

**Aplicación del neuromarketing sensorial en el caso del cliente interno de las empresas  
del sector servicios especializados en call center durante los años 2017 al 2020 en  
Colombia**

Karen Gissella Fonseca Velásquez

Leidy Paola Pajarito Leguizamón

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2021

**Aplicación del neuromarketing sensorial en el caso del cliente interno de las empresas  
del sector servicios especializados en call center durante los años 2017 al 2020 en  
Colombia**

Karen Gissella Fonseca Velasquez  
Leidy Paola Pajarito Leguizamón

Director  
Fernando Chavarro Miranda

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniiana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2021

## **Agradecimientos**

Inicialmente queremos agradecer a Dios por permitirnos haber llegado hasta este punto de nuestras vidas en el cual estamos culminando una parte muy importante a nivel personal y profesional, por otorgarnos la fortaleza y paciencia en los momentos de adversidad, y llenar de gozo nuestra existencia.

A nuestros padres por ser los primeros formadores de valores y creencias los cuales fueron el pilar fundamental para construir la persona que somos hoy en día, por el apoyo brindado en estos años de lucha constante para culminar los estudios universitarios y por ser los motivadores e impulsores para el logro de nuestros sueños y objetivos.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en especial a aquellos que hicieron parte de nuestra formación académica al compartir sus experiencias y conocimientos, por la paciencia y dedicación que ejecutan en su labor. En especial queremos agradecer a nuestro tutor Fernando Chavarro Miranda quien nos asesoró en cada una de las tutorías haciendo posible la culminación de este trabajo de grado.

Finalmente, a la Universitaria Agustiniiana por permitirnos vivir todas aquellas experiencias de aprendizaje en sus instalaciones, por ser promotores de la educación superior y por enseñarnos a creer en nosotros mismos.

## **Resumen**

Este trabajo se enfoca en la realización de un proceso de investigación donde se determina las necesidades del cliente interno en especial quienes trabajan en la prestación de servicios del call center en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para llevar a cabo esta investigación se identificó la historia general del Neuromarketing sensorial donde se evidencia que la mayoría de estos criterios se reflejaba únicamente a la fidelización y captación del cliente externo dejando de lado el talento humano de las empresas; así mismo se evidencian diferentes modelos de endomarketing como una estrategia innovadora que busca mejorar las relaciones entre directivos y subordinados dando como prioridad el cliente interno y de igual forma fomentando la motivación y el compromiso del mismo. se realizan unas encuestas cuantitativas a empleados de las organizaciones de call center como lo son Metis y Scotiabank Colpatría donde se evidencia ciertas inconformidades en especial con la remuneración económica debido a que la mayoría del personal cuenta con estudios superiores lo cual es el principal tópico de una gran rotación del personal. De acuerdo a lo anterior, se desarrolla un plan basado en la ciencia principal que fundamenta la investigación con el objetivo de incrementar la satisfacción laboral y crecimiento personal y profesional de las organizaciones.

*Palabras clave:* Neuromarketing sensorial, cliente interno, Endomarketing, motivación, remuneración y kinésico

## **Abstract**

This work focuses on carrying out a research process where the needs of the internal client are determined, especially those who work in the provision of call center services in the city of Bogotá, Colombia. To carry out this research, the general history of sensory neuromarketing was identified, where it is evident that most of these criteria reflected only the loyalty and recruitment of external clients, leaving aside the human talent of companies; Likewise, different endomarketing models are evidenced as an innovative strategy that seeks to improve relations between managers and subordinates, giving priority to the internal client and in the same way fostering their motivation and commitment. Quantitative surveys are carried out to employees of call center organizations such as Metis and Scotiabank Colpatria where certain disagreements are evident, especially with economic remuneration because most of the personnel have higher education, which is the main topic of a great staff turnover. According to the above, a plan based on the main science is developed that bases the research with the objective of increasing job satisfaction and personal and professional growth of organizations.

