

# EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO

*Nuevos desafíos  
El rol de las Universidades*

Compiladores  
**Oscar Telmo Navós**  
Lucila de la Fuente Niel  
Gabriela Rau

Auspicio



**EDITORIAL DUNKEN**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**  
**Nuevos desafíos**  
**El rol de las Universidades**

**COMPILADORES:**  
**OSCAR TELMO NAVÓS**  
**LUCILA DE LA FUENTE NIEL**  
**GABRIELA RAU**

**EDITORIAL DUNKEN**  
Buenos Aires  
2019



Contenido y corrección a cargo de el/los autor/es.

Impreso por Editorial Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal  
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
Página web: [www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723  
Impreso en la Argentina  
© 2012 Autor  
e-mail: [@.com.ar](mailto:@.com.ar)  
ISBN en trámite

## PROLOGO

Esta obra editorial fue concebida desde el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN con la activa participación de algunos de sus profesores y autoridades (Kruel, Pavetto, Gallo y Navós) y la colaboración de colegas externos a la Entidad (De la Fuente, Rau, Müller, Ribecco y Tomarelli).

La EAN tiene su foco puesto en la actividad emprendedora. Así lo indica su lema: *“educación universitaria para emprender”* y este libro describe también algunas de las acciones llevadas a cabo y su proyección futura.

Ya desde su título: **EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO. Nuevos desafíos. El rol de las Universidades**, se intenta reflejar algunos de los retos a los cuales se enfrenta en la actualidad el ecosistema emprendedor y especialmente reflejar las responsabilidades de las instituciones de educación superior en la formación para aquellas actividades tan relevantes para el desarrollo económico de nuestro país.

En línea con los propósitos antes descriptos se organizó esta obra en cuatro partes y en cada una de ellas se describen algunas intenciones. Las mismas son las siguientes:

### **Primera Parte. El cambio vertiginoso y los desafíos del emprendedorismo**

El contexto en el que nos desenvolvemos nos transforma, nos moldea, nos proporciona enseñanzas y nos pone a prueba en forma permanente.

El entorno actual se presenta volátil e incierto, la globalización, las tecnologías exponenciales, la digitalización, los cambios en el empleo y los nuevos paradigmas marcan el ritmo de la evolución.

Ciertas capacidades serán indispensables para que emprendedores, profesionales y trabajadores, puedan desempeñarse airoosamente en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, por lo que resulta imperioso identificar cuáles serán dichas habilidades y comprometer a las instituciones educativas a incorporarlas en su agenda.

Se suman retos e interrogantes, que exigen un abordaje holístico y profundo, que permita diseñar y proporcionar las herramientas adecuadas para transitar exitosamente este exigente escenario.

Se intentan esbozar cuáles son los diferentes desafíos y enfoques que deben tenerse en cuenta en el ámbito del emprendedorismo y la educación, entre los cuáles se destacan la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, el autoconocimiento y un nuevo liderazgo.

## **Segunda Parte. Emprendimientos de impacto social y ambiental**

La habilidad del emprendedor para reconocer y aprovechar oportunidades está influenciada por el contexto local, su estructura social, el medio natural en el que se desenvuelve, y por su motivación intrínseca de generar resultados económicos personales.

Si bien la puesta en funcionamiento de un emprendimiento implica un esfuerzo continuo para centrar la atención en aquellos factores que influyen directamente en el flujo de efectivo; los requerimientos actuales en materia de Responsabilidad Social Empresaria, exigen a los emprendedores ser ingeniosos para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales, y desde el inicio de su iniciativa empresarial incorporar la sostenibilidad.

Aunque los objetivos económicos son los fines principales de un emprendimiento, el reto del negocio es la integración de un mejor desempeño ambiental y social en la lógica de un negocio económico. Un emprendedor sostenible tiene el desafío de lograr el triple impacto mediante el equilibrio entre la salud económica de su emprendimiento, la



equidad social y la capacidad de cuidar del medio ambiente a través de su comportamiento empresarial.

