

**NEUROMARKETING Y SUS EFECTOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN LA ALTA DIRECCIÓN: ANÁLISIS EN EL SECTOR PÚBLICO**



**MERLIS ELENA GÓMEZ ROMERO
PAULA ANDREA PACHECO RUIZ**

**MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
MONTERÍA-CÓRDOBA**

2020

**NEUROMARKETING Y SUS EFECTOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN LA ALTA DIRECCIÓN: ANÁLISIS EN EL SECTOR PÚBLICO**

**MERLIS ELENA GÓMEZ ROMERO
PAULA ANDREA PACHECO RUIZ**

**MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

**Tutor:
MARÍA TRINIDAD PLAZA GÓMEZ
M. Sc Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
MONTERÍA-CÓRDOBA
2020**

AGRADECIMIENTOS

En este proceso en el que crecí personal e intelectualmente, son muchas las personas a las que debo un sincero agradecimiento y su aporte importante e incondicional para conmigo.

Antes que nada la gloria es para Dios por darme sabiduría y entendimiento para avanzar en este proyecto, a mi hermosa familia, por su gran apoyo, su constancia y perseverancia, no solo a lo largo de mi carrera sino en todo el transcurso de mi vida. A mis hermanos que los llevo en mi corazón, a la niña Victoria Támara y de manera especial a mi hijo Joaquín Hoyos Gómez y a su familia paterna por su gran disposición y acompañamiento.

Mis agradecimientos a la empresa Comercializadora de servicios de Sucre y a mis gerentes Walter Aldana y Misael Restrepo, con gratitud por la oportunidad que me brindaron para seguir creciendo y aportar de manera enriquecedora en mi labor.

A mis amigos especialmente a Delfina Vargas, Tiany Martínez y Sergio Figueroa por ser incondicionales.

A si mismo quiero agradecer sinceramente a la M. Sc. María trinidad Plaza Gómez directora de este proyecto, por su gestión y dirección durante la construcción del documento.

Agradecimientos de corazón a los profesionales Jesús Ruíz Tirado y Jesús Pemberthy Cogollo por su importante asesoría y acompañamiento al mejoramiento de este trabajo de grado. A la universidad de Córdoba alma mater, programa de ingeniería industrial.

No podía faltar agradecer a Dios por haber puesto en mi camino a personas como Daniela de la Rosa y Andrea Fernández compañeras de la Cohorte 24 Especialización Gerencia Empresarial, equipo fuerte. Por supuesto a mi amiga Paula Pacheco Ruíz por

todo su empeño, su responsabilidad y esas ganas desenfrenadas de salir adelante tanto como la fe puesta en este proceso, que considero un sueño hecho realidad.

Merlis Elena Gómez Romero

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a Dios y a la Virgen María por la sabiduría otorgada durante este proceso, el cual me facilitó actuar de la manera más sensata antes las adversidades. Así mismo, agradezco enormemente el apoyo brindado por mis padres y hermanos, quienes siempre sin conveniencia han deseado lo mejor para mí, regalándome desde su experiencia un poco de su conocimiento y buenas vibras, con la intención de que no desfallezca en el transcurrir de mis estudios y cumplimiento de metas.

Agradecer al Dr. Fabián Lora Méndez por su apoyo, motivación y consejos, los cuales fueron oportunos durante el desarrollo de mis estudios, resaltándome la importancia de mantener el profesionalismo, las virtudes y valores que me caracterizan como persona ante la sociedad. Además, el inculcarme que nunca me rinda a pesar de las circunstancias.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la M. Sc. María Trinidad Plaza Gómez, Directora de la presente Monografía, por su acompañamiento, sugerencias, instrucción y apoyo incondicional durante la construcción del documento. Del mismo modo, a los docentes del Programa Ingeniería Industrial que nos instruyeron durante el desarrollo de cada módulo de la Especialización Gerencia Empresarial, compartiendo sus experiencias y conocimientos profesionales, con el objetivo de formarnos como personas dispuestas a contribuir en el mundo laboral y social.

A los profesionales Jesús Ruiz Tirado y Jesús Pemberthy Cogollo, por su instrucción, consejos y comentarios desde su experiencia en pro de mejorar la presente Monografía. Así mismo, a Julieth Martínez Gómez, Javier Muñoz Combatt y Liliana Barreto López por la motivación y aportes brindados durante el proceso.

A mi compañera y colega Merlis Gómez Romero por su paciencia, compañerismo y el buen trabajo en equipo que mantuvimos durante este proceso. De igual manera, a los Docentes designados como Jurados, quienes dedicaron parte de su tiempo para evaluar,

revisar e instruir de mejor forma la presentación de este trabajo. Por último y no menos importante, a la Universidad de Córdoba por permitirnos formar y potencializar nuestro conocimiento, alcanzando una educación superior con buena calidad y eficiente.

Paula Andrea Pacheco Ruiz

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO GENERAL	2
3. DESARROLLO DEL TEMA	2
3.1. NEUROMARKETING Y SUS EFECTOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO	2
3.1. NEUROCIENCIAS.....	4
3.2. DEL MARKETING AL NEUROMARKETING.....	4
3.2.1. <i>Neuromarketing en Colombia.</i>	9
3.2.2. <i>Marketing Sensorial.</i>	11
3.3. <i>Técnicas de Neuromarketing Aplicadas en Organizaciones.</i>	13
3.3.1. Marketing Interno.....	13
3.3.1.1. Comunicación Organizacional Interna.....	15
3.3.1.2. Liderazgo y Habilidad Gerencial.	17
4. CASOS DE ÉXITO DE LAS TÉCNICAS DE APLICACIÓN EN EL NEUROMARKETING EN ORGANIZACIONES.....	21
4.1. EN EL MARKETING INTERNO.....	22
4.2. EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	25
4.3. EN EL LIDERAZGO Y HABILIDAD EMPRESARIAL.....	29
4.3.1. <i>En el Ambiente Laboral.</i>	30
5. PERSPECTIVA.	31
4. CONCLUSIONES.....	34
5. BIBLIOGRAFÍA.....	35

RESUMEN

El marketing como disciplina se basa en teorías claras, sin embargo, estas no poseen suficiente peso experimental como el que se evidencia en las neurociencias. Estas últimas se basan mucho en estudios que analizan de forma directa el cerebro y con base en ello, se parte a la predicción del comportamiento humano. El Neuromarketing y sus efectos en la comunicación interna de la alta dirección en el Sector Público es una monografía con enfoque cualitativo que pretende desarrollar para identificar la importancia que tiene la comunicación interna desde la alta dirección hacia todo el equipo de trabajo en las empresas del sector público; cuyo objetivo fue realizar una revisión bibliográfica que articule el neuromarketing con la comunicación interna de la alta dirección en el sector público, con el fin de plantear estrategias que permitan fortalecer este proceso en las organizaciones.

Se abordaron una serie de conceptos y posturas de diferentes autores para comprender como el neuromarketing se articula a la alta dirección en el sector público, por lo que se revisó, a través de diferentes bases de datos electrónicas especializadas en el área administrativa, gerencial y psicológica, cómo influye en el marketing interno buscando mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores, la comunicación organizacional, y el liderazgo gerencial, igualmente casos éxitos de la aplicación del neuromarketing desde la alta gerencia para mejorar los procesos de las instituciones. Se concluyó que el neuromarketing requiere de factores como buena comunicación interna, liderazgo y habilidad gerencial; y de conocimiento en estrategias de Marketing interno para su aplicación en las organizaciones, teniendo en cuenta que para el sector público se requiere de un mayor detalle en el proceso de implementación si se quieren alcanzar los resultados esperados.

Palabras Clave: Neuromarketing; Sector Público; Alta Gerencia; Liderazgo; Marketing Interno; Comunicación Interna.

ABSTRACT

Marketing, as a discipline, has a foundation in clear theories; nevertheless, these don't have enough experimental weight the way neurosciences have. These are based principally in studies which directly analyze the brain and help this science to predict the human behavior. Neuromarketing and its effects on internal communication from the high direction in public sector has, as an objective, making a bibliographic revision that link neuromarketing with internal communication from high direction specifically on the public sector in order to identify the strategies that allow strengthening this process in organizations.

Concepts and postures were approached in order to understand how neuromarketing is linked with high direction in the public sector, that is the reason it was aborded, trough different electronic databases which are specialized on administration, managing and psychology camp, what is the influence of internal marketing, organizational communication and managerial leadership. Also, this monography includes successful cases of neuromarketing application since high managing in order to improve institutional process. As a conclusion, neuromarketing depends on factor as a good internal communication, leadership, manager skills and also internal marketing strategies to apply in companies, taking into account that public sector requires more details in the application process if a manager wants to reach good results.

Key Words: Neuromarketing; Public Sector; Senior Management; Leadership; Internal Marketing; Internal communication.

1. INTRODUCCIÓN

El marketing como disciplina se basa en teorías claras, sin embargo, estas no poseen suficiente peso experimental como el que se evidencia en las neurociencias. Estas últimas se basan mucho en estudios que analizan de forma directa el cerebro y con base en ello, se parte a la predicción del comportamiento humano. Dado lo anterior, es posible concebir una mezcla entre las teorías definidas propuestas por el marketing y el desarrollo experimental de las neurociencias a través del neuromarketing. Esta disciplina, parte de los métodos utilizados para el estudio cerebral para conocer el impacto comercial de diferentes productos o servicios en la población. Esta disciplina da cabida a generar una mayor comprensión del cerebro humano, especialmente en la toma de decisiones de cada persona en su faceta de consumidor (Ortega, 2016).

El avance constante y continuo de los estudios neurocientíficos ha permitido la mejora de las tecnologías médico-diagnósticas, sistemas de procesamiento de datos y herramientas que permiten la medición de las reacciones entre cada individuo ante los distintos estímulos dados por estrategias de comunicación utilizadas en el mercado actual (Castellanos, 2016).

En Colombia, el neuromarketing atraviesa una etapa de transferencia de conocimiento en los aspectos empresariales y académicos; es decir, se encuentran en adopción las técnicas exitosas que empresas multinacionales de consumo masivo han implementado en otros países; esto ha permitido que las empresas en el país modifiquen o transformen su estructura y modelo de mercadeo original para dar paso a estas estrategias (Acero, 2016).

Las empresas, tal como en la sociedad, vive momentos incertidumbre debido a la desconfianza y falta de seguridad ofrecidas por el mercado; esto dado por la no constancia en los precios, factores políticos, gubernamentales, económicos y la falta de liderazgo administrativo en algunas de estas (Jorge & Irene, 2016). En este punto es donde es necesaria la utilización de técnicas innovadoras que atraigan a los consumidores y consoliden a la Compañía en el mercado competitivo de hoy; el neuromarketing, que es

producto de la mezcla entre ciencias anteriormente descritas se ha presentado como una herramienta útil e innovadora que necesitan las empresas hoy por hoy. Dicha herramienta aporta comunicación, diferenciación, recordación y fidelización de marca hacia los productos y servicios que ofrecen; sin embargo, muchas veces no es tomada en cuenta debido a su desconocimiento o rigidez en la preferencia hacia las políticas tradicionales de mercadeo por parte de las empresas (Acero, 2016).