*Keywords:* Sensory neuromarketing, internal customer, Endomarketing, motivation, remuneration and kinesic

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Problema de investigación .....	11
Planteamiento del problema .....	11
Pregunta problema.....	12
Objetivos .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Metodología de la investigación .....	15
Marco de referencia de la investigación.....	16
Antecedentes investigativos (Estado del arte).....	16
Marco conceptual .....	19
Neuromarketing.....	19
Cliente externo .....	19
Cliente interno .....	20
Call Center .....	20
Visual .....	20
Auditivo.....	20
Kinésico.....	21
Motivación laboral .....	21
Marketing.....	21
Marco teórico .....	22
Teoría de la motivación humana de Maslow.....	22
La teoría bifactorial de Herzberg.....	25
Identificación de las necesidades del cliente interno presente en las empresas del servicio tipo call center .....	27
Condiciones laborales .....	28
Condiciones ambientales del trabajo.....	28
Condiciones de tiempo.....	30
Higiene laboral .....	31

Desempeño laboral .....	31
Determinación de los elementos utilizados en los planes de fomento y desarrollo del cliente interno que aplican el enfoque de neuromarketing por medio del endomarketing .....	33
Modelo de marketing interno de Berry .....	33
Modelo del marketing interno de Grönroos .....	35
Modelo de endomarketing de Rafiq y Ahmed .....	35
Modelo de marketing interno de Lings .....	36
Propuesta del plan de acción basada en el neuromarketing que se pueda aplicar a las empresas del call center .....	39
Análisis de los Resultado del cuestionario .....	39
Propuesta del plan de mejora.....	46
Conclusiones .....	50
Referencias .....	51

## Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow. ....	23
Figura 2. Relación de teoría de las necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg.. .....	25
Figura 3. Bienestar Laboral en Colombia.....	29
Figura 4. Modelo de marketing interno.....	34
Figura 5. Modelo de marketing interno.....	35
Figura 6. Modelo de marketing interno.....	36
Figura 7. Diagrama Marketing Interno.....	37
Figura 8. Elección de empresa.....	39
Figura 9. Elección de género.....	39
Figura 10. Elección rango de edad .....	40
Figura 11. Elección nivel académico.....	40
Figura 12. Elección de estudiantes.....	40
Figura 13. Elección tiempo en la organización.....	41
Figura 14. Elección motivación.....	41
Figura 15. Elección motivación en la empresa.....	41
Figura 16. Elección actividades de motivación en empresa.....	42
Figura 17. Elección conformidad en cargos de trabajo.....	42
Figura 18. Elección satisfacción de remuneración.....	42
Figura 19. Elección conformidad horario laboral.....	43
Figura 20. Elección conformidad condiciones físicas y ambientales.....	43
Figura 21. Elección satisfacción equipo de trabajo.....	43
Figura 22. Elección importancia interacción entre trabajadores y directivos.....	44
Figura 23. Elección ascenso de empleados.....	44
Figura 24. Elección capacitación de cargos.....	44
Figura 25. Elección confianza hacia superiores.....	45
Figura 26. Elección importancia trabajo en equipo.....	45

## Lista de tablas

Tabla 1.....	47
--------------	----

## **Introducción**

Según Braidot (2006) el neuromarketing es una de las ciencias más utilizadas en la actualidad por parte de las organizaciones ya que les ayuda a las empresas a obtener un marketing más eficiente por medio de la captación de clientes a través de estrategias fundamentadas en los sentidos del ser humano, es aquí donde se evidencia la problemática de falta de motivación e implementación de dichas estrategias dirigidas al cliente interno ya que de ellos depende la imagen y reputación de la marca en el mercado por lo que se desea incrementar la eficacia y eficiencia de los empleados para las organizaciones como factor de ventaja competitiva.

A sí mismo, se evidencia diferentes modelos de endomarketing donde se pretende generar un involucramiento por parte de los directivos y subordinados de una organización con el objetivo de reconocer el talento humano como parte fundamental para llevar a cabo la razón social de las empresas y fomentar el compromiso y motivación de los clientes internos para ejecutar procesos encaminados al logro de los objetivos de dicho ente. (Berry, 2021).

Finalmente se determinó un plan de acción donde se brinda una posible solución en las problemáticas halladas en las organizaciones analizadas con el fin de mejorar la satisfacción laboral por medio de los métodos anteriormente mencionados, involucrando como factor principal los sentidos (olfativo, auditivo, tacto), de esta forma se pretende mejorar el ambiente y lugar laboral a través de la persuasión de las emociones.