El aspecto social del emprendimiento sostenible, tiene que ver con el comportamiento de los emprendimientos en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios del negocio; el aspecto medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y por último, el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros del emprendimiento.

En conclusión, el emprendimiento sostenible, implica un proceso cuya finalidad es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

### **Tercera Parte. El rol de las universidades**

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente están modificando la vida cotidiana.

Uno de los desafíos más relevantes de las Instituciones de Educación Superior, en su rol preponderante como actor del ecosistema emprendedor en lo que respecta a la promoción de la cultura emprendedora y la formación de futuros emprendedores, será colaborar con aportes innovadores a través de la enseñanza, investigación y transferencia a la comunidad. Se requerirá fomentar el pensamiento crítico, cuestionador y racional desde dichas instituciones académicas, no solo en lo teórico, sino en la aplicación práctica a situaciones reales.

El reto de las universidades, será el revisar sus estrategias en forma sistemática, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión, generar retroalimentación y canales de comunicación poderosos que le permitan estar atentos e informados de los cambios en el contexto y diseñar

estructuras flexibles que le permitan dar respuestas inmediatas a las nuevas necesidades detectadas.

#### **Cuarta Parte. Propuestas de aplicación práctica desde las universidades**

Será indispensable continuar con el apoyo que se brinda a los emprendedores desde el sector universitario allanando el camino de quienes se animan a emprender. Las Universidades no solo son fuente de conocimiento sino también de experiencias y de contactos. Seguramente cada estudiante, graduado o profesor tendrá algo para aportar, desde su *expertise*, su experiencia o capital monetario. Será indispensable que a través de los programas que se implementen los diversos componentes se conecten para trabajar en conjunto.

En un tiempo no muy lejano, podría hasta darse una paradoja muy particular. Aunque algunas Universidades en el corto y mediano plazo no generen programas de apoyo al espíritu emprendedor de sus alumnos, graduados y profesores, seguramente e igualmente aumentará la cantidad de ideas de negocios, de proyectos en análisis o casos de negocios en avance por parte de los integrantes de su comunidad universitaria.

Es decir, el fenómeno del emprendedorismo está en auge y en crecimiento en toda la sociedad (con o sin las Universidades). Se trata de una situación ocasionada entre otros factores, por la similitud existente entre las condiciones necesarias para ser un adecuado emprendedor y algunas de las características que se observan habitualmente en las nuevas generaciones.

Son algunas de ellas: la búsqueda de una mayor autonomía, la preferencia por nuevas y cambiantes experiencias, el no querer estar sujeto a un solo empleador toda la vida, la posibilidad de convertirse en el futuro en un “agente libre” y trabajar por proyecto.

Por lo expuesto las Universidades no pueden ni podrán estar ajenas al fenómeno del emprendedorismo que se viene observando claramente en las nuevas generaciones y en su contexto empresario. Las áreas de investigación, extensión y la propia docencia deberán adaptarse cada vez

más a este requerimiento de los alumnos, los graduados y de la propia comunidad a la que pertenece.

**El desafío está planteado**

OSCAR TELMO NAVÓS



**PRIMERA PARTE:**  
**EL CAMBIO VERTIGINOSO Y LOS**  
**DESAFÍOS DEL EMPRENDEDOR**



# CAPÍTULO III

## NEUROCIENCIAS Y OTROS CONCEPTOS ALTERNATIVOS QUE PUEDEN DETERMINAR EL ÉXITO O EL FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS

AUTOR: RUBÉN PAVETTO

### Introducción

Si tenemos que preguntarnos ¿quién es un emprendedor?, la respuesta más atinada sería: aquel capaz de arriesgarse en busca de un objetivo, de alguna manera este es el “perfil” de los emprendedores; constituyen una raza distinta, admirable y envidiable: muy orientados a los objetivos que se proponen y empujadores.