El neuromarketing y sus efectos en la comunicación interna de la alta dirección en el Sector Público es una monografía de tipo cualitativo que pretende identificar la importancia que tiene la comunicación interna desde la alta dirección hacia todo el equipo de trabajo en las organizaciones, así mismo la búsqueda de la satisfacción del equipo humano y la efectividad en el desarrollo de los procesos ejecutados por cada miembro de una organización; partiendo de una revisión bibliográfica que permitirá conocer los efectos de la aplicación del Neuromarketing en la comunicación interna entre la alta dirección y el equipo de trabajo, identificando puntos importantes como qué piensan, qué sienten y cómo actúan las personas.

2. OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión bibliográfica que articule el neuromarketing con la comunicación interna de la alta dirección en el sector público, con el fin de identificar las estrategias que permiten fortalecer este proceso en las organizaciones.

3. DESARROLLO DEL TEMA

3.1. NEUROMARKETING Y SUS EFECTOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La alta dirección en la mayoría de las situaciones no tiene en cuenta o desconoce el estado emocional de su equipo de trabajo, es decir, no utiliza estrategias, tácticas o canales de comunicación eficientes para comunicar de la mejor forma las decisiones, transmitir el

conocimiento, asignar actividades e intercambiar ideas; además el 60% de los problemas en las organizaciones se originan por una mala comunicación, generando conflictos que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral alterando así, las metas de esta (Karim, 2015).

Este trabajo aborda una serie de conceptos y posturas de diferentes autores para comprender cómo el marketing y las neurociencias son combinadas en el neuromarketing, se articula a la alta dirección en el sector público, por lo que se revisó, a través de diferentes bases de datos electrónicas especializadas en el área administrativa, gerencial y psicológica, cómo influye en la comunicación organizacional interna, el liderazgo gerencial, el acoso y persecución laboral y casos éxitos de la aplicación del neuromarketing desde la alta gerencia para mejorar los procesos de las instituciones.

Dado lo anterior, se realizó una recopilación de estudios de casos, artículos y otros fragmentos escritos que nos permitieron comprender los efectos del neuromarketing en la comunicación interna desde la alta gerencia. Para desarrollar la recopilación se priorizaron estudios de casos, artículos y evaluaciones realizadas con una publicación no mayor a cinco años; sumado a lo anterior, se indagaron estudios de lengua no hispana como portugués, inglés y francés para abordar una un enfoque éxito en casos nacionales e internacionales.

Una vez comenzó la búsqueda de estudios se establecieron tres ejes de búsqueda: la comunicación interna desde la alta dirección, el neuromarketing desde la alta gerencia publica y las ciencias que apoyan el neuromarketing y la comunicación interna. Toda esta se realizó utilizando bases de datos enfocadas a la ingeniería industrial, administración, economía y áreas a fines, por lo que las bases de datos seleccionadas fueron Science Direct, Proquest, Revista de Ingeniería Industrial, entre otras; no obstante, se usó además el buscador científico Google Académico. Con esto se desarrolló este trabajo, que buscó conocer los efectos de neuromarketing en la comunicación interna desde la alta gerencia enfocada al estudio del sector público.

3.1. Neurociencias.

Las neurociencias comprenden una amplia gama de interrogantes acerca de cómo se organizan los sistemas nerviosos y cómo funcionan para generar la conducta, los cuales pueden estudiarse a través de herramientas analíticas de la genética, la biología molecular y celular (Purves , y otros, 2007). Según De la Barrera et.al, la tarea central de las llamadas neurociencias es la de intentar explicar cómo actúan millones de células nerviosas individuales en el encéfalo para producir la conducta o el comportamiento y, a su vez, cómo estas se ven influenciadas por estímulos externos presentes en el ambiente y la conducta de otros individuos (De la Barrera & Donolo, 2009).

Una de las herramientas que ayudó en su avance como ciencia fue el desarrollo de la resonancia magnética por Paul Lauterbur y Peter Mansfield, con la que recibieron el Premio Nobel de Medicina. Estas son imágenes obtenidas del cerebro que permiten detectar cambios en la distribución del flujo sanguíneo cuando la persona realiza diferentes tareas o reacciona a estímulos emocionales o motivacionales. Estas imágenes se convirtieron en la base de los estudios neurocientíficos (Gleixner, 2012).

Esta facilidad en la detección y lectura de la estimulación en áreas cerebrales por estímulos externos permitió su aplicación en áreas inclusive lejanas del círculo médico o biológico, tal como su unión con el marketing, dando origen al neuromarketing, el cual posiblemente tuvo su origen en cuestionamientos formulados desde el marketing, tales como: ¿Dónde se origina la decisión de compra? ¿Qué motiva al consumidor a comprar un producto sobre otro? y ¿Cómo se puede generar lealtad sobre una determinada marca? Conocer estos interrogantes permitiría conocer el comportamiento de los consumidores y, con base en ello, trabajar en un plan de marketing sobre determinado producto.

3.2. Del Marketing al Neuromarketing.

Algunos autores señalan que el marketing es una disciplina inherente al ser humano dando su origen desde el mismo comienzo de la especie (García, 2010); este puede ser definido

por Villanueva et.al como un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar diferentes bienes y/o servicios. Este, a su vez, busca incrementar la demanda de un producto basando en la creación de deseos o para la satisfacción de necesidades ya existentes (Villanueva Aguilar, Catedral Aguilar, Figueroa Ortiz, Casco Alfaro, & Pacheco Hernández, 2013).

El marketing como un proceso se basa en entender el mercado; esto hace referencia a las necesidades y deseos de la población, por lo que se hace necesaria una recolección y análisis de información para así dirigir un esfuerzo mercadológico. Es también importante diseñar una estrategia de marketing que se oriente a las necesidades y deseos del cliente a través del conocimiento de los hábitos generados en la compra y uso repetitivo de cierto producto y las razones por las que lo adquiere. Además, se debe elaborar una estrategia de marketing que entregue un valor superior que es medible por medio del incremento en las ventas y, finalmente, establecer relaciones con el cliente, que garanticen una retroalimentación recíproca productor-cliente para lograr su satisfacción (Villanueva Aguilar, Catedral Aguilar, Figueroa Ortiz, Casco Alfaro, & Pacheco Hernández, 2013).

El uso del marketing ha sufrido grandes cambios en el transcurso del tiempo. Se destacan tres fases principalmente: el 1.0 que data de la revolución industrial, el cual se centra en el producto y en su producción a gran escala y donde se vendían los productos a cualquiera que pudiera comprarlos; el 2.0 que surge en la era del desarrollo de las tecnologías de la información donde el papel del marketing es más complicado, ya que se empiezan a tener en cuenta las preferencias de los consumidores ya que estos últimos están más informados de las características de los productos y es capaz de comparar y tomar decisiones sobre el valor que estos le representan. La última fase del marketing centra al consumidor con inteligencia, corazón y espíritu, por lo que su aptitud y comportamiento influyen en las prácticas y estrategias de marketing (Fuentes Vera & Vera Huacón, 2015).

Cada vez van surgiendo más y mejores estrategias y concepciones de abordar el proceso pero siempre teniendo en cuenta al consumidor como alguien que no solo compra un determinado producto por hacerlo, sino que se preocupa de todo lo que esto conlleva

(Fuentes Vera & Vera Huacón, 2015); es decir, existe algo que lo impulsa y motiva a elegir un bien o servicio y más aún, a preferir uno específicamente sobre otro.

La toma de decisiones está fundamentada en las motivaciones originadas en el meta-consciente (Montoya Cadavid, 2014); el neuromarketing se presenta como esa herramienta que suministra los elementos necesarios para analizar a profundidad la razón por la cual se elige un elemento 'A' sobre uno 'B'. Esta disciplina ayuda a entender que ocurre en el cerebro de los trabajadores ante los distintos estímulos provenientes de la alta gerencia, ofreciendo así un abanico de estudios más profundo y completo comparado con técnicas de marketing tradicional.

El desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan el estudio cerebral ha permitido que se entienda con un mayor grado de profundidad esta temática, por tal razón, el campo neurocientífico se ha visto notoriamente beneficiado, lo que ha permitido que todos esos avances en conocimientos permitan perfeccionar las técnicas de neuromarketing que son aplicadas actualmente por parte de las empresas, garantizando así una mayor probabilidad de éxito en el mercado competitivo actual.

El neuromarketing hace parte de las ciencias, disciplinas científicas y metodológicas (Torreblanca, Juárez, Sempere, & Mengual, 2012) que permite con sus técnicas generar mensajes que sobresalen con respecto a los demás, por lo que es de total relevancia entender como esta disciplina puede generar una ventaja competitiva a la empresa; por lo tanto, es importante innovar con métodos modernos de marketing en los que se incluyan a las neurociencias, y que además puedan ser aplicados en los diferentes sectores económicos, bien sean públicos o privados, ya que una buena dirección gerencial es responsable directo de las actividades que desarrollen sus subordinados y, de este, dependen los resultados que alcance la organización.

Desde comienzos de este siglo, los especialistas en marketing han comenzado a incluir las técnicas que ofrece el neuromarketing en sus estudios de mercado, ya que han notado los buenos resultados obtenidos por parte de las neurociencias para descifrar y predecir

resultados de consumo en las grandes empresas (Camacho, 2016). El neuromarketing tuvo grandes avances y desarrollos en el siglo pasado; sin embargo, empezó a definirse formalmente en el año 2002 por el doctor Ale Smith, profesor de la Universidad Erasmus de Rotterdam y ganador del premio Nobel de economía en ese año. Posteriormente, Gary Zaltman (2002), doctor de Harvard fue nombrado como precursor del marketing, ya que fue uno de los primeros investigadores en usar la técnica de Resonancia Magnética Funcional -fMRI con el objetivo de analizar imágenes cerebrales de los consumidores y en las cuales se lograron identificar el impacto de los estímulos como el proceso de compra en los consumidores (Márquez Ángel, 2018).

Según Vlasceanu, existen diversas técnicas que son utilizadas por el neuromarketing para atraer a los consumidores; entre las que se encuentran la encefalografía, que se caracteriza por ser una técnica no invasiva que ilumina las áreas de la corteza cerebral que se activan ante ciertos estímulos, que pueden verse traducidos en colores, formas o productos que atraen naturalmente a las personas; mientras que la resonancia magnética mide el nivel de oxígeno en la sangre que llega a diferentes áreas del cerebro, generado por la reacción a diferentes estímulos; sin embargo, su uso es más costoso y la tecnología es menos accesible que la anterior (Vlasceanu , 2014).

El desarrollo del neuromarketing en países como España, por ejemplo, tuvo su eje de desarrollo a través del Eye Tracking, el cual es una técnica que permite el conocer el consumo visual exacto de un consumidor cuando se le presentan estímulos externos, bien sean digitales o físicos; dichos datos o resultados pueden ser apreciados simplemente a través de un computador. Esta técnica se fundamenta en el uso de rayos infrarrojos que se refractan en las retina de la persona, logrando así seguir el movimiento en tiempo real de la misma a través de principios trigonométricos. Esta técnica, sin embargo, presenta una gran limitación en su ejecución, la cual es la considerable inversión económica que debe realizarse, sin tener además la seguridad que los resultados obtenidos sean 100% fiables, dado que es difícil encontrar consensos sobre la interpretación de las lecturas sensoriales o cerebrales (Castellanos & González, 2013).

