En primer lugar, Allende explicó que su rol se centra en el diseño, desarrollo e

implementación de alianzas estratégicas con distintos actores del sistema de salud, tales como obras sociales y prepagas, con el propósito de facilitar el acceso a tratamientos de alto costo. Si bien actualmente no tiene personas a cargo, participa activamente en procesos de decisión vinculados a la innovación en propuestas de valor, incluyendo la creación de modelos de riesgo compartido y estrategias de bonificación de tratamientos. Su área se estructura jerárquicamente bajo una Dirección de Acceso y Comercial, con distintos niveles de liderazgo intermedio que garantizan la coordinación entre los equipos.

Respecto al proceso de toma de decisiones, señaló que en BMS no existe una metodología lineal, sino que se combinan análisis de datos, evaluación de escenarios (pesimista, optimista, realista) y consenso entre diferentes áreas. Predomina un enfoque racional y analítico, sustentado en evidencia y trabajo de campo, aunque la intuición cumple un rol complementario en decisiones operativas o cotidianas. Esta combinación permite sostener la agilidad y la precisión en un entorno complejo y de alta exigencia.

En cuanto a la cultura organizacional, Allende destacó que BMS promueve la experimentación y la confianza en el talento interno, alentando el desarrollo de las personas en contextos competitivos. Este enfoque se traduce en un entorno donde se valoran la colaboración y la mejora continua, factores clave para impulsar la innovación.

Sobre el Neuromanagement, manifestó estar familiarizado con el concepto y consideró que su aplicación puede generar un impacto significativo en la creatividad, productividad e innovación dentro del área comercial. Explicó que comprender cómo funcionan los procesos cerebrales asociados a la motivación, el aprendizaje y la toma de

decisiones permite diseñar estrategias más efectivas para equipos y clientes. Por ejemplo, conocer los mecanismos de recompensa ayuda a construir programas de incentivos y reconocimiento más alineados con la motivación intrínseca, potenciando así el compromiso y el rendimiento.

Asimismo, resaltó la importancia del conocimiento neurocientífico en la gestión del cambio y el liderazgo, especialmente en procesos de transformación organizacional. Desde su perspectiva, aplicar los principios de la neurociencia no sólo mejora el desempeño individual, sino que fortalece la adaptabilidad y la innovación colectiva.

En relación con las prácticas actuales, mencionó la implementación de metodologías de feedback continuo y reconocimiento, así como programas de capacitación en inteligencia emocional y gestión del estrés. Estas iniciativas buscan mantener niveles óptimos de bienestar, compromiso y productividad, entendiendo que el equilibrio emocional es un componente esencial del rendimiento sostenible.

Como mencionó Tomas, BMS también promueve estrategias orientadas al bienestar y la concentración, como la organización de la jornada laboral en bloques de trabajo, capacitaciones en mindfulness y el uso de herramientas colaborativas digitales que facilitan la coordinación entre equipos. Además, se fomenta la creatividad colectiva a través de talleres de innovación, sesiones de brainstorming y la aplicación de metodologías ágiles y design thinking, que permiten transformar ideas en proyectos concretos.

En el ámbito del liderazgo emocional, Allende subrayó la importancia de la empatía, el respeto y la comunicación abierta como pilares de la cultura interna. La empresa brinda espacios de diálogo y feedback continuo, promueve la flexibilidad laboral y ofrece programas de apoyo psicológico, reconociendo la relevancia del bienestar integral en el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, identificó como principales barreras para la implementación del Neuromanagement la falta de conocimiento específico, la resistencia cultural al cambio y la dificultad de medir resultados tangibles a corto plazo. No obstante, señaló que la compañía invierte en formación continua y gestión del cambio para mitigar estas limitaciones. Desde su perspectiva, la integración de la neurociencia en la gestión empresarial representa una oportunidad estratégica para fortalecer la innovación, el aprendizaje y la adaptabilidad en entornos dinámicos. Para conocer este cuestionario autoadministrado en detalle, ver Anexo C.

**Tabla 1**

*Detalle y resultado de los cuestionarios autoadministrados, llevados a cabo por líderes o directivos de empresas multinacionales.*

Preguntas/ Entrevistados	Encuestada confidencial	Cecilia Gatti
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>		
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Mi rol actual es Gerente de Control Interno y Riesgos (RIC). Responsable por Argentina, Chile y Uruguay. Además, coordino el proceso de Control Interno para LAM junto al Gerente de RIC LAM.</p> <p>Tengo a mi cargo a 1 persona. El equipo está conformado por 7 personas. 6 reportamos al Gerente LAM.</p>	<p>Soy HRBP, tengo un rol generalista donde mi principal tarea es dar soporte al cliente interno, es decir a todos los colaboradores de Argentina.</p> <p>Mis tareas incluyen Soporte de P&amp;O a gerentes y empleados; Reclutamiento y selección; Procesos de inducción; Apoyo de nómina, incorporación y separación; Coordinación y puesta en marcha de capacitaciones; Coordinación y puesta en marcha de iniciativas de Diversidad Equidad e Inclusión; Gestión de equipos y planes de desarrollo; Manejo de datos y documentación a nivel local; Contacto con proveedores.</p> <p>Tengo una pasante a cargo. La estructura del equipo a nivel local es: La directora de RRHH para Argentina &amp; Uruguay; Yo como HRBP; Pasante de RRHH.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>El equipo al que pertenezco realiza tareas de soporte a todas las áreas, evaluando la aplicación de las normas de la empresa y leyes locales de cada país. Recién estoy formando parte de un equipo de reorganización de Argentina junto a CEO y CFO, todavía sin acciones concretas implementadas.</p>	<p>Suelo participar en revisiones salariales; planes de desarrollo de los colaboradores; capacitaciones y workshops para los equipos; implementación de iniciativas y beneficios; selección de candidatos finalistas.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>		

<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Combinación de ambos.</p> <p>Presto atención a mi intuición, pero antes de decidir busco evidencias que apoyen mi intuición, aunque sea en parte.</p>	<p>Es más bien basado en experiencias previas y con una mirada financiera, teniendo en cuenta los costos y el presupuesto disponible.</p> <p>Considero que es una mezcla de ambos enfoques, si bien se hace un análisis racional y objetivo de las alternativas que existen, no se pierde de foco el impacto que tendrá esa decisión tomada o no en los colaboradores y en la compañía.</p> <p>Personalmente juega un papel importante, ya que al trabajar en un área soft la intuición es una cualidad que está muy presente. De todos modos, también busco ser racional y objetiva para evitar sesgos.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>La empresa viene de una larga historia de penalizar los errores, en ocasiones con manejo poco adecuado. Está en proceso de cambio. En general no se tolera el error, se promueve la creatividad tímidamente.</p> <p>Se promueve no aplicar el micromanagement pero si el colaborador comete un error tiene una llamada de atención y en ocasiones, en público. Se tiende a buscar culpables que no sean el jefe evadiendo las responsabilidades de este, como tal.</p>	<p>Por la alta carga laboral de los equipos, actualmente diría que se tiende a evitar el error y así cumplir con las tareas y objetivos pautados.</p>
<b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b>		
<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que</p>	<p>Si.</p> <p>Reconociendo en cada colaborador cual es su perfil permitiría desarrollar habilidades y competencias para mejorar el desempeño.</p> <p>No, en este momento. La hubo en el pasado.</p>	<p>Si.</p> <p>Completamente de acuerdo, creo que aportaría un gran valor en términos de toma de decisión, liderazgo de equipos, desarrollo profesional, creatividad y proactividad.</p> <p>Si, realizamos anualmente un workshop donde vamos invitando por oleadas a colaboradores para, con teoría, ejercicios y reflexiones, elevar nuestro nivel de consciencia</p>

<p>considere alineada con esa idea?</p>		<p>sobre quienes somos, cómo pensamos, cómo sentimos, cómo nos relacionamos y cómo colaboramos. Lo que se busca es modelar nuestra cultura entendiendo que el éxito personal depende de otras personas y de su comportamiento, algo que no se puede controlar.</p>
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>		
<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>Varias actividades conducentes al bienestar. Ej uso gratuito de la herramienta Minfffulness, Posibilidad de acceder a Wellhub, Programa de Contención y Bienestar Wellness- Charlas y Pausas Activas, etc.</p>	<p>Contamos con una aplicación donde podemos acceder a meditaciones guiadas, podcast de mindfulness y ejercicios de respiración; Realizamos actividades de team building; Llevamos a cabo iniciativas que buscan cohesión de equipos (por ejemplo celebración mensual de los cumpleaños);</p> <p>Tenemos a disposición un programa de atención al empleado donde podemos acceder a contención psicológica todo el día, todo el año y sin costo; Contamos con una red de coaching por y para empleados; Hay charlas semanales sobre salud mental y física que buscan impulsar el bienestar; Existe el programa de Mental Health First Aiders, el cual tiene la finalidad de crear espacios de seguridad psicológica a través de la escucha activa, resiliencia, fomentando la auto ayuda y la referencia temprana en caso de requerir soporte profesional; Se realiza anualmente el Workshop Yo Consciente mencionado en el punto anterior.</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>No conozco que se estén implementando.</p>	<p>Se capacita a los colaboradores en sus roles y se les otorgan las herramientas necesarias con el fin de que puedan ser autónomos. Dentro de esta autonomía, se espera que puedan encontrar espacios de creatividad para así proponer innovaciones y mejoras. Desde RRHH se realizan Pit Stops con los equipos para poder</p>

		conversar y encontrar dolencias así puntos de mejora y entre todos traer nuevas ideas.
<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	Si, ha habido varias capacitaciones de HR para desarrollos de gerentes.	<p>Se tienen conversaciones continuas con los colaboradores y se espera que los managers de los equipos puedan realizar reuniones cada Q para conversar con sus equipos, llevar a cabo sesiones de feedback individuales y también setear expectativas mutuas entre el manager y el colaborador. Se busca que exista una conversación fluida entre los equipos y así lograr el desarrollo de los colaboradores en la compañía.</p> <p>A los managers se les capacita en cuanto a las formas de dar y recibir feedback, la escucha activa y se refuerza la empatía y la confianza con los equipos.</p>
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>		
Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?	En mi opinión, conocer el tema por parte de los que organizan las capacitaciones a nivel LAM.	Si bien es una herramienta sumamente valiosa la cual está siendo tenido en cuenta e implementada, en ocasiones el principal desafío suele ser la aprobación de los costos de los programas.
¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?	Falta de conocimiento.	La principal limitación es con relación al presupuesto, pero los líderes entienden que se trata de una inversión que se realiza a los profesionales, por lo que usualmente las iniciativas finalmente se aprueban y se llevan a cabo.

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 2**

*Detalle y resultado de los cuestionarios autoadministrados, llevados a cabo por líderes o directivos de empresas multinacionales.*

Preguntas/ Entrevistados	Julieta Fontana	Linda Dai
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>		
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Actualmente ocupo el puesto Senior en el departamento de Controlling (Control de Gestión) dentro del área de Finanzas. Mis principales responsabilidades son: Analizar y monitorear la rentabilidad bruta de las unidades de negocios; Brindar soporte financiero a la dirección para la toma de decisiones; Confeccionar del Estado de Resultados mensual de la compañía; Llevar a cabo los cierres mensuales de resultados; Armar y estimar presupuesto trimestral y anual; Analizar y asegurar la correcta imputación de los gastos</p> <p>En la actualidad, tengo solo una persona a cargo (pasante). El equipo de Controlling está compuesto por un pasante, un puesto senior, y un manager a cargo del departamento.</p>	<p>Actualmente soy Directora de Operaciones de Producto y Contenido en Pluto TV. Mis principales responsabilidades incluyen dirigir la implementación de la estrategia de producto, gestionar la alineación entre los equipos de contenido, ingeniería y marketing, y garantizar que las innovaciones de nuestra plataforma se alineen con el comportamiento de la audiencia y los objetivos de negocio. Me enfoco en optimizar los flujos de trabajo para la entrega de contenido, la integración publicitaria y la experiencia del usuario en distintas regiones.</p> <p>Superviso directamente a unas 35 personas, divididas en tres subequipos principales: Gestión de Producto, Operaciones de Contenido e Insights de Datos. Cada equipo cuenta con su propio líder y, en conjunto, trabajamos bajo un modelo ágil, con reuniones diarias de seguimiento, planificación de sprints y OKRs trimestrales para mantener la transparencia y la adaptabilidad.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>Como tarea principal de mi puesto, participo activamente en las decisiones sobre el presupuesto estimado de la compañía, tanto trimestralmente como el Budget anual.</p> <p>También colaboro en el análisis de gastos con el objetivo de optimizar costos.</p>	<p>Participo en decisiones relacionadas con la innovación de producto, la inversión en tecnología publicitaria y las estrategias de expansión regional. Esto incluye evaluar alianzas, identificar oportunidades basadas en datos para nuevos lanzamientos de canales y definir hojas de ruta a largo plazo orientadas a la escalabilidad y</p>

		personalización del producto.
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>		
<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Al ser una empresa multinacional, el proceso de toma de decisiones está mayormente centralizado en la casa matriz. Luego, las decisiones globales son comunicadas a las diferentes oficinas en los países que poseen una sucursal de la compañía.</p> <p>Predomina un enfoque racional y analítico.</p> <p>Si bien predomina el enfoque racional en mi forma de decidir, también dejo un lugar a la intuición ya que muchas veces está sujeta a experiencias pasadas y es una gran guía al momento de tomar decisiones.</p>	<p>La toma de decisiones en Pluto TV es colaborativa y basada en datos, pero con espacio para la creatividad. Operamos en un entorno de ritmo acelerado, por lo que la agilidad es clave. Las principales iniciativas se debaten entre departamentos, donde se consideran tanto las evidencias analíticas como las perspectivas creativas.</p> <p>Diría que existe una mezcla equilibrada entre ambos enfoques. Los análisis son fundamentales: medimos constantemente el engagement, la retención y el rendimiento publicitario; pero también confiamos en la intuición cuando se trata de comprender el sentimiento del usuario y las tendencias culturales, especialmente en la curación de contenido.</p> <p>La intuición cumple un papel complementario. Los datos te muestran qué está ocurriendo, pero la intuición te ayuda a entender por qué, particularmente cuando se trata de mercados emergentes o de cambios en el comportamiento de la audiencia. A menudo recorro a la intuición para cuestionar suposiciones o proponer experimentos audaces.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Considero que promueve la experimentación. Por ejemplo, el manager a cargo de mi equipo siempre me incentivó a proponer mis propias ideas, intentar llevarlas a cabo y brindarme las herramientas en caso de que sea necesario.</p> <p>También en las reuniones bimestrales del área de Finanzas, el director nos da el espacio para proponer temas, actividades y hacer exposiciones que puedan ser de</p>	<p>Pluto TV fomenta decididamente la experimentación. Un ejemplo claro es cómo probamos nuevos formatos publicitarios y alineaciones de canales en mercados específicos antes de un lanzamiento global. Algunos experimentos fracasan, pero el liderazgo considera esos fracasos como valiosas oportunidades de aprendizaje.</p>

	interés general para todo el equipo.	
<b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b>		
<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p>No, no había escuchado antes hablar del Neuromanagement en el ámbito corporativo.</p> <p>Creo que podría aplicarse este concepto, analizando comportamientos cerebrales al momento de tomar buenas decisiones, o decisiones que tuvieron buen resultado. Así, poder entender este comportamiento y tratar de repetirlo al momento de tomar decisiones.</p> <p>Actualmente, no considero que ninguna practica este alineada con esta idea.</p>	<p>Sí, estoy familiarizada con el concepto. Está cobrando cada vez más relevancia en el desarrollo del liderazgo y en la optimización del rendimiento de los equipos.</p> <p>Absolutamente. Comprender cómo responde el cerebro al estrés, la novedad y la retroalimentación puede ayudarnos a diseñar mejores flujos de trabajo creativos, reducir el agotamiento y mejorar el enfoque, la concentración y la generación de ideas; todos aspectos cruciales en una empresa creativo-tecnológica como la nuestra.</p> <p>Hemos implementado los “Miércoles de Trabajo Profundo”, donde los equipos minimizan reuniones y notificaciones para maximizar la concentración cognitiva. También realizamos retrospectivas estructuradas que incluyen revisiones emocionales, lo que coincide con el énfasis del neuromanagement en la conciencia emocional y la colaboración amigable con el cerebro.</p>
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>		
<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>Se realizan diversos talleres sobre cuestiones útiles como: administración del tiempo, ergonomía, gestión de la inteligencia emocional, work life balance.</p> <p>Para mejorar el bienestar del equipo también se realizan actividades de team building.</p>	<p>Promovemos horarios flexibles, programas de mindfulness a través de nuestra plataforma interna de bienestar y “Viernes sin reuniones” en algunos departamentos.</p> <p>Herramientas colaborativas como Miro y Confluence ayudan a estructurar la lluvia de ideas sin generar sobrecarga cognitiva.</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>No veo en la actualidad una dinámica definida. Generalmente, para la generación de ideas se realiza el método de brainstorming entre los miembros del equipo.</p>	<p>Llevamos a cabo sprints de innovación donde equipos multifuncionales abordan un desafío específico durante 48 horas.</p> <p>También realizamos una sesión mensual denominada “Laboratorio</p>

		Creativo”, donde cualquier integrante puede presentar una nueva idea de canal o funcionalidad, fomentando la innovación desde los equipos hacia la dirección.
<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>Se suelen conversar entre los miembros del equipo, y en caso de que sea necesario, se involucra a personal del área de Recursos Humanos, quienes brindan herramientas y guían en casos donde las emociones se involucran en asuntos laborales.</p> <p>Si, siempre se busca construir empatía entre los miembros del equipo, a través de actividades de team building. También se valora el feedback constructivo, tanto recibirlo como darlo. Se brindan trainings para líderes donde se capacita sobre cómo dar un feedback efectivo.</p>	<p>Los gerentes reciben formación en inteligencia emocional y en “cultura de retroalimentación”. Fomentamos la transparencia en las reuniones uno a uno, y se capacita a los líderes de equipo para identificar tempranamente señales de sobrecarga cognitiva, a fin de prevenir el agotamiento.</p> <p>Sí, a través de talleres de liderazgo y evaluaciones de desempeño que enfatizan la comunicación impulsada por la empatía y la retroalimentación constructiva basada en comportamientos, en lugar de críticas personales.</p>
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>		
Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?	Quizás son prácticas demasiado modernas, y existe un desconocimiento sobre los efectivos resultados de aplicarlas en el ámbito empresarial.	El principal desafío es la concientización y la medición. Los conceptos de neurociencia pueden parecer abstractos o “blandos” para algunos líderes acostumbrados a indicadores duros (KPIs). Integrar estas ideas en métricas cotidianas sigue siendo complejo.
¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?	Considero que hay resistencia cultural y falta de conocimiento sobre el tema.	Se trata de una combinación de resistencia cultural y brechas de conocimiento. Algunas personas dudan porque asocian la neurociencia con manipulación o pseudociencia. La clave está en la transparencia y en un marco ético adecuado: utilizar la neurociencia para mejorar el bienestar y el rendimiento, no para controlar el comportamiento.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3**

*Detalle y resultado de los cuestionarios autoadministrados, llevados a cabo por líderes o directivos de empresas multinacionales.*

Preguntas/ Entrevistados	Andres Graziosi	Verónica Camerano
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>		
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p>	<p>Soy el CEO del Grupo, y como tal mis responsabilidades son las de definir y liderar la estrategia global de la compañía, asegurando su crecimiento sostenible y competitivo en los mercados donde opera. Esto incluye supervisar todas las áreas del negocio, desde innovación y desarrollo de productos hasta operaciones, finanzas y cultura organizacional, representar a la empresa ante socios estratégicos y organismos externos, y fomentar una cultura corporativa ágil, moderna y centrada en el consumidor. Además, debe garantizar que las decisiones estén alineadas con los valores de Arcor y su compromiso con la calidad, la sustentabilidad y el desarrollo social.</p>	<p>Actualmente soy supervisora dentro de la organización de financial services. Mi principal responsabilidad es coordinar al equipo para cumplir con nuestros vencimientos semanales y poder generar en tiempo y forma reportes contables y de negocio para que otros equipos puedan seguir con el proceso. Formamos parte de una cadena por lo que siempre dependemos del trabajo que otros realizan antes que nosotros y a su vez otros equipos dependen de nuestro input. Además, como supervisora me encargo del desarrollo profesional de cada analista y de ir guiándolos no tanto desde lo técnico sino desde el desarrollo de carrera.</p>
<p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Tengo en forma directa e indirecta más de 21 mil personas a cargo, y mi equipo de liderazgo está compuesto por los Directores de las Áreas funcionales de la empresa (Finanzas, Marketing y Ventas, Legales, Operaciones Industriales, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Datos y Tecnología), más los Gerentes Generales de las Unidades de Negocios: Consumo Planificado, Consumo de Impulso, Negocios Agropecuarios, y Negocios de Empaques.</p>	<p>Actualmente tengo 9 personas a cargo, con 8 analistas y un coordinador que ayuda al supervisor en cuestiones técnicas y de resolución de problemas generalmente más ligados al negocio. A su vez, nuestro área cuenta con 3 supervisores en total y un section manager.</p>

<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definición de la visión y estrategia corporativa a largo plazo.</li> <li>b. Expansión internacional y apertura de nuevos mercados.</li> <li>c. Alianzas estratégicas con otras empresas, como joint ventures o acuerdos de innovación.</li> <li>d. Diversificación del portafolio de productos, incluyendo el desarrollo de nuevas líneas</li> <li>e. como alimentos saludables o cosmética con ingredientes naturales.</li> <li>f. Transformación digital y cultural, promoviendo una cultura más ágil y moderna.</li> <li>g. Inversiones en tecnología, sustentabilidad y capital humano, alineadas con los valores de la empresa.</li> <li>h. Gestión de crisis y toma de decisiones ante escenarios complejos, como cambios regulatorios o económicos.</li> </ul>	<p>Dada la magnitud de la empresa en la que trabajamos, el supervisor no suele estar involucrado en decisiones estratégicas, eso suele discutirse en los altos mandos de la gerencia. Si podemos participar en decisiones relacionadas a nuestros equipos como re-estructuración, cambio de posiciones, etc.</p>
---	---	--

**Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Yo diría que, como empresa familiar, es una combinación de ambos. En determinadas áreas y aspectos predomina un aspecto más intuitivo y emocional de aspiración, y en otras es profundamente racional y técnico.</p> <p>Creo que es importante la intuición como elemento que despierta curiosidad (por ejemplo preguntarse: ¿por qué me siento inclinado hacia esta decisión? Como puedo sustentar esta intuición con datos?), pero soy consciente de que, en determinadas decisiones, sobre todo las que conllevan riesgos significativos, no se puede ser intuitivo.</p>	<p>Creó que en nuestra empresa las decisiones se toman desde un enfoque racional y analítico, considerando muchas variables y analizando información antes de tomar una decisión. En mi forma de decidir, diría que a veces la intuición está presente, los años de experiencia te hacen desarrollar habilidades blandas y a ver cuestiones que no se pueden analizar con los datos.</p>
--	--	--

<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>La organización promueve fuertemente el espíritu emprendedor, la experimentación y la prueba y error. Tiene una cultura de no castigar los errores o las cosas que no funcionan bien, en la medida que se tomen los aprendizajes, se corrijan y se continúen con las actividades. Un buen ejemplo de esto son los lanzamientos de productos. Los jefes de productos y sus gerentes tienen libertad para lanzar productos nuevos, sin demasiadas consultas a los directores de las empresas. Y también son responsables de los resultados de los mismos. Más de la mitad de los lanzamientos se retiran pasados unos 12 meses. Pero el restante 50% generan muchísimos dividendos a la empresa.</p>	<p>No considero que la empresa tienda a experimentar, al menos en las decisiones que se toman en la alta gerencia. Sin embargo, si adopta el agilidad para cambios de procesos o estructuras, por lo que las decisiones se pueden ir modificando a lo largo que transitamos el cambio, lo que la hace un poco más flexible. Por ejemplo, al cambiar sistemas en los procesos, sabemos a dónde queremos llegar, pero durante el camino se van tomando diferentes decisiones en base a las experiencias que vamos teniendo, lo que puede generar que nos desviemos del plan que se había trazado para llegar a donde queremos, pero no de cumplir el objetivo final.</p>
---	---	--

**Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:**

<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p align="center">Si.</p> <p>Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.</p> <p>Absolutamente. Lo tengo presente en mi actividad a diario</p>	<p>Si, seguramente se podrían mejorar procesos si hacemos uso de ese conocimiento para fomentar la creatividad o productividad</p> <p>No que yo esté al tanto</p>
---	---	---