## **Problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

De acuerdo con las actividades económicas de Colombia, se evidencia que para el año 2019 el país reflejó un 48% correspondiente al comercio, el 40% enfocado a la prestación de servicios y el 12% perteneciente a la industria según lo establecido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, así mismo, se evidencia que el 51% de los empleos generados para ese año corresponden al sector servicios en donde se encuentra la industria de call center para las diferentes áreas comerciales (DANE, 2019).

Colombia incursionó en el área del call center alrededor de los años 90, donde se enfocó en la prestación de servicios bajo la figura del outsourcing, esta herramienta empezó a dar importancia en sectores como el financiero, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz y entidades gubernamentales (El Tiempo, 2001).

Al realizar este proceso de tercerización en el país, produjo un crecimiento en la economía colombiana ya que este proceso impulsó más de doscientos cuarenta mil empleos en los cuales se pueden destacar diferentes cargos desde la alta gerencia hasta asesores de atención al cliente (Cajal, 2019).

Se evidencia que las empresas del sector de servicios especializados en “call center” tiene problemáticas al momento en que sus empleados realizan su debida gestión para cada uno de los clientes, ya que se encuentran con un alto estrés de acuerdo a estudios realizados en la Universidad del Rosario (Bogotá), en el cual se encontró una prevalencia mayor de estrés en el grupo de edad de 31 a 40 años de edad (67,9%) que en los demás grupos etarios, siendo el segundo más prevalente el de menores de 20 años con un (54,5%) en la parte del call center, según Agudelo (2012); y esto genera que cada uno de los empleados empiecen a bajar su rendimiento laboral.

Por factores como el alto estrés que se ven sometidos los empleados, la calidad en sus llamadas y por ende la atención que se le proporciona al usuario, genera así una desmotivación y desinterés por las labores que desempeñan a diario, es por esto que se busca analizar las estrategias del neuromarketing sensorial dirigido al cliente interno ya que esta ciencia se suele enfocar más a la consecución y captación del consumidor con el objetivo de adquirir mayor rentabilidad para las organizaciones sin tener en cuenta este factor importante

de cada empresa y que puede generar los mismos impactos positivos que se logran con los clientes, con el fin de que cada empresa pueda implementarlas y de esta manera aumentar la motivación en cada uno de ellos, cabe resaltar que cada una de estas organizaciones no serían lo mismo sin las capacidades y conocimientos que tiene cada uno de sus empleados, aportando beneficios óptimos y crecimiento constante en la compañía.

Según Cisneros (2012), es importante tomar conciencia de cada uno de los factores que se van a tomar en la organización, analizando cada uno de los códigos emocionales que desarrollan nuestros clientes internos ya que en ocasiones ellos se sienten acosados por parte de sus subordinados y de esta manera generando la desmotivación de los trabajadores, en la parte de call center se vive el día a día con el estrés causado por la presión de los superiores y asimismo del cliente, ya que depende de las campañas y los indicadores establecidos por la gerencia que se deben alcanzar en la operación, un ejemplo claro, es en el área de cobranzas donde se puede identificar que los asesores deben enfrentarse a los malos tratos por parte el cliente externo.

### **Pregunta problema**

¿Cómo se aplica el neuromarketing sensorial en el caso del cliente interno de las empresas del sector servicios especializados en call center durante los años 2017 al 2020 en Colombia?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la aplicación del neuromarketing sensorial en el caso del cliente interno de las empresas del sector servicios especializados en call center durante los años 2017 al 2020 en Colombia.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades del cliente interno presente en las empresas del servicio tipo call center
- Determinar los elementos utilizados en los planes de fomento y desarrollo del cliente interno que aplican el enfoque de neuromarketing por medio del endomarketing
- Proponer un plan de acción basados en el neuromarketing que se pueda aplicar a las empresas del call center

### **Justificación**

En la actualidad se ha incrementado la generación de empleo en el área de call center para desempeñar cargos de servicio y atención al cliente, en este mismo orden de ideas gran parte de los trabajadores de este sector está compuesto por los jóvenes de nuestro país. Algo importante para destacar es el elevado índice de rotación de personal que se produce mes tras mes por la falta de motivación en los empleados, este factor sin pensarlo afecta a las empresas en cuanto a la generación de costos adicionales que surgen en el momento de reclutar y capacitar personas nuevas para desempeñar los cargos solicitados y previamente abandonados.