El neuromarketing investiga además las regiones cerebrales que presentan participación en el comportamiento de un determinado cliente en su proceso de compra, bien sea al momento de elegir una marca sobre otra, cuando elige comprar un producto o tomar un servicio o simplemente cuando recibe e interpreta mensajes provenientes de estímulos que le rodean. Esta disciplina suple la necesidad hallada en el mercadeo de encontrar distintas alternativas para acercarse más a los consumidores, entender sus procesos cerebrales en la toma de decisiones, encontrar la manera de persuadirlos a consumir y fidelizarlos hacia un producto o la marca (Márquez Ángel, 2018). Por esta razón, ha venido adquiriendo relevancia en el ámbito académico y empresarial (Huespe, 2014).

El proceso de comprar, decidir que escoger y que producto o servicio preferir es uno de los principales objetos de estudio de neuromarketing, el cual identifica y ejecuta nuevas maneras en las que pueden influenciar a los compradores para así llevarlos a adquirir un determinado producto. Para Coca, esta disciplina se basa en “despertar, identificar o reconocer las necesidades, recopilación y tratamiento de la información, formulación y puesta en marcha de la elección y la evaluación de las consecuencias” (Coca Carasila, 2008). Por tal razón, el neuromarketing se fía de sus estrategias de venta y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC para fortalecerlas; tal es el caso de las compras por medios digitales o en línea, en donde gracias al neuromarketing, se busca que el proceso de compra por parte de los consumidores se mantenga fácil y simple, donde se garantice el mínimo o nulo uso de publicidad externa que distraiga a los compradores de su actividad y se garantice un adecuado diseño de páginas web que mejoren la experiencia de compra; la misión de dichas páginas es generar atracción desde el comienzo, crear un contenido predominante de tipo visual, especificación de cifras por encima de porcentajes y la implementación de estrategias de pago más amigables como el botón “añadir al carrito” que reduzcan el nivel de miedo de los compradores a pagar (Webloyalty, 2017).

Técnicas, herramientas y estrategias como las mencionadas antes, denotan claramente la influencia del neuromarketing en el proceso de compra y venta de productos y servicios; esto se da gracias a que este (el neuromarketing) estudia por medio de la observación el

cerebro y contrasta la información obtenida con las decisiones de compra que generan los consumidores, lo que permite desarrollar estrategias comerciales que sean activadores y motivadores de potenciales compras. Muñoz revisa muy detalladamente este proceso analizando la manera en que el cerebro reacciona frente a factores externos variados provenientes de la estimulación de los órganos de los sentidos y experiencias previas que posea un consumidor en particular. Esto se ha visto como un gran aporte en el ámbito empresarial nacional y mundial ya que permite a las industrias estudiar más profundamente el mercado, logrando así segmentarlo; con ello, pueden escoger las estrategias que mejor le convengan a cada parte y promocionar mejor sus productos o servicios en relación al precio, posicionamiento y medios de comunicación (Muñoz Osore, 2015).

El proceso de compra puede ser sintetizado en cuatro modelos que especifican el comportamiento del consumidor: el punto de vista económico en donde el comprador toma decisiones relacionadas con su nivel adquisitivo; el enfoque pasivo que muestra a un cliente más atraído a comprar por lo que muestren campañas publicitarias denotando a este tipo de compradores como consumidores compulsivos o irracionales. Desde el punto de vista cognitivo describe al consumidor como un agente capaz de tomar decisiones y resolver situaciones basados en la información que tiene a su alcance y, finalmente, el punto de vista emocional, que identifica al consumidor como un ser que toma sus decisiones sobre una base emocional sin tener en cuenta la información del medio (Coca Carasila, 2008). Con base en estos modelos, el Neuromarketing se ha desarrollado para el estudio de los estímulos por los órganos de los sentidos a través del marketing sensorial.

3.2.1. Neuromarketing en Colombia.

En Colombia, el neuromarketing es un tema considerado relativamente nuevo ya que las campañas publicitarias desarrolladas y que luego son transmitidas por distintos medios de comunicación utilizan métodos tradicionales o convencionales (Morin, 2011) y además, la implementación de estas técnicas se encuentran notoriamente rezagadas, especialmente en las MiPymes, que representan el mayor porcentaje de la industria del país debido a

factores tales como la falta de conocimiento en su aplicación y la poca disponibilidad de recursos para inversión en estudios de mercado que representen rentabilidad en el futuro próximo; por tal razón, este tema es manejado principalmente por las grandes empresas que poseen el capital y la habilidad para atraer a las masas.

Según González & Martínez, algunas empresas que ofrecen servicios neurológicos en Bogotá admiten que no hay avances significativos en el país en este campo científico y las empresas en Colombia están conscientes de esta situación y admiten que se requiere mayor trabajo y estudios para implementar las técnicas del neuromarketing en sus modelos de negocios en el país, ya que reconocen que esta disciplina aporta muchos beneficios a la sociedad y al éxito económico de las empresas (González Niño & Martínez Monroy, 2013).

A pesar de lo anterior y pese su atraso en la implementación de esta área en el sector empresarial, existen diversas empresas que se encargan de fortalecer su investigación y aplicación en Colombia. Entre ellas se encuentran: Bandstrat; una organización fundada en 2002 que se basa en la investigación de mercados y consultoría en estrategia de marca y consumidor que acompaña en el diseño, perfeccionamiento y seguimiento de las acciones de negocio de sus clientes. Está además Mindcode, fundada en 1999 con sede principal en Estados Unidos, ha desarrollado una metodología de investigación única y Mindcode TM, que tiene como base la teoría científica del cerebro (Acero, 2016).

Como caso importante se destaca, debido a que su nicho se basa principalmente en el tema central de este trabajo, Neurofeedback; que es una empresa colombiana dirigida por Andrés Osuna Arciniegas, dedicada al desarrollo de la excelencia en el talento humano a través del entrenamiento de habilidades y destrezas en el cerebro necesarias para optimizar los potenciales de desempeño de las personas utilizando todos los avances tecnológicos disponibles en el campo de la neurociencia (Soto Camargo & Acero, 2016).

3.2.2. Marketing Sensorial.

Los estudios realizados con respecto a la estimulación de los órganos de los sentidos son el objeto principal de la investigación del marketing sensorial, la cual es definida por Jiménez como la técnica que genera la estimulación de los órganos de los sentidos con el fin de generar un ambiente agradable que permita mejorar e incrementar la experiencia y el tiempo de compra del cliente en el local; dicha técnica ha incrementado su relevancia hoy en día dado que las Compañías la utilizan para incrementar el grado de posicionamiento de sus productos y servicios, logrando un compromiso emocional con el cliente y que este recuerde la marca para compras futuras (Jiménez-Marín, Bellido-Pérez, & López-Cortés, 2019).

Por otro lado, Gómez y Mejía definen el marketing sensorial como una técnica en la que se utilizan diferentes medios para generar estimulación de los órganos de los sentidos de los consumidores y con ello generar una atmosfera que sea agradable para el cliente (Gómez & Mejía, 2012). Esta técnica permite crear, según los autores, crear una imagen de marca en los consumidores y generar una nota diferenciada de otros productos y/o servicios que sean de características similares (García Gómez & Carrillo, 2016).

Desde un enfoque visual de este marketing, se utilizan los colores y las formas como principal técnica para posicionar un producto en la mente de las personas; esto da lugar a la interpretación por parte de los clientes al producto y es la publicidad la primera forma en la que se genera la distinción de los productos entre marcas (Vásquez Patiño & Rueda Barrios, 2019); es decir, pueden existir empresas que ofrezcan el mismo producto, pero es la forma en la que lo presentan y los colores que lo incluyen lo que hace que sea diferenciado uno del otro. Por su parte, el marketing auditivo utiliza mayormente los sonidos y la música para generar estimulación en los consumidores; el sonido estimula regiones especiales en el cerebro que, si se escuchan con regularidad, permiten estimular adicionalmente las regiones relacionadas con la memoria, lo que garantiza que la marca sea recordada en el tiempo. Esto se ve traducido en una mayor percepción de calidad (Vásquez Patiño & Rueda Barrios, 2019).

El marketing desde el enfoque olfativo basa su técnica en la utilización de olores para cambiar el ánimo de los clientes; su objetivo es favorecer la creación de sensaciones de comodidad, relajación y atracción a través del uso de olores agradables con lo que se logre una percepción positiva y de calidad de un producto o una marca en específico. Ahora bien, con respecto al marketing gustativo, este requiere una participación más presencial y activa por parte del consumidor ya que se requiere que este pruebe físicamente el producto para generar una recordación en el tiempo que garantice una sensación positiva por parte del cliente (Vásquez Patiño & Rueda Barrios, 2019).

El marketing del tacto es muy significativo, ya que el cliente usa este sentido para acceder a información relativa de las características del producto, permitiéndole a este realizar comparaciones; por lo tanto, una de las claves en el uso de este tipo de marketing es permitirle al consumidor tocar y probar los productos, dado que se convierten en experiencias significativas para ellos (Vásquez Patiño & Rueda Barrios, 2019).

La aplicación del marketing sensorial en las técnicas de mercadeo resulta beneficiosa para las empresas, ya que repercute en la forma como se relacionan los clientes con los productos o servicios ofrecidos por la marca, especialmente si estas Compañías ofrecen sobre todas las cosas, una experiencia; por lo tanto, se llega a una aplicación exitosa de una determinada técnica del marketing sensorial si este hace evocar remotamente recuerdos positivos del consumidor, ya que eso provoca una relación con la marca y ayudar a una futura fidelización (Rodas Areiza & Cervantes Aldana, 2017).

Para Gómez & Carrillo, el 95% de las decisiones que toman las personas en su cotidiano se ven influenciadas por el subconsciente, por lo tanto, variables irracionales como la ambientación del lugar de venta, colores, formas, sonidos, olores son factores de mayor relevancia en el proceso de compra y son estos los que generarán el concepto de impresión del cliente hacia la marca (García Gómez & Carrillo, 2016).

Es importante que cada vez más empresas, no solo las de categoría multinacional apliquen estas técnicas para elevar sus ventas y con ello sus ganancias. Aunque sus estudios pueden resultar en inversiones considerables, los beneficios para las compañías pueden resultar mayores. Dentro de la aplicabilidad de este trabajo, el marketing sensorial resulta efectivo, ya que puede utilizarse la estimulación de los órganos de los sentidos para crear experiencias placenteras para los subordinados dentro de las empresas del sector público, mejorando así el sentido de pertenencia del trabajador hacia su lugar de trabajo y con ello, incrementar su productividad.

3.3. Técnicas de Neuromarketing Aplicadas en Organizaciones.

Existen diversas maneras de aplicar marketing dentro de una organización. Todas estas técnicas tienen como objetivo final el mejorar el ambiente laboral de todos los empleados y contribuir así a un aumento de la productividad de la empresa; muchas de ellas proponen principios que se desarrollan desde el neuromarketing. A continuación se muestran las más representativas:

3.3.1. *Marketing Interno.*

El marketing interno o Endomarketing tiene mucha relevancia con este trabajo ya que utiliza diversas técnicas para generar una comunicación positiva, asertiva y eficiente desde los dirigentes de las empresas hacia sus colaboradores. Este tipo de marketing es el que facilita que los empleados se sientan a gusto en sus lugares de trabajo (Congreso Empresarial y Laboral, 2018). Paralelamente es la manera en que las empresas atraen a los primeros clientes de su organización, que son sus trabajadores, por lo que utilizan algunas herramientas basadas en el estudio y predicción del comportamiento de su cuerpo laboral, tal como lo hace el neuromarketing con sus clientes externos o consumidores.