Si nos basamos en el aporte de las Neurociencias y sus derivaciones al *Neuromarketing* y *Neuroliderazgo*, apoyadas en el *Neuroimaging* como técnica, se pueden visualizar qué zonas del cerebro están involucradas en las distintas funciones y suministran a su vez, imágenes en tres dimensiones sobre cada una de ellas. Entonces, si vemos y analizamos a los emprendedores desde el punto de vista neurológico podemos decir que son intensivos en el uso del lóbulo frontal, lo más moderno del desarrollo cerebral en la evolución de la raza humana, también conocido como “cerebro ejecutivo”. Sus funciones se explican con la metáfora del director de orquesta: está a cargo de articular las habilidades del resto de componentes neurológicos para lograr resultados. De esta manera se puede definir a los emprendedores a través de las Neurociencias.

No obstante, si analizamos la evolución del éxito de los emprendimientos en Argentina, la tasa de mortandad de los mismos es demasiado alta, igual o casi superior a la media de otros países de América Latina: solo el 5% de ellos se convierten en sustentables con el paso de los años y muchos de los mismos, que nacen anualmente, no llegan a celebrar su primer aniversario. Vale decir, somos un país de emprendedores y a la vez reflejamos serias dificultades en lograr y sostener el éxito.

Sería bueno poder plantearnos lo siguiente: ¿es posible mejorar la tasa de éxito? ¿Qué le falta a los emprendedores para ser exitosos?

Podríamos trabajar en varias hipótesis ya que, si bien los emprendedores no le temen al trabajo, y son tenaces y creativos, al parecer no llegarían a decodificar señales que vienen del mercado; o no lograrían el equilibrio entre lo emocional y lo laboral, siendo incapaces de “leer” la mente de sus clientes e insistiendo en su fórmula de trabajar como esclavos sin comprender los mandatos del mercado y su evolución.

Sus habilidades para interpretar las emociones de los clientes, serían limitadas. El llamado cerebro ejecutivo, el lóbulo frontal, no cumple funciones emocionales. Tal vez por ello les sea difícil decodificar lo que sienten sus clientes, decodificar qué los motiva. No procesan los deseos y frustraciones del mercado. Y no procesan el miedo que despierta un entorno comercial hostil y competitivo.

Hoy necesitamos seguir buscando el apoyo interdisciplinar más allá de la Psicología como ciencia, la Medicina, Biología, Física Cuántica, para tratar de acercarnos a la comprensión de algunas conductas y/o motivaciones que hacen al perfil emprendedor. Es decir, aportes como la Decodificación Biológica (Fleche, 2011) o la Psicogenealogía (Schützenberger, 2008), pueden ayudar a comprender el comportamiento de la mente del emprendedor.

De acuerdo a trabajos científicos como los realizados por Álvaro Pascual-Leone, Neuropsiquiatra de la Universidad de Harvard, aplicando estimulación eléctrica a la zona ventromedial del lóbulo pre frontal se pudo lograr incrementar la empatía en pacientes con serias dificultades de ponerse en los zapatos de los otros: los sociópatas (mencionado en Suárez Lara, 2014). Asimismo, otras técnicas de investigación cerebral ayudarían a saber qué pasa en el cerebro del emprendedor, de esta manera se podrían definir los estímulos que activen su sistema límbico (cerebro emocional) y despierten su sensibilidad respecto a los mensajes de los clientes.

Por su parte, científicos y profesionales peruanos estarían trabajando en la búsqueda de la decodificación del cerebro del emprendedor y de acuerdo a ello, plantearán qué estímulos se necesitan para que el cere-



bro del emprendedor promedio responda como el de los emprendedores exitosos.