Este trabajo de grado analiza la importancia de implementar estrategias enfocadas en el cliente interno de las organizaciones con el fin de crear en ellos un espíritu institucional y de fidelidad ante la empresa en que desarrollan sus labores diarias; la utilidad de la investigación radica en un estudio dirigido para los trabajadores del área de call center, con el fin de determinar esas necesidades que generan desmotivación y bajo rendimiento en los indicadores de la operación, esto con el fin de obtener unos resultados que permitan el beneficio mutuo de las partes involucradas, es decir, entre la gerencia y los subordinados, en cuanto a la reducción de costos innecesarios enfocados en nuevos procesos de reclutamiento de personas y la inversión para la satisfacción del personal ya establecido en la organización.

### **Metodología de la investigación**

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, en el cual se emplea una metodología que consiste en analizar e interpretar la información existente, basado en el neuromarketing sensorial relacionado con el Call center, teniendo como foco principal las necesidades del cliente interno. El método que se utilizó para desarrollar el trabajo fue descriptivo exploratorio, puesto que se realizó por medio de fuentes primarias como las encuestas realizadas a algunos funcionarios de las organizaciones Scotiabank Colpatria (Entidad enfocada al sector financiero la cual desempeña la gestión de cobranzas) y Metis Group (Compañía dedicada a la ventas de productos y servicios). Como fuentes secundarias se usaron bases de datos, artículos científicos, libros, proyectos de grado, repositorios institucionales y medios electrónicos de diferentes universidades locales y extranjeras; las cuales ayudaron a identificar cada uno de los objetivos propuestos durante esta investigación permitiendo contrastar lo real vs lo descrito en estos documentos. Para ello se utilizaron ecuaciones de búsqueda, parametrizando que estos tuvieran menos de 10 años de publicación. Teniendo en cuenta esto se utilizaron las bases de datos anteriormente mencionadas, las cuales sirvieron como punto central para la caracterización del proceso, teniendo en cuenta identificar y depurar la información necesaria para dar desarrollo a cada uno de los objetivos.

Para la ejecución del primer objetivo, se revisaron algunos antecedentes importantes en cuanto a la gestión del call center, también se analizaron aspectos como las problemáticas que evidencian y la gestión que se desarrolla en Colombia y el impacto que este ha tenido en el mercado laboral. Por consiguiente para la elaboración del segundo objetivo se identificó una serie de modelos de gestión enfocados en el cliente interno (Endomarketing) gracias a una revisión bibliográfica y autores enfocados en los conceptos mencionados anteriormente lo cuales permitieron la correlación con el neuromarketing permitiendo dar paso al tercer objetivo en donde se determinó un plan de acción buscando posibles mejoras para las organizaciones en base a una encuesta realizada a las empresas Metis y Scotiabank Colpatria (área del call center) y enfocándose a la realización de estrategias donde se implementa los sentidos con el fin de mejorar el ambiente laboral motivando a cada uno de los colaboradores para adquirir más compromiso dentro de las compañías para el logro de los objetivos en común.

## Marco de referencia de la investigación

### Antecedentes investigativos (Estado del arte)

En este apartado se desarrolla una revisión literaria de diferentes investigaciones relacionadas con el neuromarketing enfocado en la parte sensorial, para las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de identificar y a su vez analizar los temas relacionados con la investigación propuesta.

El neuromarketing inició a partir de la década de 1990 cuando los mercadólogos y científicos se encontraron y empezaron a realizar investigaciones conjuntas. Tomaron la tecnología utilizada por los neurocientíficos y la biométrica, con la intención de aplicarla al estudio de mercados; en la década de los 90, empresas como Coca-Cola y Ford empezaron a contratar centros de investigación para realizar estudios de mercado utilizando biometría. Los resultados de los estudios fueron confidenciales y no se publicaron, debido a su carácter comercial, aunque se trataran de investigaciones científicas. Así lo sostiene Andrés Cisneros en su libro *Neuromarketing y neuroeconomía: Código emocional del consumidor* en donde nos habla de consumir o no, algún producto o servicio, al mismo tiempo se analiza a cada uno de los clientes desde las motivaciones, gustos y el entorno que los rodea (Cisneros, 2013).