Por su parte, (Merodio , 2014) define este tipo de marketing como estrategias encaminadas en la mejoría de la relación y bienestar entre todos los miembros de una Compañía, con el

fin último de incrementar la motivación y mejorar la productividad del cuerpo de trabajo, lo que traduce en clientes satisfechos.

Reis et.al establecen definiciones de marketing interno a través terceros; según França (1995), “esta técnica cuida de las relaciones internas de la empresa; es decir, que trata a los empleados como clientes internos, cuyas necesidades necesitan ser igualmente satisfechas”. Un buen desarrollo de esta práctica, según Fernández et.at (2011) favorecerá a la organización y al individuo; para el primero se incrementará el sentimiento de cultura organizacional y para el segundo, tendrá un mayor porcentaje de empoderamiento, motivación, valoración y satisfacción (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Graziano Cremonezi, & Oswaldo, 2018).

Es necesario, por tanto, que cada empresa desarrolle dentro de su propio plan organizacional el marketing interno en el que se genere una evaluación del clima empresarial y se detallen valores, expectativas y objetivos personales del cuerpo laboral de la Compañía. Esto permitirá crear estrategias que motiven y generan un ambiente de armonía en el que se propicie la comunicación entre los colaboradores (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Graziano Cremonezi, & Oswaldo, 2018).

De esta manera, el marketing interno propone, para Pinheiro y Mendes, la asimilación de los principios de calidad y marketing que son regularmente usados para atender las amenidades de los clientes de la Compañía, pero desde una perspectiva interna; es decir, adaptada a los funcionarios y empleados de la organización. Para los autores, el trabajador o cliente interno como lo definen ellos, debe ser tratado como un consumidor más de los productos y servicios que se ofrecen en la empresa. Ellos afirman que “un cliente externo debe ser respetado y atendido, mientras que para el empleado, la empresa debe buscar las formas en las que se sienta cómodo realizando su labor” (Pinheiro de Lima & Mendes Figueiró, 2016).

Dentro del marketing interno aplicado como técnica del neuromarketing se destaca el uso de la comunicación interna como herramienta necesaria para que las actividades

propuestas sean ejecutadas de una mejor manera y sea posible el cumplimiento de programas que mejoren la percepción de los trabajadores por la organización. A continuación se profundizará en este tema y también su contribución al neuromarketing (Pinheiro de Lima & Mendes Figueiró, 2016).

Según Moreno es cada vez más recurrente que empresas apliquen en sus políticas el uso del marketing interno, ya que han descubierto los beneficios a la productividad que trae consigo una buena formulación de estas herramientas en las políticas de la organización. Entre las empresas que han adoptado estas medidas en el país se destacan; entre otras, Colcafé, Bancolombia, Suramericana, Crepes y Waffles y TCC. En ellas se han abordado los temas de reconocimiento al empleado, adecuación del ambiente laboral, fomento de la cultura del respeto, bienestar y desarrollo de las personas, involucramiento de los intereses personales en su proyecto laboral, remuneración salarial, programas de formación, etc. (Moreno Montoya, 2017).

3.3.1.1. Comunicación Organizacional Interna.

La comunicación es definida por Pazmay et.al como “La transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”; mientras que, para los entrevistados de su estudio, la comunicación organizacional se entiende como “La comunicación con el trabajador” (Pazmay Ramos, Pardo Paredes, & Ortiz del Pino, 2017).

Según De Castro, “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas”. Por tal razón, imperativo que la comunicación entre cada miembro perteneciente a la organización, sin importar su puesto se fluida, ya que de esto depende en gran medida el ambiente laboral de la misma. Sin embargo, esta puede presentar altibajos en el normal desarrollo de las actividades laborales por los miembros de la Compañía, aunque en algunas ocasiones dichos altibajos son provocados por la percepción errónea manifestada en la premisa de que el tener

información te garantiza tener más poder, aunque no represente superioridad, sino debilidad (De Castro, 2014).

Para Andrade, la comunicación organizacional a nivel interno es un apartado importante dentro de la empresa debido a que su objetivo es apalancar y generar percepciones de mejoría de los resultados a nivel organizacional. Esto se logra a través de la identificación de cada uno de los colaboradores de la empresa y luego proporcionarles información clara, relevante, actualizada y oportuna que les refuerce la integración entre todos y se cree un ambiente de confianza mutua entre ellos y la empresa, lo que corroborará una percepción favorable hacía la Compañía y de sus productos y servicios (Andrade, 2010).

Con base en lo anterior, el autor plantea que existen dos formas de comunicación en las empresas: de tipo ascendente y descendente. La primera va desde la dirección hacia el personal y colaboradores de la Compañía, que se especifica en normas, procedimientos y reglamentos. Si solo se ejerce este medio de comunicación en la organización, los empleados sentirán una percepción inadecuada de su situación por parte de la alta gerencia, generando así ambientes laborales poco amenos. La segunda está centrada desde los colaboradores de la empresa hasta la gerencia; este medio da una visión con un mayor grado de clarificación a la alta gerencia sobre el ambiente laboral de su organización (De Castro, 2014).

Aunque la comunicación empresarial esta dictaminada por estos dos canales, esta también se ve afectada en algunas ocasiones por alteraciones durante la transmisión de información entre dependencias que usualmente se ven bombardeados por rumores, rodeos, inseguridad, timidez y baja autoestima además del método por el que se decide transmitir la información (De Castro, 2014).

Por lo tanto, el comunicador organizacional de la empresa debe tener en cuenta que muchas de las decisiones que toman las personas provienen del subconsciente, por lo que el mensaje que desea ser comunicado debe ser ideado de tal forma que lo impacte. Producto de esto, se han ideado estrategias para lograr dicho objetivo, a través del uso de

la personalización, la credibilidad, el contraste y la generación de emociones, la variedad y la simplicidad (Sáenz, 2014).

Para establecer una buena comunicación interna dentro de una compañía, es necesario que las personas a cargo de los equipos de trabajo tengan una preparación y/o conocimiento previo para aplicarlo en sus colaboradores, ya que puede ser un arma de doble filo si no se aplica de la manera correcta; por lo tanto, las habilidades gerenciales y de liderazgo son factores importante que serán abordados a continuación.

3.3.1.2. Liderazgo y Habilidad Gerencial.

La necesidad de líderes impulsores e innovadores está creciendo, la dinámica y los factores de éxito son extremadamente difíciles de entender según los diferentes mercados, donde la frecuencia de sus cambiantes demandas es muy alta. Con la llegada de nuevas ideas de negocio y las antiguas compañías que necesitan un impulso adicional en el competitivo ámbito empresarial de hoy en día, existen oportunidades de trabajo constantes para quienes aspiran a ser gerentes empresariales.

Según Mirando y otros, “el líder debe ser una persona con visión de que las cosas pueden y van a mejorar gracias a su trabajo”. Se hace necesario entonces tener optimismo y perseverar en lo que se propone, ya que según el autor, los líderes deben saber comunicar sus ideas de tal manera que sean comprendidos por cada uno de los miembros de su equipo, al igual que tener visión y compromiso para saber guiar al equipo de trabajo a cumplir sus objetivos y propósitos para así obtener los mejores resultados (Miranda Londoño, Jarvis, Lopoukhine, & Wafula Mapesa, 2019).

En este orden de ideas, Ferrer también afirma que el líder es responsable de propiciar que todas las personas que conforman el equipo trabajen armoniosamente y se reduzcan los choques o roces entre sus miembros; por lo tanto, se presenta la innovación como un método para mantener a flote las organizaciones, la cual puede y debe ofrecer un líder ya que debe poseer una amplia experiencia para afrontar cualquier cambio en el proceso

organizaciones e influir, bajo sus estilos de liderazgo, sobre los miembros de su equipo a adaptarse (Ferrer Dávalos, 2015).

Como posición a complementaria de lo anterior, Pazmay concluye que existen tres tipos de liderazgo y que pueden ser aplicados en los equipos de trabajo en las organizaciones: proactivo, participativo y autoritario, siendo considerado este último como una práctica poco efectiva de liderazgo para los colaboradores de la empresa. Para evitarlo, es imperativo que los gerentes y la alta dirección de las Compañías se capaciten continuamente en teorías psicológicas y administrativas para así mejorar sus habilidades en la manera como tratan a sus subordinados y con ello no caer en experimentaciones ni en tratos basados únicamente en conocimientos previos empíricos adquiridos que puedan deteriorar el estado anímico de sus trabajadores, disminuyendo la productividad. Al manejar estos temas, la alta gerencia podrá garantizar un mejor manejo en el clima organizacional y en la administración al aplicar buenos estilos de liderazgo junto con motivaciones laborales (Pazmay Ramos, Pardo Paredes, & Ortiz del Pino, 2017).

Entre los diferentes enfoques existentes para el estudio del liderazgo, se resalta el compromiso del líder y el cumplimiento de sus actividades de guía y acompañamiento con los miembros de su equipo de trabajo. Debido a esto, los líderes muestran tres tipos de conductas identificadas en sus actividades de liderazgo; estas son autocrático, democrático y liberal; dependiendo del uso o la que escojan los miembros de la alta gerencia con sus subordinados, se verá así reflejado el nivel de productividad y desempeño de dichos colaboradores (Universidad de la Integración de las Américas, 2015).

El liderazgo de tipo autocrático está fundamentado en que el líder asume como suya toda la responsabilidad en el equipo de trabajo; esto incluye la toma de decisiones, iniciativa y generación de ideas, además de motivar y controlar a sus colaboradores. Este tipo de líder busca obediencia por parte del equipo de trabajo, dogmatismo centralidad en la autoridad y unilateralidad en la toma de decisiones (Universidad de la Integración de las Américas, 2015).

Un líder de tipo democrático prefiere adoptar un estilo más participativo, puesto que consulta a su equipo acerca de la toma de decisiones mas no delega su derecho a tomarlas, realiza este proceso para escuchar a su equipo sobre aspectos que considera relevantes. Este tipo de líder fomenta en sus subordinados la toma de decisiones y busca entre los miembros de su equipo ideas con un tinte más útil y maduro; por tal razón se caracteriza por escuchar, consultar y analizar seriamente las ideas de sus seguidores (Universidad de la Integración de las Ámericas, 2015).

El liderazgo de tipo liberal se basa principalmente en la delegación de la toma de decisiones a sus subordinados, ya que este tipo de líder espera que los miembros de su equipo tomen iniciativa propia y se motiven en la guía y control de los procesos; por esta razón, este líder se caracteriza por la poca motivación e iniciativa en el equipo de trabajo y además brinda libertad total de actuación a sus colaboradores (Universidad de la Integración de las Ámericas, 2015).