	<p>En general yo promuevo el bienestar entre mis reportes y mis actividades dentro de la empresa.</p> <p>En lo personal medito en forma diaria y mantengo actividades físicas frecuentes. Además, tomo pausas periódicas para moverme y refrescar mi cuerpo y mis pensamientos. También lo promuevo en mis reuniones de equipo.</p>	
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>		
<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>No existe en la empresa actualmente en forma estandarizada, y es una práctica que aún no está del todo aceptada como grupo empresarial. Responde más a esfuerzos o iniciativas individuales que a una política de empresa.</p> <p>De nuevo, son iniciativas individuales más que políticas de empresa.</p>	<p>Hay algunas herramientas que se utilizan para mejorar el bienestar de uno como por ejemplo un software que nos obliga a tomarnos mini break y alejarnos aunque sea unos segundos de la pantalla, cada tanto hay talleres de arte o algún tipo de evento no relacionado al ámbito corporativo, un tema building una vez al año y algún almuerzo o after en equipo</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>Se generan reuniones distendidas con dinámicas tipo brainstorming y/o hackaton para promover y estimular la creatividad.</p>	<p>Se promueve siempre el trabajo en equipo y se brindan diferentes trainings de diferentes tecnologías para promover la innovación en los procesos. Además el brainstorming de ideas siempre es bienvenido.</p>
<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>No, en este sentido la empresa está un poco atrasada. En mi empresa anterior, había programas específicos para elevar el nivel de self-awareness, entender las emociones, y poder canalizarlas en forma adecuada. Es una práctica habitual en mí, pero la empresa aún no la ha incorporado. Trabajo en curso...</p>	<p>No podría decir si hay una manera de gestionar las emociones del equipo, pero solemos tener reuniones semanales donde no solo se revisan cuestiones técnicas si no que se pueden plantear inquietudes como equipo y a su vez se realizan 1.1 mensuales donde es un espacio de confianza para poder plantear cualquier situación ya sea profesional o personal. En esas reuniones también se aprovecha a dar feedback constructivo sobre qué habilidades se debería seguir trabajando para poder mejorar la performance. Por último, los empleados siempre tenemos la oportunidad de poder setear reuniones nosotros y juntarnos con</p>

		nuestro manager si así lo sentimos
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>		
Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?	Romper barreras culturales y generacionales importantes. Las empresas familiares, dominadas por generaciones de más de 60/70 años, es difícil que abracen estos conceptos. Los nuevos líderes creo están más abiertos y ven con muy buenos ojos estas prácticas.	Creo que el principal desafío para implementar prácticas de neurociencia sería capacitar a todo el personal y poder generar un cambio cultural
¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?	Las dos primeras. Resistencia cultural y falta de conocimiento. Lo presupuestario es una excusa (si lo consideran prioritario, entonces lo ejecutan), y no creo que haya cuestiones éticas al respecto.	Creo que la resistencia cultural ante un cambio es muy normal y esperable en empresas y más de esta magnitud. Seguramente haya también falta de conocimiento dado que no es un tópico que se suele discutir regularmente

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Detalle y resultado de los cuestionarios autoadministrados, llevados a cabo por líderes o directivos de empresas multinacionales.*

Preguntas/ Entrevistados	Alejandra Zorzenon	Gabriel Porciani
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>		
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Soy asistente de presidencia, asisto al CEO y CFO y todo el management, doy soporte a RH con ingresos/egresos y distintas actividades de la empresa</p> <p>No tengo gente a cargo, pero trabajo con todas las áreas de la empresa</p>	<p>Actualmente, desempeño el cargo de Gerente General de Consumo Masivo. Entre mis principales responsabilidades se encuentra liderar la organización en este negocio, orientando nuestros esfuerzos hacia un crecimiento sustentable. Para lograrlo, mi labor se centra en la articulación eficiente de las distintas estructuras y recursos internos, con el objetivo de alcanzar las metas que han sido consensuadas previamente con la dirección de la compañía. Mi rol implica garantizar la coordinación y alineación de los equipos, así como la optimización de los procesos, asegurando que todas las acciones estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para la unidad de consumo masivo.</p> <p>Actualmente, tengo la responsabilidad de liderar un equipo compuesto por más de 10.000 personas, que incluye tanto colaboradores fuera de convenio como operarios distribuidos en más de 20 plantas a lo largo de la región. Esta estructura abarca una diversidad significativa de perfiles y funciones, lo que implica una gestión integral y coordinada</p>

		<p>para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones en cada una de las sedes.</p> <p>La organización de los negocios bajo mi liderazgo está segmentada principalmente por países. En cada país, se conforma un equipo responsable de los distintos negocios que operan en ese territorio. La estructura organizacional presenta algunas variaciones dependiendo del contexto local, pero en términos generales, cada país cuenta con un gerente general o gerente de negocio. Este gerente está acompañado por un equipo multidisciplinario que incluye áreas como marketing, planeamiento financiero, ventas, recursos humanos, entre otras. De este modo, se garantiza una gestión local eficiente que responde a las necesidades y particularidades de cada mercado, manteniendo una alineación estratégica con los objetivos globales de la compañía.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>No tomo decisiones pero más de una vez consultan mi opinión dada mi antigüedad en la empresa (38 años, 27 de los cuales en distintas áreas de RH)</p>	<p>Como parte de mi labor como Gerente General de Consumo Masivo, participo activamente en las principales decisiones estratégicas tanto de primer como de segundo nivel dentro de la organización. Esto incluye la definición de la dirección general del negocio, así como la elaboración y evaluación de estrategias clave en diversas áreas fundamentales. Entre ellas se destacan la planificación del portafolio de productos, la implementación de iniciativas de</p>

		<p>innovación, la estructuración organizacional y el diseño de las estrategias de acceso al mercado (route to market), entre otras. Estas decisiones requieren un alto grado de articulación entre los diferentes sectores y equipos, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos consensuados con la dirección de la compañía. De este modo, mi participación en estos ámbitos contribuye a orientar los esfuerzos de la organización hacia un crecimiento sustentable y una gestión eficiente de los recursos, manteniendo coherencia y alineación en todas las instancias del negocio.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>		
<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Racional y analítico</p> <p>Más que nada experiencias anteriores</p>	<p>El proceso de toma de decisiones es variado, donde se mezclan varios enfoques , pero si tengo que simplificar, en general hay un proceso que es más intuitivo y emocional, propio de empresas que predomina el espíritu emprendedor, versus otras empresas que utilizan enfoques más racionales.</p> <p>La intuición juega un rol fundamental, primeramente por el alto conocimiento que poseo del mercado y las categorías en las que participamos, y segundo por lo mencionado anteriormente.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Basados en experiencias anteriores, se trata de evitar errores. Pero como ahora tenemos más gente joven hay que innovar y crear nuevas situaciones para que todos se sientan incluidos (antiguos y nuevos)</p>	<p>Esta organización promueve la experimentación, estimula el espíritu emprendedor, en general sabe convivir con el error y no lo castiga.</p>
<b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b>		

<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p>Si.</p> <p>Si, es una herramienta más, para motivar a la gente, para integrar grupos, para incluir a todos, para captar nuevos elementos</p> <p>En la empresa contamos con Wellhub (programa de bienestar) al alcance de todos los empleados y sus familiares directos y distintos talleres para un área determinada o para integrar distintas áreas</p>	<p>Si.</p> <p>Si, considero que puede ser una buena herramienta, principalmente en la definición de estrategias que tengan que ver con el consumidor (ej, estrategias de marcas, publicidad, portafolio, etc).</p> <p>En nuestra compañía no hemos explorado esta herramienta.</p>
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>		
<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>Wellhub – gimnasios, clases, terapia, nutrición, mindfulness, sueño, etc</p>	<p>En general programas de team building, no a nivel global o corporativo, pero sí por área, más descentralizado.</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>Brainstorming, mapas mentales y el pensamiento lateral</p>	<p>Se utilizan prácticas regulares de brainstorming, y muchas de las ideas surgen de la interacción entre distintas áreas de la organización, así como de la interacción con los equipos comerciales, clientes y de visita a distintos países.</p>
<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>Comunicación abierta, escucha, pausas activa, técnicas de relajación</p>	<p>No existe una política/práctica centralizada en este sentido, en cuanto a las formas, depende más de cada unidad de negocio y de cada líder. No obstante existe un proceso formal para la definición de objetivos, seguimiento y feedback.</p>
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>		
<p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?</p>	<p>Resistencia al cambio, ejecutar ideas, sortear sesgos preexistentes</p>	<p>No veo ningún tipo de barrera ética, siempre que la persona involucrada esté dispuesta a participar y entienda que es una herramienta para mejorar la propuesta de valor.</p>
<p>¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento,</p>	<p>Más que nada es miedo al cambio, a lo nuevo, es parte del ser humano</p>	<p>No creo que exista ningún tipo de resistencia en la aplicación de la</p>

limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?	Hay que estar abiertos y predispuestos y como somos todos distintos, charlar/escuchar para llegar a un acuerdo	neurociencia como herramienta, sino más bien desconocimiento de la herramienta y su alcance.
--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 5**

*Detalle y resultado de los cuestionarios autoadministrados, llevados a cabo por líderes o directivos de empresas multinacionales.*

Preguntas/ Entrevistados	Pablo Mainardi	Tomas Allende Iriarte
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>		
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Soy Chief Financial Officer. Lidero las Gerencias de Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros del Grupo Arcor. En la práctica, eso significa garantizar la salud financiera y la eficiencia administrativa y sustentabilidad de las decisiones.</p> <p>Son 250 personas en total, estructuradas en 5 Gerencias Corporativas (Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros) que prestan servicios a todo el grupo en Argentina y a nivel mundial.</p>	<p>Estoy como Value Access &amp; Commercial Manager para Argentina, principalmente llevo a cabo el diseño, desarrollo e implementación de alianzas estratégicas con diferentes actores del sistema de salud. (ej: negociar con OSDE la cobertura de nuestros tratamientos de alto costo). En este momento no tengo gente a cargo.</p> <p>Nuestra área está liderada por una Directora de Acceso, debajo de ella una líder de acceso y comercial y por debajo de ella los gerentes de acceso y comercial, luego por debajo hay analistas que reportan a otra Gerente de área</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>Son equipos diversos que deben entender cómo su trabajo se conecta con la estrategia general. Hay mucha sinergia entre las gerencias, también diferentes ritmos mentales que requieren creatividad, pero también precisión y método.</p> <p>Intervenimos como equipo en decisiones de inversión, financiamiento, coberturas, planificación fiscal y desarrollo de nuevos negocios. Lo interesante es que cada una requiere también integrar datos duros con intuición y experiencia</p>	<p>Estoy enfocado en la innovación en el desarrollo e implementación de propuestas de valor para lograr la incorporación de nuestros productos, como por ejemplo bonificaciones de ciclos de tratamiento, riesgos compartidos, etc.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>		

<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>En finanzas uno tiende a creer que todo es racional, pero la intuición juega un papel clave. Cuando tenés años de experiencia, el cerebro detecta patrones antes de que los veas conscientemente. Lo importante es reconocer cuándo esa intuición está informada y cuándo puede estar sesgada.</p> <p>Ejemplo: Este último tiempo definimos una estrategia de cobertura frente a la volatilidad cambiaria. El análisis técnico decía una cosa, pero el contexto político y psicológico del mercado sugería otra. Terminamos equilibrando ambos planos: razón y percepción. Esa síntesis es el corazón del neuromanagement aplicado a las finanzas.</p>	<p>No hay una forma de trabajo lineal, nos basamos en información recolectada con trabajo de campo, luego realizamos diversos escenarios (pesimista, optimista, etc) se analizan los datos y entre diversas áreas se llega a un consenso.</p> <p>Yo diría que la intuición impacta más sobre decisiones operativas del día a día y no tanto en decisiones estratégicas que deben tener un sustento analítico.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Tenemos una cultura bastante madura respecto al aprendizaje. No se penaliza el error bien intencionado si deja aprendizaje.</p> <p>En mi área promovemos revisiones post-decisión para entender y tener lecciones no solo si el resultado fue bueno, sino si el proceso mental fue correcto y que podríamos mejorar para la próxima en un círculo virtuoso.</p>	<p>La compañía promueve la experimentación porque confía en el talento que tiene, se da lugar al desarrollo de personas en un contexto competitivo dinámico.</p>
<p><b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b></p>		

<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p>Conocía el término antes de esta entrevista, pero más como una práctica emergente que busca entender cómo funciona el cerebro para liderar mejor. Me parece una evolución natural del liderazgo basado en inteligencia emocional.</p> <p>En Finanzas, el neuromanagement podría ayudarnos a tomar decisiones con menos sesgos, a manejar mejor la presión y a diseñar entornos que favorezcan el foco. Hay momentos donde el exceso de información nos paraliza; aplicar principios de neurociencia puede ayudarnos a filtrar lo esencial.</p>	<p>Si</p> <p>Sin duda, considero que la aplicación de principios de la neurociencia puede aportar un valor significativo al trabajo en el área comercial de un laboratorio, especialmente en términos de creatividad, productividad e innovación.</p> <p>La neurociencia nos permite comprender mejor cómo funcionan los procesos de toma de decisiones, la motivación y el aprendizaje en las personas. Esto es fundamental para diseñar estrategias comerciales más efectivas, tanto en la gestión de equipos como en la interacción con clientes y socios estratégicos.</p> <p>Por ejemplo, al entender cómo el cerebro responde a estímulos de recompensa y reconocimiento, podemos implementar programas de incentivos que realmente motiven a nuestros equipos, potenciando su productividad y compromiso.</p> <p>Asimismo, el conocimiento sobre los mecanismos de creatividad y resolución de problemas nos ayuda a fomentar entornos de trabajo que estimulen la generación de ideas innovadoras, algo clave en un sector tan dinámico y competitivo como el farmacéutico.</p> <p>Además, la neurociencia aplicada al liderazgo y la gestión del cambio nos permite acompañar mejor a nuestros colaboradores en procesos de transformación, facilitando la adaptación y el aprendizaje continuo.</p> <p>En resumen, integrar principios de la neurociencia en nuestra gestión comercial no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también nos posiciona como una organización más ágil, creativa y preparada para afrontar los desafíos del mercado.</p> <p>Si, en BMS utilizamos metodologías de feedback continuo y</p>
---	---	---

		<p>reconocimiento, basadas en la comprensión de cómo la motivación y el refuerzo positivo impactan en el desempeño y el bienestar de las personas. Esto ayuda a mantener altos niveles de compromiso y productividad.</p> <p>También fomentamos la capacitación en habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la gestión del estrés, entendiendo que estos factores son clave para el funcionamiento óptimo del cerebro y para la toma de decisiones efectivas en contextos complejos.</p>
--	--	---

**Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas**

<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>A nivel grupal, implementamos prácticas de comunicación activa dentro del equipo. A nivel individual, trato de no tomar decisiones importantes cuando el cerebro está cansado, ya que tiende al conservadurismo y puede inducir al error</p>	<p>Para mejorar la concentración, promovemos la organización de la jornada laboral en bloques de tiempo dedicados a tareas específicas, evitando interrupciones innecesarias y permitiendo que los colaboradores se enfoquen plenamente en sus responsabilidades. Además, ofrecemos capacitaciones en técnicas de gestión del tiempo y mindfulness, que ayudan a reducir el estrés y aumentar la capacidad de atención.</p> <p>En cuanto a la colaboración, fomentamos el trabajo en equipos multidisciplinarios y la realización de reuniones periódicas de intercambio de ideas, donde se valoran diferentes perspectivas y se estimula la creatividad colectiva. Utilizamos herramientas digitales colaborativas, como plataformas de gestión de proyectos y comunicación interna, que facilitan la coordinación y el seguimiento de objetivos compartidos.</p>
---	---	--

<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>Aunque parezca raro hablar de creatividad en Finanzas, es clave invitar a los equipos al pensamiento lateral en equipo. Eso permite rediseñar procesos y proponer escenarios alternativos.</p>	<p>En BMS promovemos diversas estrategias y dinámicas para estimular la creatividad y la generación de ideas entre nuestros equipos. Una de las principales es la organización de sesiones de brainstorming y talleres de innovación, donde se fomenta la participación activa de todos los colaboradores, independientemente de su área o nivel jerárquico. Estas instancias permiten que surjan ideas frescas y soluciones innovadoras a los desafíos que enfrentamos. Además, impulsamos la formación continua en metodologías ágiles y design thinking, que ayudan a estructurar el proceso creativo y a transformar ideas en proyectos concretos. Estas herramientas facilitan la colaboración interdisciplinaria y el enfoque en las necesidades reales de nuestros clientes y pacientes. Otra estrategia clave es la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios, donde se reúnen personas con diferentes experiencias y conocimientos para abordar proyectos específicos. Esta diversidad de perspectivas enriquece el proceso creativo y potencia la generación de ideas disruptivas.</p>
--	---	--

<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>El liderazgo se apoya en comunicación y puertas abiertas, conversaciones regulares y feedback constructivo. En entornos de alta presión, contener emocionalmente a los equipos es tan importante como cumplir los objetivos financieros.</p>	<p>En BMS, la gestión de las emociones dentro del equipo es un aspecto que consideramos fundamental para el bienestar y el desempeño de nuestros colaboradores. Promovemos un ambiente de trabajo basado en la empatía, el respeto y la comunicación abierta, donde cada miembro del equipo se siente escuchado y valorado.</p> <p>Fomentamos la inteligencia emocional a través de capacitaciones específicas, que ayudan a los colaboradores a reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás. Esto es especialmente importante en situaciones de alta presión o cambios, donde el manejo adecuado de las emociones contribuye a mantener la cohesión y la motivación del equipo.</p> <p>Además, contamos con espacios de diálogo y feedback continuo, donde los líderes y los miembros del equipo pueden expresar sus inquietudes, celebrar logros y abordar desafíos de manera constructiva. También ofrecemos acceso a programas de apoyo psicológico y bienestar emocional, entendiendo que el cuidado integral de las personas es clave para su desarrollo profesional y personal.</p> <p>Por último, promovemos la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que ayuda a reducir el estrés y a mantener un clima laboral positivo. Estas prácticas nos permiten gestionar las emociones de manera efectiva, fortaleciendo la confianza y el compromiso dentro del equipo.</p>
--	---	---

**Bloque 5. Barreras y ética**

<p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?</p>	<p>Pienso que la principal barrera es cultural, pero cada vez hay más conciencia de que la productividad cognitiva y emocional también impacta muy bien en los números.</p>	<p>Desde mi perspectiva, existen varias barreras y desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en una empresa como BMS. Uno de los principales retos es la falta de conocimiento o familiaridad sobre el tema entre los colaboradores y líderes. La neurociencia es un campo relativamente nuevo en el ámbito empresarial, y muchas personas pueden desconocer su aplicabilidad o beneficios concretos en el entorno laboral.</p> <p>Otra barrera importante es la resistencia al cambio. Introducir nuevas prácticas, especialmente aquellas que implican modificar hábitos, rutinas o formas de pensar, puede generar incertidumbre o escepticismo. Es fundamental contar con una estrategia de comunicación clara y con líderes que actúen como agentes de cambio para facilitar la adopción.</p> <p>También existen desafíos relacionados con la medición de resultados. Las prácticas basadas en la neurociencia pueden tener efectos positivos a largo plazo, pero a veces es difícil cuantificar su impacto inmediato en indicadores tradicionales de negocio, lo que puede dificultar su justificación ante la alta dirección.</p> <p>Por último, la integración de estas prácticas requiere recursos, tanto en términos de tiempo como de inversión en formación y desarrollo. En un entorno competitivo y con múltiples prioridades, puede ser complejo asignar los recursos necesarios para su implementación.</p>
---	---	--

<p>¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?</p>	<p>Puede haber algo de resistencia cultural y también algunos dilemas éticos, ya que alguien podría pensar que entender cómo funciona el cerebro podría utilizarse para influir en las personas.</p> <p>Por eso es importante que el neuromanagement se centre en la transparencia, en el bienestar individual de las personas y colectivo de los equipos.</p>	<p>En BMS es común que exista cierta resistencia cultural al cambio, especialmente cuando se introducen nuevas tecnologías, procesos o formas de trabajo. Sin embargo, se invierte en programas de gestión del cambio y comunicación interna para mitigar este tipo de resistencia.</p> <p>La industria farmacéutica es altamente regulada y técnica, por lo que la capacitación continua es fundamental. Puede haber brechas de conocimiento, especialmente cuando se implementan nuevas herramientas digitales, normativas o metodologías.</p> <p>BMS, como otras empresas del sector, suele invertir en formación para su personal, pero siempre existe el reto de mantener a todos actualizados.</p>
---	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

#### **4.4 Conclusión**

La etapa de recolección y análisis de datos permitió obtener información valiosa sobre las percepciones, conocimientos y experiencias vinculadas al neuromanagement y su influencia en la innovación dentro de las organizaciones. A través de las encuestas, se logró una visión general acerca del nivel de conocimiento que poseen los empleados sobre la neurociencia aplicada a la gestión, las barreras que perciben para su implementación y el grado de apertura de las empresas hacia enfoques innovadores en liderazgo y toma de decisiones.

Por su parte, los cuestionarios a líderes aportaron una mirada más profunda sobre cómo se aplican los principios del neuromanagement en contextos reales dentro de empresas

multinacionales, revelando tanto los beneficios percibidos como las limitaciones culturales y estructurales que aún dificultan su incorporación en las multinacionales.

En conjunto, los resultados obtenidos constituyen una base sólida para comprender cómo el neuromanagement puede actuar como un impulsor de cambio en las prácticas de liderazgo y en la creación de modelos de negocio más adaptativos e innovadores. Esta combinación de datos cuantitativos y cualitativos enriquece el análisis general del trabajo y permitirá, en el siguiente capítulo, vincular los hallazgos empíricos con los fundamentos teóricos desarrollados previamente.

## **Capítulo 5. Análisis de datos**

### **5.1. Introducción**

En el presente capítulo se exponen y se analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas, con el objetivo de comprender en profundidad de qué manera el neuromanagement puede optimizar el potencial humano de líderes y colaboradores, para fomentar la innovación en modelos de negocios organizacionales.

Mediante el enfoque metodológico mixto empleado, se busca evaluar la contribución del neuromanagement a la cultura innovadora, examinar herramientas que impulsan creatividad y motivación, analizar el aporte neurocientífico en la toma de decisiones y detectar barreras en la transición a modelos innovadores, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Es por esto, que el análisis contempla no solo las tendencias generales relevadas mediante el cuestionario, sino también los testimonios de empresarios que aportan experiencias concretas y personales sobre el neuromanagement y su aplicación dentro de las empresas multinacionales.

Se utilizan herramientas como el cuadro semáforo, en donde se clasifican y visualizan las respuestas de los líderes entrevistados, asignando colores intuitivos (verde, amarillo y rojo), lo que permite detectar patrones de consenso, divergencias y respuestas neutras en los diversos aspectos evaluados.

A su vez, se aplica el modelo Osgood (diferencial semántico), que convierte las percepciones cualitativas en datos cuantificables mediante escalas bipolares, midiendo la intensidad emocional y cognitiva de cada concepto.

Por último, con el objetivo de obtener una comprensión completa e íntegra sobre el tema de estudio, se lleva a cabo la denominada “triangulación de datos”, en donde se relacionan los datos expuestos en el marco teórico junto con las encuestas y entrevistas mencionadas anteriormente.

## **5.2. Análisis de la encuesta**

Con el propósito de profundizar en cómo el neuromanagement contribuye a una cultura innovadora, se identificaron diversas relaciones significativas entre variables clave obtenidas a partir de la encuesta. Estas vinculaciones permiten examinar no sólo los comportamientos y opiniones individuales de los participantes, sino también la forma en que determinadas actitudes, experiencias o percepciones se interrelacionan y refuerzan tendencias compartidas.

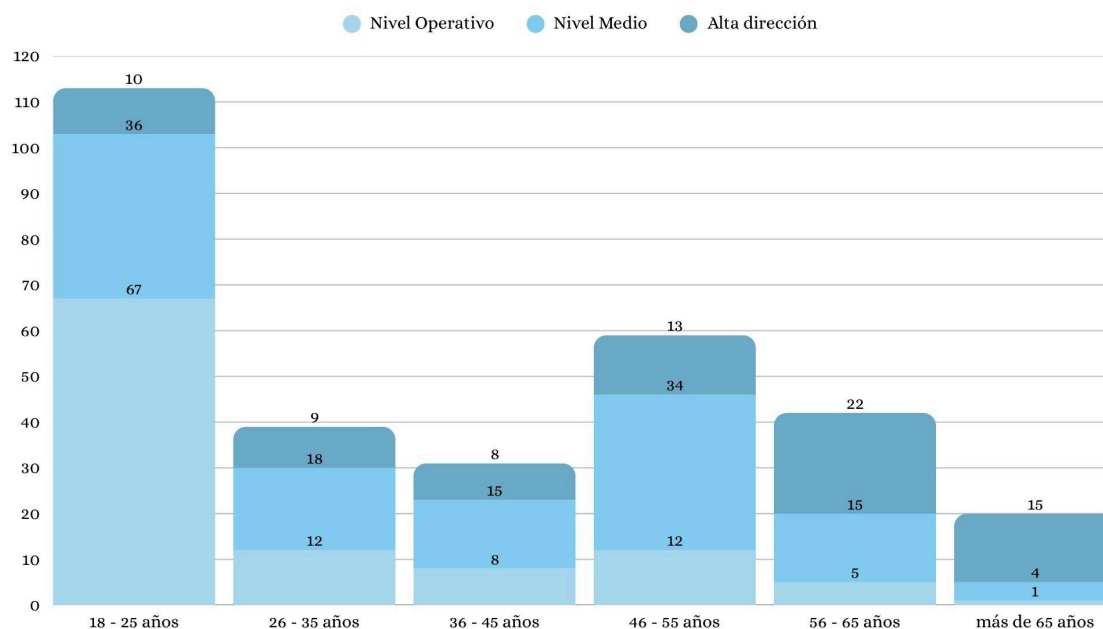
El análisis conjunto de los pares de preguntas brinda una perspectiva más amplia y estratégica, al revelar patrones que enriquecen tanto la comprensión teórica como las posibles aplicaciones prácticas. A continuación, se detallan las relaciones más relevantes encontradas, explicando la interacción entre ambas variables y las implicancias derivadas de dichas conexiones.

La Sección 1 corresponde a la pregunta de consentimiento para la participación en la encuesta. A partir de la Sección 2, se presentan las preguntas de carácter temático, orientadas al abordaje del contenido específico del estudio.