Por otra parte Jürgen Klaric es uno de los conferencistas hispanos más escuchados y líder del movimiento que reta al marketing a ser más científico, es por esto que el 08 de noviembre de 2013 brinda *la mejor conferencia de neuromarketing* en la convención anual de televisa en la Ciudad de México donde trata sobre la ceguera frente al consumidor que caracteriza a las empresas y la falta de técnicas, disciplinas y ciencias que ayuden a comprender la mente del ser humano para la realización de los procesos de mercadeo, publicidad e innovación (Jürgen, 2013).

El neuromarketing sensorial se halló en una de las figuras más importantes de la filosofía griega. Fue en el año 367 a.C. cuando Aristóteles afirmó: “no hay nada en la mente que no haya pasado antes por los sentidos” (Canales, 2013).

En concordancia, Norberto Álvarez en su artículo *El valor de la publicidad sensorial* explica que la idea es crear una interacción con el cliente sobre un artículo en específico, relacionar la publicidad tradicional y publicidad sensorial para crear valor en la marca. Implementar vivencias con el consumidor provoca en ellos emociones y sentimientos que los acercan a los productos de interés, estas estrategias influyen en la perspectiva de marcas ya

que aumentan el interés de compra y a la misma vez agiliza las decisiones de adquisición (Álvarez, 2005).

Del mismo modo, Alejandra Esguerra Bernal, Juliana Santa Galvis en su trabajo de grado, sobre *El marketing sensorial como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa*, nos habla sobre el proceso de comunicación, donde el lenguaje active los cinco sentidos, donde este permite a las empresas tener una Imagen Corporativa más sólida en la mente de sus clientes. La comunicación ayuda a generar mayor recordación, diferenciación y fidelización con cada uno de los clientes. Y los sentidos se han convertido en un factor determinante a la hora de elegir una marca favorita, y vender una imagen positiva de la empresa. Cada vez la publicidad se enfoca más y más en estimular al cliente objetivo, por medio de los olores, sabores, colores, formas, sonidos, y texturas, donde cada vez es mayor la necesidad de los consumidores por encontrar atributos diferenciales e innovadores en los productos y servicios que consumen a diario (Esguerra & Santa, 2008).

Otro punto es, el de Bertil Hultén en su artículo *Marketing sensorial: El multisensorial concepto de experiencia de marca* expresa la importancia del neuromarketing en las estrategias de las empresas debido a la facilidad de comprensión del comportamiento del consumidor en relación con procesos sensoriales, emocionales y cognitivos, esto aplicando experiencias multisensoriales con el fin de que una marca impacte y llegue de manera positiva al cerebro del consumidor a través de sus cinco sentidos.

El experto menciona en su texto a Schmitt quien afirma que las empresas deben adquirir una postura con la que deben actuar, sentir, relacionar y pensar como experiencias de los clientes, al analizar esta intervención se evidencia claramente el deber de apropiarse de las estrategias de tal manera que la única preocupación sea la adecuada satisfacción del consumidor; para esto se hace el uso de los sentidos dando paso a experiencias multisensoriales en la cual, la vista es considerada con más poder a la hora de identificar cambios y percibir bienes o servicios, la escucha se encuentra vinculada a los sentimientos y emociones que impacta las interpretaciones de la marca, el olfato se relaciona con el placer, el bienestar, pero sobre todo con las emociones y los recuerdos, el gusto se da a conocer como el sentido emocional más distintivo y que al mismo tiempo es capaz de interactuar con otros sentidos y por último el sentido del tacto se relaciona con la información y sentimientos psicológicos sobre un producto (Hultén, 2011).

El uso de sentidos diferentes para provocar una experiencia en el consumidor no es nada nuevo, mediante los sentidos, se pretende reforzar los valores y las características diferenciales de determinados productos y servicios, la decoración, la iluminación, las texturas de los materiales y la aromatización de espacios son elementos con los que se juega para crear una experiencia única en determinadas tiendas, centros comerciales, aeropuertos y hoteles. Lo que se persigue es que la vivencia del usuario en estos espacios sea única y memorable. Los autores Josep Pine y James Gilmore, defendieron que estamos asistiendo a un cambio radical desde el punto de vista económico, y que el mercado de servicios pronto será sustituido por el “mercado de experiencias” (Garcillan, 2015).