En el sector público, el liderar equipos de trabajo es una temática que poco se ha estudiado; sin embargo, Cabrera en su estudio buscó acercar y dar un acercamiento a dicha temática, que se abordan más desde el enfoque individual que colectivo. Él señala que los líderes que se caracterizan por ser transformacionales son capaces de modificar distintivamente el desempeño y productividad de sus miembros de equipo a través de direccionamiento hacia la misión y objetivos comunes de la organización, ya que su método se fundamenta en el establecimiento de metas claras que logren mejorar el desempeño del grupo (Cabrera Moya, 2014).

Dado lo anterior, el autor indica que dentro del sector público, uno de los aspectos que más genera poca productividad en los trabajadores s la poca motivación para desempeñar sus labores, por lo que enfatiza en la búsqueda de personas capacitadas comportamental y académicamente en generar motivación para elevar la eficiencia de los equipos de trabajo en las organizaciones de carácter público (Cabrera Moya, 2014).

Es por lo que se hace necesaria la aplicación de más y mejores políticas de gobernanza pública con las que se logre la implementación de estrategias innovadoras que propicien un liderazgo que encause hacia una mejora en la productividad de los trabajadores. Moyado, por su parte, concluye que los distintos cambios que se han desarrollado desde el orden económico y social en los países alrededor del mundo han obligado a que en estos se generen variaciones en sus instituciones con las que se logre mejorar su productividad; iniciando así con cambios en el ámbito burocrático y la incorporación de herramientas que midan y logren resultados de calidad en sus procesos y servicios (Moyada Estrada, 2011)

Estos cambios en el liderazgo han provocado que se desarrollen conceptos nuevos para afrontar el reto de liderar los equipos de trabajo; este es el caso del neuromanager, el cual combina habilidades gerenciales desde un enfoque neurológico. Para ello, Sutil Martín propone tres desafíos que un neuromanager debe cumplir para generar una eficiente gestión dentro de la organización. El primer desafío hace referencia a la concientización de un nuevo marco de referencia que le permita crear la realidad; es decir, saber leer lo que está sucediendo en el equipo de trabajo y con ayuda de su capacidad para visionar, tomar las mejores decisiones (Sutil Martín, 2013).

El segundo desafío se refiere a gestionar adecuadamente el cambio hasta que este se produzca, abandonando la comodidad; o sea, una vez se identifique el contexto y lo que está pasando en el equipo, se debe anticiparse a los cambios, tratar de salir de la zona de confort y evitar la ceguera empresarial y evitar perder el norte hacia donde se pretende dirigir la organización (Sutil Martín, 2013).

El tercer desafío indica que el neuromanager debe desarrollar la capacidad de gestionar la incertidumbre y el miedo a lo desconocido, lo que significa que el neuromanager debe siempre ver los cambios y oportunidades de transformación empresarial ante momentos de variación a nivel organizacional; esto puede ayudar a activar circuitos neurológicos relacionados con la motivación y exclusión del miedo (Sutil Martín, 2013).

Cuando los líderes de los equipos de trabajo en las compañías emplean malas técnicas de comunicación interna y su estilo de liderazgo no es el mejor; es decir, la forma en que solicitan las cosas, cuando sobrecargan de trabajo a sus empleados, no tienen en cuenta como estos se sienten, no reconocen sus acciones ni esfuerzo y el ambiente laboral creado no es el óptimo; generan conflictos entre la alta gerencia y los colaboradores, que para Camacho y Rocío, pueden traducirse en riesgos psicosociales (Camacho Ramírez & Rocío Mayorga, 2017).

Según Moreno, los riesgos psicosociales “son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente; estas situaciones pueden afectar la salud del trabajador de forma grave e importante” (Moreno Jiménez, 2011). Otra gran consecuencia de los riesgos psicosociales son los accidentes de trabajo, provocados por el estrés laboral, falta de formación, exceso de labores, tiempo limitado para su ejecución, insatisfacción laboral, la presencia de condiciones físicas de trabajo inadecuadas y falta de recompensas y compensaciones en el trabajo por parte de los gerentes o jefes directos (Gómez Rojas, Hernández Guerrero, & Méndez Campos, 2014). Esto genera además, un sentimiento de desmotivación en los subalternos que se traduce en poca productividad, sentido de pertenencia y, en algunas ocasiones, acoso laboral. Este último factor será ampliado en la próxima sección del documento.

4. CASOS DE ÉXITO DE LAS TÉCNICAS DE APLICACIÓN EN EL NEUROMARKETING EN ORGANIZACIONES

Los siguientes estudios muestran que las técnicas sociales utilizadas por el Neuromarketing ayudan a mejorar notoriamente el ámbito organizacional, generando tanto en los líderes de los equipos de trabajo, como en sus colaboradores un ambiente de armonía en donde se dirijan todos los esfuerzos laborales al mejoramiento productivo de la compañía.

4.1. En el Marketing Interno.

En el marketing interno o Endomarketing se aplican técnicas relacionadas con la comunicación interna y el liderazgo para que los colaboradores de la organización tengan un mejor clima laboral y con ello aumenten su productividad. Esta es una de las razones principales por la cual este tipo de marketing, junto con el neuromarketing son importantes en el interior de la empresa, siendo el primero utilizado mayormente con los trabajadores o clientes internos de la Compañía y el segundo para los clientes externos en mayor medida.

En el estudio de caso de Moreno, se buscó una herramienta que permitiera crear planes de marketing interno asertivos a través de la constitución de elementos que conformen un modelo de Endomarketing, basado en tres etapas: planeación, desarrollo y evaluación. La primera etapa incluye la elaboración de un diagnóstico general de la empresa que muestre su situación actual y las áreas a intervenir; para la segunda etapa, la autora propone cuatro pasos: aislamiento, en el que se busca una adaptación por parte de las políticas organizacionales tanto al personal nuevo como al antiguo de la empresa; la alineación propone reeducar al personal desde un punto inicial con el fin de encausarlos a las políticas empresariales (Moreno Montoya, 2017).

El tercer paso denominado acoplamiento hace referencia a la integración del personal conforme a sus aspiraciones, logros y metas en la Compañía y la última etapa es la evaluación busca valorar los resultados obtenidos con el fin de hacer ajustes individualmente y con ello se mejore el nivel productivo de la organización.

En el estudio propuesto por Escobar, identifica la percepción de marketing interno en una institución de educación superior de la ciudad de Medellín, Colombia. El autor propuso la revisión de los temas de clima organizacional, público interior, orientación al servicio y cultura, que son herramientas importantes dentro de la institución. La captura de la información se realizó a través entrevistas de las distintas dependencias de la universidad;

esta etapa determinó que no existe una estrategia definida de para implementación de planes de Endomarketing, a pesar de presentar estrategias para los empleados a través de la oficina de gestión humana; sin embargo, el autor considera imperativo que se encargue directamente a una dependencia de todos los planes y beneficios y además la implementación de una política que genere dicha aplicación a todos los colaboradores además de la realización de capacitaciones de dicha dependencia para mejorar los procesos (Escobar Varela, 2018).

En el estudio realizado por Grajdieru, buscó establecer una relación entre las técnicas de neuromarketing utilizadas en el marketing interno; en dicho estudio, el uso de las técnicas de neurociencias ofrecidas en el neuromarketing fomenta la motivación de los empleados y por ende incrementa su eficiencia y productividad. Este nuevo campo permite estudiar a profundidad el comportamiento de los empleados y elaborar estrategias para su retención (Grajdieru Coman, 2017).

Morales, por su parte, formuló un plan de marketing interno para mejorar la cultura a nivel organizacional de la empresa Compañías Asociadas de Gas S.A. E.S.P. de Bogotá, Colombia. En el estudio, se formuló un diagnóstico de la empresa con el que se buscó identificar el tipo de prácticas de marketing interno adelantadas en la Compañía y con base en ello, escoger las de mayor éxito para mejorar su ejecución. El autor, además evaluó el ambiente interno de los empleados, así como sus metas, aspiraciones, motivación para la realización de sus labores y su perfil profesional, encontrando que el factor económico influye notoriamente en el desempeño de los colaboradores y que estrategias de comunicación interna entre los trabajadores junto con actividades de motivación personal sumado a la práctica del ascenso interno mejorarían la productividad en la organización (Morales Morales, 2014).

Por otro lado, Da Silva propuso analizar las prácticas de Endomarketing en algunas empresas de Brasil y como estas ayudan a mejorar la productividad de sus empleados. La primera que analizó y que tiene pertinencia con este trabajo al ser una de carácter público fue Petrobras; dicha organización utiliza el eslogan “Valorizar las personas es la mejor

manera de alcanzar la excelencia” por lo cual, la organización invierte mucho en sus empleados con el fin de obtener mayores resultados financieros, por lo que son motivados a diario para que alcancen los desafíos que se les presenten. La empresa de igual forma posee planes de formación de sus trabajadores además que la remuneración coincide con los puestos que cada colaborador ocupa. Además, poseen buenos beneficios sociales como el plan de asistencia de salud, auxilios escolares, beneficios para casos de accidentes fatales y un club de esparcimiento para empleados (Da Silva Gama, 2013).

El banco Bradesco, que es el segundo banco privado más grande de Brasil, se basa para la prestación de sus servicios en la atención al cliente, por lo que el banco necesita aplicar fuertemente estrategias de Marketing interno en sus colaboradores. Entre las estrategias que maneja se presenta la cualificación del personal a través de proyecto Joven Aprendiz, con oportunidades de entrenamiento a partir de los 18 años con el fin de que el joven adquiera experiencia y pueda adaptarse más fácilmente a las políticas de la organización (Da Silva Gama, 2013).

Además, el banco ofrece programas de entrenamiento para todos los empleados para mejorar su cualificación, crezcan a nivel profesional, asciendan en la empresa y se motiven más a realizar sus labores con mayor productividad; a esto se le suma el plan de 4X4 en pensiones, donde las partes (banco y empleados) aportan el 50% del valor de la pensión del empleado, el cual es un excelente beneficio con el que los trabajadores sentirán acompañamiento y apoyo de la empresa. Todo lo anterior es realizado debido a que la filosofía del banco es la protección de sus clientes más importantes, que son los mismos colaboradores (Da Silva Gama, 2013).

Cuando el empleador no tiene buen trato con sus empleados y se reduda en prácticas como el sobrecargo laboral, presión del tiempo y demás actividades que generan estrés laboral y agotamiento físico y psicológico, el trabajador puede ver afectada su salud y bajar considerablemente la productividad. Máynez et.al en su estudio aplicaron estas variables a través de la violación del contrato psicológico en un grupo de empresas maquiladoras en Ciudad de Juárez, México. En su estudio encontraron que la violación

del contrato psicológico por parte de la alta gerencia de la organización incide directa, positiva y significativamente sobre el agotamiento emocional del empleado (Máñez Guaderrama, Cavazos Arroyo, & Reyes Flores, 2017).

En el estudio adelantado por Masapanta, se realizó una encuesta relacionada con el clima laboral de una empresa automotriz de 150 colaboradores en Ecuador, donde se abordaron temas de liderazgo, motivación, comunicación, compensación salarial y condiciones de trabajo. El clima laboral encontrado en la Compañía, según el autor debe ser mejorado ya que fue catalogado como aceptable, razón por la cual se propuso un plan de dos secciones: la aplicación de una estrategia de gamificación en cuatro niveles con sus respectivas reglas y premios de juego y una estrategia de neuromarketing que fortaleciera la comunicación, la motivación y el liderazgo personal de la empresa en los ámbitos visual, auditivo y kinestésico (Masapanta De Jesús, 2019).