### 5.2.1. Análisis de la Sección 2: Datos demográficos

**Figura 23**

*Relación 1 - Edad x Nivel Jerárquico*



*Fuente:* Elaboración propia.

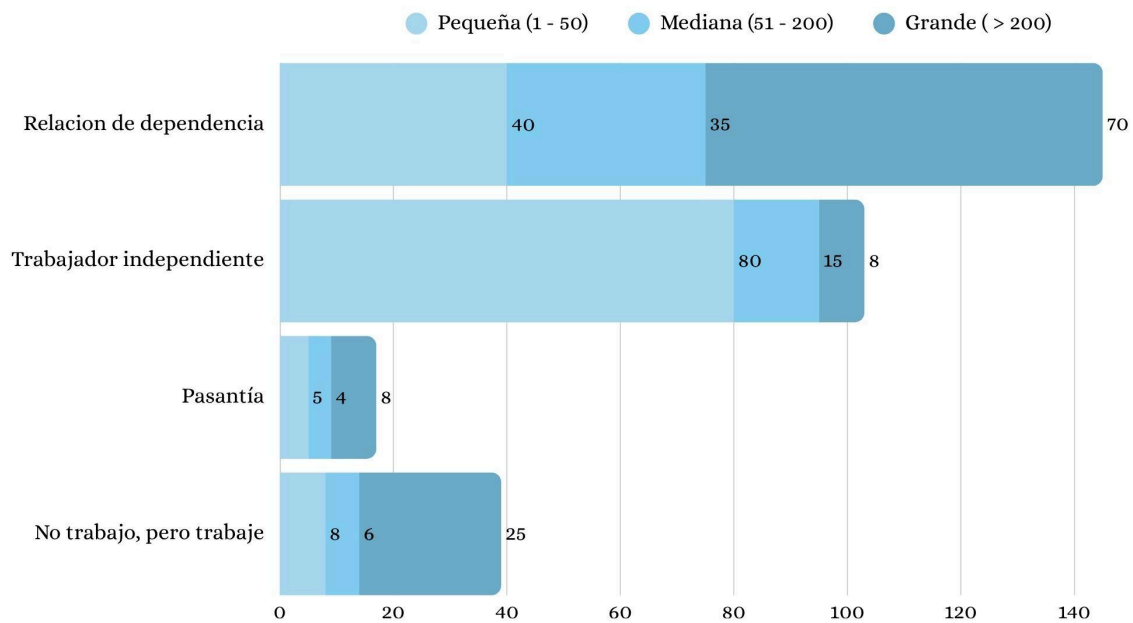
El cruce entre la edad de los participantes y el nivel jerárquico que ocupan dentro de sus organizaciones permite observar una relación coherente con la estructura laboral tradicional. Los individuos comprendidos entre los 18 y 35 años se concentran principalmente en niveles operativos o de asistencia, mientras que los grupos etarios de 36 a 55 años muestran una transición hacia niveles intermedios o de coordinación. Finalmente, los encuestados de mayor edad (más de 56 años) predominan en posiciones de alta dirección o liderazgo.

Este patrón sugiere una progresión natural vinculada a la experiencia y trayectoria profesional. Asimismo, refuerza la representatividad de la muestra, al evidenciar una

distribución lógica de responsabilidades según la etapa de desarrollo laboral. La presencia de distintos rangos etarios y jerárquicos en la muestra aporta diversidad de perspectivas, lo que enriquece el análisis sobre la adopción del neuromanagement en distintos niveles organizacionales.

**Figura 24**

*Relación 2 - Situación laboral × Tamaño de la empresa*



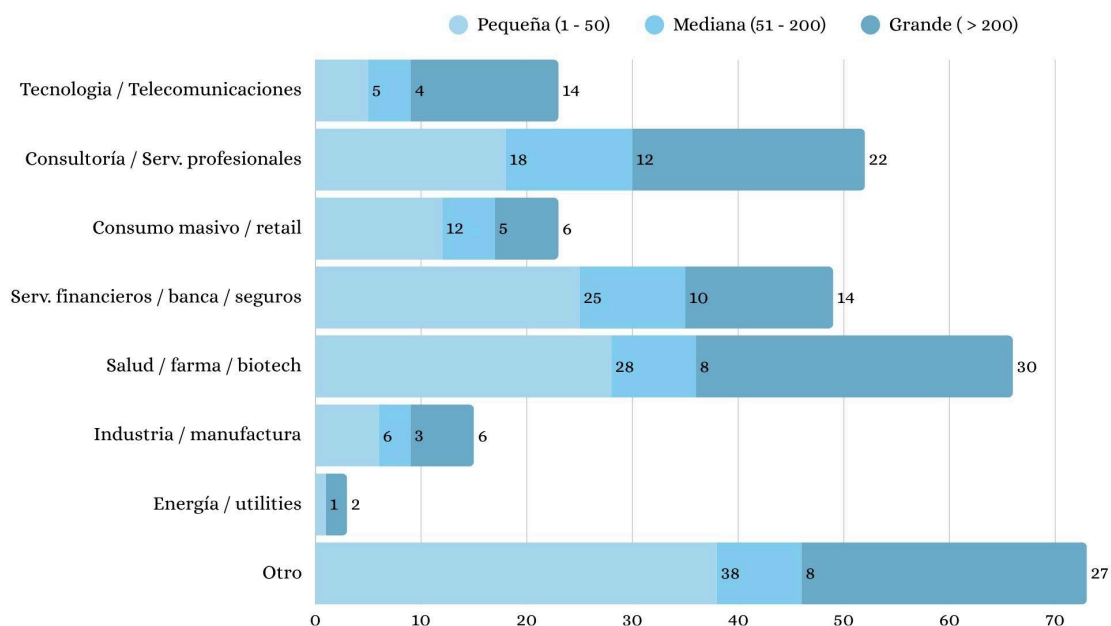
*Fuente:* Elaboración propia.

El análisis muestra que las personas empleadas en relación de dependencia se concentran principalmente en organizaciones medianas o grandes, mientras que los autónomos o trabajadores independientes se desempeñan en mayor medida dentro de estructuras pequeñas o de emprendimiento propio.

Esta distribución refuerza la heterogeneidad de la muestra y permite inferir que el conocimiento sobre neuromanagement puede verse influido por la exposición organizacional: los entornos más estructurados tienden a fomentar la formación y adopción de nuevos enfoques de gestión, a diferencia de las organizaciones más pequeñas, donde la capacitación formal es menos frecuente.

**Figura 25**

*Relación 3 - Sector x Tamaño de la empresa*



*Fuentes:* Elaboración propia.

El análisis cruzado entre el sector industrial y el tamaño de la empresa revela que la distribución no es homogénea. Los sectores Tecnología y Salud se concentran predominantemente en empresas grandes, mientras que Servicios, Consumo masivo y la categoría Otro predominan en el segmento pequeño. Por último, la categoría Mediana (51 - 200) aparece con mayor frecuencia relativa en Consultoría.

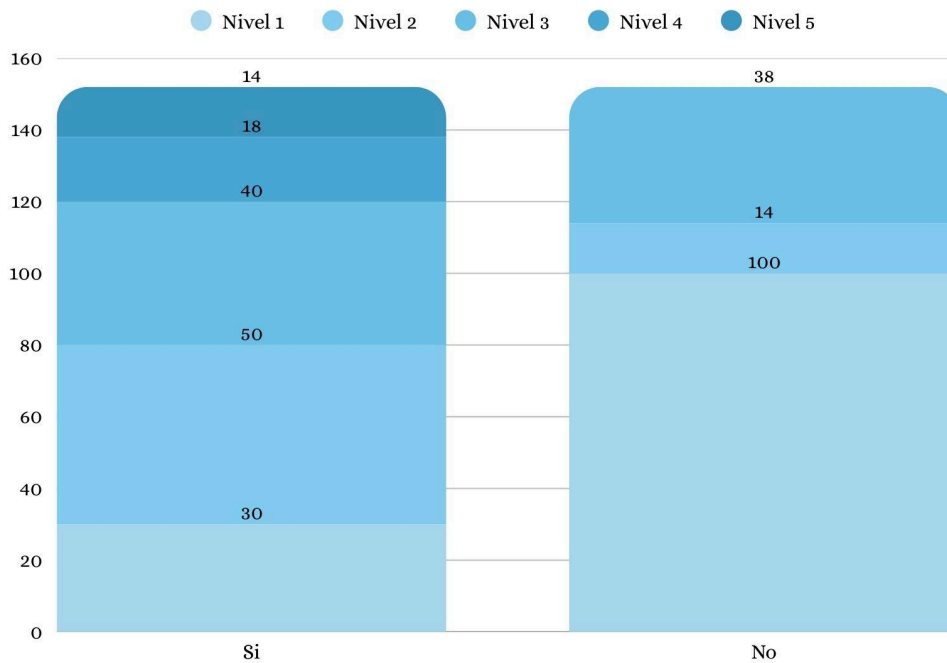
Esta diferenciación sectorial resulta relevante al estudiar el neuromanagement, ya que su implementación puede variar según la estructura organizacional y la capacidad de inversión. Las empresas grandes tienden a incorporar estas prácticas dentro de programas de liderazgo y cultura organizacional, mientras que las pymes lo hacen desde un enfoque más

experimental o adaptativo. En consecuencia, el tamaño y la industria influyen directamente en el grado de madurez y formalización de las prácticas neurocientíficas dentro de la gestión.

### 5.2.2. Análisis de la Sección 3: Conocimiento y percepción

Figura 26

Relación 4 - Conocimiento previo del término × Nivel de conocimiento percibido



Fuentes: Elaboración propia.

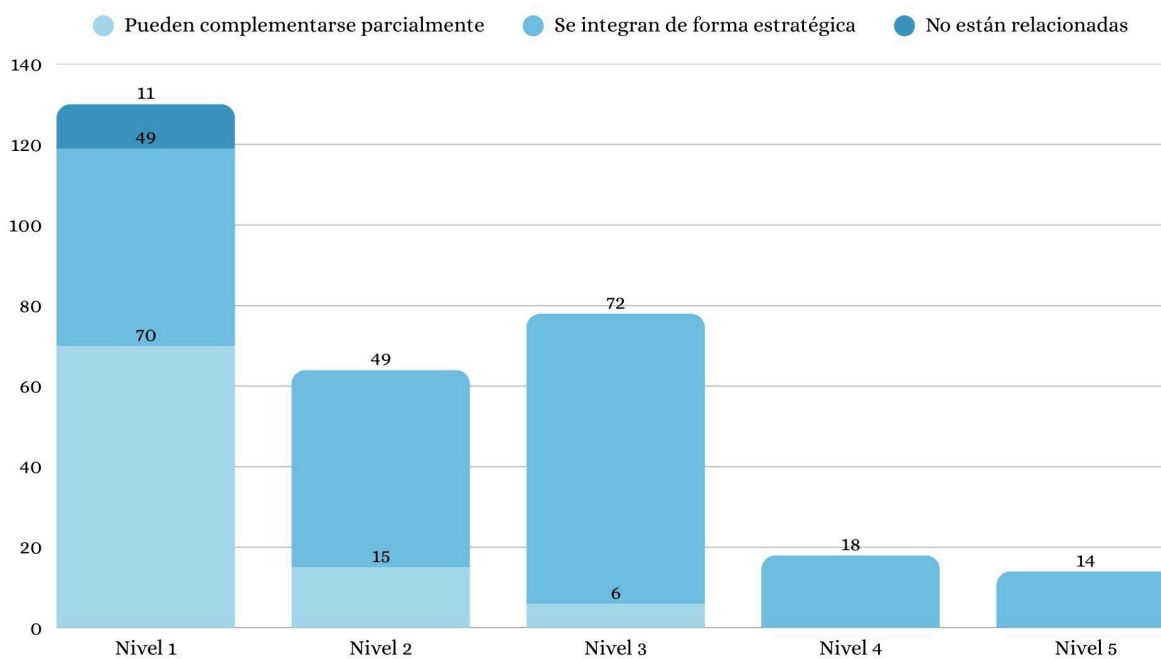
El análisis cruzado entre el conocimiento previo del término y el nivel de conocimiento percibido revela que la distribución no es homogénea. Quienes sí conocen el término se distribuyen entre niveles bajos, medios y altos, con énfasis en el nivel intermedio-superior, mientras que quienes no lo conocen se concentran casi exclusivamente en el nivel más bajo y, en menor medida, en el intermedio. El nivel medio funciona como zona de transición para los familiarizados, pero es marginal en los no expuestos.

Esta diferenciación resulta relevante al estudiar el neuromanagement, ya que su implementación varía según la familiaridad previa y el grado de confianza en el propio saber. La exposición previa al concepto, ya sea a través de experiencias académicas, redes

profesionales o medios de comunicación, influye positivamente en la autopercepción del conocimiento. Desde una perspectiva de difusión teórica, este resultado sugiere la necesidad de estrategias de comunicación y capacitación más amplias para promover la comprensión del neuromanagement en distintos ámbitos empresariales. En consecuencia, el conocimiento previo y el nivel percibido influyen directamente en el grado de madurez y formalización de las prácticas neurocientíficas dentro de la gestión.

**Figura 27**

*Relación 5 - Nivel de conocimiento × Percepción de la relación entre neurociencia y gestión empresarial*



*Fuentes:* Elaboración propia.

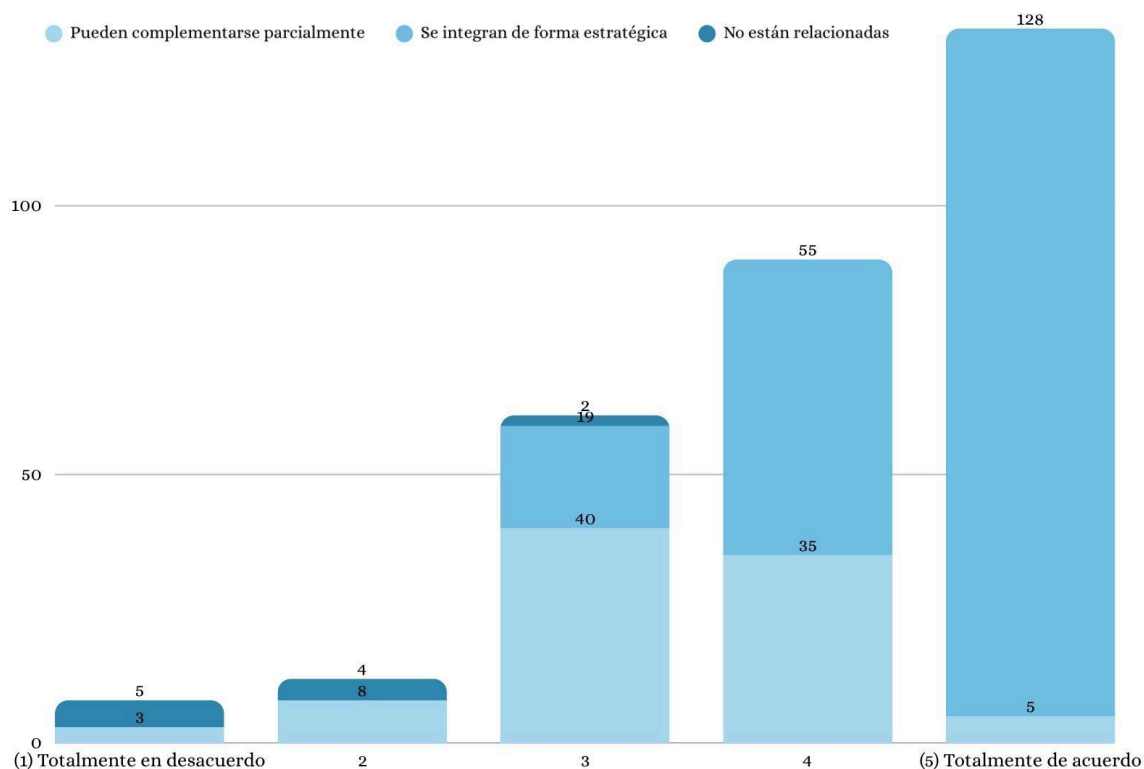
A medida que aumenta el nivel de conocimiento declarado, se evidencia una mejor valoración de la relación entre la neurociencia y la gestión empresarial. Los participantes con niveles de conocimiento altos (4 y 5) tienden a considerar que ambas disciplinas se integran de manera estratégica para mejorar la toma de decisiones y la gestión del talento, mientras que los niveles más bajos perciben una relación más parcial o difusa.

Este patrón indica que el grado de comprensión conceptual influye directamente en la percepción del potencial de aplicación del neuromanagement. En otras palabras, el conocimiento genera valorización y apertura cognitiva hacia el paradigma neurocientífico aplicado a la administración, consolidando el vínculo entre saber, valorar e implementar. En

consecuencia, el nivel de conocimiento y la relación percibida determinan directamente el alcance y la profundidad con la que el neuromanagement se institucionaliza en la práctica gerencial.

**Figura 28**

*Relación 6 - Percepción del neuromanagement × Creencia en su contribución a la innovación y toma de decisiones.*



*Fuentes:* Elaboración propia.

El análisis cruzado entre la relación percibida entre neurociencia y gestión y la creencia en su contribución a la innovación y toma de decisiones revela que la distribución no es homogénea. Quienes perciben que la neurociencia y la gestión empresarial se integran estratégicamente, concentran fuertes niveles de acuerdo (4 y 5) en que la misma fortalece la capacidad de toma de decisiones. Por otro lado, quienes ven una complementación parcial, se distribuyen entre neutralidad, acuerdo parcial y desacuerdo. La minoría que considera que no hay relación entre la neurociencia y la gestión, se agrupa exclusivamente en desacuerdo total

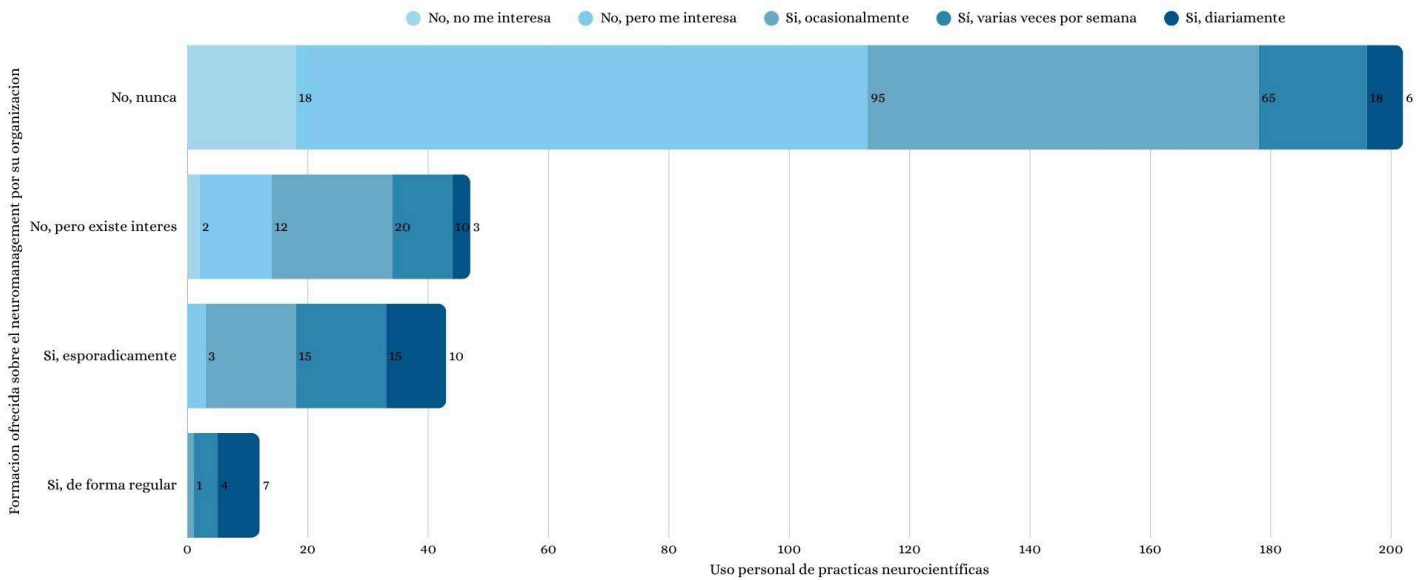
o parcial ante la idea de que fortalece la capacidad de toma de decisiones de los líderes, con un pequeño grupo neutral.

Este patrón indica que el grado de aceptación conceptual del vínculo neurocientífico influye directamente en la valoración de su impacto práctico. En otras palabras, la creencia en una integración estratégica genera apertura y confianza hacia el potencial transformador del neuromanagement en procesos clave como la innovación y la toma de decisiones, mientras que la negación del vínculo bloquea toda valoración positiva. En consecuencia, la relación percibida y la creencia en su contribución determinan directamente el alcance y la profundidad con la que el neuromanagement se institucionaliza en la práctica gerencial.

### 5.2.3. Análisis de la Sección 4: Prácticas y herramientas

**Figura 29**

*Relación 7 - Formación organizacional × Uso personal de las prácticas*



*Fuentes:* Elaboración propia.

El análisis cruzado entre la formación organizacional en neuromanagement y el uso personal de prácticas neurocientíficas revela una asociación positiva y estadísticamente significativa. Los encuestados en organizaciones con formación institucional reportan uso diario o frecuente en el 92 % de los casos, mientras que aquellos en entornos sin formación se concentran en ausencia de interés o interés pasivo. El grupo con formación esporádica muestra una transición clara hacia el uso activo y regular.

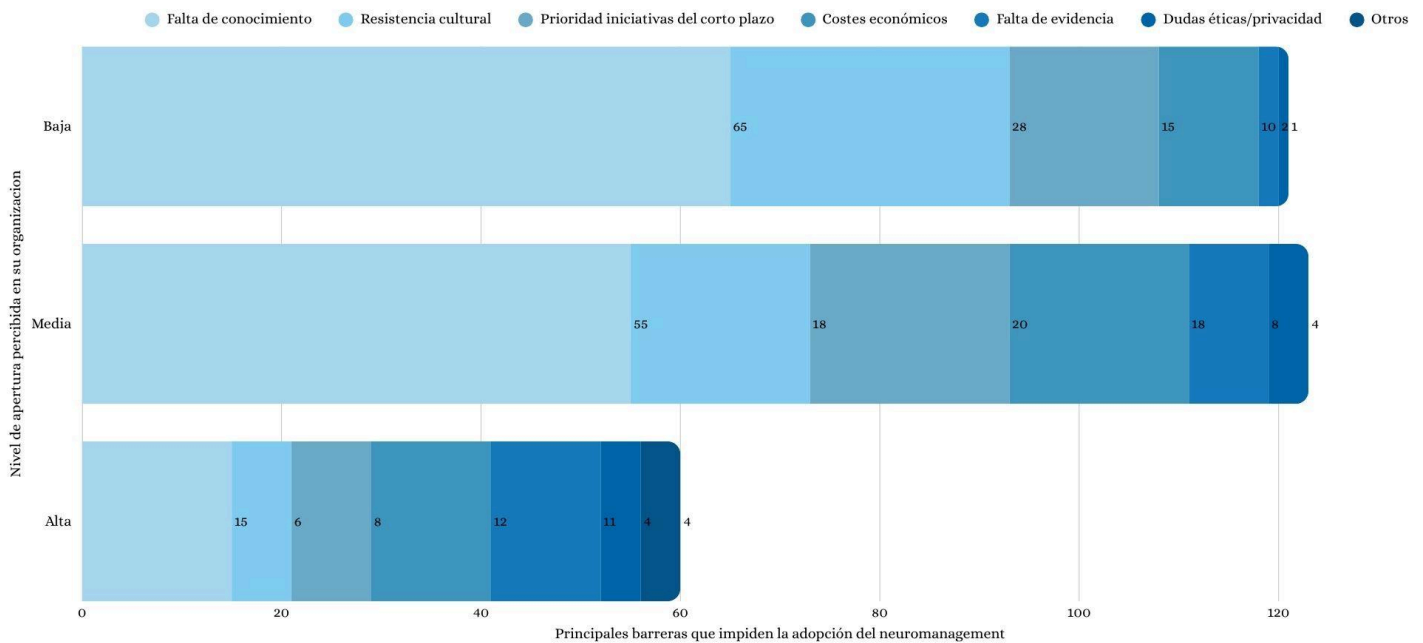
Este hallazgo demuestra que la capacitación formal facilita la adopción personal del neuromanagement. La formación no solo aumenta la frecuencia con la que los individuos aplican estas prácticas, sino que impulsa el paso de una mera curiosidad a una incorporación

habitual en la gestión del rendimiento, el estrés y la creatividad. En consecuencia, la formación institucional se consolida como un mecanismo clave para integrar el neuromanagement en la cultura organizacional, fomentando la autogestión neurocientífica desde el individuo hacia la estructura colectiva.

## 5.2.4. Análisis de la Sección 5: Barreras y disposición a adoptar el neuromanagement

**Figura 30**

*Relación 8 - Barreras percibidas x Nivel de apertura organizacional*



*Fuentes:* Elaboración propia.