Así mismo, Natalia Buitrago Hinestroza y Carolina Gómez Ramírez en su Trabajo de grado sobre el *Marketing Sensorial*, destacan la importancia de la percepción de las sensaciones, ya que éstas son sin duda las vías de comunicación entre los individuos y las cosas. A través de ellas los seres humanos podemos percibir las respuestas inmediatas de los receptores sensoriales, por medio del cual se tiene acceso al entorno. Se habla de tres elementos que intervienen en las sensaciones que son el estímulo, un órgano sensorial y una relación sensorial, los cuales son factores que ayudan a influir en el momento de sentir y de experimentar algo que se encuentra en el exterior. Es allí donde la percepción no es más que el proceso de asimilación y absorción de las sensaciones que una vez interiorizadas son interpretadas, organizadas y seleccionadas por el individuo que las experimenta para hacerse una idea del mundo (Buitrago & Gómez, 2009).

Por último, Paula Garzón estudiante de la universidad Militar Nueva Granada el cual nos habla sobre *el neuromarketing sensorial como estrategia que incide en las decisiones de compra del consumidor* en donde el cliente busca experiencias que lo acerquen a un recuerdo, que le permita crear vínculos de valor y confianza con la marca y que involucre no solo una parte de su vida, sino que sus elecciones sean fidelizadas, habla de cómo va afectar los sentidos en los procesos de compra y cómo persuadir a los consumidores para crear en su cerebro factores que relacionan los productos y marcas con sentimientos y emociones, comunicando toda la información a través de sus nuevos canales de información y de persuasión con el consumidor (Garzón, 2017).

## **Marco conceptual**

El marco conceptual que se presenta a continuación muestra los términos más relevantes relacionados con el marketing sensorial y su desarrollo frente a las empresas de servicios de call center. Para ello se han seleccionado una serie de autores y fuentes de información que permiten identificar dichos conceptos bajo los cuales se estructura este proyecto de investigación:

### **Neuromarketing**

Según (Braidot, 2000) el neuromarketing es una disciplina el cual busca incorporar conocimientos sobre los procesos cerebrales, para así mejorar la eficiencia de las acciones que se realizan en una corporación, el neuromarketing busca mejorar y determinar las conductas de los clientes.

La investigación de neuromarketing permite la identificación de reacciones a los estímulos directos a los que están expuestos los individuos - productos, empaques, servicios señalados por logotipos, visuales, olfativos, táctiles, gustativos o elementos auditivos que caracterizan los bienes que cumplen con las necesidades de los consumidores (Pop, Radomir, Maniu y Zaharia, 2009).

Manzano, Gavilán, Avello, Abril y Serra (2012) indican que esta ciencia estudia todos los procesos mentales del consumidor relacionados con la percepción, memoria, aprendizaje, emoción y razón. A partir del entendimiento de estos elementos trata de explicar los factores que influyen y afectan a sus pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos, para entender en última instancia, qué define su comportamiento de compra.

### **Ciente externo**

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna forma. (Chiavenato,2002)

### **Cliente interno**

El cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, profesional y de acuerdo a lo que piensan múltiples autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito” el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas es el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y autoestima” (Bernal, 2014).

### **Call Center**

Centro de Contacto, Centro de atención al cliente: son sinónimos Televentas, Telemarketing, Atención al Cliente: son actividades desarrolladas en los centros antes mencionados (sin discriminar si las llamadas son entrantes o salientes) para ofrecer un producto o servicio, o demás actividades como PQR por medio de varias campañas aliadas con diferentes organizaciones (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2011).

### **Visual**

Se conoce como sistema visual a la estructura que permite captar la luz. Corteza visual, receptor visual y estímulo visual son otras expresiones relacionadas con diferentes aspectos de la visión.

El canal visual, llega a los consumidores por medio del uso de anuncios impresos compuestos por fotografías, gráficos, imágenes e iconos. Pero según Renvoisé y Morín (2006) dicho canal comienza a funcionar por medio de un impacto visual, es decir por medio del marketing que realizan las organizaciones para así poder atraer a los clientes y que estos generen una coalición con cliente y producto (Verá, 2010).