Aunque la autora no puso en práctica dicha propuesta, demuestra que cada vez se hacen más necesario el uso del neuromarketing para mejorar diferentes aspectos del clima laboral de la empresa para incrementar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores (Masapanta De Jesús, 2019).

4.2. En la Comunicación Organizacional Interna.

El proceso de comunicación es un factor importante en el desarrollo de estrategias de neuromarketing para mantener un buen ambiente laboral y de productividad entre la alta gerencia de una organización y sus empleadores. Pazmay et.al contribuyen el supuesto anterior con su estudio de caso, en el que realizaron una entrevista de profundidad a los gerentes/propietarios de las empresas de calzado; en ellas los entrevistados manifestaron que sienten falta de capacitación, lo que tiene una incidencia en el ámbito laboral, especialmente en el nivel operativo. La misma situación ocurre con el resto del personal, el cual recurre a las autocapacitaciones, afectando su productividad (Pazmay Ramos, Pardo Paredes, & Ortiz del Pino, 2017).

Balazero estudió la influencia de la comunicación organizacional interna en el desarrollo de la organización, tomando como caso de estudio a la Compañía San Miguel Drive. Allí se determinó que existen falencias en la comunicación y esta ha deteriorado tanto el ambiente laboral como la coordinación de las actividades de los colaboradores de la empresa; esto genera disminución de la motivación de los empleados y por ende su productividad. Las razones que expone el autor del porque se presenta dicha situación es el desconocimiento de los tipos de comunicación que se manejan en el interior de la empresa, así como la distribución de los labores dentro de los equipos de trabajo conformados en la organización. Una estrategia que se planteó en el estudio fue la identificación de cada colaborador que integra la empresa y los medios por los cuales se comunica con sus compañeros y generar un análisis que permita identificar y distribuir de una manera las equitativa las tareas y trabajos en la Compañía (Balarezo Toro , 2014).

Fragale y otros, en su estudio utilizaron datos de archivo de un año de intercambios de correos electrónicos de una división de Enron (Estudio 1) y un estudio de campo de profesionales de la administración (Estudio 2), exploraron cómo el rango jerárquico relativo de un remitente y un destinatario del mensaje afecta las expresiones de deferencia verbal en la comunicación organizacional por correo electrónico. La deferencia verbal se refiere a los marcadores lingüísticos que transmiten la voluntad de ceder a las preferencias u opiniones de los demás como un signo de respeto o reverberación (Fragale, Sumanth, Tiedens, & Northcraft, 2012).

Aunque la investigación previa se ha centrado en la diferencia ascendente en una jerarquía organizacional; es decir, desde los remitentes de menor rango hasta los receptores de mayor rango, es posible encontrar que la mayor cantidad de deferencia se expresa más adelante, entre pares de igual o similar rango. Además, la deferencia lateral se muestra con mayor frecuencia por las personas más preocupadas por preservar su estado y rango, lo que confirma que la deferencia lateral se puede usar como una estrategia para salvar el estado diseñada para proteger a las personas de la pérdida de estado asociada con "sobrepasar el lugar de uno" (Fragale, Sumanth, Tiedens, & Northcraft, 2012).

Resulta importante dentro de las aplicaciones de neuromarketing, el desarrollo por competencias del personal dentro de la empresa. En el estudio de Pardo & Diaz, se propuso el entender como ocurre este proceso en varias empresas de Bogotá Colombia; el estudio afirma que es necesario adquirir un enfoque de capacitación distributivo para el personal, debido a que no todos aprenden por igual; además, dichos procesos de enseñanza deben enfocarse conforme a que tanto podrá el personal ponerlo en práctica; es decir, en la detección de las necesidades de la empresa. Dicho proceso debe realizarse conforme a una retroalimentación entre la alta gerencia y los empleados y, como factor importante, realizar la evaluación del desempeño luego de la realización de estos programas (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

La comunicación, como se ha manifestado anteriormente, juega un papel clave en todos los ámbitos de una organización y su rompimiento puede afectar directamente la perspectiva que el trabajador tenga de la empresa, lo que trae como consecuencia una baja en la productividad por la apatía y el distanciamiento que el mismo empleado genera con su trabajo. Chamba et.al analizaron la comunicación como una fuerza activa y su relación con los factores de calidad desde las perspectivas del liderazgo, en donde se encontró que la comunicación descendente es la que predomina en la población que analizaron, que constaba de veinticuatro Pymes del sector manufacturero; además, que hay una notable diferencia entre las empresas que emplean diferentes canales de comunicación y las que no, ya que en estas últimas la productividad cae (Chamba Rueda, Higuerey Gómez, & Pardo Cueva, 2018).

Las herramientas comunicativas resultan importantes y prácticas dentro del Marketing interno, tal es el caso de Lopes et.al, donde se analizó la relación entre el marketing interno y la comunicación en algunas microempresas de Paranaguá, Brasil a través de entrevistas. Como resultados, se verificaron las prácticas de Marketing interno que específicamente utiliza cada empresa, entre las que se destacan, entre otras: presencia activa de entrenamiento y motivación a sus trabajadores, existencia política de recompensas laborales y de un profesional especializado en Marketing interno, las barreras y dificultades en la comunicación interna y la relación que presenten entre comunicación

interna, Marketing interno y competitividad (Lopes Freire, Woehl, Catapan, & Sartor Bonfim, 2016).

Los autores encontraron que cada una de las organizaciones está consciente de la importancia del uso de la comunicación interna aunque no todos lo practiquen, que las empresas necesitan aplicar más técnicas de liderazgo en sus equipos y que el hecho de hacer sentir valorado y bien tratado al trabajador influye en las ventas mensuales de la empresa; es decir, en su productividad (Lopes Freire, Woehl, Catapan, & Sartor Bonfim, 2016).

Dentro del sector público, aunque no es muy común, la comunicación interna es necesaria para mejorar la eficiencia de los trabajadores, especialmente cuando el empleador es el Estado y este no puede ejercer un papel de liderazgo directo sobre sus empleados. Reinaldo et.al realizaron un estudio de caso sobre la utilización de nuevos canales de comunicación interna en una agencia pública federal, específicamente en el Instituto Nacional del Seguro Social en São Paulo, Brasil. El objetivo principal del estudio fue acompañar entre el periodo de julio de 2008 a julio de 2009 la implementación de la fase inicial de un nuevo canal de comunicación interna. Dicha estrategia consistía en el uso de herramientas tecnológicas como correo electrónico, boletines, chat interno, videoconferencias (Reinaldo Marson, Feder Mayer, & Peixoto Nogueira, 2013).

Los autores encontraron diferentes resistencias internas y dificultades en la gestión de la nueva herramienta ya que muchos empleados asumían que disminuiría la productividad debido a que no se acostumbrarían a su uso. Lo anterior les permitió concluir que se hace necesaria la realización de un estudio previo sobre las condiciones de las relaciones y prácticas desarrolladas cuando se pretenda aplicar un nuevo modelo de comunicación.

Además, se requiere más planeación y gestión para lograr implementar correctamente nuevas formas de comunicación dentro de los empleados; sumado a esfuerzos para incluir en ellas técnicas de Marketing interno que sensibilicen a los usuarios sobre el significado e importancia de la comunicación interna en la promoción de mayor agilidad y eficiencia

en el trabajo para así ofrecer un mejor servicio a los usuarios (Reinaldo Marson, Feder Mayer, & Peixoto Nogueira, 2013).

4.3. En el Liderazgo y Habilidad Empresarial.

El liderazgo en el personal de alta gerencia es un factor clave para una buena gestión de los procesos y buena productividad de los empleados a su cargo ya que esto define en muchas ocasiones el nivel de productividad que se presenta en la dependencia de la organización. En el estudio de Zuzama se determinó el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en una pequeña empresa conformada por el líder y diez trabajadores. Para la obtención de resultados en el estudio, se aplicaron dos cuestionarios al encargado y a los trabajadores de la empresa: el Test de Liderazgo de Kurt Lewin y una adaptación del Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional de Blake y Mouton (Zuzama Covas, 2014).

En el estudio se presentó una falta de alineación entre lo que percibe el líder del equipo y los demás miembros, por lo que se concluye que es el liderazgo de tipo democrático el que predomina en la Compañía; no obstante, es necesario que haya una mayor guía por parte de los líderes de equipos en sus subordinados para equilibrar la balanza entre “orientación a las personas” versus “orientación a los resultados” que dé como resultado un tipo de líder denominado por Blake y Mouton (1964) como “líder participativo” que es equivalente al líder democrático (Zuzama Covas, 2014).

Con base en el todo lo anterior, es posible resumir que si los líderes de los equipos de trabajos no ponen en práctica técnicas de comunicación interna, Marketing interno o su forma de liderazgo no es la adecuada para la organización, los más afectados son los colaboradores que, al encontrar un ambiente laboral pesado, disminuyen su sentido de pertenencia hacia la empresa reduciendo así su productividad. A continuación se detallan casos de estudio donde se proponen planes de mejora del clima organizacional.

4.3.1. En el Ambiente Laboral.

En el estudio propuesto por Pinilla, en donde se realizó la formulación de un plan que mejorará el clima organizativo de la Regional de Entorno Central de Ecopetrol S.A. la cual es una empresa mixta; es decir, que maneja capitales públicos y privados. La organización se encuentra en un proceso de transformación debido a los cambios de orden mundial en los precios del petróleo para la época de estudio de la investigación; cambios que repercuten directamente en los colaboradores, proveedores, la comunidad y demás grupos de interés. En el proyecto se realizó un diagnóstico del clima laboral que se venía presentando a través de una firma experta llamada Work@Institute en 2014; luego se planteó la formulación del plan que se tuvo en cuenta la metodología del marketing interno, con el que se busca incrementar la satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores a través de un diagnóstico del clima de la empresa, luego la propuesta de estrategias que fomenten su mejora, su implementación y finalmente el seguimiento y control de dichas planeación (Pinilla Hortua, 2016).

En el estudio se propuso el uso de algunas estrategias para mejorar el clima laboral organizacionales tales como carteleras físicas, página interna para los empleados de la organización, buzón de sugerencias, boletines regionales, espacios de confianza jefe-colaboradores, publicidad interna, entre otras. Paralelamente se aplicaron herramientas que fomentaran la motivación a nivel personal tales como reconocimientos laborales, desayunos con el entorno donde se busca la integración del equipo, celebraciones regionales, capacitaciones, plan anual de vacaciones y un programa especial para los líderes de los equipos de trabajo, entre otros (Pinilla Hortua, 2016).

Todos los estudios casos vistos anteriormente buscan mostrar como la utilización de cada una de las técnicas y estrategias mencionadas en las secciones ayudan a la mejora de la productividad de los empleados, sin embargo, el estudio realizado por Chumpe aterriza todos los conceptos a un contexto más real y actual, desde el punto de vista del gerenciamiento del sector público. El autor realizó entrevistas a diez gerentes funcionales

y un experto en neurociencias para luego realizar una propuesta de neuromanagement (Chumpe Agosto, 2018).