### **Diferencia entre mente y cerebro**

La mente puede ser considerada como el conjunto de facultades cognitivas y emocionales del ser humano. Sus elementos constitutivos más importantes son los siguientes:

- Sensaciones
- Emociones
- Sentimientos
- Ideas y Pensamientos
- Imágenes Mentales
- Memoria
- Conciencia y Autoconciencia

Todas estas capacidades intangibles, denominadas procesos mentales, se desarrollan en el interior del cerebro (procesos cerebrales), que es el centro de control de todas las actividades de vida relacionadas tanto con la supervivencia como la trascendencia. Para llevar adelante tan delicada función, la mente debe poder recibir e interpretar los innumerales estímulos provenientes del mundo exterior o del propio mundo interior. Se calcula que el número de señales recibidas está en el orden de los 200 trillones de datos por segundo.

Científicamente hablando, al cerebro se lo define como la parte constitutiva del sistema nervioso ubicada dentro del cráneo, pesa aproximadamente 1.350 gramos en promedio y es una masa de tejido de color gris rosáceo, compuesta por unos 100.000 millones de neuronas, que se hallan conectadas en forma de una intrincada red de 100 billones de sinapsis o conexiones nerviosas.

## **Evolución del Cerebro**

Nuestro cerebro es el resultado de millones de años de ensayos y pruebas evolutivas y es el mismo que tuvo el primer homo sapiens en la sabana africana hace aproximadamente 120.000 años atrás. Dentro de él existen estructuras sumamente primitivas que son el legado de nuestra larga historia evolutiva.

Las terminaciones nerviosas de los peces y anfibios, fueron cambiando y estructurándose en módulos que dieron origen al primer cerebro, denominado reptiliano, encargado de los instintos básicos de la supervivencia, respuesta tipo “pelea o huye”, deseo sexual y búsqueda de comida. Estas respuestas básicas son automáticas, rígidas e inconscientes. La evolución dotó a este cerebro de un sistema básico de memoria que permitió a los individuos reaccionar selectivamente a un espectro más amplio de estímulos, naciendo el cerebro de mamífero o sistema límbico, o cerebro emocional; centro de las emociones, en el que hace su aparición la función de aprendizaje.

Los cerebros de los mamíferos fueron desarrollando una corteza cerebral cada vez mayor, que llevó al desarrollo del cerebro humano.

## **Neuroplasticidad: el cerebro como un músculo**

Neuroplasticidad o plasticidad cerebral es la capacidad adaptativa para regenerarse anatómica y funcionalmente después de estar sujeto a influencias patológicas, del ambiente o del desarrollo.

Esto nos indica que podemos desarrollar “cerebros emprendedores”, dado que la ciencia se ha pronunciado a favor de la plasticidad neuronal, y refutado el mito de que el adulto no tiene capacidad de regenerarse cerebralmente, las posibilidades son ilimitadas. El cerebro es el único órgano del cuerpo que no se desgasta con el uso, sino todo lo contrario.

Las Neurociencias proporcionan pautas sobre qué necesitamos para ser más eficientes: hacer más con menos. Especialistas en Neurociencias aplicada al emprendedorismo, proponen lo siguiente:

- Visualiza y recreáte con ello. Todo comienza con un sueño. El emprendedor tiene más probabilidad de éxito cuanto más interioriza su plan. Un plan aburrido no ilusiona a nadie. Cuanto más atractivo, más ganas de ir por ello. Trabajar con la visión sitúa al cerebro en simulación experimental. Como no distinguimos entre realidad o ficción, lo que hemos visto en nuestra mente nos prepara para afrontar la situación real, porque es como si ya lo hubiéramos vivido.
- Incluye cada día algo de incertidumbre. El apellido de emprender es incertidumbre, la única constante. Así, disfrutar con la ausencia de certezas o, lo que es lo mismo, quitarnos los límites es crucial para desarrollar al emprendedor que llevamos dentro. Pero ¿cómo lograrlo cuando nuestro cerebro no soporta la incertidumbre?  
La fórmula del juego funciona. Todavía conservamos una mente primitiva que se mueve por retos. Vincularlo al disfrute, con emociones fuertes puede convertirse en algo adictivo. El cambio es un acelerador de emociones.
- Apunta en la dirección adecuada con atención. El cerebro busca distraerse, probablemente machaque con pensamientos negativos sobre la capacidad como emprendedor. No les hagas caso; en realidad forma parte de su estrategia para consumir menos energía. El emprendedorismo es agotador. Así que cuando aparezca el cansancio, en lugar de presionarte, descansa antes de continuar.
- Trabaja en equipo, integra todo tu cerebro. Para emprender necesitamos una mente multidisciplinar, es decir, los dos hemisferios. Necesitamos entrenar la imaginación, la intuición para generar ideas y atrevernos. Y también potenciar la planificación y la organización para materializarlas. Ser creadores y actores a la vez.