### **Auditivo**

El oído es el órgano que se encarga de transmitir los sonidos del exterior al cerebro a través de sus tres secciones: el oído externo, el oído medio y el oído interno.

Gran parte de las señales del oído izquierdo van hacia el hemisferio derecho y viceversa, para el marketing las diversas cualidades de los sonidos (tonos, ritmos, intensidades, volúmenes etc.) representan elementos primordiales en los procesos que implican la transmisión de emociones al cliente el reconocimiento de marcas, posicionamiento, publicidad, venta personal, y marketing directo (Baptista, León & Mora, 2010).

**Kinésico**

Está compuesto por sentidos como el tacto, el gusto y el olfato que pueden completar las percepciones visuales y auditivas (Sáez, 2015). Por ejemplo: cuando se camina frente a una panadería y se visualiza el pan, pero está acompañado del olor característico del pan caliente, es ahí cuando el olfato complementa el sentido visual.

**Motivación laboral**

La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. (Chiavenato, 2000), la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. (Delgado, 1999),

**Marketing**

Según Philip Kotler el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Pinto, 2018).

### **Marco teórico**

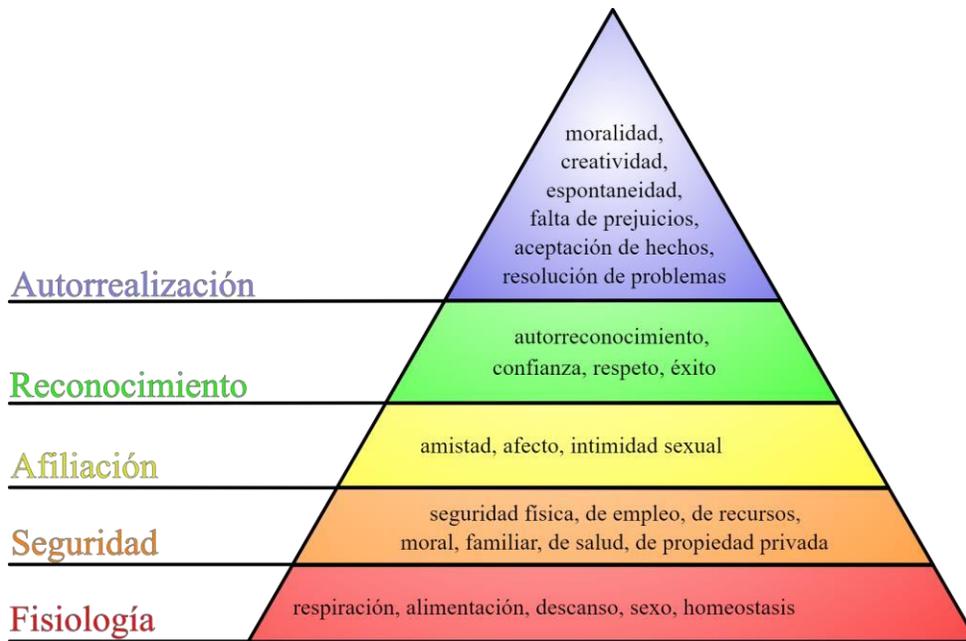
El marco teórico que se presenta a continuación desarrolla algunas teorías, enfoques o antecedentes, que permiten abordar el problema de investigación y sustentar teóricamente. Se basa en las teorías de motivación para los empleados y su importancia frente al logro de los objetivos de la organización y el rendimiento de las actividades que desarrollan, para ello se han seleccionado una serie de autores y fuentes de información, que permiten identificar cuáles son los conceptos, bases y proposiciones teóricas más relevantes bajo los cuales se estructura este proyecto de investigación.

#### **Teoría de la motivación humana de Maslow**

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin & Rutland 2008).

Analizar y comprender los comportamientos de las personas en una sociedad que se encuentra en constante cambio suele ser muy complejo, hay que inspeccionar e identificar todos aquellos factores que de cierta parte generan un grado de influencia en cuanto a las decisiones y acciones que desarrollan día tras día; para poder lograr lo anterior se debe comprender las necesidades que tienen los seres humanos para que de esta forma sea más fácil conocer los diversos factores que los motivan en cuanto a las aspiraciones y actividades que desarrollan constantemente. Algo importante de resaltar es que todos los individuos de las sociedades son diferentes y por ello crean y suplen sus necesidades de manera divergente.