A través de la recopilación de datos y la entrevista con el especialista se aplicó la propuesta con pruebas prácticas en las que se evidenció que se pueden desarrollar las competencias de horizonte de forma dinámica y eficiente, así como la aplicación del pensamiento paradójico; es decir, se asume como dudosos todos los escenarios y de relaciones entre los empleados de la empresa con el fin de evaluar que tan fructíferos o correctos son para mejorar el clima laboral. Se encontró también que, en el neuromanagement aplicado en las entidades públicas, es posible mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, ya que se estaría trabajando sobre las capacidades cerebrales, por lo que es necesario que el líder del equipo sea enérgico y transmita energía a sus miembros para mejorar así su productividad (Chumpe Agosto, 2018).

5. PERSPECTIVA.

Con la llegada de nuevas ideas de negocio, las antiguas compañías necesitan un impulso adicional. En el competitivo ámbito empresarial de hoy en día, existen oportunidades de trabajo constantes para lograr ser un buen gerente o dirigente en el sector público, dado que la necesidad de líderes impulsores e innovadores está creciendo. La dinámica y los factores de éxito son extremadamente difíciles de entender según los diferentes mercados, en el cual se presentan constantes cambios en la demanda, causados principalmente por la misma competencia de sobresalir y/o resaltar en el mismo.

Es importante que toda institución pública adapte la herramienta en su política empresarial, con la finalidad de mejorar la productividad, ahondar en diferentes técnicas y métodos que permitan mejorar el rendimiento de los recursos, clientes, empleados y la mejora del proceso en general. Así mismo, contribuir con la innovación, dirigiéndose hacia nuevas formas que incentiven un progreso de quienes ordenan y de quienes ejecutan.

Dicha disciplina trae un abanico de recursos útiles para investigar, segmentar el y desarrollar el mercado, especialmente para indagar acerca de lo que piensan las personas y como toman decisiones con base a los estímulos, ya que su interpretación se basa en el estudio de los proceso cerebrales que están estrechamente ligados con la percepción sensorial, procesamiento de la información, atención, racionalidad, emociones y los mecanismos que interactúan en las relaciones de las personas (Braidot, 2000)

En el entorno empresarial actual, el neuromarketing cumple un papel importante ya que al articularse con los procesos de la empresa, se obtiene una visión mucho más real y efectiva del mismo. Su uso debe ser imprescindible para todos los gerentes, y las estrategias que estos utilicen, deben ser aplicadas de la manera correcta con sus colaboradores. Por lo tanto, se deben implementar normas, políticas y dinamismo entre las diferentes áreas para así generar una buena comunicación interna, la cual permita identificar las problemáticas e inconformidades de sus subordinados. Para ello, es imperativo generar un dialogo mutuo entre colaboradores y la alta dirección favoreciendo la confianza entre ambas partes; esto además ayudará a una evaluación comparativa entre las funciones asignadas y los indicadores de cumplimiento (Cristancho Dueñas, 2013).

Generar una buena comunicación interna en las empresas es un gran reto en la actualidad. Si la alta gerencia e inclusive los jefes de áreas se apoderaran del sentir de sus empleados y estos a su vez son mantenidos al tanto de la información y novedades de la organización, con mayor gratitud se lograría las metas, indicadores y se cumpliría satisfactoriamente las demandas que exigen los clientes; de este modo se obtendría un clima laboral apropiado que permita fortalecer la productividad de la empresa (Cristancho Dueñas, 2013).

Es importante que la alta dirección tenga conocimiento claro de cómo se pueden mantener las relaciones con el equipo de trabajo, que procesos intervienen en la satisfacción de las personas en el entorno laboral y de qué manera se puede dar comunicación efectiva para lograr resultados exitosos. Tratando de entender la conducta humana desde el neuromanagement, la alta dirección puede ser más efectiva con respecto a la toma de decisiones de las personas, sobre qué piensan y sienten.

El conocer el estado emocional del ser humano les permite a las personas relacionarse con mayor facilidad, por lo tanto, la comunicación interna es la gran herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de la alta dirección. Según Palomo, “Una retribución justa y competitiva no es lo más importante para la persona, pero el factor emocional es un ámbito que marca la diferencia y que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones” (Palomo Vadillo, 2010); una buena relación con la alta dirección influye a que desde allí se comunique una visión clara de cómo alcanzar el éxito, al igual que querer trabajar en organizaciones que estén claramente orientadas hacia la consecución del más alto nivel de excelencia ante sus clientes internos, externos y hacia los diferentes grupos de interés.

Más allá de la difusión de información, se debe valorar el capital humano en las empresas; principalmente del sector público, en las que humanamente se falla a menudo, ya que no se tiene en cuenta el estado emocional de las personas que laboran en ellas, donde se puede ver afectada la mente humana, ocasionando un bloqueo en el desarrollo de actividades, opiniones, toma de decisiones e incluso la creatividad (Rodríguez, 2019) (Universidad de Sevilla, 2018); siendo este el valor añadido que permite a las empresas diferenciarse y ser competitivas. En un marco de este tipo, las compañías se afanan por optimizar su comunicación estratégica de manera global, cuando el alma de la empresa es su equipo humano, por eso es fundamental utilizar la comunicación interna y el marketing interno, para crear así un sentimiento de pertenencia, compromiso y motivación hacia las políticas de la organización (Gómez, 2017).

La estrategia de neuromarketing se aplica de manera diferente en los sectores empresariales públicos y privados, entendiendo que la alta dirección en el sector público es mucho más ausente y la relación con los equipos de trabajo no es completa, se puede decir que es intermitente y en muchos casos ausente, a diferencia de las empresas del sector privado donde las relaciones y comunicación desde la alta dirección se presentan con mayor fluidez y efectividad (Gomez Gonzalez, 2016), ya que existen áreas especializadas dentro de la misma que se encargan de trabajar para que estos procesos avancen y se desarrollen con efectividad, logrando así que el ambiente donde se

desenvuelven se torne agradable para desempeñar las funciones laborales y que permita establecer vínculos y relaciones interpersonales que mejoren la productividad.

4. CONCLUSIONES

Neuromarketing y sus efectos en la comunicación interna en la alta dirección: análisis en el sector público abordó los orígenes y concepciones iniciales de la fusión entre las teorías del marketing y los estudios experimentales aportados por las neurociencias en los colabores de las organizaciones con el fin de identificar las técnicas aplicadas fundamentadas en el neuromanagement, comunicación interna, liderazgo en equipos de trabajo y fomento de buen clima laboral.

De acuerdo con los conceptos bibliográficos revisados en este trabajo, se puede identificar que existen aún muchos problemas en la comunicación de la alta dirección y el equipo de trabajo, los cuales afectan la estructura social, influyen en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevas conductas laborales).

Esta revisión de literatura permitió analizar de qué forma se puede contribuir para que la injerencia de la alta dirección hacia todo el entorno laboral se estructure de una mejor manera, aplicando estrategias y conceptos relacionados con el marketing interno, el neuromarketing y las neurociencias que estudian el comportamiento humano, para poder entender mejor dichas relaciones que buscan el desarrollo en un entorno más atractivo para las personas, lo que generaría mayor productividad en las organizaciones.

Además, facilitó la identificación y comprensión de una mejor manera el neuromarketing y su desarrollo con la comunicación interna, fortaleciendo la capacidad de liderazgo, con el fin de perfeccionar la toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de personal. Así mismo, se podrá desarrollar planes que permitan dar respuesta rápida a problemas que se presenten en la organización o en su entorno; es decir, tener la capacidad de implementar estrategias que faculten la obtención de soluciones inmediatas para una empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Acero, O. S.-F. (2016). *El Neuromarketing Como Herramienta Administrativa En Colombia*. Sogamoso. Recuperado el 19 de octubre de 2019
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Madrid, España. Recuperado el 22 de octubre de 2019
- Balarezo Toro , B. D. (enero de 2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Braidot, N. (2000). *Neuromarketing*. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tu?: https://www.planetadelibros.com.co/libros_contenido_extra/32/31301_1_Neuromarketing.pdf
- Cabrera Moya, D. (5 de noviembre de 2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 96-107. Recuperado el 12 de mayo de 2020
- Camacho Ramírez, A., & Rocío Mayorga, D. (2017). Riesgos Laborales Psicosociales. Perspectiva Organizacional, Jurídica Y Social. *Prolegómenos - Derechos y Valores*, 159-172. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>
- Camacho, P. R. (2016). *ESTADO DEL ARTE SOBRE LA INVESTIGACIÓN EN NEUROMARKETING*. Bogotá.
- Castellanos, J. C. (2016). EL NEUROMARKETING Y SU RELACIÓN CON LA JERARQUIA. *SEMILLERO*. Vol 2, 9.
- Castellanos, V., & González, D. (diciembre de 2013). ¿Qué puede aportar la neurociencia al marketing y a la investigación de mercados? *Estudios de Juventud*(103), 51-68. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://www.injuve.es/sites/default/files/Injuve%20n-103-web.pdf#page=52>
- Chamba Rueda, L., Higuerey Gómez, Á., & Pardo Cueva, M. (noviembre de 2018). La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial.

Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 257-269. Recuperado el 10 de mayo de 2020

Chumpe Agosto, J. B. (2018). *Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad*. Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, Trujillo, Perú. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19207/Chumpe_AJBE.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Coca Carasila, A. M. (mayo-agosto de 2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-412. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672014>

Congreso Empresarial y Laboral. (2018). ¿Qué es Endomarketing? *Empresarial & Laboral*. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <https://revistaempresarial.com/empresas/que-es-endomarketing/>

Cristancho Dueñas, F. (20 de agosto de 2013). *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Da Silva Gama, M. (2013). *Endomarketing Como Fonte De Motivação*. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260648.pdf>

De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias*. (Z. S. O., Ed.) Barranquilla, Colombia, Atlántico, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=edrzYUE9NZ&sig=oKsXYKRXe06cKE3MyvSxN0GuYzw#v=onepage&q&f=true>

De la Barrera, M. L., & Donolo, D. (10 de abril de 2009). Neurociencias y su Importancia en Contextos de Aprendizaje. *IO*(4). Recuperado el 22 de junio de 2020, de

http://www.ru.tic.unam.mx:8080/bitstream/handle/123456789/1493/art20_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escobar Varela, M. A. (1 de agosto de 2018). *Análisis de la percepción del endomarketing en una institución de Educación Superior en Medellín*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12641/Mar%C3%ADaAlejandra_EscobarVarela_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ferrer Dávalos, R. M. (julio de 2015). La Influencia Del Factor Humano, El Liderazgo Y La Cultura De Las Organizaciones En Los Procesos De Implementación Y Gestión Del Cambio Organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11, 102-114. doi:<http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

Fragale, A., Sumanth, J., Tiedens, L., & Northcraft, G. (2012). Appeasing Equals: Lateral Difference in Organizational Communication. *Administrative Science Quarterly*, 376-406. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de <https://www.jstor.org/stable/43548331>

Fuentes Vera, S. L., & Vera Huacón, A. A. (abril de 2015). *Análisis de la Evolución del Marketing 1.0 al Marketing 3.0 y propuesta de aplicación en la Marca Miller de la Compañía Cervecería Nacional en el Sector Norte de la Ciudad de Guayaquil*. Informe Final de Graduación, Universidad Politécnica Salesiana , Guayaquil. Recuperado el 22 de junio de 2020, de http://www.uca.edu.sv/sociologia/media/archivo/0fc56f_evoluciondelmarketing.pdf