### **Autoliderazgo Emocional**

Liderar o conducir eficazmente un emprendimiento o un grupo, no es una tarea demasiado fácil, ya que a pesar de que ciertas personas puedan poseer ciertas habilidades innatas o bien han realizado alguna

formación específica; debido a su complejidad, nos desafía a superar ciertos desafíos, como por ejemplo la confrontación entre nuestros modelos mentales, expectativas, necesidades; porque el verdadero liderazgo es sinónimo de una serie de características de la personalidad y valores mediante los cuales una persona quien confía en su talento, posee además la suficiente humildad para favorecer el desarrollo de quienes lo rodean.

Como decía Víctor Frankl (1991), en su libro *El Hombre en Busca del Sentido*: “el hombre no se limita a existir, sino que decide cómo será su existencia, en qué se convertirá en el minuto siguiente” (p. 150), si tomamos esta frase podemos entonces pensar que el liderazgo es una elección, una vocación y una filosofía de vida.

Dentro de las habilidades de un líder se destacan algunas conductas y actitudes que lo diferencian de una persona común y que podemos desarrollarlas. Según mi punto de vista, la “Inteligencia Emocional” proporciona un conjunto de herramientas y estrategias para desarrollar y mejorar dichas habilidades y llegar de esa manera a generar una comunicación asertiva.

Tres elementos son claves para comprender la Inteligencia Emocional: emoción, motivación e inteligencia. Una emoción entonces, podemos decir que es una reacción que está sujeta a cierta información que recibimos del ambiente, y que dependerá de qué es tan importante para nosotros. Toda emoción contiene como mínimo tres elementos que son: una situación o estímulo, un sujeto capaz de percibir esa situación, procesarla y reaccionar o no y un significado, como por ejemplo alegría, tristeza o enfado.

Motivación es un proceso mediante el cual una persona se esfuerza en cierta dirección para alcanzar un objetivo determinado, cabe aclarar que cada persona tiene sus propios motivos, aunque comparta los mismos con otra persona.

Ya Platón definía la Inteligencia como el cochero que lleva las riendas de un carro tirado por caballos que representan la voluntad y la emoción, y si nos remitimos a la actualidad, Howard Gardner (1998)

concibe a la inteligencia como un conjunto de habilidades (ocho) y que cada una de ellas hasta cierto punto es independiente de otras.

Daniel Goleman (2010), psicólogo estadounidense, realizó una investigación relevante sobre personas exitosas en diferentes ámbitos y concluyó que más allá de la inteligencia lógico-racional, debe existir un componente adicional que permita a las personas ser exitosas en la resolución de problemas organizacionales y personales habituales.