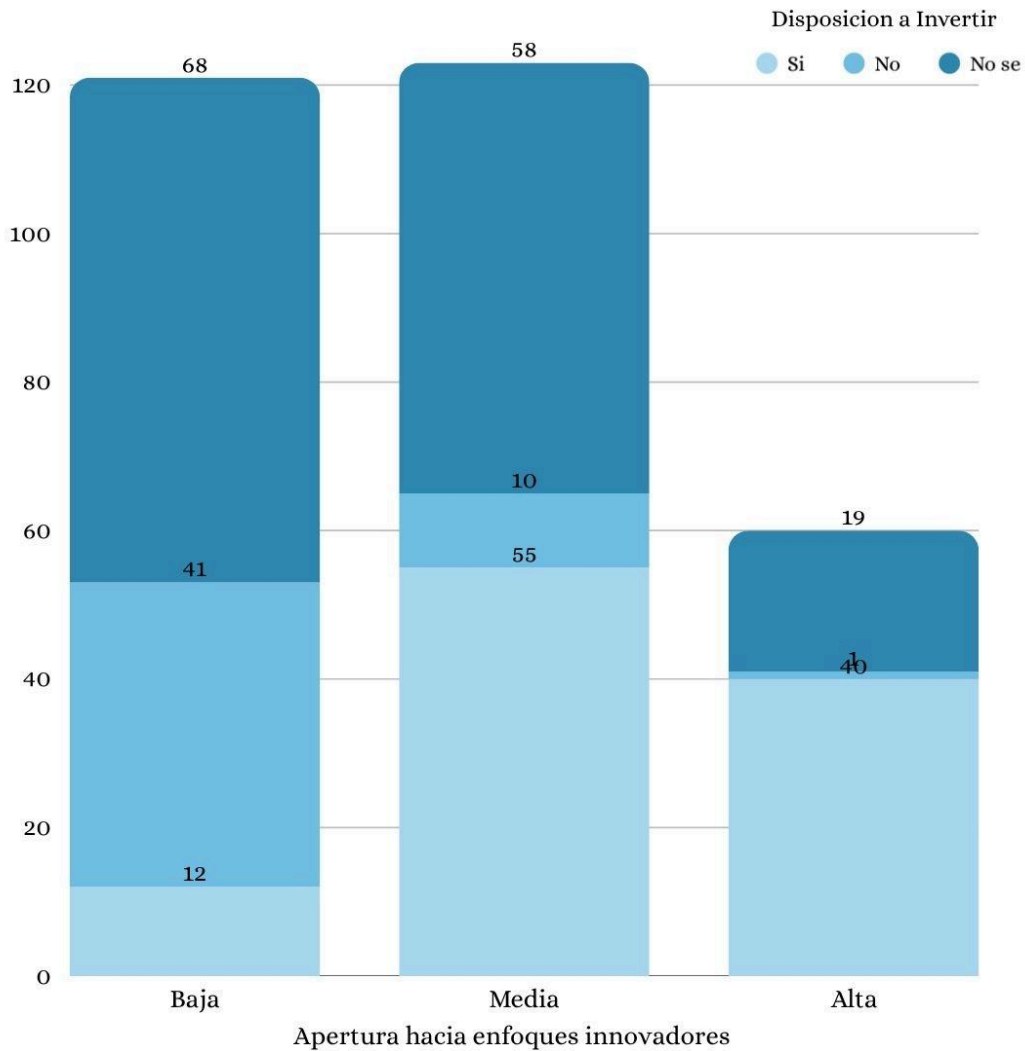
El análisis cruzado entre la apertura percibida hacia enfoques innovadores y la barrera principal para la adopción del neuromanagement revela una distribución no homogénea y estadísticamente significativa. En organizaciones con apertura baja, la falta de conocimiento domina como obstáculo, seguida de la resistencia cultural. En contraste, las de apertura alta si bien señalan barreras como la falta de conocimiento, también destacan con gran frecuencia la falta de evidencia práctica y los costes económicos, mientras que la resistencia cultural disminuye notablemente.

Este patrón indica que la cultura de innovación modula la naturaleza de las barreras percibidas. En entornos cerrados, el principal freno es cognitivo y cultural; en los más

abiertos, el desafío pasa a ser práctico y financiero. En consecuencia, las estrategias de implementación del neuromanagement deben segmentarse según el nivel de apertura organizacional: formación intensiva en los primeros casos, y generación de evidencia y modelos de retorno en los segundos.

**Figura 31**

*Relación 9 - Nivel de apertura x Creencia en la inversión*



*Fuentes:* Elaboración propia.

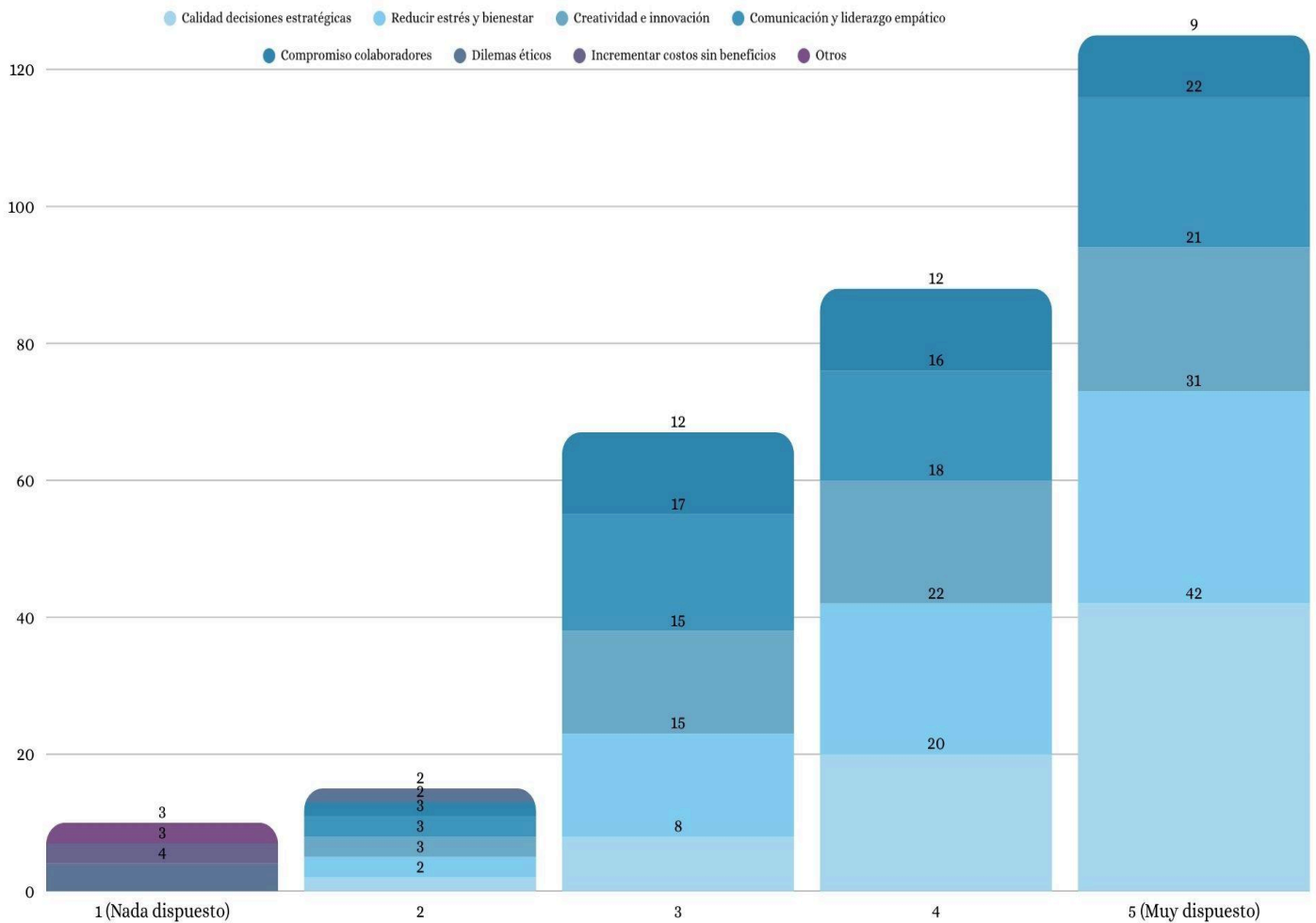
Existe una clara correlación positiva entre el nivel de apertura y la disposición percibida a invertir en proyectos de neuromanagement. Las organizaciones con mayores niveles de apertura (2 y 3) son vistas por los participantes como más propensas a destinar recursos para la experimentación o validación del enfoque, mientras que las de baja apertura mantienen una postura conservadora o de indiferencia.

Este patrón pone de manifiesto que la cultura organizacional de innovación constituye un factor determinante en la transición del interés conceptual hacia la acción estratégica. En otras palabras, una mayor apertura facilita la legitimación interna del neuromanagement como herramienta viable, promoviendo la disposición a asignar recursos para su validación empírica. En consecuencia, el nivel de apertura percibida influye directamente en la probabilidad de institucionalización de las prácticas neurocientíficas dentro de la gestión organizacional.

### 5.2.5. Análisis de la Sección 6: Resultados percibidos / impacto

**Figura 32**

*Relación 10 - Beneficio percibido x Disposición personal a participar*



*Fuentes:* Elaboración propia.

El análisis cruzado entre la contribución percibida del neuromanagement y la disposición a participar o recomendar programas revela una asociación positiva y estadísticamente significativa. Los encuestados que identifican mejora en la calidad de decisiones estratégicas como principal beneficio muestran la mayor disposición (58 % en nivel 5), seguidos por quienes destacan reducción de estrés y bienestar (44 % en nivel 5). En

contraste, quienes señalan dilemas éticos, costos sin beneficios u otros se concentran exclusivamente en los niveles más bajos de disposición (1 y 2).

Este hallazgo demuestra que la valoración funcional del neuromanagement constituye un predictor clave de la aceptación activa. La percepción de beneficios estratégicos y de bienestar genera legitimidad interna y disposición a la acción, mientras que las preocupaciones éticas o de costo actúan como frenos estructurales. En consecuencia, la contribución percibida determina directamente la probabilidad de adopción proactiva del neuromanagement en la práctica organizacional.

#### **5.2.6. Conclusión general del análisis cruzado de la encuesta**

Los diez cruces realizados entre variables clave de la encuesta permiten trazar un panorama claro y conectado sobre los factores que facilitan o limitan la llegada del neuromanagement a las organizaciones. Los resultados no se presentan como hallazgos aislados, sino como partes de una misma historia que comienza en la estructura de las empresas y termina en la disposición personal de sus miembros.

Desde el perfil de los participantes (Relaciones 1 a 3) se observa una muestra equilibrada y representativa. La edad se relaciona de forma natural con el nivel jerárquico, los empleados dependientes se concentran en empresas medianas y grandes, y los sectores de tecnología y salud predominan en organizaciones de mayor tamaño. Esta diversidad asegura que las opiniones recogidas reflejen experiencias reales de distintos contextos laborales.

En cuanto al conocimiento y la percepción (Relaciones 4 a 6), se aprecia un camino progresivo. Quienes ya han oído hablar del neuromanagement tienden a sentirse más seguros de lo que saben y a ver una conexión más sólida entre la neurociencia y la gestión. A su vez, cuanto mayor es esa seguridad, más valoran la posibilidad de que estas ideas mejoren la innovación y la toma de decisiones. En otras palabras, el primer paso para aceptar el neuromanagement es simplemente conocerlo.

En el plano práctico (Relación 7), la formación que ofrece la organización resulta decisiva. Cuando existe capacitación institucional, nueve de cada diez personas la incorporan a su rutina diaria o semanal. Sin ella, la mayoría ni siquiera muestra interés. Este dato subraya que la empresa no solo transmite información, sino que crea el entorno para que las prácticas neurocientíficas pasen de la teoría a la acción cotidiana.

Finalmente, las barreras y la disposición a avanzar (Relaciones 8 a 10) dependen en gran medida del grado de apertura de la cultura organizacional. En empresas poco receptivas a lo nuevo, el principal obstáculo es la falta de información y la resistencia al cambio. En las más abiertas, el reto pasa a ser demostrar resultados concretos y justificar la inversión. La voluntad de probar o recomendar programas sigue la misma lógica: cuanto más se perciben beneficios claros en decisiones o bienestar, mayor es el entusiasmo por participar.

En síntesis, el neuromanagement no emerge como una práctica aislada, sino como un sistema integrado que requiere:

- Descubrir el concepto,
- Formarse desde la propia organización,

- Cultivar una cultura abierta a lo nuevo, y
- Percibir beneficios claros que hagan valer la inversión.

Cuando estas etapas suceden de manera ordenada, el neuromanagement deja de ser una propuesta teórica y se convierte en una práctica integrada a la gestión cotidiana.

### **5.3. Análisis comparativo de las entrevistas**

Con el fin de detectar el grado de alineación entre las opiniones de los líderes entrevistados, se llevó a cabo un análisis comparativo a través de un cuadro semáforo. Esta herramienta consiste en asignar un color a cada respuesta individual por pregunta, dependiendo de si coinciden o no con las del resto.

Los criterios utilizados para esta clasificación son los siguientes:

- Verde (Coincide): se asigna cuando la respuesta del experto coincide total o parcialmente con al menos otro de los entrevistados.
- Rojo (No coincide): utilizado cuando la respuesta se contrapone de forma clara a la de los otros entrevistados.
- Amarillo (No se puede comparar): el enfoque de la respuesta es muy diferente, poco claro o no permite una comparación directa con las demás.

**Tabla 4**

*Detalle y análisis de los cuestionarios autoadministrados (resumidos de manera sintética) completados por líderes y directivos de empresas multinacionales, cuyos resultados fueron interpretados a través de la herramienta del cuadro semáforo.*

Preguntas/ Entrevistados	Entrevistada XX	Cecilia Gatti	Julieta Fontana
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>			
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Gerente de Control Interno y Riesgos para Argentina, Chile y Uruguay; coordina LAM. Tiene 1 persona a cargo en un equipo de 7.</p>	<p>HRBP generalista para Argentina; gestiona selección, desarrollo, nómina y diversidad. Supervisa una pasante.</p>	<p>Senior de Controlling en Finanzas; analiza rentabilidad, resultados y presupuestos. Tiene una pasante a cargo.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>Participa en reorganización junto a CEO y CFO.</p>	<p>Interviene en revisiones salariales, desarrollo y selección.</p>	<p>Participa en decisiones presupuestarias y de optimización de gastos.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>			
<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Combina intuición con análisis racional y búsqueda de evidencia.</p>	<p>Mezcla de razonamiento financiero e intuición, considerando el impacto humano.</p>	<p>Predomina enfoque racional centralizado, aunque usa intuición basada en experiencia.</p>

<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Cultura penalizadora, en transición hacia mayor tolerancia.</p>	<p>Se evita el error por la alta carga laboral.</p>	<p>Se fomenta la experimentación y propuesta de ideas.</p>
<p><b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b></p>			
<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p>Conoce el concepto; cree que ayuda a desarrollar competencias. No hay prácticas activas.</p>	<p>Conoce y valora su aporte en liderazgo, creatividad y decisión; realiza workshop anual de autoconocimiento.</p>	<p>No conocía el término, pero lo ve útil para mejorar decisiones. No hay prácticas alineadas.</p>
<p><b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b></p>			
<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>Mindfulness, Wellhub y programa Wellness.</p>	<p>App de meditación, charlas de salud mental, coaching, programa de contención.</p>	<p>Talleres de inteligencia emocional y team building.</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>No identifica estrategias activas.</p>	<p>Se promueve autonomía y “Pit Stops” para generar ideas.</p>	<p>Se usa brainstorming sin estructura formal.</p>

<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>Capacitaciones para líderes.</p>	<p>Feedback continuo, empatía y escucha activa.</p>	<p>RRHH media en conflictos; feedback y empatía promovidos.</p>
<p><b>Bloque 5. Barreras y ética</b></p>			
<p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?</p>	<p>Falta de conocimiento sobre el tema.</p>	<p>Limitaciones presupuestarias, aunque se valora la inversión.</p>	<p>Desconocimiento y percepción de novedad.</p>
<p>¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?</p>	<p>Falta de conocimiento.</p>	<p>Restricciones presupuestarias.</p>	<p>Resistencia cultural y desconocimiento.</p>

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 5**

*Detalle y análisis de los cuestionarios autoadministrados (resumidos de manera sintética) completados por líderes y directivos de empresas multinacionales, cuyos resultados fueron interpretados a través de la herramienta del cuadro semáforo.*

Preguntas/ Entrevistados	Linda Dai	Andres Graziosi	Verónica Camerano
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>			
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Directora de Operaciones en Pluto TV; lidera 35 personas en tres equipos (Producto, Contenido e Insights). Supervisa estrategias de innovación y experiencia del usuario.</p>	<p>CEO del Grupo Arcor; lidera +21.000 personas (directa e indirecta). Supervisa todas las áreas funcionales y 4 unidades de negocio (Consumo Planificado, Impulso, Agropecuarios y Empaques).</p>	<p>Supervisora en Financial Services; coordina 9 personas para cumplir reportes contables y desarrolla al equipo profesionalmente.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>Participa en decisiones de innovación, inversión tecnológica y expansión regional.</p>	<p>Participa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y estrategia corporativa a largo plazo</li> <li>- Expansión internacional y nuevos mercados</li> <li>- Alianzas estratégicas y joint ventures</li> <li>- Diversificación de portafolio (alimentos saludables, cosmética natural)</li> <li>- Transformación digital y cultural</li> <li>- Inversiones en tecnología, sustentabilidad y capital humano</li> <li>- Gestión de crisis y escenarios complejos</li> </ul>	<p>No interviene en decisiones de alto nivel, solo en temas internos del equipo.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>			

<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Decisiones colaborativas basadas en datos y creatividad. Usa la intuición para interpretar tendencias y complementar el análisis.</p>	<p>Proceso de decisión: mezcla racional-técnico e intuitivo-emocional (típico de empresa familiar).          Rol de la intuición: despierta curiosidad y guía la exploración, pero siempre se valida con datos; en decisiones de alto riesgo predomina lo racional.</p>	<p>Enfoque racional y analítico, aunque la experiencia aporta intuición en algunas decisiones.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Cultura de experimentación; se valoran los errores como aprendizaje.</p>	<p>Promueve experimentación y espíritu emprendedor; no castiga el error si se aprende de él. Ejemplo: lanzamientos de productos con alta autonomía; &gt;50 % se retiran a los 12 meses, pero el otro 50 % genera grandes dividendos.</p>	<p>No se fomenta el error, pero la metodología ágil permite ajustar decisiones durante el proceso.</p>
<b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b>			
<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p> <p>¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?</p>	<p>Conoce el neuromanagement y lo aplica con prácticas como trabajo profundo y revisión emocional. Lo considera clave para la creatividad y bienestar.</p>	<p>Conoce Neuromanagement: Sí. Lo aplica diariamente. Lo considera clave para la creatividad, productividad e innovación.</p> <p>Prácticas alineadas:          - Meditación diaria y actividad física          - Pausas activas para “refrescar cuerpo y pensamientos”          - Promueve bienestar en reportes y reuniones de equipo</p>	<p>Conoce el concepto y cree que puede mejorar la productividad, aunque no se aplica en su empresa.</p>
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>			

<p>En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?</p> <p>Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.</p>	<p>Mindfulness, horarios flexibles y viernes sin reuniones.</p>	<p>En Arcor no existen programas estandarizados a nivel corporativo (ej. mindfulness o capacitaciones emocionales). Todo queda en iniciativas individuales de algunos líderes; aún no está aceptado ni implementado como política de empresa.</p>	<p>Software de pausas, talleres, team building y actividades sociales.</p>
<p>¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?</p>	<p>Sprints y laboratorios creativos mensuales.</p>	<p>Reuniones distendidas + dinámicas de brainstorming y hackatones para generar y estimular ideas.</p>	<p>Capacitaciones y brainstorming frecuentes.</p>
<p>¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?</p> <p>¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?</p>	<p>Líderes formados en inteligencia emocional y feedback empático.</p>	<p>En ese sentido, Arcor se encuentra un poco atrasada; no hay programas corporativos de inteligencia emocional, self-awareness ni feedback emocional estructurado. Él lo practica personalmente y lo impulsó en su empresa anterior; en Arcor es un “trabajo en curso”.</p>	<p>Reuniones semanales y 1:1 para feedback y acompañamiento.</p>
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>			
<p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?</p>	<p>Falta de comprensión y dificultad para medir el impacto.</p>	<p>Resistencia cultural y generacional (líderes +60/70 años en empresas familiares). Nuevos líderes: muy abiertos y receptivos a estas prácticas.</p>	<p>Falta de capacitación y cambio cultural.</p>
<p>¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?</p>	<p>Resistencia cultural y dudas sobre ética; destaca la transparencia.</p>	<p>Resistencia cultural (muy fuerte en empresas familiares con directivos mayores de 60-70 años) y falta de conocimiento generalizado.</p>	<p>Resistencia natural al cambio y poco conocimiento del tema.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6**

*Detalle y análisis de los cuestionarios autoadministrados (resumidos de manera sintética) completados por líderes y directivos de empresas multinacionales, cuyos resultados fueron interpretados a través de la herramienta del cuadro semáforo.*

Preguntas/ Entrevistados	Alejandra Zorzenon	Gabriel Porciani	Pablo Mainardi	Tomas Allende Iriarte
<b>Bloque 1. Perfil del entrevistado:</b>				
<p>Para comenzar, ¿Podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?</p>	<p>Asistente de presidencia. Asiste a CEO/CFO y management, apoya RRHH y coordina tareas generales. No tiene personal a cargo; trabaja con todas las áreas.</p>	<p>Gerente General de Consumo Masivo en Grupo Arcor; lidera +10.000 personas (oficina + operarios) en más de 20 plantas regionales.</p> <p>Responsable de coordinar recursos, alinear equipos y optimizar procesos para cumplir metas estratégicas de crecimiento sustentable.</p>	<p>CFO del Grupo Arcor; lidera 250 personas en 5 gerencias corporativas (Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros) que dan servicio global. Garantiza salud financiera, eficiencia administrativa y sustentabilidad de todas las decisiones del grupo.</p>	<p>Value Access &amp; Commercial Manager. Diseña e implementa alianzas estratégicas con actores del sistema de salud. No tiene personal a cargo.</p> <p>Reporta a una estructura jerárquica con Directora, Líder y Gerentes.</p>
<p>¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).</p>	<p>No toma decisiones formales, pero es consultada por su antigüedad.</p>	<p>Participa en: dirección general del negocio, planificación de portafolio, innovación de productos, estructuración organizacional y rutas al mercado; asegura alineación total para crecimiento sustentable.</p>	<p>Participa en decisiones clave: inversión, financiamiento, coberturas, planificación fiscal y desarrollo de nuevos negocios; integra datos duros con intuición y experiencia, combinando creatividad y precisión en equipos diversos y sinérgicos.</p>	<p>Participa en decisiones de innovación y desarrollo de propuestas de valor.</p>
<b>Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:</b>				

<p>Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p> <p>¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?</p> <p>¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?</p>	<p>Predomina un enfoque racional y analítico, basado en experiencias previas.</p>	<p>Proceso de decisión: mayormente intuitivo-emocional (espíritu emprendedor), aunque variado. Intuición: rol fundamental gracias al profundo conocimiento del mercado y las categorías.</p>	<p>Proceso de decisión en finanzas: parece 100% racional, pero la intuición es clave (detectar patrones inconscientes por experiencia).</p>	<p>Basado en análisis de datos y escenarios; se busca consenso. La intuición pesa en decisiones operativas, no estratégicas.</p>
<p>¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?</p> <p>¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?</p>	<p>Se busca evitar errores, aunque se promueve innovar con nuevas generaciones.</p>	<p>Promueve experimentación y espíritu emprendedor; convive con el error y no lo castiga.</p>	<p>Cultura: madura en aprendizaje; no penaliza el error bien intencionado si genera lecciones. En su área: revisiones post-decisión sistemáticas para evaluar resultado + proceso mental y crear un “círculo virtuoso” de mejora continua.</p>	<p>Se fomenta la experimentación y el desarrollo del talento.</p>
<b>Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement:</b>				
<p>¿Ha escuchado hablar del término neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?</p> <p>Si es así, ¿Cree que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?</p>	<p>Conoce el término. Lo ve útil para motivar, integrar y captar talentos. Usa programas como Wellhub y talleres integradores.</p>	<p>Conoce Neuromanagement: Sí. Lo ve como una buena herramienta, sobre todo para estrategias de consumidor (marcas, publicidad, portafolio). En Arcor: aún no se ha explorado.</p>	<p>Conoce Neuromanagement: Sí (lo veía como evolución natural de la inteligencia emocional). En Finanzas lo considera útil para: reducir sesgos, manejar presión, mantener foco y filtrar información esencial (evitar parálisis por exceso de datos).</p>	<p>Conoce el término. Lo considera clave para la creatividad, motivación y aprendizaje. Aplican feedback continuo, incentivos y capacitaciones en inteligencia emocional.</p>

¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?				
<b>Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas</b>				
En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?  Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.	Usa Wellhub: gimnasios, terapia, nutrición, mindfulness, sueño.	Team building descentralizado por área (no corporativo ni global).	Prácticas concretas: - Comunicación activa en equipo (nivel grupal). - Él evita decisiones clave cuando está cansado (sabe que el cerebro fatigado induce conservadurismo y errores).	Promueven bloques de concentración, capacitaciones en gestión del tiempo y mindfulness, y trabajo colaborativo con herramientas digitales.
¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?	Usa brainstorming, mapas mentales y pensamiento lateral.	Brainstorming regular + ideas que surgen de interacción interáreas, equipos comerciales, clientes y visitas a países.	Se promueve el pensamiento lateral en equipo para rediseñar procesos y generar escenarios alternativos.	Fomentan brainstorming, design thinking y grupos multidisciplinares.
¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?  ¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el feedback constructivo?	Comunicación abierta, pausas activas y técnicas de relajación.	No hay política centralizada; depende de cada líder y unidad. Sí existe un proceso formal de objetivos, seguimiento y feedback (pero no emocional).	Liderazgo con puertas abiertas, conversaciones regulares y feedback constructivo; en alta presión, la contención emocional del equipo es tan prioritaria como los objetivos financieros.	Se trabaja la empatía, inteligencia emocional y feedback continuo. Ofrecen apoyo psicológico y promueven el equilibrio laboral-personal.
<b>Bloque 5. Barreras y ética</b>				
Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su	Resistencia al cambio y sesgos preexistentes.	Barreras éticas: ninguna, siempre que la persona participe voluntariamente y entienda que es una herramienta para	Barrera principal: cultural. Pero crece la conciencia de que la productividad cognitiva y emocional impacta	Falta de conocimiento, resistencia al cambio, dificultad de medición y necesidad de recursos.

empresa?		mejorar la propuesta de valor.	directamente (y muy bien) en los números.	
¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?	Miedo al cambio, necesidad de diálogo y apertura.	Principal barrera: solo desconocimiento de la herramienta y su alcance real.	Resistencia: algo cultural + dilemas éticos (miedo a usar el conocimiento del cerebro para manipular). El neuromanagement debe ser 100% transparente y centrado en el bienestar individual y colectivo de los equipos.	Resistencia cultural, brechas de conocimiento y necesidad de capacitación continua.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 5.3.1. Conclusiones del cuadro semáforo

El análisis comparativo de los cuestionarios autoadministrados, realizado a través de la herramienta del Cuadro Semáforo, permitió identificar patrones de coincidencia y divergencia en las percepciones, prácticas y actitudes de los líderes empresariales frente al neuromanagement y su relación con la innovación organizacional. Este método facilitó la visualización de tendencias comunes entre los entrevistados, así como las diferencias derivadas de los contextos, estructuras y culturas corporativas particulares.