García Gómez , B., & Carrillo, E. B. (2016). *Marketing Sensorial. Influencia Y Evolución En El Sector Hotelero*. Trabajo Final, Universidad de Valladolid, Facultad De Ciencias Empresariales Y Del Trabajo De Soria, Soria, España. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16918/TFG-O%20721.pdf;jsessionid=2E0B4D6E900998A20C30023737FF6A83?sequence=1>

García, J. S. (enero-junio de 2010). El Marketing y su Origen a la Orientación Social: Desde la Perspectiva Económica a la Social. Los Aspectos de Organización y Comunicación. *Em Questão*, 16(1), 61-77. Recuperado el 22 de junio de 2020

- Gleixner, A. (marzo de 2012). *Factibilidad de aplicación de la Neurociencia al Marketing*. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://neuromarca.com/wp-content/material/2012/09/Tesis-Andres-Gleixner-2012.pdf>
- Gomez Gonzalez, J. A. (2016). *Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas*. Informe de Trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Bogotá. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdrian2016.pdf;jsessionid=8C9028B4CCC33D91E62226FE48DC583E?sequence=1>
- Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J., & Méndez Campos, M. D. (abril de 2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 9-16. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100003>
- Gómez, C., & Mejía, J. E. (julio-diciembre de 2012). La Gestión del Marketing que Conecta con los Sentidos. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(73), 168-183. Recuperado el 23 de junio de 2020, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/592/580>
- Gómez, J. (30 de agosto de 2017). *Claves Para Una Buena Comunicación Interna En La Empresa*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de Cerem International Business School: <https://www.cerembs.co/blog/claves-para-una-buena-comunicacion-interna-en-la-empresa>
- González Niño, A. M., & Martínez Monroy, J. A. (2013). *Exploración Cualitativa Del Uso Y Conocimiento Del Neuromarketing Por Parte De Las Empresas Proveedoras De Servicios De Neurociencias En Bogotá, Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, Bogotá, Colombia. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15697/GonzalezNinoAdrianaMaria2013.pdf;jsessionid=026AD6D4A68A2A6B8AAC07C0FA7826BE?sequence=1>

- Grajdieru Coman, E. (2017). Neuromarketing and its internal marketing applications. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov – Special Issu, 10*, 17-24. Recuperado el 22 de octubre de 2019
- Huespe, R. S. (2014). *NEUROMARKETING: MARCANDO UN RECORRIDO*.
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., & López-Cortés, Á. (15 de septiembre de 2019). Marketing Sensorial: El Concepto, Sus Técnicas Y Su Aplicación En El Punto De Venta. *Vivat Academia*, 121-147. doi:doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147
- Jorge, Á.-C., & Irene, G.-R. (2016). Prospectiva de Marketing, Neuromarketing y Neurologística. *Revista Ciencia UNEMI*, 99.
- Karim, M. (2015). *El Rol del Líder en la Comunicación Interna*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <http://smartmediadigital.com/blog/comunicacion/2015/el-rol-del-lider-en-la-comunicacion-interna/>
- Lopes Freire, A., Woehl, S., Catapan, A., & Sartor Bonfim, B. (1 de abril de 2016). Comunicação Interna Como Ferramenta De Endomarketing Para Maximização Na Competitividade: Um Estudo Em Pequenas Empresas Da Cidade De Paranaguá No Brasil. *Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(2), 54-70. doi:10.3232/GCG.2016.V10.N2.03
- Márquez Ángel, C. A. (2018). El Impacto Del Neuromarketing En La Satisfacción Del Cliente En La Plazoleta De Comidas Del Centro Comercial Buenavista De La Ciudad De Montería. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(1), 38-49. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/8022>
- Masapanta De Jesús, V. A. (2019). *Diseño De Un Modelo De Intervención Basada En Gamificación Y Neuromarketing Para El Mejoramiento Del Clima Laboral En Una Empresa De Fabricacion De Productos De Acero*. Informe final de graduación, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Escuela de Psicología, Ambato. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2894/1/77015.pdf>
- Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Reyes Flores, G. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo

- del empleado. *Estudios Gerenciales*, 124-131.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.002>
- Merodio , J. (7 de julio de 2014). *Juan Merodio*. Obtenido de Endomarketing Digital: Estrategia A Seguir Para El Éxito Empresarial: <https://www.juanmerodio.com/endomarketing-digital/>
- Miranda Londoño, J., Jarvis, J., Lopoukhine, N., & Wafula Mapesa, M. (2019). Liderazgo y Gerencia Educativa. En M. L. Graeme L. Worboys (Ed.), *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de <https://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4hs.19>
- Montoya Cadavid, A. (2014). *El Neuromarketing Y Su Aplicación En Las Estrategias De Mercadeo De La Empresa Cacharrería Mundial S.A.S*. Informe Final de Grado, Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/377/El%20neuromarketing%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20estrategias%20de%20mercadeo%20de%20la%20empresa%20Cacharrer%C3%ADa%20Mundial%20S.A.S..pdf?sequence=1>
- Morales Morales, F. J. (2014). *Formulación De Un Plan De Endomarketing Para El Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En La Empresa Compañías Asociadas De Gas S.A E.S.P De La Ciudad De Bogotá D.C*. Informe de grado especialización, Universidad Libre , Instituto de Postgrados, Facultad de Ingeniería, Bogotá, Colombia. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10538/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 4-19. doi:<http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Moreno Montoya, D. M. (2017). *Diseño De Una Herramienta De Endomarketing Para Empresas*. Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Maestría en Mercadeo, Medellín. Recuperado el 13 de mayo de 2020

- Morin, C. (14 de mayo de 2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. (135, Ed.) *Springer*, 131. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12115-010-9408-1>
- Moyada Estrada, F. (6 de julio de 2011). Gobernanza Y Calidad En La Gestión Pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223. Recuperado el 12 de mayo de 2020
- Muñoz Osore, M. (2015). Conceptualización Del Neuromarketing. *Revista Academia & Negocios*, Vol. 1, 103. Recuperado el 26 de octubre de 2019
- Ortega, B. G. (2016). *BASES Y FUTURO DEL NEUROMARKETING*. SEGOVIA.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo* (sexta ed.). Madrid, España: Esic. Recuperado el 29 de mayo de 2020
- Pardo Enciso, C., & Díaz Villamizar, O. (30 de octubre de 2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 39-48. Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>
- Pazmay Ramos, S., Pardo Paredes, E., & Ortiz del Pino, Á. (2017). Características de la comunicación en las empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Psychological Research Records*, 2704-2716. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Pinheiro de Lima, R., & Mendes Figueiró, D. (21 de diciembre de 2016). Endomarketing Como Medida Estratégica Ao Desenvolvimento Organizacional Das Cooperativas. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, 6(3), 624-663. doi:10.18227/2237-8057rarr.v6i3.6048
- Pinilla Hortua, C. E. (2016). *Formulación e implementación de un plan de mejora del clima laboral en la Regional de Entorno Central de Ecopetrol S.A.* Informe de práctica empresarial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga . Recuperado el 16 de mayo de 2020, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165383.pdf>
- Purves , D., Augustine, G. J., Fitzpatrick, D., Hall, W. C., Lamantia, A. S., McNamara, J. O., & Williams, S. M. (2007). *Neurociencia*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas,

- Madrid, México, São Paulo: Panamericana. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1336>
- Reinaldo Marson, P., Feder Mayer, V., & Peixoto Nogueira, H. G. (2013). Comunicação Interna No Âmbito Da Gestão Pública: O Caso De Uma Autarquia Pública Federal Brasileira. *REGE*, 20(1), 43-60. doi:10.5700/rege486
- Reis, T. A., Brugnerotto, T. d., Sevilha, I. C., Graziano Cremonezi, G. O., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, Liderança E Comunicação: Reflexos Na Organização. (O. B. De Lamônica Freire, Ed.) *Revista Brasileira de Marketing Remark*, 17. doi:10.5585/remark.v17i1.3773
- Rodas Areiza, J. A., & Cervantes Aldana, J. (septiembre de 2017). *El Marketing Sensorial En El Proceso De Toma De Decisiones De Compra: Análisis Exploratorio*. Recuperado el 23 de junio de 2020, de Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/13.05.pdf>
- Rodríguez, E. (14 de junio de 2019). *Cómo influyen los sentimientos en la toma de decisiones*. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de <https://lamenteesmaravillosa.com/influyen-los-sentimientos-la-toma-decisiones/>
- Sáenz, S. S. (2014). *EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN Y EL NEUROMARKETING*. Bogotá.
- Soto Camargo, O. E., & Acero, F. (2016). *El Neuromarketing Como Herramienta Administrativa En Colombia*. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, Programa De Administración De Empresas, Sogamoso, Colombia. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1671/1/TGT-364.pdf>
- Sutil Martín, L. (2013). *Neurociencia, Empresa y Marketing* (1 ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dYUVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=neurociencia+y+marketing&ots=8b-x5p1fjv&sig=MCszecoEu5TPppBwnDvQE2PUT-Q#v=onepage&q=neurociencia%20y%20marketing&f=false>

- Torreblanca, F., Juárez, D., Sempere, F., & Mengual, A. (6 de septiembre de 2012). Neuromarketing: La Emocionalidad Y La Creatividad Orientadas Al Comportamiento Del Consumidor. (Á. d. Desarrollo, Ed.) *3C: Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 20-30. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/neuromarketingla-emocionalidad-y-la-creatividad-orientadas-al-comportamiento-del-consumidor/>
- Universidad de la Integración de las Américas. (2015). *Liderazgo Empresarial*. Asunción, Paraguay. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de http://www.unida.edu.py/calidad/wp-content/uploads/2015/08/LIDERAZGO-EMPRESARIAL_CICLO-II.pdf
- Universidad de Sevilla. (febrero de 2018). *La expresión y comunicación emocional como base de la creatividad*. (J. C. López, Ed.) Recuperado el 3 de octubre de 2020, de http://congreso.us.es/ciece/lib_Ciece_17.pdf
- Vásquez Patiño, L. F., & Rueda Barrios, G. E. (14 de enero de 2019). El Neuromarketing Como Estrategia De Persuasión Del Consumidor: Evolución Teórica. *Espacios*, 40(1), 25-35. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p25.pdf>
- Villanueva Aguilar, A. E., Catedral Aguilar, C. E., Figueroa Ortiz, P. M., Casco Alfaro, C. R., & Pacheco Hernández, R. (26 de junio de 2013). *Evolución del Marketing*. Recuperado el 22 de junio de 2020, de Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”: http://www.uca.edu.sv/sociologia/media/archivo/0fc56f_evoluciondelmarketing.pdf
- Vlasceanu , S. (2014). Neuromarketing y evaluación de las respuestas cognitivas y emocionales de los consumidores a los estímulos de marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 753-757. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.349
- Webloyalty. (12 de julio de 2017). *8 técnicas de Neuromarketing para aumentar las ventas online*. Recuperado el 23 de junio de 2020, de https://webloyaltycorporatecontent.s3.amazonaws.com/8-tecnicas-de-neuromarketing-para-aumentar-las-ventas-online_1501237715.pdf

Zuzama Covas, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Informe de Grado , Universitat de les Illes Balears, Psicología Social, Facultad de Educación. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1