Para Goleman (2010), la Inteligencia Emocional es una forma de inteligencia efectiva con que la gente percibe y entiende sus propias emociones y la de los demás, donde reconoce además cinco rasgos que la conforman:

- Autoconciencia: es la habilidad para conocerse a uno mismo mediante la interpretación adecuada de la realidad en la que vivimos, apoyado además en la valoración adecuada de uno mismo como así también de la autoconfianza. Con relación a la interpretación de la realidad, en Programación Neurolingüística (PNL) se expresa de una manera interesante y profunda, que nos ayuda a reflexionar y que es la siguiente: “la realidad no es como es, sino como nosotros creemos que es”, es decir la realidad es una creación subjetiva, la realidad no existe de manera objetiva, es mi realidad y puede ser diferente a la realidad del otro según las respectivas percepciones de la misma.
- Autocontrol: es la capacidad para actuar con coherencia, controlar nuestros impulsos, conservar el equilibrio y la calma, admitir nuestros errores, actuar de manera ética, defender nuestros valores con respeto, cumplir nuestras promesas y compromisos; es decir ser confiables e íntegros, pero además tener capacidad para adaptar nuestras conductas a diversos contextos y por sobre todo ser innovadores y creativos.
- Automotivación: significa encaminar nuestros esfuerzos al logro de objetivos, asumir riesgos, tener voluntad para mejorar nuestro desempeño. Además comprometerse con los demás, poseer iniciativa e incluso estimular a otros para emprender esfuerzos conjuntos y ser optimista, es decir confiar en el éxito en vez de

temer al fracaso. Muchas veces como sugiere el mismo Frank no debemos caer en un “vacío existencial”, fenómeno que se manifiesta principalmente en un estado de pérdida de sentido y como dice el mismo autor “debemos encontrar sentido a la vida ya que vivir tiene sentido”.

- Empatía: es cuando podemos reconocer las emociones de otras personas, pero además aceptarlas y respetarlas en la diversidad, debemos orientarnos hacia el servicio, compartiendo nuestros conocimientos y experiencias, estimulando su desarrollo personal. Coincido con aquellos que sostienen que una persona no puede motivar a otra, pero sí se puede estimularla, sin prejuicios y evitando la intolerancia.
- Manejo de las relaciones: son las habilidades sociales que permiten que nos integremos y podamos así participar en diferentes grupos, para ello debemos escuchar abiertamente, compartir información, promover una comunicación sincera, guiar a los demás en el proceso de cambio, alentar al debate y la discusión abierta y por sobre todo desarrollar la habilidad para trabajar en equipo.

## **Conclusiones**

La Inteligencia Emocional debe utilizarse como herramienta para construir un liderazgo que trascienda, ya que nos brinda orientación sobre nosotros mismos y sobre el vínculo emocional y de comunicación con los demás.

¿Por dónde empezar? En primer lugar, es necesario reforzar nuestra autoestima, así al estar convencidos de que todos podemos ser líderes, podremos encontrar a ese líder que llevamos adentro. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. Por lo tanto, puede afectar a nuestra manera de estar y actuar en el mundo y de relacionarnos con los demás.

Asimismo deberíamos afianzar el autoliderazgo, permitirnos soñar, fijarnos objetivos individuales que intenten quebrar nuestros propios límites y aprender a correr ciertos riesgos.

Debemos al igual que un artista construir nuestra forma de conducirnos por la vida, ya que como expresaron algunos referentes, el arte de ser líder, es el arte de ser uno mismo.

Para poder alcanzar el autoliderazgo debemos transitar en primer lugar el camino del auto descubrimiento, poder realizar nuestro propio diagnóstico de fortalezas y debilidades, lo que se denomina desarrollar nuestra habilidad de inteligencia intrapersonal, para luego desarrollar nuestra inteligencia interpersonal.

A continuación, se mencionan algunas habilidades que se consideran indispensables para afianzar el auto liderazgo:

- Ser Creativo y Flexible
- Potenciar la Autoestima
- Rediseñar los Modelos Mentales
- Poseer Objetivos claros y alcanzables
- Aplicar Inteligencia Emocional

“Haz lo que tu corazón sienta que es lo correcto, serás criticado de cualquier forma. Te maldecirán si no lo haces y te maldecirán si lo haces” (Eleanor Roosevelt).

## **Bibliografía**

- Frankl, V. (1991). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Zeta.
- Schützenberger, A.A. (2008). *¡Ay, mis ancestros!* Madrid: Aguilar.