Cabe destacar que los entrevistados pertenecen a empresas multinacionales de gran envergadura tales como Arcor, Siemens, Exxon, Kuehne Nagel, Bristol Myers y Pluto TV, las cuales, si bien comparten una escala global de operaciones, representan sectores industriales diversos (consumo masivo, energía, salud, logística, tecnología y medios). Esta heterogeneidad de rubros enriquece el análisis, al ofrecer una visión amplia sobre cómo los

enfoques neurocientíficos comienzan a incorporarse, en distintos grados, dentro de culturas organizacionales complejas y de alcance internacional.

En términos generales, los resultados evidencian un predominio de coincidencias (color verde) en los aspectos vinculados al rol de liderazgo, los estilos de toma de decisiones y la valoración de la innovación como eje estratégico. Los líderes entrevistados describen estructuras organizacionales consolidadas y equipos formalmente definidos, donde la toma de decisiones combina razonamiento analítico con intuición basada en la experiencia. Se observa, además, una valoración compartida del aprendizaje a partir del error y la apertura a nuevas ideas, lo que sugiere culturas organizacionales orientadas a la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la mejora constante.

En relación con el conocimiento y las actitudes hacia el neuromanagement (Bloque 3), las coincidencias son parciales. Si bien la mayoría manifiesta conocer el concepto y reconocer su valor potencial para el liderazgo, la creatividad y el bienestar emocional, se observa una brecha significativa entre la comprensión teórica y su aplicación práctica. En la mayoría de los casos, no existen políticas o programas institucionalizados que integren formalmente los principios del neuromanagement, lo que sitúa a estas organizaciones en una etapa incipiente de adopción.

El Bloque 4 (Prácticas concretas y herramientas) presenta una mayor heterogeneidad (colores verde y amarillo). Algunas empresas implementan acciones aisladas relacionadas con el bienestar y la gestión emocional, como mindfulness, coaching, pausas activas o espacios de feedback, mientras que otras aún no desarrollan estrategias sistemáticas en este

sentido. Este contraste sugiere distintos niveles de madurez organizacional y distintos grados de compromiso institucional con la incorporación de prácticas basadas en la neurociencia.

Por su parte, el Bloque 5 (Barreras y ética) concentra un alto grado de coincidencia (color verde) en la identificación de los principales obstáculos que dificultan la implementación del neuromanagement. Entre ellos, los líderes mencionan la falta de conocimiento especializado, las limitaciones presupuestarias, la resistencia cultural al cambio y la percepción de novedad o escepticismo respecto de su utilidad práctica. Estos factores confirman que, si bien existe un reconocimiento general del potencial del neuromanagement, su adopción efectiva se ve condicionada por factores estructurales y culturales que exceden la voluntad individual.

En síntesis, el análisis mediante el Cuadro Semáforo permitió concluir que los líderes de estas empresas multinacionales reconocen el valor del neuromanagement como herramienta para impulsar la innovación, el bienestar y la efectividad organizacional, pero su aplicación concreta aún se encuentra en una fase inicial y fragmentada. Las coincidencias observadas reflejan una base conceptual compartida en torno al liderazgo consciente y la gestión del talento, mientras que las divergencias se explican por las diferencias sectoriales, los contextos organizacionales y los distintos niveles de conocimiento y recursos. En consecuencia, los resultados sugieren que la consolidación del neuromanagement en las organizaciones requiere de procesos progresivos de formación, sensibilización y alineamiento cultural, que permitan integrar de manera transversal la neurociencia aplicada a la gestión y la innovación empresarial.

#### **5.4. Análisis diferencial semántico Osgood**

Con el propósito de profundizar el análisis cualitativo de las entrevistas a líderes multinacionales, se construyeron gráficos de dispersión semántica siguiendo el modelo propuesto por Osgood, Suci y Tannenbaum (1957). Esta herramienta, posibilita una representación gráfica inmediata de las percepciones individuales sobre un mismo fenómeno, al ubicar las valoraciones de cada líder en un plano cartesiano delimitado por pares de adjetivos opuestos. De esta forma, la proximidad o separación entre los puntos generados por los entrevistados evidencia, en una sola visualización, el grado de convergencia o divergencia perceptual.

En esta investigación, nos decidimos por tres gráficos en función a los ejes temáticos más relevantes del trabajo: Neuromanagement y liderazgo, Procesos de toma de decisiones y Barreras y desafíos para incorporar la neurociencia.

Cada gráfico se compone de dos dimensiones clave que representan a ese eje temático construidos a partir de las respuestas proporcionadas por los líderes, con valores que van de -5 a +5, tanto en el eje X como en el eje Y.

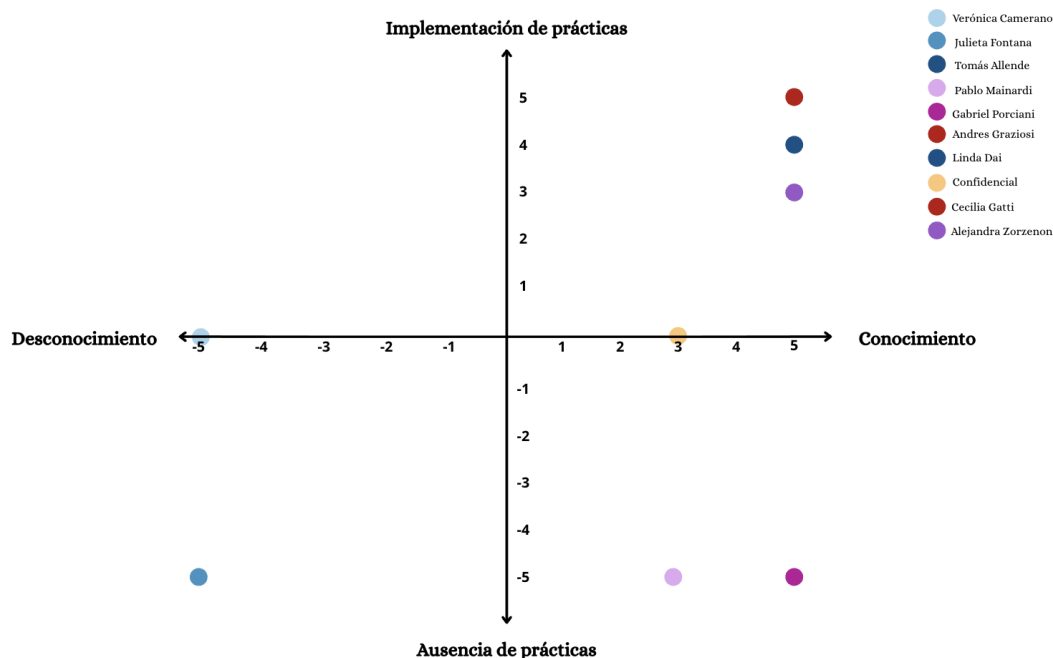
##### **5.4.1 Análisis 1 - Neuromanagement y liderazgo.**

- Eje “X”: Nivel de conocimiento del neuromanagement.  
Desconocimiento (-5) / Conocimiento (+5).
- Eje “Y”: Nivel de aplicación práctica del neuromanagement.  
Ausencia de prácticas (-5) / Implementación de prácticas (+5).

Este gráfico fue incluido debido a que uno de los principales objetivos del estudio es comprender cómo los líderes integran, o podrían integrar, los principios del neuromanagement en su estilo de gestión. A través de este, se visualiza el grado de conocimiento y aplicación práctica del neuromanagement en la conducción de equipos.

**Figura 33**

*Neuromanagement y liderazgo*



*Fuentes:* Elaboración propia.

Los resultados muestran evidencia de una dispersión moderada entre los entrevistados, lo que refleja la coexistencia entre diferentes grados de conocimiento y aplicación del neuromanagement en los entornos organizacionales analizados.

La mayoría de los puntos se agrupan en el cuadrante superior derecho, lo que indica que aunque el concepto del neuromanagement no está institucionalizado como una herramienta formal, sus principios se llegan a manifestar de forma indirecta e implícita en las prácticas de liderazgo además de que poseen algún grado desconocimiento sobre qué es.

Se observa que hay ciertos líderes como Andres Graziosi (5;5), Tomas Allende (5;4), Linda Dai (5;4) y Pablo Mainardi (3;-5) se ubican en la zona de mayor conocimiento y

aplicación, lo que muestra una mayor internacionalización de los principios de la neurociencia aplicada a la gestión. En contraste, otros perfiles demuestran comprensión conceptual aunque sus prácticas se ven limitadas por estructuras jerárquicas más rígidas como Julieta Fontana (-5;-5) que se posiciona en áreas de conocimiento limitado y aplicación incipiente. Su posición refleja que el conocimiento existe pero la aplicación efectiva todavía no está institucionalizada.

Por último, los perfiles como Verónica Camerano (-5;0), Alejandra Zorzenon (5;3) y aquel participante que brindó su testimonio en carácter confidencial (3;0) se ubican en posiciones intermedias que evidencian cierto conocimiento y aplicación parcial, a través de prácticas de bienestar y trabajo en equipo.

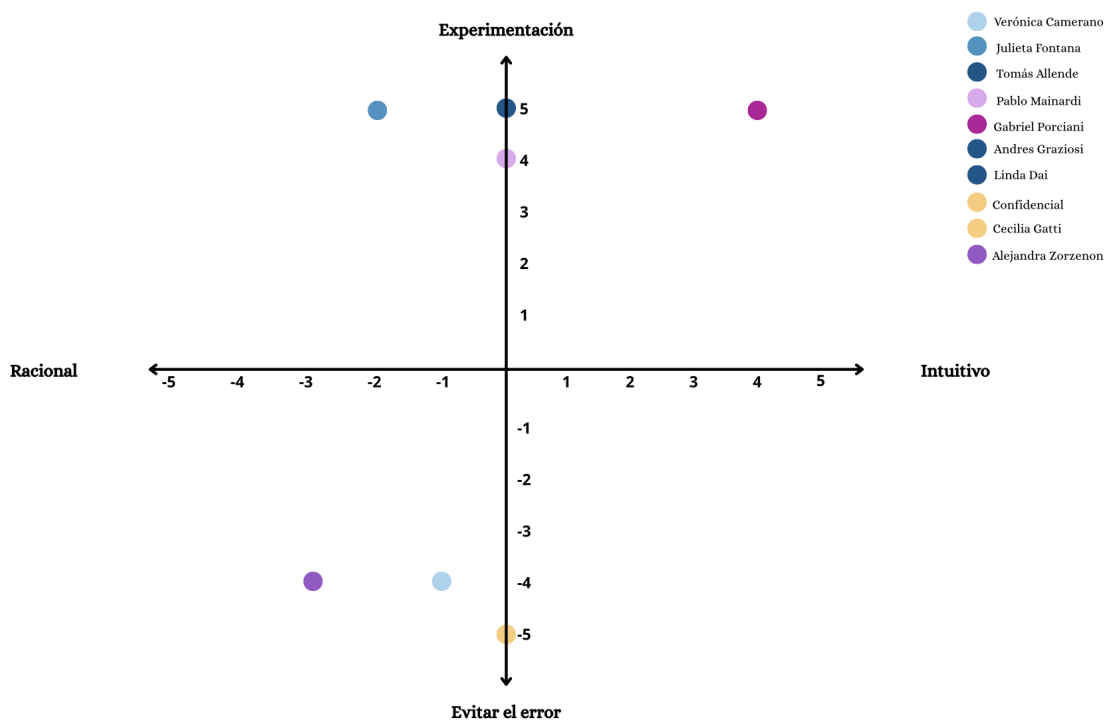
#### **5.4.2 Análisis 2 - Procesos de toma de decisiones.**

- Eje “X”: Enfoques.  
Racional (-5) / Intuitivo (+5).
- Eje “Y”: Actitud organizacional frente al error.  
Evitar el error (-5) / Experimentación (+5).

Este gráfico fue incluido debido a que la toma de decisiones y la apertura a la experimentación constituyen dimensiones estrechamente relacionadas dentro del marco del neuromanagement. El eje permite observar cómo el equilibrio entre la racionalidad y la intuición en los líderes se vincula con la cultura organizacional frente al error.

**Figura 34**

*Procesos de toma de decisiones*



*Fuentes:* Elaboración propia.

El gráfico evidencia cómo los líderes presentan distintos enfoques al momento de decidir y cómo cada organización aborda el error dentro de sus procesos. Se puede visualizar una diversidad en los enfoques de decisión entre los líderes entrevistados. En el cuadrante superior derecho se ubican perfiles como Gabriel Porciani (4;5), que se destacan por su predominio de enfoque intuitivo y la apertura a la experimentación que promueve innovación y aprendizaje.

En una posición central superior están Tomás Allende (0;5), Pablo Mainardi (0;4), Andrés Graziosi (0;5), Linda Dai (0;5) y Julieta Fontana (-2;5), que muestran un equilibrio entre racionalidad e intuición, con una fuerte orientación hacia la experimentación. En estos

casos podemos ver cómo las decisiones están basadas en la experiencia previa pero valorando la flexibilidad y aprendizaje continuo.

Por otro lado, en el cuadrante inferior izquierdo están Alejandra Zorzenon (-3;-4) y Veronica Camerano (-1;-4) quienes reflejan un mayor peso de razonamiento lógico dentro de entornos donde predomina la evitación del error.

Finalmente, tanto Cecilia Gatti (0;-5) como el participante en carácter confidencial (0;-5) se sitúan en el extremo inferior central, representando organizaciones con fuerte orientación al control y baja tolerancia al fallo, donde los errores tienden a ser penalizados y la experimentación es limitada.

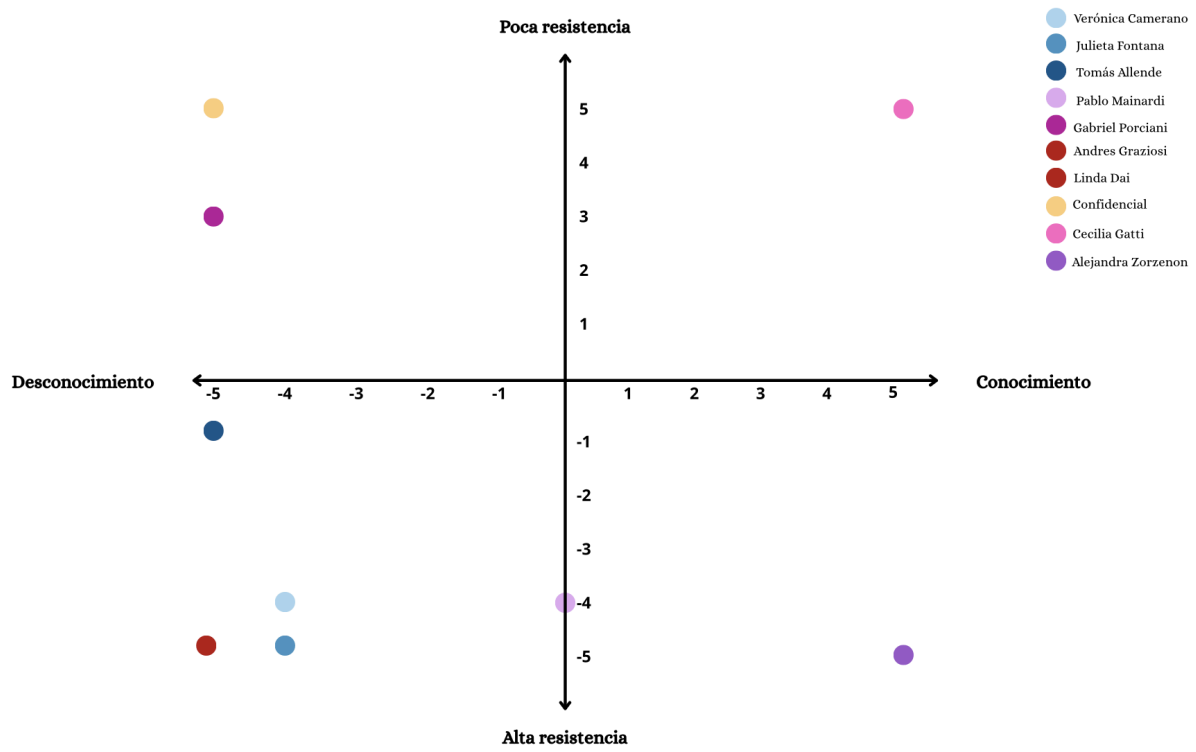
#### **5.4.3 Análisis 3 - Barreras y desafíos.**

- Eje “X”: Nivel de conocimiento.  
Desconocimiento (-5) / Conocimiento (+5).
- Eje “Y”: Nivel de resistencia cultural  
Alta resistencia (-5) / Poca resistencia (+5).

Este gráfico fue incluido ya que identifica los obstáculos para la adopción del neuromanagement, lo que resulta esencial para evaluar su viabilidad en contextos organizacionales reales. El eje permite visualizar cómo los líderes perciben las resistencias culturales, la falta de conocimiento o las limitaciones estructurales que dificultan la implementación de prácticas basadas en la neurociencia, así como los niveles de apertura al cambio presentes en cada organización.

**Figura 35**

*Barreras y desafíos*



*Fuentes:* Elaboración propia.

Estos resultados nos permiten identificar los principales obstáculos que condicionan la incorporación del neuromanagement en las empresas multinacionales. En el cuadrante inferior izquierdo se concentran la mayoría de los entrevistados, entre ellos Veronica Camerano (-4;-4), Julieta Fontana (-4;-5), Tomas Allende (-5;-1), Andres Graziosi (-5;-5) y Linda Dai (-5;-5), lo que refleja una combinación de falta de conocimiento sobre la disciplina y una marcada resistencia cultural. En estos casos, el desconocimiento actúa como el principal freno a la implementación de nuevas prácticas, reforzado por estructuras tradicionales que limitan la apertura al cambio.

Por su parte, Gabriel Porciani (-5;3) se posiciona en el cuadrante izquierdo superior, donde indica una escasa comprensión del concepto como barrera acompañado de una baja resistencia al cambio, sugiriendo que la barrera principal no radica en la cultura sino en la difusión del conocimiento en sí. En el extremo superior derecho, Cecilia Gatti (5;5) representa una posición excepcional, ya que no identifica ni desconocimiento ni resistencia como barreras sino que el principal desafío de implementación son limitaciones presupuestarias.

La participante en carácter confidencial (-5;5) se posiciona en el cuadrante superior izquierdo donde la falta de conocimiento es alta pero la resistencia es baja indicando una posible apertura si hay una potencial apertura a la difusión del neuromanagement. Por último, Alejandra Zorzenon (5;-5) se ubica en el cuadrante inferior derecho, donde adjudica que si bien el conocimiento existe, la resistencia cultural es elevada evidenciando que el miedo al cambio sigue siendo un factor determinante a la hora de innovar en las organizaciones.

### **5.5. Triangulación**

En el marco de la presente investigación, se procedió al análisis de los datos recolectados mediante la triangulación metodológica, considerando tres variables principales: los aportes del marco teórico, los resultados obtenidos mediante las encuestas a personas que trabajan o trabajaron en corporaciones, y los cuestionarios autoadministrados a líderes y directivos de empresas multinacionales (Arcor, Siemens, Exxon, Kuehne Nagel, Bristol Myers y Pluto TV).

El análisis se estructuró en torno a cuatro ejes principales, toma de decisiones y liderazgo, conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement, prácticas concretas y herramientas, y barreras y desafíos para su implementación, lo que permitió contrastar los postulados conceptuales con las percepciones y experiencias reales de los actores organizacionales, evidenciando el grado de alineación existente entre la teoría y la aplicación del neuromanagement en las empresas de hoy en día.

### **5.5.1. Eje 1: Toma de decisiones y liderazgo**

Desde el marco teórico, autores como Goleman (1998), Boyatzis y McKee (2013) y Braidot (2008) sostienen que la toma de decisiones en contextos de alta complejidad requiere un equilibrio entre la racionalidad analítica (corteza prefrontal) y la intuición emocional (sistema límbico). Esta combinación, entrenada mediante la autorregulación emocional y la atención plena, permite a los líderes reducir sesgos y actuar con mayor claridad estratégica.

Los datos empíricos confirman esta integración. En las encuestas, la mayoría de los participantes consideró que la toma de decisiones más efectivas surgen de la complementación entre análisis racional y juicio intuitivo, especialmente en situaciones de incertidumbre. De manera coherente, los líderes entrevistados describieron procesos decisorios híbridos: predominio del razonamiento técnico, pero con un espacio creciente para la intuición y la experiencia subjetiva. Este patrón se repite tanto en corporaciones familiares como en empresas tecnológicas, donde la intuición se valora como fuente de creatividad y adaptación.

La triangulación evidencia que los postulados teóricos sobre el equilibrio entre razón y emoción se verifican parcialmente en la práctica, aunque persisten contextos organizacionales donde prevalece el enfoque racional y centralizado, limitando la dimensión emocional del liderazgo.

### **5.5.2. Eje 2: Conocimiento y actitudes hacia el neuromanagement**

El marco teórico plantea que el neuromanagement constituye un puente entre la neurociencia y la gestión, destinado a optimizar la toma de decisiones, el bienestar y la innovación (Braidot, 2019; Garcia Ospina, 2025). Su impacto depende, sin embargo, del grado de conocimiento y apertura organizacional hacia nuevos paradigmas de liderazgo.

Los resultados de las encuestas revelan que una proporción significativa de los participantes conoce el término “neuromanagement” pero con un nivel de comprensión intermedio. Quienes declararon mayor familiaridad fueron también quienes percibieron más claramente su potencial para mejorar la innovación y la toma de decisiones. Esta relación sugiere que el conocimiento genera valorización y apertura cognitiva hacia el paradigma neurocientífico.

En los cuestionarios a líderes, se observó un patrón similar: todos reconocieron el valor conceptual del neuromanagement, aunque su aplicación práctica aún es incipiente o limitada a iniciativas personales. Esto coincide con la teoría de Cherniss (2010) y Waldman et al. (2011), que destacan que la adopción del neuromanagement atraviesa una primera etapa de reconocimiento cognitivo antes de institucionalizarse como práctica sistemática.

En conjunto, la triangulación muestra que existe una conciencia creciente sobre el valor del neuromanagement, pero todavía se mantiene una brecha entre el conocimiento teórico y la implementación práctica, evidenciando la necesidad de formación específica y sensibilización organizacional.

### **5.5.3. Eje 3: Prácticas concretas y herramientas**

De acuerdo con el marco conceptual, la literatura enfatiza la relevancia de herramientas neurocientíficas (como mindfulness, coaching, ejercicios de autorregulación o feedback emocional) para fomentar la neuroplasticidad, reducir el estrés y estimular la creatividad (Braidot, 2014; Boyatzis & McKee, 2005).

Los resultados de las encuestas muestran una correlación positiva entre la formación organizacional y la práctica individual del neuromanagement: en las empresas donde se ofrece capacitación formal, más del 90 % de los empleados incorpora estas herramientas de manera habitual.

Por su parte, los líderes multinacionales señalaron la existencia de iniciativas parciales o aisladas, programas de bienestar, mindfulness, charlas de salud mental o talleres de inteligencia emocional, pero reconocieron la falta de políticas corporativas estandarizadas. Este hallazgo sugiere diferentes niveles de madurez institucional en la incorporación de prácticas neurocientíficas.

La triangulación entre teoría y evidencia empírica demuestra que las prácticas vinculadas al neuromanagement existen, pero de forma fragmentada y dependiente de la

iniciativa individual, confirmando que su institucionalización requiere un enfoque más estructurado, coherente con la cultura organizacional.

#### **5.5.4. Eje 4: Barreras y desafíos para su implementación**

La literatura coincide en que los principales obstáculos para la adopción del neuromanagement son la resistencia cultural, la falta de conocimiento específico y las limitaciones presupuestarias (Becker & Cropanzano, 2010; Braidot, 2008).

Los datos de las encuestas y cuestionarios a líderes corroboran plenamente esta afirmación. En ambos grupos, las barreras más frecuentes fueron el desconocimiento del tema, la falta de formación formal y el escepticismo inicial frente a su aplicabilidad. En las organizaciones con mayor apertura a la innovación, las resistencias disminuyen, pero surgen desafíos prácticos: necesidad de evidencia empírica, retorno de inversión y sostenibilidad de las prácticas.

Este hallazgo empírico confirma el planteo teórico de que el neuromanagement requiere no sólo una transformación cognitiva, sino también una transformación cultural que favorezca la experimentación, la confianza y el aprendizaje organizacional.

#### **5.5.5. Conclusión de la triangulación**

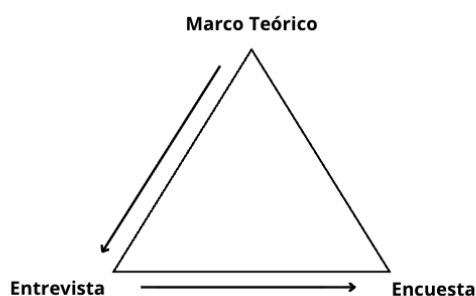
La triangulación de los tres niveles de análisis, teórico, cuantitativo y cualitativo, permite concluir que el neuromanagement se posiciona como una disciplina de alto potencial estratégico, reconocida tanto por empleados como por líderes, pero aún en etapa de institucionalización dentro de las organizaciones.

Las coincidencias entre teoría y práctica son claras en torno a la necesidad de integrar emoción y razón en la toma de decisiones, promover la inteligencia emocional y la empatía como pilares del liderazgo, y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y bienestar. Sin embargo, persisten brechas en la implementación estructural y en la formación neurocientífica aplicada, que dificultan su consolidación como política organizacional.

En síntesis, los resultados triangulados demuestran que la neurociencia aplicada a la gestión representa una vía efectiva para potenciar la innovación, el bienestar y la creatividad organizacional, siempre que las empresas avancen hacia una mayor apertura cultural, capacitación constante y liderazgo consciente. En el contexto de las empresas multinacionales analizadas, Arcor, Siemens, Exxon, Kuehne Nagel, Bristol Myers y Pluto TV, el neuromanagement aparece como un puente entre el conocimiento científico y la transformación cultural, capaz de reconfigurar la gestión empresarial desde adentro, fortaleciendo tanto la dimensión humana como la competitiva de las organizaciones.

### **Figura 36**

#### *Triangulación metodológica*



*Fuente:* Elaboración Propia.

## **Capítulo 6. Conclusiones**

### **6.1. Introducción**

En este capítulo final se presentan de manera integrada los principales hallazgos de la investigación sobre el rol del neuromanagement como herramienta potenciadora de la innovación en los modelos de negocio. A partir del análisis teórico, los resultados de las encuestas y los cuestionarios semiestructurados realizados a líderes de multinacionales, se sintetizan los aportes más relevantes en relación con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Asimismo, se exponen las conclusiones generales que permiten comprender cómo la neurociencia aplicada puede influir en la toma de decisiones, la gestión emocional, la creatividad y la transformación organizacional. Se incluyen también, los hallazgos, la discusión, las limitaciones del estudio y una serie de recomendaciones prácticas y académicas orientadas a futuras investigaciones y a la incorporación estratégica del neuromanagement dentro de distintos tipos de organizaciones.

### **6.2. Hallazgos**

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas y los cuestionarios semiestructurados permiten identificar una serie de patrones en torno a la presencia, percepción y aplicación del neuromanagement en las organizaciones.

En primer lugar, las encuestas reflejaron que, si bien la mayoría de los empleados reconoce una relación potencial entre la neurociencia y la gestión, el nivel de conocimiento específico sobre neuromanagement es bajo o moderado. También se observó que gran parte

de las organizaciones aún no implementa herramientas neurocientíficas de manera formal, aunque existe interés creciente en introducirlas para la toma de decisiones, la regulación emocional y el manejo del estrés.

En segundo lugar, los cuestionarios semiestructurados con líderes de multinacionales revelaron que el neuromanagement aparece más como una práctica intuitiva que como un enfoque formalmente adoptado. Los entrevistados coincidieron en que la presión, la complejidad del entorno y el estrés influyen significativamente en la calidad de las decisiones, y valoraron positivamente técnicas como la respiración o mindfulness.

Finalmente, tanto los datos cuantitativos como cualitativos muestran que la principal barrera para la adopción del neuromanagement es la falta de conocimiento y la cultura organizacional conservadora, seguida por la escasa capacitación formal y las dudas respecto de su aplicabilidad.

### **6.3. Discusión**

Los resultados obtenidos permiten establecer una relación clara entre los hallazgos empíricos y los marcos conceptuales desarrollados en este trabajo. En primer lugar, la encuesta mostró que gran parte de los participantes reconoce una conexión posible entre neurociencia y gestión, aunque manifiestan un conocimiento limitado sobre el neuromanagement. Este patrón coincide con lo planteado por Braidot (2008), quien sostiene que muchas organizaciones todavía operan bajo modelos de liderazgo tradicionales y no han incorporado plenamente los avances de la neurociencia en la toma de decisiones. La falta de

formación específica que identificaron los encuestados refleja precisamente esta distancia entre el potencial del neuromanagement y su grado real de implementación.

Por otro lado, los cuestionarios pusieron de manifiesto que los líderes de multinacionales enfrentan altos niveles de presión y toman decisiones en contextos inciertos. Esta situación coincide con lo que explica García Ospina (2025), quien señala que la exposición prolongada al estrés incrementa la liberación de cortisol y afecta funciones ejecutivas del córtex prefrontal, como la atención, la memoria de trabajo y la claridad analítica. Varios entrevistados relataron que la urgencia cotidiana y la carga operativa limitan la posibilidad de pensar estratégicamente, lo cual confirma las advertencias de la literatura acerca de los efectos del distrés sobre la calidad de las decisiones.

Asimismo, los resultados cualitativos respaldan los postulados de Goleman (1998), especialmente en relación con la inteligencia emocional. En sus testimonios, numerosos líderes destacaron que la efectividad del liderazgo depende cada vez más de la autogestión emocional, la empatía y la capacidad de regulación frente al conflicto o la presión. Esta coincidencia refuerza la idea de que el componente emocional es inseparable de la toma de decisiones, tal como la neurociencia demuestra al explicar la interacción constante entre la amígdala y el córtex prefrontal. De hecho, varios entrevistados reconocieron que los errores o tensiones internas tienden a surgir no por falta de conocimientos técnicos, sino por dificultades en la gestión emocional propia o de los equipos.

En cuanto al vínculo entre neuromanagement e innovación, tanto los datos de la encuesta como los cuestionarios autoadministrados resaltan una convergencia importante con

el marco teórico. Mientras los participantes identificaron que las prácticas basadas en neurociencia pueden fortalecer la creatividad y la flexibilidad cognitiva, los testimonios de los líderes evidenciaron que, en la práctica, sus organizaciones mantienen estructuras rígidas y prioridades orientadas al corto plazo. Esta tensión coincide con lo que afirma Braidot (2008), quien señala que las organizaciones suelen operar bajo patrones cognitivos rígidos y culturas tradicionales que limitan la creatividad y la capacidad de generar ideas nuevas. Estos bloqueos cognitivos restringen la flexibilidad mental necesaria para la innovación y dificultan la adopción de modelos de negocio dinámicos.. El contraste entre el interés teórico en innovar y las barreras culturales detectadas empíricamente constituye uno de los hallazgos más significativos del estudio.

Finalmente, la coincidencia entre teoría y resultados también se observa en relación con la gestión del estrés. Las entrevistas revelaron que los líderes recurren espontáneamente a prácticas como la respiración, las pausas activas o la visualización antes de situaciones complejas, sin necesariamente vincularlas con la neurociencia. Estas conductas coinciden con las técnicas destacadas por García Ospina (2023), quien remarca que la visualización positiva, la regulación emocional y la respiración consciente pueden reducir la activación de la amígdala y mejorar la toma de decisiones bajo presión. El hecho de que estas prácticas aparezcan incluso sin formación formal refuerza el argumento de que introducir herramientas de neuromanagement de manera sistemática podría potenciar significativamente la capacidad adaptativa de los líderes.

En conjunto, la discusión evidencia que los hallazgos empíricos coinciden en gran medida con los aportes teóricos de Braidot, Goleman y García Ospina, aunque también

muestran una brecha entre el interés por incorporar prácticas basadas en neurociencia y su aplicación real dentro de las multinacionales. Esta distancia entre conocimiento y práctica constituye un punto clave para interpretar la situación actual del neuromanagement y para orientar futuras investigaciones.

#### **6.4. Conclusiones**

A partir del análisis de todos los datos recolectados y en función de los objetivos planteados en el capítulo 1, se concluye que el neuromanagement constituye una herramienta de alto potencial para promover la innovación en los modelos de negocio. Esta conclusión responde al objetivo general del estudio donde buscamos comprender de qué manera el neuromanagement puede contribuir a los modelos de negocios desde la innovación.

En relación con las preguntas de investigación, los resultados demuestran que las prácticas basadas en la neurociencia generan condiciones más favorables para la creatividad y colaboración al cambio dentro de las organizaciones. Esto da respuesta a la interrogante central acerca de si el neuromanagement puede favorecer el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, mostrando evidencia empírica y teórica de que sí lo hace.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que las empresas suelen enfrentar barreras culturales que limitan su capacidad de innovar tales como la resistencia al cambio o mismo la escasa apertura al error y procesos rígidos. En este contexto, el neuromanagement es capaz de modificar creencias y valores facilitando la transición a culturas más dinámicas y flexibles.

En consonancia con el segundo objetivo específico, que propone analizar cómo el neuromanagement puede incidir sobre la motivación y creatividad, los datos provenientes de cuestionarios autoadministrados y encuestas muestran que los colaboradores y líderes valoran positivamente las prácticas asociadas al neuromanagement ya que fortalecen la comunicación interna, la calidad del clima laboral y el bienestar emocional. Según la teoría revisada, estos aspectos son fundamentales para sostener procesos de innovación de manera constante, lo que confirma la contribución del neuromanagement al cambio cultural.

Asimismo, se identificó que la adopción de neuromanagement no solo impacta en la cultura, sino también en la estrategia y en la estructura del modelo de negocio, al estimular enfoques más centrados en las personas, en la interacción entre equipos y en la toma de decisiones basadas en evidencias cognitivas y emocionales. Esto respalda la idea de que la innovación no es únicamente tecnológica, sino profundamente humana y cultural.

Finalmente, volviendo al problema de investigación, los hallazgos permiten concluir que la incorporación del neuromanagement es valiosa en estos contextos donde se busca transformar o mismo impulsar nuevos modelos de negocios. Su aporte radica en ofrecer herramientas que permiten alinear emociones, comportamientos y dinámicas colectivas con los objetivos de innovación, generando un cambio sostenible en el tiempo. En síntesis, el neuromanagement representa un puente entre la gestión estratégica y la comprensión del comportamiento humano, ampliando las posibilidades de transformar organizaciones desde su núcleo central.

## **6.5. Limitaciones**

A lo largo del desarrollo de la investigación, se identificaron ciertas limitaciones que son importantes de considerar al momento de interpretar los resultados. En primer lugar, no fue posible acceder a expertos o especialistas del área de la neurociencia que nos pudieran brindar fundamentos teóricos adicionales o aportar una mirada más profunda. La falta de estos aportes redujo la posibilidad de validar críticamente los hallazgos y de ampliar la profundidad conceptual de algunos de los ejes analizados.

En segundo lugar, debimos recurrir exclusivamente a cuestionarios autoadministrados como instrumento principal de recolección de datos, en lugar de realizar entrevistas presenciales. Si bien este método permitió obtener información de manera ágil y mantener el anonimato de ciertos participantes, también implicó ciertas restricciones, especialmente en la capacidad para profundizar respuestas, aclarar dudas en tiempo real o explorar dimensiones emergentes durante la interacción. Esta modalidad pudo haber reducido la riqueza cualitativa del aporte de ciertos participantes.

A pesar de estas limitaciones, se tomaron las medidas necesarias para asegurar la validez y coherencia del análisis, y los resultados obtenidos constituyen un aporte relevante para la temática abordada.

## **6.6. Implicancias /Aportes al mundo académico**

El presente trabajo de investigación analizó el tema de Neuromanagement: el impulso de la neurociencia en la innovación de modelos de negocios, con el objetivo general de comprender de qué manera las herramientas y conceptos provenientes de la neurociencia

están siendo incorporados, o podrían incorporarse, a las prácticas de gestión, liderazgo e innovación dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista académico, la investigación aporta a una línea de estudio aún en consolidación, ofreciendo evidencia empírica sobre el grado de adopción, comprensión y expectativas que existen en torno al neuromanagement dentro de las organizaciones. De este modo, contribuye a reducir la brecha entre los desarrollos teóricos de la neurociencia y su aplicación en el ámbito empresarial, abriendo nuevas oportunidades para investigaciones futuras que profundicen en metodologías, buenas prácticas y mediciones de impacto.

En el ámbito organizacional, los hallazgos sugieren que la neurociencia posee un potencial significativo para impulsar la innovación en los modelos de negocios, especialmente cuando se orienta a mejorar la toma de decisiones, fortalecer el liderazgo y comprender con mayor precisión las necesidades de los colaboradores. Las conclusiones pueden servir de guía para aquellas organizaciones que buscan integrar prácticas basadas en evidencia científica, ayudando a identificar oportunidades, barreras y aspectos centrales a desarrollar.

Por último, a nivel social, el estudio pone en manifiesto la relevancia de promover organizaciones más conscientes en los procesos humanos que influyen en el bienestar, la motivación y el aprendizaje. La incorporación responsable de herramientas basadas en neurociencia puede contribuir a entornos laborales más integradores, empáticos e innovadores, generando beneficios no solo para las organizaciones, sino también para las personas que las integran.

## 6.7. Sugerencias

En función de los resultados alcanzados en la presente investigación, se proponen una serie de sugerencias orientadas a las empresas multinacionales, con el fin de impulsar la integración del neuromanagement en la innovación de sus modelos de negocio.

En primer lugar, se sugiere fomentar la sensibilización y la capacitación organizacional mediante la implementación de programas de formación y charlas internas lideradas por profesionales especializados en neurociencia aplicada al management. Estas iniciativas tienen por objetivo visibilizar el neuromanagement, promover su comprensión entre los colaboradores y desmitificar posibles prejuicios o percepciones negativas asociadas, contribuyendo así a consolidar una cultura organizacional más receptiva a la innovación de base neurocientífica.

En segundo lugar, se propone impulsar la adopción de herramientas neurocientíficas a través de la integración sistemática de prácticas como el mindfulness, el neuroplanning y la programación neurolingüística (PNL) en los procesos operativos y estratégicos. El uso de estas herramientas, respaldadas por evidencia empírica, favorece la optimización de la toma de decisiones, el estímulo de la creatividad y la mejora de la eficiencia en los modelos de negocio, en coherencia con la línea de investigación en innovación abordada en este trabajo.

Por último, se sugiere incorporar asesoramiento externo especializado mediante la contratación o colaboración con consultores y expertos en neuromanagement que puedan guiar y acompañar la implementación de las herramientas sugeridas. Este enfoque contribuye a asegurar una transición efectiva, minimizar riesgos y maximizar el impacto sobre la

innovación en los modelos de negocio, garantizando una aplicación rigurosa y adaptada a las particularidades del contexto multinacional.

Por otro lado, se proponen algunas recomendaciones orientadas a futuras investigaciones vinculadas al neuromanagement y su relación con la innovación en los modelos de negocio.

En primer lugar, se sugiere ampliar el análisis del neuromanagement a distintas regiones geográficas, por ejemplo, mediante comparaciones entre mercados emergentes de América Latina y economías desarrolladas de Europa o Asia. Este abordaje permitiría identificar de qué manera las diferencias culturales influyen en su aplicación y en su impacto sobre la innovación en los modelos de negocio.

En segundo lugar, se propone profundizar en el debate público en torno al neuromanagement como posible forma de control psicológico subliminal en modelos de negocio innovadores. Para ello, podrían desarrollarse estudios basados en el análisis de medios digitales, entrevistas a expertos en ética y revisión de casos controvertidos. Este tipo de investigaciones contribuiría a evaluar los impactos sobre la legitimidad de estas prácticas, determinar umbrales de aceptación social y elaborar guías interdisciplinarias, en conjunto con psicólogos y reguladores, que permitan diferenciar con mayor claridad el empowerment cognitivo de la manipulación psicológica.

## **6.8. Cierre**

En definitiva, el neuromanagement se presenta como una herramienta clave para que las organizaciones puedan innovar, diferenciarse y responder con agilidad a un entorno cada vez más complejo. Sin embargo, su adopción efectiva exige mucho más que incorporar nuevas metodologías o herramientas: implica revisar los modelos mentales, transformar los estilos de liderazgo, comprender cómo las personas realmente perciben, deciden y se motivan, y repensar los procesos organizacionales desde una mirada más humana y neurocientífica.

Esta investigación buscó ofrecer evidencia y marcos conceptuales que permitan integrar los aportes del neuromanagement en la gestión cotidiana, de manera estratégica y sostenible. Su valor radica en mostrar que la innovación no depende únicamente de la tecnología o la creatividad, sino de la capacidad de entender y gestionar el cerebro humano dentro de los entornos laborales.

La clave está en articular conocimiento científico, liderazgo consciente y diseño de modelos de negocio más flexibles y centrados en las personas. Solo así las organizaciones podrán no solo adaptarse al cambio, sino generar nuevas formas de crear valor, impulsando culturas más saludables, resilientes e innovadoras.

## Referencias Bibliográficas:

- Agazu, BG, Kero, CA. Estrategia de innovación y competitividad empresarial: una revisión sistemática de la literatura. *J Innov Entrep* 13 , 24 (2024).  
<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Álvarez, K. (2022). *Pensamiento convergente y divergente: qué es y ejemplos*. Edworking.  
<https://edworking.com/es/blog/remotework/pensamiento-convergente-y-divergente-que-es-y-ejemplos>
- Amabile, T. (1998). *Cómo matar la creatividad*. Harvard Business Review.  
[https://www.fadu.edu.uy/eucd/files/2015/02/Como\\_matar\\_la\\_Creatividad-Teresa\\_Amabile.pdf](https://www.fadu.edu.uy/eucd/files/2015/02/Como_matar_la_Creatividad-Teresa_Amabile.pdf)
- ATLAS.ti. (s.f.). *Muestreo intencional*.  
<https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-intencional>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Beltrán Rodríguez, M., Josa, M. & Pichel Martínez, M. (25 de noviembre de 2024). *¿Por qué somos más creativos en unos espacios que en otros?*. The conversation.  
<https://theconversation.com/por-que-somos-mas-creativos-en-unos-espacios-que-en-otros-243119>
- Bonilla, C. (2021). *El Neuromanagement y la Toma de Decisiones de los Líderes* [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés]. Universidad de San Andrés.
- Boyatzis, R., Rochford, K., & Taylor, S. (2015). *The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: Toward effective leadership, relationships, and engagement*. *Frontiers in Psychology*, 6, 670.
- Braidot, N. P., & Braidot, P. A. (2008). *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Granica.
- Bui, T., & Das, J. M. (24 de julio de 2023). *Neuroanatomy, cerebral hemisphere*. StatPearls - NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK549789/>
- Caballero Vargas, L., & Lis-Gutiérrez, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y Desarrollo*, 46(1), 33–48. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/63>

Cantizani, T. B. (14 de diciembre de 2018). *Richard Bandler y John Grinder: Programación Neurolingüística*. Medium.

<https://medium.com/introducci%C3%B3n-a-la-psicolog%C3%ADa-ugr/richard-bandler-y-john-grinder-programaci%C3%B3n-neuro-ling%C3%BC%C3%ADstica-568d00f70ff1>

Cardona, S. H. (2 de junio de 2025). *Neurociencia y management: Toma decisiones más efectivas*. Open Webinars.

<https://openwebinars.net/blog/neurociencia-y-management-toma-decisiones-mas-efectivas>

Castillero Mimenza, O. (1 de junio de 2025). *Corteza prefrontal: funciones y trastornos asociados*. *Psicología y mente*. Recuperado el día 10 de septiembre de 2025.

<https://psicologiaymente.com/neurociencias/corteza-prefrontal>

Centro de Estudios de Innovación Diseño y Marketing. (s.f). *¿Qué es el proceso creativo?*.

<https://cei.es/proceso-creativo/>

Ceupe. (s.f). *Creatividad organizacional: características esenciales*.

<https://www.ceupe.com/blog/creatividad-organizacional.html>

Chávarro Méndez, J., & Piña Ferrer, L. (2017). Neuromanagement: Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. *Formación Gerencial*, 16(2).

Cleveland Clinic. (s.f.). *Peripheral nervous system (PNS)*.

<https://my.clevelandclinic.org/health/body/23123-peripheral-nervous-system-pns>

CNN Chile. (2023). *Entrevista a Agustín Ibáñez sobre salud cerebral y ambiente*.

[https://www.cnnchile.com/sanamente/entrevista-agustin-ibanez-salud-cerebral-ambiente\\_20230527/](https://www.cnnchile.com/sanamente/entrevista-agustin-ibanez-salud-cerebral-ambiente_20230527/)

Cote, L. P. & García, A. M. (2016). Estrés como factor limitante en el proceso de toma de decisiones: una revisión desde las diferencias de género. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(1), 19-28.

<http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v34n1/v34n1a03.pdf>

Dávila, C. N. (18 de septiembre de 2024). *Conozca cómo ejercitar los dos hemisferios cerebrales*. Prensa Libre.

<https://prensalibre.com/vida/salud-y-familia/ejercite-los-dos-hemisferios-cerebrales/>

De la Cigüña, J. R. F. (14 de febrero de 2016). *Divergente vs. convergente, ¿qué perfil necesitamos en nuestra empresa?*. Sage Advice España.

<https://www.sage.com/es-es/blog/divergente-vs-convergente-que-perfil-necesitamos-en-nuest>

[ra-empresa/#:~:text=El%20pensamiento%20convergente%20se%20basa.en%20planos%20m%C3%BAltiples%20y%20simult%C3%A1neos](#)

Delaux, S. (s.f). *Creatividad e Innovación: Motores Del Crecimiento Y Desarrollo Organizacional*. [PDF].

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/8647/1/creatividad-innovacion-motores-crecimiento.pdf>

Díez, G. G., & Castellanos, N. (2022). Investigación de mindfulness en neurociencia cognitiva. *Revista de Neurología*, 74(5), 163–169. <https://doi.org/10.33588/rn.7405.2021014>

Dvorkina. (10 de abril de 2025). *Hemisferio izquierdo y derecho del cerebro*. Century medical and dental center. Recuperado el día 5 de septiembre de 2025 de <https://www.centurymedicaldental.com/es/hemisferio-izquierdo-y-derecho-del-cerebro/#:~:text=El%20hemisferio%20izquierdo%20del%20cerebro%20ayuda%20en%20el%20pensamiento%20racional,conectar%20emocionalmente%20con%20los%20dem%C3%A1s>

Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*.

García Ospina, A. (2025). *Neuromanagement: transforma el liderazgo desde la mente*. LinkedIn.

<https://es.linkedin.com/pulse/neuromanagement-transforma-el-liderazgo-desde-la-garcia-ospina-zix4f>

Gómez Alonso, P. (2013). *Manual de Programación Neurolingüística aplicada a la empresa*. Editorial CEP.

Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Harper.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

Healthdirect Australia. (s. f.). *Central nervous system (CNS)*. Healthdirect. <https://www.healthdirect.gov.au/central-nervous-system>

Herculano-Houzel, S. (2009). *The human brain in numbers: a linearly scaled-up primate brain*. *Frontiers In Human Neuroscience*, 3, 31. <https://doi.org/10.3389/neuro.09.031.2009>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hroncich, C. (29 de julio de 2022). *Qué sabemos sobre la creatividad*. Conicet.  
<https://www.conicet.gov.ar/que-sabemos-sobre-la-creatividad/>

Joachin Bolaños, C. (s.f.). *La creatividad: concepto, técnicas y aplicaciones*. UNAM.  
[https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/166/mod\\_resource/content/1/la-creatividad/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/166/mod_resource/content/1/la-creatividad/index.html)

Kennedy, J. J. (2025). *The Power of the Brain: Neuroleadership Techniques You Need to Know*. npnHub.  
<https://nfnhub.com/the-power-of-the-brain-neuroleadership-techniques-you-need-to-know>

Khaneja, S., Arora, T. The potential of neuroscience in transforming business: a meta-analysis. *Futur Bus J* 10, 77 (2024). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00369-7>

Kleinson. (2021). *10 mejores técnicas de PNL para empresas*.  
<https://www.kleinson.es/mejores-tecnicas-pnl-para-empresas/>

Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49745>

McGuinness, M. (s.f). *What Motivation Does to Your Creativity*. Creative Coach.  
<https://lateralaction.com/motivation-creativity/>

Meza, H. (27 de enero de 2015). *¿Qué puede hacer el neuromanagement por tu empresa?*. Forbes México.  
<https://forbes.com.mx/que-puede-hacer-el-neuromanagement-por-tu-empresa/>

(M.M. Rivas, comunicación personal, s.f)  
<https://www.domestika.org/es/blog/13039-que-factores-pueden-estimular-la-creatividad>

Muñoz Mora, K. M. (2020). *El neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la inteligencia emocional*. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América].  
<https://repository.uamerica.edu.co/items/e8443d09-9a4f-4f74-9c19-679ee5749e86?>

Ostos, R. (30 de mayo de 2025). *Mindfulness: qué es*. Centro Médico ABC.  
<https://centromedicoabc.com/revista-digital/mindfulness-que-es/>

Porta Etessam, J. (3 de septiembre de 2023). *Tu cerebro bajo estrés: Neurociencia y manejo*. iNeurociencias. <https://ineurociencias.org/neuroscience-and-stress/>

Porter, K. S. (31 de julio de 2024). *El poder del neuroliderazgo: la neurociencia detrás de las decisiones de un liderazgo efectivo*. Leadership Circle.

<https://leadershipcircle.com/es/blog/el-poder-del-neuroliderazgo-la-neurociencia-detras-de-las-decisiones-de-un-liderazgo-efectivo/#:~:text=El%20neuroliderazgo%20es%20la%20fusi%C3%B3n,desaf%C3%ADos%20y%20alcanzar%20el%20%C3%A9xito>

*Proceso creativo: en qué consiste y características*. (22 de abril de 2024). European University. <https://creativecampus.universidadeuropea.com/blog/fases-proceso-creativo>

Randolph, J. (1 de enero de 2013). *Promoting Psychosocial and Cognitive Wellness in the Workplace*. Consensus.

<https://consensus.app/papers/promoting-psychosocial-cognitive-wellness-workplace-randolph/92417f495f59544097109c7dc4e7c01a>.

Ricardo, R. (4 de marzo de 2025). *Neurociencia empresarial: la intersección entre el cerebro y el éxito organizacional*. Estudyando.

<https://estudyando.com/neurociencia-empresarial-la-interseccion-entre-el-cerebro-y-el-exito-organizacional>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Rock, D., & Schwartz, J. (2006). *The Neuroscience of Leadership*. Strategy + Business.

<https://www.strategy-business.com/article/06207>

Sabater, V. (6 de agosto de 2023). *Pensamiento divergente y cómo desarrollarlo*. La Mente es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/pensamiento-divergente-desarrollarlo/>

Sarasqueta, H. (2010). *Liderazgo y negociación*. Ediciones Granica.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass

<https://books.google.com.ar/books?id=DlGHlT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Rev.ed.). Prentice Hall.

Sporsen, T., Tkalich, A., Moe, N. B., & Mikalsen, M. (17 de marzo de 2021). *Understanding Barriers to Internal Startups in Large Organizations: Evidence from a Globally Distributed Company*. Cornell University. [https://arxiv.org/abs/2103.09707?utm\\_source](https://arxiv.org/abs/2103.09707?utm_source)

Suarez, P. (25 de julio de 2025). *¿Por qué el neuromanagement es la ventaja competitiva más poderosa en 2025?*. Revista Recursos Humanos.

<https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/25/por-que-el-neuromanagement-es-la-ventaja-competitiva-mas-poderosa-en-2025/>

Tang, YY., Hölzel, B. & Posner, M. *The neuroscience of mindfulness meditation*. *Nat Rev Neurosci* 16, 213–225 (2015). <https://doi.org/10.1038/nrn3916>

Thau, L., Reddy, V., & Singh, P. (10 de octubre de 2022). *Anatomy, central nervous system*. StatPearls - NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK542179/>

*The limbic system*. (24 de diciembre de 2024). Queensland Brain Institute - University Of Queensland. <https://qbi.uq.edu.au/brain/brain-anatomy/limbic-system#:~:text=The%20limbic%20system%20is%20the,gingerbread%20would%20be%20forged%20here>

UOC Corporate. (s.f). *Creatividad e innovación*. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/4b2068ba-d5df-4750-96ba-69b226e77bf2/content>

Yagüe Sánchez, A. (2 de febrero de 2024). *Beneficios de la PNL aplicados a la empresa*. Deusto Salud. <https://www.deustosalud.com/blog/pnl/aplicaciones-pnl-empresa>

Yousaf, H., & Rehman, C. (2017). *How Neurosciences Effects on Decision Making and Leadership*. Consensus. <https://consensus.app/papers/neurosciences-effects-decision-making-leadership-yousaf/6365bacc733a581990003bee6828ef64>.

Zubeldia, S. (25 de octubre de 2018). *Las barreras de la Innovación empresarial*. Navarra Capital. <https://navarracapital.es/las-barreras-de-la-innovacion-empresarial/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - Formulario para las encuestas**

#### **Sección 1: Consentimiento.**

**Doy mi consentimiento para que mis respuestas anónimas sean usadas en un estudio académico.**

- Sí.
- No.

#### **Sección 2 - Datos demográficos / contexto organizacional**

##### **Edad:**

- Entre 18 a 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 65 años
- Más de 65.

##### **Situación laboral actual:**

- Empleado en relación de dependencia.
- Autónomo / monotributista / trabajador independiente.
- Pasantía.
- Actualmente no trabajo, pero trabaje.
- Nunca trabaje.

##### **Sector / Industria de su empresa (seleccione la más adecuada):**

- Tecnología / Telecomunicaciones.
- Salud / Farma / Biotech.
- Consumo masivo / Retail.
- Servicios financieros / Banca / Seguros.
- Industria / Manufactura.
- Energía / Utilities.
- Consultoría / Servicios profesionales.

##### **Tamaño de la empresa (número de empleados):**

- Pequeña (10 - 50).
- Mediana (51 - 200).
- Grande (> 200).

##### **Su cargo / nivel jerárquico:**

- Alta dirección.
- Nivel medio.
- Nivel operativo.

### **Sección 3 - Conocimiento y percepción**

El neuromanagement es una disciplina que aplica los aportes de la neurociencia al ámbito de la gestión empresarial y el liderazgo, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la innovación dentro de las organizaciones.

**¿Ha oído hablar del término “neurociencia aplicada a la gestión” o “neuromanagement” antes de esta encuesta?**

- Sí
- No

**En una escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre este concepto?**

- Nada familiarizado/a.
- Poco familiarizado/a.
- Moderadamente familiarizado/a.
- Bastante familiarizado/a.
- Totalmente familiarizado/a.

**¿Cómo percibe la relación entre la neurociencia y la gestión empresarial?**

- No están relacionadas.
- Pueden complementarse parcialmente.
- Se integran de forma estratégica para mejorar el liderazgo y la toma de decisiones.

**¿Considera que la aplicación de la neurociencia puede fortalecer la capacidad de los líderes para tomar decisiones en contextos complejos?**

- Totalmente en desacuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

**¿Cree que el neuromanagement puede contribuir a una cultura organizacional más innovadora?**

- Totalmente en desacuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

#### **Sección 4 - Prácticas y herramientas.**

**¿Su organización ha ofrecido alguna formación, capacitación o información sobre neuromanagement o neurociencia aplicada en los últimos años?**

- Sí, de forma institucional o regular.
- Sí, de forma esporádica.
- No, pero existe interés.
- No, nunca.

**¿Su organización utiliza o promueve alguna de las siguientes herramientas o prácticas basadas en neurociencia? (puede marcar más de una).**

- Mindfulness o meditación guiada.
- Técnicas de regulación emocional.
- Entrenamiento en atención plena o enfoque.
- Dinámicas de creatividad o estimulación cognitiva.
- Capacitaciones sobre toma de decisiones o sesgos cognitivos.
- Ninguna de las anteriores.

**En su experiencia personal, ¿utiliza alguna práctica o técnica derivada de la neurociencia para gestionar su rendimiento, estrés o creatividad?**

- Sí, diariamente.
- Sí, varias veces por semana.
- Sí, ocasionalmente.
- No, pero me interesa.
- No, no me interesa.

#### **Sección 5 - Barreras y disposición a adoptar neuromanagement (cerradas/múltiple)**

**Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales barreras que impiden la adopción del neuromanagement en las organizaciones?:**

- Falta de conocimiento / formación.
- Coste económico / presupuestos.
- Resistencia cultural / liderazgo conservador.
- Dudas éticas / privacidad.
- Falta de evidencia práctica en el sector.
- Prioridad a iniciativas operativas / corto plazo.
- Otro (especificar).

**¿Qué nivel de apertura percibe en su organización hacia enfoques innovadores en la gestión (como neuromanagement, design thinking o inteligencia emocional)?**

- Baja.
- Moderada.
- Alta.

**¿Cree que su organización invertiría en proyectos de prueba acerca de neuromanagement si tuviera evidencia de impacto en decisiones estratégicas?**

- Sí.
- No.
- No sé.

**Sección 6 - Resultados percibidos / impacto.**

**¿Considera que la aplicación de prácticas basadas en neurociencia puede contribuir a:**

- Mejorar la calidad de las decisiones estratégicas.
- Reducir el estrés y aumentar el bienestar laboral.
- Potenciar la creatividad e innovación.
- Fortalecer la comunicación y el liderazgo empático.
- Aumentar el compromiso de los colaboradores.
- Generar dilemas éticos (privacidad, manipulación).
- Incrementar los costos sin beneficios claros.
- Otro (especifique).

**En general, ¿qué tan dispuesto estaría a participar o recomendar programas basados en neuromanagement dentro de su organización?**

- Muy dispuesto.
- Algo dispuesto.
- Indiferente.
- Poco dispuesto.
- Nada dispuesto.

## **ANEXO B - Cuestionario autoadministrado para líderes.**

### **Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

- 1) Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?
  - a) ¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?
  
- 2) ¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)

### **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

- 1) Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?
  - a) ¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?
  - b) ¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?
  
- 2) ¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?
  - a) ¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

- 1) ¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?

Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo

y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles

- a) ¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?
- b) ¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

- 1) En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?
  - a) Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.
- 2) ¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?
- 3) ¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?
  - a) ¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?

### **Bloque 5. Barreras y ética**

- 1) Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?
  
- 2) ¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?

## **ANEXO C - Respuestas a los cuestionarios autoadministrados de los líderes.**

### **Encuestada confidencial**

#### **Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Mi rol actual es Gerente de Control Interno y Riesgos (RIC). Responsable de Argentina, Chile y Uruguay. Además, coordino el proceso de Control Interno para LAM junto al Gerente de RIC LAM.

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? ¿Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Tengo a mi cargo a 1 persona. El equipo está conformado por 7 personas. 6 reportamos al Gerente LAM.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

El equipo al que pertenezco realiza tareas de soporte a todas las áreas, evaluando la aplicación de las normas de la empresa y leyes locales de cada país. Recién estoy formando parte de un equipo de reorganización de Argentina junto a CEO y CFO, todavía sin acciones concretas implementadas.

#### **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Combinación de ambos.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Presto atención a mi intuición, pero antes de decidir busco evidencias que apoyen mi intuición, aunque sea en parte.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

La empresa viene de una larga historia de penalizar los errores, en ocasiones con manejo poco adecuado. Está en proceso de cambio. En general no se tolera el error, se promueve la creatividad tímidamente.

a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Se promueve no aplicar el micromanagement pero si el colaborador comete un error tiene una llamada de atención y en ocasiones, en público. Se tiende a buscar culpables que no sean el jefe evadiendo las responsabilidades de este, como tal.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios*

*cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Si. Reconociendo en cada colaborador cual es su perfil permitiría desarrollar habilidades y competencias para mejorar el desempeño.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

No, en este momento. La hubo en el pasado.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Varias actividades conducentes al bienestar. Ej uso gratuito de la herramienta

Minfulness, Posibilidad de acceder a Wellhub, Programa de Contención y Bienestar

Wellness- Charlas y Pausas Activas, etc.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

No conozco que se estén implementando.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

Si, ha habido varias capacitaciones de HR para desarrollos de gerentes.

### **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

En mi opinión, conocer el tema por parte de los que organizan las capacitaciones a nivel LAM.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Falta de conocimiento.

**Alejandra Zorzenon**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Soy asistente de presidencia, asisto al CEO y CFO y todo el management, doy soporte a RH con ingresos/egresos y distintas actividades de la empresa

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

No tengo gente a cargo, pero trabajo con todas las áreas de la empresa.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).*

No tomo decisiones pero más de una vez consultan mi opinión dada mi antigüedad en la empresa (38 años, 27 de los cuales en distintas áreas de RH)

**Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Racional y analítico.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Más que nada experiencias anteriores.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Basados en experiencias anteriores, se trata de evitar errores. Pero como ahora tenemos más gente joven hay que innovar y crear nuevas situaciones para que todos se sientan incluidos (antiguos y nuevos)

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

Si.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Si, es una herramienta más, para motivar a la gente, para integrar grupos, para incluir a todos, para captar nuevos elementos.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

En la empresa contamos con Wellhub (programa de bienestar) al alcance de todos los empleados y sus familiares directos y distintos talleres para un área determinada o para integrar distintas áreas

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Wellhub – gimnasios, clases, terapia, nutrición, mindfulness, sueño, etc.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Brainstorming, mapas mentales y el pensamiento lateral.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

Comunicación abierta, escucha, pausas activas, técnicas de relajación.

#### **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Resistencia al cambio, ejecutar ideas, sortear sesgos preexistentes.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Más que nada es miedo al cambio, a lo nuevo, es parte del ser humano. Hay que estar abiertos y predispuestos y como somos todos distintos, charlar/escuchar para llegar a un acuerdo.

**Andres Graziosi**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Soy el CEO del Grupo, y como tal mis responsabilidades son las de definir y liderar la estrategia global de la compañía, asegurando su crecimiento sostenible y competitivo en los mercados donde opera. Esto incluye supervisar todas las áreas del negocio —desde innovación y desarrollo de productos hasta operaciones, finanzas y cultura organizacional—, representar a la empresa ante socios estratégicos y organismos externos, y fomentar una cultura corporativa ágil, moderna y centrada en el consumidor. Además, debe garantizar que las decisiones estén alineadas con los valores de Arcor y su compromiso con la calidad, la sustentabilidad y el desarrollo social.

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Tengo en forma directa e indirecta más de 21 mil personas a cargo, y mi equipo de liderazgo está compuesto por los Directores de las Áreas funcionales de la empresa (Finanzas, Marketing y Ventas, Legales, Operaciones Industriales, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Datos y Tecnología), más los Gerentes Generales de las Unidades de Negocios: Consumo Planificado, Consumo de Impulso, Negocios Agropecuarios, y Negocios de Empaques.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Participo en:

- a) Definición de la visión y estrategia corporativa a largo plazo.
- b) Expansión internacional y apertura de nuevos mercados.
- c) Alianzas estratégicas con otras empresas, como joint ventures o acuerdos de innovación.
- d) Diversificación del portafolio de productos, incluyendo el desarrollo de nuevas líneas.
- e) Como alimentos saludables o cosmética con ingredientes naturales.
- f) Transformación digital y cultural, promoviendo una cultura más ágil y moderna.
- g) Inversiones en tecnología, sustentabilidad y capital humano, alineadas con los valores de la empresa.
- h) Gestión de crisis y toma de decisiones ante escenarios complejos, como cambios regulatorios o económicos.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Yo diría que, como empresa familiar, es una combinación de ambos. En determinadas áreas y aspectos predomina un aspecto más intuitivo y emocional de aspiración, y en otras es profundamente racional y técnico.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Creo que es importante la intuición como elemento que despierta curiosidad (por ejemplo preguntarse: ¿por qué me siento inclinado hacia esta decisión? Como puedo

sustentar esta intuición con datos?), pero soy consciente de que, en determinadas decisiones, sobre todo las que conllevan riesgos significativos, no se puede ser intuitivo.

- 2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*  
a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

La organización promueve fuertemente el espíritu emprendedor, la experimentación y la prueba y error. Tiene una cultura de no castigar los errores o las cosas que no funcionan bien, en la medida que se tomen los aprendizajes, se corrijan y se continúen con las actividades. Un buen ejemplo de esto son los lanzamientos de productos. Los jefes de productos y sus gerentes tienen libertad para lanzar productos nuevos, sin demasiadas consultas a los directores de las empresas. Y también son responsables de los resultados de los mismos. Más de la mitad de los lanzamientos se retiran pasados unos 12 meses. Pero el restante 50% generan muchísimos dividendos a la empresa.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

- 1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

Si.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación*

*en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Absolutamente. Lo tengo presente en mi actividad diaria.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

En general yo promuevo el bienestar entre mis reportes y mis actividades dentro de la empresa. En lo personal medito en forma diaria y mantengo actividades físicas frecuentes. Además, tomé pausas periódicas para moverme y refrescar mi cuerpo y mis pensamientos. También lo promuevo en mis reuniones de equipo.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

No existe en la empresa actualmente en forma estandarizada, y es una práctica que aún no está del todo aceptada como grupo empresarial. Responde más a esfuerzos o iniciativas individuales que a una política de empresa. De nuevo, son iniciativas individuales más que políticas de empresa.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Se generan reuniones distendidas con dinámicas tipo brainstorming y/o hackaton para promover y estimular la creatividad.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

No, en este sentido la empresa está un poco atrasada. En mi empresa anterior, había programas específicos para elevar el nivel de self-awareness, entender las emociones, y poder canalizarlas en forma adecuada. Es una práctica habitual en mí, pero la empresa aún no la ha incorporado. Trabajo en curso...

### **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Romper barreras culturales y generacionales importantes. Las empresas familiares, dominadas por generaciones de más de 60/70 años, es difícil que abracen estos conceptos.

Los nuevos líderes creo están más abiertos y ven con muy buenos ojos estas prácticas.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Las dos primeras. Resistencia cultural y falta de conocimiento. Lo presupuestario es una excusa (si lo consideran prioritario, entonces lo ejecutan), y no creo que haya cuestiones éticas al respecto.

**Cecilia Gatti**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Soy HRBP, tengo un rol generalista donde mi principal tarea es dar soporte al cliente interno, es decir a todos los colaboradores de Argentina.

Mis tareas incluyen:

- Soporte de P&O a gerentes y empleados
- Reclutamiento y selección
- Procesos de inducción
- Apoyo de nómina, incorporación y separación
- Coordinación y puesta en marcha de capacitaciones
- Coordinación y puesta en marcha de iniciativas de Diversidad Equidad e Inclusión
- Gestión de equipos y planes de desarrollo
- Manejo de datos y documentación a nivel local
- Contacto con proveedores.

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Tengo una pasante a cargo. La estructura del equipo a nivel local es: La directora de RRHH para Argentina y Uruguay; Yo como HRBP; Pasante de RRHH.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.).*

Suelo participar en revisiones salariales; planes de desarrollo de los colaboradores; capacitaciones y workshops para los equipos; implementación de iniciativas y beneficios; selección de candidatos finalistas.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

Es más bien basado en experiencias previas y con una mirada financiera, teniendo en cuenta los costos y el presupuesto disponible.

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Considero que es una mezcla de ambos enfoques, si bien se hace un análisis racional y objetivo de las alternativas que existen, no se pierde de foco el impacto que tendrá esa decisión tomada o no en los colaboradores y en la compañía.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Personalmente juega un papel importante, ya que al trabajar en un área soft la intuición es una cualidad que está muy presente. De todos modos, también busco ser racional y objetiva para evitar sesgos.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Por la alta carga laboral de los equipos, actualmente diría que se tiende a evitar el error y así cumplir con las tareas y objetivos pautados.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

Si.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Completamente de acuerdo, creo que aportaría un gran valor en términos de toma de decisión, liderazgo de equipos, desarrollo profesional, creatividad y proactividad.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

Si, realizamos anualmente un workshop donde vamos invitando por oleadas a colaboradores para, con teoría, ejercicios y reflexiones, elevar nuestro nivel de consciencia sobre quienes somos, cómo pensamos, cómo sentimos, cómo nos relacionamos y cómo colaboramos. Lo que se busca es modelar nuestra cultura

entendiendo que el éxito personal depende de otras personas y de su comportamiento, algo que no se puede controlar.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Contamos con una aplicación donde podemos acceder a meditaciones guiadas, podcast de mindfulness y ejercicios de respiración; Realizamos actividades de team building; Llevamos a cabo iniciativas que buscan cohesión de equipos (por ejemplo celebración mensual de los cumpleaños); Tenemos a disposición un programa de atención al empleado donde podemos acceder a contención psicológica todo el día, todo el año y sin costo; Contamos con una red de coaching por y para empleados; Hay charlas semanales sobre salud mental y física que buscan impulsar el bienestar; Existe el programa de Mental Health First Aiders, el cual tiene la finalidad de crear espacios de seguridad psicológica a través de la escucha activa, resiliencia, fomentando la autoayuda y la referencia temprana en caso de requerir soporte profesional; Se realiza anualmente el *Workshop Yo Consciente* mencionado en el punto anterior.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Se capacita a los colaboradores en sus roles y se les otorgan las herramientas necesarias con el fin de que puedan ser autónomos. Dentro de esta autonomía, se espera que puedan encontrar espacios de creatividad para así proponer innovaciones y mejoras. Desde RRHH se realizan Pit Stops con los equipos para poder conversar y encontrar dolencias así puntos de mejora y entre todos traer nuevas ideas.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

Se tienen conversaciones continuas con los colaboradores y se espera que los managers de los equipos puedan realizar reuniones cada Q para conversar con sus equipos, llevar a cabo sesiones de feedback individuales y también setear expectativas mutuas entre el manager y el colaborador. Se busca que exista una conversación fluida entre los equipos y así lograr el desarrollo de los colaboradores en la compañía.

A los managers se les capacita en cuanto a las formas de dar y recibir feedback, la escucha activa y se refuerza la empatía y la confianza con los equipos.

## **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Si bien es una herramienta sumamente valiosa la cual está siendo tenido en cuenta e implementada, en ocasiones el principal desafío suele ser la aprobación de los costos de los programas.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

La principal limitación es con relación al presupuesto, pero los líderes entienden que se trata de una inversión que se realiza a los profesionales, por lo que usualmente las iniciativas finalmente se aprueban y se llevan a cabo.

**Gabriel Porciani**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

*1) Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Actualmente, desempeño el cargo de Gerente General de Consumo Masivo. Entre mis principales responsabilidades se encuentra liderar la organización en este negocio, orientando nuestros esfuerzos hacia un crecimiento sustentable. Para lograrlo, mi labor se centra en la articulación eficiente de las distintas estructuras y recursos internos, con el objetivo de alcanzar las metas que han sido consensuadas previamente con la dirección de la compañía. Mi rol implica garantizar la coordinación y alineación de los equipos, así como la optimización de los procesos, asegurando que todas las acciones estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para la unidad de consumo masivo.

*a) ¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Actualmente, tengo la responsabilidad de liderar un equipo compuesto por más de 10.000 personas, que incluye tanto colaboradores fuera de convenio como operarios distribuidos en más de 20 plantas a lo largo de la región. Esta estructura abarca una diversidad significativa de perfiles y funciones, lo que implica una gestión integral y coordinada para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones en cada una de las sedes.

La organización de los negocios bajo mi liderazgo está segmentada principalmente por países. En cada país, se conforma un equipo responsable de los distintos negocios que operan en ese territorio. La estructura organizacional presenta algunas variaciones

dependiendo del contexto local, pero en términos generales, cada país cuenta con un gerente general o gerente de negocio. Este gerente está acompañado por un equipo multidisciplinario que incluye áreas como marketing, planeamiento financiero, ventas, recursos humanos, entre otras. De este modo, se garantiza una gestión local eficiente que responde a las necesidades y particularidades de cada mercado, manteniendo una alineación estratégica con los objetivos globales de la compañía.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Como parte de mi labor como Gerente General de Consumo Masivo, participo activamente en las principales decisiones estratégicas tanto de primer como de segundo nivel dentro de la organización. Esto incluye la definición de la dirección general del negocio, así como la elaboración y evaluación de estrategias clave en diversas áreas fundamentales. Entre ellas se destacan la planificación del portafolio de productos, la implementación de iniciativas de innovación, la estructuración organizacional y el diseño de las estrategias de acceso al mercado (route to market), entre otras.

Estas decisiones requieren un alto grado de articulación entre los diferentes sectores y equipos, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos consensuados con la dirección de la compañía. De este modo, mi participación en estos ámbitos contribuye a orientar los esfuerzos de la organización hacia un crecimiento sustentable y una gestión eficiente de los recursos, manteniendo coherencia y alineación en todas las instancias del negocio.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

El proceso de toma de decisiones es variado, donde se mezclan varios enfoques , pero si tengo que simplificar, en general hay un proceso que es más intuitivo y emocional, propio de empresas que predomina el espíritu emprendedor, versus otras empresas que utilizan enfoques más racionales.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

La intuición juega un rol fundamental, primeramente por el alto conocimiento que poseo del mercado y las categorías en las que participamos, y segundo por lo mencionado anteriormente.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a. *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Esta organización promueve la experimentación, estimula el espíritu emprendedor, en general sabe convivir con el error y no lo castiga.

## **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

SI.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Si, considero que puede ser una buena herramienta, principalmente en la definición de estrategias que tengan que ver con el consumidor (ej, estrategias de marcas, publicidad, portafolio, etc).

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

En nuestra compañía no hemos explorado esta herramienta.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

En general programas de team building, no a nivel global o corporativo, pero sí por área, más descentralizado.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Se utilizan prácticas regulares de brainstorming, y muchas de las ideas surgen de la interacción entre distintas áreas de la organización, así como de la interacción con los equipos comerciales, clientes y de visita a distintos países.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

No existe una política/práctica centralizada en este sentido, en cuanto a las formas, depende más de cada unidad de negocio y de cada líder. No obstante existe un proceso formal para la definición de objetivos, seguimiento y feedback.

### **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

No veo ningún tipo de barrera ética, siempre que la persona involucrada este dispuesta a participar y entienda que es una herramienta para mejorar la propuesta de valor.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

No creo que exista ningún tipo de resistencia en la aplicación de la neurociencia como herramienta, sino más bien desconocimiento de la herramienta y su alcance.

**Julieta Fontana**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Actualmente ocupo el puesto Senior en el departamento de Controlling (Control de Gestión) dentro del área de Finanzas. Mis principales responsabilidades son:

- Analizar y monitorear la rentabilidad bruta de las unidades de negocios
- Brindar soporte financiero a la dirección para la toma de decisiones
- Confeccionar del Estado de Resultados mensual de la compañía
- Llevar a cabo los cierres mensuales de resultados
- Armar y estimar presupuesto trimestral y anual
- Analizar y asegurar la correcta imputación de los gastos

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

En la actualidad, tengo solo una persona a cargo (pasante). El equipo de Controlling está compuesto por un pasante, un puesto senior, y un manager a cargo del departamento.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Como tarea principal de mi puesto, participo activamente en las decisiones sobre el presupuesto estimado de la compañía, tanto trimestralmente como el Budget anual.

También colaboro en el análisis de gastos con el objetivo de optimizar costos.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

Al ser una empresa multinacional, el proceso de toma de decisiones está mayormente centralizado en la casa matriz. Luego, las decisiones globales son comunicadas a las diferentes oficinas en los países que poseen una sucursal de la compañía.

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Predomina un enfoque racional y analítico.

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Si bien predomina el enfoque racional en mi forma de decidir, también dejo un lugar a la intuición ya que muchas veces está sujeta a experiencias pasadas y es una gran guía al momento de tomar decisiones.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Considero que promueve la experimentación. Por ejemplo, el manager a cargo de mi equipo siempre me incentivó a proponer mis propias ideas, intentar llevarlas a cabo y brindarme las herramientas en caso de que sea necesario.

También en las reuniones bimestrales del área de Finanzas, el director nos da el espacio para proponer temas, actividades y hacer exposiciones que puedan ser de interés general para todo el equipo.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

No, no había escuchado antes hablar del Neuromanagement en el ámbito corporativo.

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación.*

Creo que podría aplicarse este concepto, analizando comportamientos cerebrales al momento de tomar buenas decisiones, o decisiones que tuvieron buen resultado. Así, poder entender este comportamiento y tratar de repetirlo al momento de tomar decisiones.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

Actualmente, no considero que ninguna práctica esté alineada con esta idea.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Se realizan diversos talleres sobre cuestiones útiles como: administración del tiempo, ergonomía, gestión de la inteligencia emocional, work life balance. Para mejorar el bienestar del equipo también se realizan actividades de team building.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

No veo en la actualidad una dinámica definida. Generalmente, para la generación de ideas se realiza el método de brainstorming entre los miembros del equipo.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

Se suelen conversar entre los miembros del equipo, y en caso de que sea necesario, se involucra a personal del área de Recursos Humanos, quienes brindan herramientas y guían en casos donde las emociones se involucran en asuntos laborales.

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

Si, siempre se busca construir empatía entre los miembros del equipo, a través de actividades de team building. También se valora el feedback constructivo, tanto recibirlo como darlo. Se brindan trainings para líderes donde se capacita sobre cómo dar un feedback efectivo.

## **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Quizás son prácticas demasiado modernas, y existe un desconocimiento sobre los efectivos resultados de aplicarlas en el ámbito empresarial.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Considero que hay resistencia cultural y falta de conocimiento sobre el tema.

**Linda Dai**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

*1) Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Actualmente soy Directora de Operaciones de Producto y Contenido en Pluto TV. Mis principales responsabilidades incluyen dirigir la implementación de la estrategia de producto, gestionar la alineación entre los equipos de contenido, ingeniería y marketing, y garantizar que las innovaciones de nuestra plataforma se alineen con el comportamiento de la audiencia y los objetivos de negocio. Me enfoco en optimizar los flujos de trabajo para la entrega de contenido, la integración publicitaria y la experiencia del usuario en distintas regiones.

*a) ¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Superviso directamente a unas 35 personas, divididas en tres subequipos principales: Gestión de Producto, Operaciones de Contenido e Insights de Datos. Cada equipo cuenta con su propio líder y, en conjunto, trabajamos bajo un modelo ágil, con reuniones diarias de seguimiento, planificación de sprints y OKRs trimestrales para mantener la transparencia y la adaptabilidad.

*2) ¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Participo en decisiones relacionadas con la innovación de producto, la inversión en tecnología publicitaria y las estrategias de expansión regional. Esto incluye evaluar alianzas,

identificar oportunidades basadas en datos para nuevos lanzamientos de canales y definir hojas de ruta a largo plazo orientadas a la escalabilidad y personalización del producto.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

*1) Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

La toma de decisiones en Pluto TV es colaborativa y basada en datos, pero con espacio para la creatividad. Operamos en un entorno de ritmo acelerado, por lo que la agilidad es clave. Las principales iniciativas se debaten entre departamentos, donde se consideran tanto las evidencias analíticas como las perspectivas creativas.

*a) ¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

Diría que existe una mezcla equilibrada entre ambos enfoques. Los análisis son fundamentales: medimos constantemente el engagement, la retención y el rendimiento publicitario; pero también confiamos en la intuición cuando se trata de comprender el sentimiento del usuario y las tendencias culturales, especialmente en la curación de contenido.

*b) ¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

La intuición cumple un papel complementario. Los datos te muestran qué está ocurriendo, pero la intuición te ayuda a entender por qué, particularmente cuando se trata de mercados emergentes o de cambios en el comportamiento de la audiencia. A menudo recorro a la intuición para cuestionar suposiciones o proponer experimentos audaces.

*2) ¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a. *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Pluto TV fomenta decididamente la experimentación. Un ejemplo claro es cómo probamos nuevos formatos publicitarios y alineaciones de canales en mercados específicos antes de un lanzamiento global. Algunos experimentos fracasan, pero el liderazgo considera esos fracasos como valiosas oportunidades de aprendizaje.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

Sí, estoy familiarizada con el concepto. Está cobrando cada vez más relevancia en el desarrollo del liderazgo y en la optimización del rendimiento de los equipos.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Absolutamente. Comprender cómo responde el cerebro al estrés, la novedad y la retroalimentación puede ayudarnos a diseñar mejores flujos de trabajo creativos, reducir el agotamiento y mejorar el enfoque, la concentración y la generación de ideas; todos aspectos cruciales en una empresa creativo-tecnológica como la nuestra.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

Hemos implementado los “Miércoles de Trabajo Profundo”, donde los equipos minimizan reuniones y notificaciones para maximizar la concentración cognitiva. También realizamos retrospectivas estructuradas que incluyen revisiones emocionales, lo que coincide con el énfasis del neuromanagement en la conciencia emocional y la colaboración amigable con el cerebro.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Promovemos horarios flexibles, programas de mindfulness a través de nuestra plataforma interna de bienestar y “Viernes sin reuniones” en algunos departamentos. Herramientas colaborativas como Miro y Confluence ayudan a estructurar la lluvia de ideas sin generar sobrecarga cognitiva.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Llevamos a cabo sprints de innovación donde equipos multifuncionales abordan un desafío específico durante 48 horas. También realizamos una sesión mensual denominada “Laboratorio Creativo”, donde cualquier integrante puede presentar una nueva idea de canal o funcionalidad, fomentando la innovación desde los equipos hacia la dirección.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

Los gerentes reciben formación en inteligencia emocional y en “cultura de retroalimentación”. Fomentamos la transparencia en las reuniones uno a uno, y se capacita a los líderes de equipo para identificar tempranamente señales de sobrecarga cognitiva, a fin de prevenir el agotamiento.

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

Sí, a través de talleres de liderazgo y evaluaciones de desempeño que enfatizan la comunicación impulsada por la empatía y la retroalimentación constructiva basada en comportamientos, en lugar de críticas personales.

## **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

El principal desafío es la concientización y la medición. Los conceptos de neurociencia pueden parecer abstractos o “blandos” para algunos líderes acostumbrados a indicadores duros (KPIs). Integrar estas ideas en métricas cotidianas sigue siendo complejo.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Se trata de una combinación de resistencia cultural y brechas de conocimiento. Algunas personas dudan porque asocian la neurociencia con manipulación o pseudociencia. La clave está en la transparencia y en un marco ético adecuado: utilizar la neurociencia para mejorar el bienestar y el rendimiento, no para controlar el comportamiento.

**Pablo Mainardi**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

*1) Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Soy Chief Financial Officer. Lidero las Gerencias de Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros del Grupo Arcor. En la práctica, eso significa garantizar la salud financiera y la eficiencia administrativa y sustentabilidad de las decisiones.

*a) ¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Son 250 personas en total, estructuradas en 5 Gerencias Corporativas

(Administración, Finanzas, Impuestos, Planeamiento y Seguros) que prestan servicios a todo el grupo en Argentina y a nivel mundial.

*2) ¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Son equipos diversos que deben entender cómo su trabajo se conecta con la estrategia general. Hay mucha sinergia entre las gerencias, también diferentes ritmos mentales que requieren creatividad, pero también precisión y método.

Intervenimos como equipo en decisiones de inversión, financiamiento, coberturas, planificación fiscal y desarrollo de nuevos negocios. Lo interesante es que cada una requiere también integrar datos duros con intuición y experiencia

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

En finanzas uno tiende a creer que todo es racional, pero la intuición juega un papel clave. Cuando tenés años de experiencia, el cerebro detecta patrones antes de que los veas conscientemente. Lo importante es reconocer cuándo esa intuición está informada y cuándo puede estar sesgada.

Ejemplo: Este último tiempo definimos una estrategia de cobertura frente a la volatilidad cambiaria. El análisis técnico decía una cosa, pero el contexto político y psicológico del mercado sugería otra. Terminamos equilibrando ambos planos: razón y percepción. Esa síntesis es el corazón del neuromanagement aplicado a las finanzas.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a) *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

Tenemos una cultura bastante madura respecto al aprendizaje. No se penaliza el error bien intencionado si deja aprendizaje.

En mi área promovemos revisiones post-decisión para entender y tener lecciones no solo si el resultado fue bueno, sino si el proceso mental fue correcto y que podríamos mejorar para la próxima en un círculo virtuoso.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles*

- a) ¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*
- b) ¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

Conocía el término antes de esta entrevista, pero más como una práctica emergente que busca entender cómo funciona el cerebro para liderar mejor. Me parece una evolución natural del liderazgo basado en inteligencia emocional.

En Finanzas, el neuromanagement podría ayudarnos a tomar decisiones con menos sesgos, a manejar mejor la presión y a diseñar entornos que favorezcan el foco. Hay momentos donde el exceso de información nos paraliza; aplicar principios de neurociencia puede ayudarnos a filtrar lo esencial.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

A nivel grupal, implementamos prácticas de comunicación activa dentro del equipo.

A nivel individual, trato de no tomar decisiones importantes cuando el cerebro está cansado, ya que tiende al conservadurismo y puede inducir al error

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Aunque parezca raro hablar de creatividad en Finanzas, es clave invitar a los equipos al pensamiento lateral en equipo. Eso permite rediseñar procesos y proponer escenarios alternativos.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

El liderazgo se apoya en comunicación y puertas abiertas, conversaciones regulares y feedback constructivo. En entornos de alta presión, contener emocionalmente a los equipos es tan importante como cumplir los objetivos financieros.

#### **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Pienso que la principal barrera es cultural, pero cada vez hay más conciencia de que la productividad cognitiva y emocional también impacta muy bien en los números.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Puede haber algo de resistencia cultural y también algunos dilemas éticos, ya que alguien podría pensar que entender cómo funciona el cerebro podría utilizarse para influir en las personas.

Por eso es importante que el neuromanagement se centre en la transparencia, en el bienestar individual de las personas y colectivo de los equipos.

**Tomás Allende**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

1) *Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

a) *¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Estoy como Value Access & Commercial Manager para Argentina, principalmente llevé a cabo el diseño, desarrollo e implementación de alianzas estratégicas con diferentes actores del sistema de salud. (ej: negociar con OSDE la cobertura de nuestros tratamientos de alto costo). En este momento no tengo gente a cargo.

Nuestra área está liderada por una Directora de Acceso, debajo de ella una líder de acceso y comercial y por debajo de ella los gerentes de acceso y comercial, luego por debajo hay analistas que reportan a otra Gerente de área.

2) *¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Estoy enfocado en la innovación en el desarrollo e implementación de propuestas de valor para lograr la incorporación de nuestros productos, como por ejemplo bonificaciones de ciclos de tratamiento, riesgos compartidos, etc.

**Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

No hay una forma de trabajo lineal, nos basamos en información recolectada con trabajo de campo, luego realizamos diversos escenarios (pesimista, optimista, etc) se analizan los datos y entre diversas áreas se llega a un consenso.

Yo diría que la intuición impacta más sobre decisiones operativas del día a día y no tanto en decisiones estratégicas que deben tener un sustento analítico.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a. *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

La compañía promueve la experimentación porque confía en el talento que tiene, se da lugar al desarrollo de personas en un contexto competitivo dinámico.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

Si.

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas*

*disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles.*

- a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Sin duda, considero que la aplicación de principios de la neurociencia puede aportar un valor significativo al trabajo en el área comercial de un laboratorio, especialmente en términos de creatividad, productividad e innovación.

La neurociencia nos permite comprender mejor cómo funcionan los procesos de toma de decisiones, la motivación y el aprendizaje en las personas. Esto es fundamental para diseñar estrategias comerciales más efectivas, tanto en la gestión de equipos como en la interacción con clientes y socios estratégicos.

Por ejemplo, al entender cómo el cerebro responde a estímulos de recompensa y reconocimiento, podemos implementar programas de incentivos que realmente motiven a nuestros equipos, potenciando su productividad y compromiso. Asimismo, el conocimiento sobre los mecanismos de creatividad y resolución de problemas nos ayuda a fomentar entornos de trabajo que estimulen la generación de ideas innovadoras, algo clave en un sector tan dinámico y competitivo como el farmacéutico.

Además, la neurociencia aplicada al liderazgo y la gestión del cambio nos permite acompañar mejor a nuestros colaboradores en procesos de transformación, facilitando la adaptación y el aprendizaje continuo.

En resumen, integrar principios de la neurociencia en nuestra gestión comercial no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también nos posiciona

como una organización más ágil, creativa y preparada para afrontar los desafíos del mercado.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

Si, en BMS utilizamos metodologías de feedback continuo y reconocimiento, basadas en la comprensión de cómo la motivación y el refuerzo positivo impactan en el desempeño y el bienestar de las personas. Esto ayuda a mantener altos niveles de compromiso y productividad.

También fomentamos la capacitación en habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la gestión del estrés, entendiendo que estos factores son clave para el funcionamiento óptimo del cerebro y para la toma de decisiones efectivas en contextos complejos.

#### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Para mejorar la concentración, promovemos la organización de la jornada laboral en bloques de tiempo dedicados a tareas específicas, evitando interrupciones innecesarias y permitiendo que los colaboradores se enfoquen plenamente en sus responsabilidades. Además, ofrecemos capacitaciones en técnicas de gestión del tiempo y mindfulness, que ayudan a reducir el estrés y aumentar la capacidad de atención.

En cuanto a la colaboración, fomentamos el trabajo en equipos multidisciplinarios y la realización de reuniones periódicas de intercambio de ideas, donde se valoran diferentes perspectivas y se estimula la creatividad colectiva. Utilizamos herramientas digitales colaborativas, como plataformas de gestión de proyectos y comunicación interna, que facilitan la coordinación y el seguimiento de objetivos compartidos.

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

En BMS promovemos diversas estrategias y dinámicas para estimular la creatividad y la generación de ideas entre nuestros equipos. Una de las principales es la organización de sesiones de brainstorming y talleres de innovación, donde se fomenta la participación activa de todos los colaboradores, independientemente de su área o nivel jerárquico. Estas instancias permiten que surjan ideas frescas y soluciones innovadoras a los desafíos que enfrentamos.

Además, impulsamos la formación continua en metodologías ágiles y design thinking, que ayudan a estructurar el proceso creativo y a transformar ideas en proyectos concretos. Estas herramientas facilitan la colaboración interdisciplinaria y el enfoque en las necesidades reales de nuestros clientes y pacientes.

Otra estrategia clave es la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios, donde se reúnen personas con diferentes experiencias y conocimientos para abordar proyectos específicos. Esta diversidad de perspectivas enriquece el proceso creativo y potencia la generación de ideas disruptivas.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

En BMS, la gestión de las emociones dentro del equipo es un aspecto que consideramos fundamental para el bienestar y el desempeño de nuestros colaboradores. Promovemos un ambiente de trabajo basado en la empatía, el respeto y la comunicación abierta, donde cada miembro del equipo se siente escuchado y valorado.

Fomentamos la inteligencia emocional a través de capacitaciones específicas, que ayudan a los colaboradores a reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás. Esto es especialmente importante en situaciones de alta presión o cambios, donde el manejo adecuado de las emociones contribuye a mantener la cohesión y la motivación del equipo.

Además, contamos con espacios de diálogo y feedback continuo, donde los líderes y los miembros del equipo pueden expresar sus inquietudes, celebrar logros y abordar desafíos de manera constructiva. También ofrecemos acceso a programas de apoyo psicológico y bienestar emocional, entendiendo que el cuidado integral de las personas es clave para su desarrollo profesional y personal.

Por último, promovemos la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que ayuda a reducir el estrés y a mantener un clima laboral positivo. Estas prácticas nos permiten gestionar las emociones de manera efectiva, fortaleciendo la confianza y el compromiso dentro del equipo.

## **Bloque 5. Barreras y ética**

1) *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Desde mi perspectiva, existen varias barreras y desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en una empresa como BMS. Uno de los principales retos es la falta de conocimiento o familiaridad sobre el tema entre los colaboradores y líderes. La neurociencia es un campo relativamente nuevo en el ámbito empresarial, y muchas personas pueden desconocer su aplicabilidad o beneficios concretos en el entorno laboral. Otra barrera importante es la resistencia al cambio. Introducir nuevas prácticas, especialmente aquellas que implican modificar hábitos, rutinas o formas de pensar, puede generar incertidumbre o escepticismo. Es fundamental contar con una estrategia de comunicación clara y con líderes que actúen como agentes de cambio para facilitar la adopción.

También existen desafíos relacionados con la medición de resultados. Las prácticas basadas en la neurociencia pueden tener efectos positivos a largo plazo, pero a veces es difícil cuantificar su impacto inmediato en indicadores tradicionales de negocio, lo que puede dificultar su justificación ante la alta dirección.

Por último, la integración de estas prácticas requiere recursos, tanto en términos de tiempo como de inversión en formación y desarrollo. En un entorno competitivo y con múltiples prioridades, puede ser complejo asignar los recursos necesarios para su implementación.

2) *¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

En BMS es común que exista cierta resistencia cultural al cambio, especialmente cuando se introducen nuevas tecnologías, procesos o formas de trabajo. Sin embargo, se invierte en programas de gestión del cambio y comunicación interna para mitigar este tipo de resistencia.

La industria farmacéutica es altamente regulada y técnica, por lo que la capacitación continua es fundamental. Puede haber brechas de conocimiento, especialmente cuando se implementan nuevas herramientas digitales, normativas o metodologías. BMS, como otras empresas del sector, suele invertir en formación para su personal, pero siempre existe el reto de mantener a todos actualizados.

**Veronica Camerano.**

**Bloque 1. Perfil del entrevistado:**

*1) Para comenzar, ¿podría contarme brevemente cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?*

Actualmente soy supervisora dentro de la organización de financial services. Mi principal responsabilidad es coordinar al equipo para cumplir con nuestros vencimientos semanales y poder generar en tiempo y forma reportes contables y de negocio para que otros equipos puedan seguir con el proceso. Formamos parte de una cadena por lo que siempre dependemos del trabajo que otros realizan antes que nosotros y a su vez otros equipos dependen de nuestro input. Además, como supervisora me encargo del desarrollo profesional de cada analista y de ir guiándolos no tanto desde lo técnico sino desde el desarrollo de carrera.

*a) ¿Cuántas personas tiene actualmente a su cargo, aproximadamente? Podría describir brevemente cómo está estructurada el área o equipo que lidera?*

Actualmente tengo 9 personas a cargo, con 8 analistas y un coordinador que ayuda al supervisor en cuestiones técnicas y de resolución de problemas generalmente más ligados al negocio. A su vez, nuestro área cuenta con 3 supervisores en total y un section manager.

*2) ¿En qué tipo de decisiones estratégicas suele participar habitualmente? (por ejemplo, innovación, inversión, cambio organizacional, etc.)*

Dada la magnitud de la empresa en la que trabajamos, el supervisor no suele estar involucrado en decisiones estratégicas, eso suele discutirse en los altos mandos de la

gerencia. Si podemos participar en decisiones relacionadas a nuestros equipos como reestructuración, cambio de posiciones, etc.

## **Bloque 2. Toma de decisiones en la organización:**

1) *Desde su experiencia, ¿cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?*

a) *¿Diría que predomina un enfoque racional y analítico, o intuitivo y emocional?*

b) *¿Qué rol juega la intuición en su propia forma de decidir?*

Creó que en nuestra empresa las decisiones se toman desde un enfoque racional y analítico, considerando muchas variables y analizando información antes de tomar una decisión. En mi forma de decidir, diría que a veces la intuición está presente, los años de experiencia te hacen desarrollar habilidades blandas y a ver cuestiones que no se pueden analizar con los datos.

2) *¿Considera que la organización promueve la experimentación o tiende a evitar el error?*

a. *¿Podría compartir algún ejemplo que refleje esa cultura?*

No considero que la empresa tienda a experimentar, al menos en las decisiones que se toman en la alta gerencia. Sin embargo, si adopta el agilismo para cambios de procesos o estructuras, por lo que las decisiones se pueden ir modificando a lo largo que transitamos el cambio, lo que la hace un poco más flexible. Por ejemplo, al cambiar sistemas en los procesos, sabemos a dónde queremos llegar, pero durante el camino se van tomando diferentes decisiones en base a las experiencias que vamos teniendo, lo que puede generar que nos desviemos del plan que se había trazado para llegar a donde queremos, pero no de cumplir el objetivo final.

### **Bloque 3. Conocimiento y actitudes hacia el Neuromanagement:**

1) *¿Ha escuchado hablar del término Neuromanagement o de la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial?*

*Si desconoce el concepto: El Neuromanagement consiste en aplicar los conocimientos de la neurociencia para optimizar procesos empresariales, como la toma de decisiones, el liderazgo y la creatividad. Este enfoque estudia cómo el cerebro procesa información, emociones y comportamientos, permitiendo diseñar estrategias que potencien la innovación en modelos de negocio. Por ejemplo, al comprender la interacción entre los hemisferios cerebrales, las empresas pueden fomentar el pensamiento divergente para generar ideas disruptivas y el convergente para implementarlas, mejorando la adaptabilidad en entornos volátiles*

a) *¿Considera que aplicar principios de la neurociencia podría aportar algo al trabajo en su área, por ejemplo, en términos de creatividad, productividad o innovación?*

Si, seguramente se podrían mejorar procesos si hacemos uso de ese conocimiento para fomentar la creatividad o productividad.

b) *¿Hay alguna práctica actual que considere alineada con esa idea?*

No que yo esté al tanto.

### **Bloque 4. Prácticas concretas y herramientas:**

1) *En su experiencia, ¿qué tipo de prácticas o herramientas se implementan en su empresa para mejorar la concentración, la colaboración o el bienestar del equipo?*

a) *Ejemplos posibles: programas de mindfulness, capacitaciones emocionales, etc.*

Hay algunas herramientas que se utilizan para mejorar el bienestar de uno como por ejemplo un software que nos obliga a tomarnos mini break y alejarnos aunque sea unos segundos de la pantalla, cada tanto hay talleres de arte o algún tipo de evento no relacionado al ámbito corporativo, un tema building una vez al año y algún almuerzo o after en equipo

2) *¿Qué estrategias o dinámicas se promueven para estimular la creatividad o la generación de ideas?*

Se promueve siempre el trabajo en equipo y se brindan diferentes trainings de diferentes tecnologías para promover la innovación en los procesos. Además el brainstorming de ideas siempre es bienvenido.

3) *¿Cómo suelen gestionarse las emociones dentro del equipo?*

a) *¿Se trabaja de alguna forma en la empatía, la regulación emocional o el Feedback constructivo?*

No podría decir si hay una manera de gestionar las emociones del equipo, pero solemos tener reuniones semanales donde no solo se revisan cuestiones técnicas si no que se pueden plantear inquietudes como equipo y a su vez se realizan 1.1 mensuales donde es un espacio de confianza para poder plantear cualquier situación ya sea profesional o personal. En esas reuniones también se aprovecha a dar feedback constructivo sobre qué habilidades se debería seguir trabajando para poder mejorar la performance. Por último, los empleados siempre tenemos la oportunidad de poder setear reuniones nosotros y juntarnos con nuestro manager si así lo sentimos

## **Bloque 5. Barreras y ética**

*1) Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras o desafíos para implementar prácticas basadas en la neurociencia en su empresa?*

Creo que el principal desafío para implementar prácticas de neurociencia sería capacitar a todo el personal y poder generar un cambio cultural

*2) ¿Considera que hay resistencia cultural, falta de conocimiento, limitaciones presupuestarias, o cuestiones éticas?*

Creo que la resistencia cultural ante un cambio es muy normal y esperable en empresas y más de esta magnitud. Seguramente haya también falta de conocimiento dado que no es un tópico que se suele discutir regularmente