Según Angarita (2007). El psicólogo estadounidense Abraham Maslow, hace un gran aporte a este factor organizacional por lo que en su “Teoría de la motivación humana” da a conocer una amplia visión de cada una de las necesidades que las personas van generando de manera natural en el transcurso de su vida, para esto jerarquiza las necesidades humanas y todos aquellos factores que motivan a las personas de la siguiente manera:



**Figura 1.** Pirámide de las necesidades de Maslow. Dircomfidencial (2021).

Si bien se puede evidenciar en la figura anterior, Maslow crea cinco categorías de forma ascendente, es decir, que cada persona al suplir las necesidades básicas va creando unas nuevas que generan en el ser nuevos comportamientos y pensamientos en cuánto va subiendo de nivel, teniendo en cuenta que se da inicio con las necesidades fisiológicas que conforman la base de la pirámide. El objetivo de cada ser humano es alcanzar la autorrealización como una experiencia de superación personal, para ello es de carácter obligatorio satisfacer cada uno de los niveles sin sobrepasar a otro eslabón sin inicialmente haber cumplido con los deseos actuales.

En la base de la pirámide encontramos las necesidades fisiológicas las cuales están orientadas hacia la subsistencia del ser humano y son consideradas esenciales para el desarrollo del mismo como lo es respirar, beber agua, dormir, comer, el sexo y el refugio; en el siguientes eslabón se evidencia las necesidades de seguridad que empiezan cuando el hombre busca la protección de su ser y la estabilidad en sus diferentes ámbitos sociales y económicos por lo que se encuentran en una búsqueda constante de empleo que permita una calidad de vida enfocada en el bienestar y la salud de sí mismo y su vínculo familiar. Por otro lado encontramos las necesidades de afiliación que surgen a partir de los sentimientos y deseos de hacer parte de un grupo social que permita la generación constante de vínculos

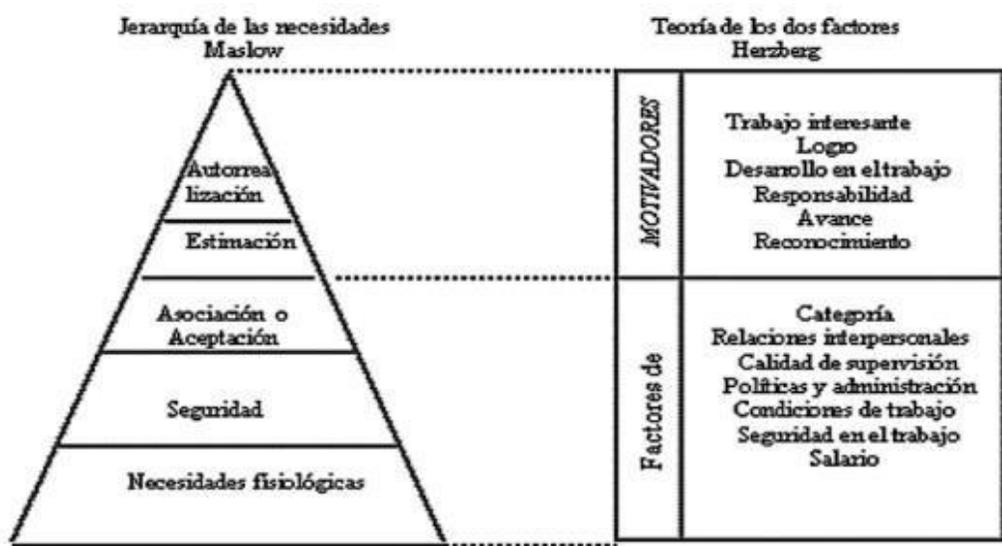
como conformar una familia para evitar el sentimiento de soledad. Continuando, la fase de reconocimiento tiene como objetivo lograr que el ser humano se sienta seguro de sí mismo y generar el sentido de su propio valor en una sociedad buscando el reconocimiento, el respeto, la confianza o el éxito de determinadas acciones. Para finalizar tenemos la necesidad de autorrealización el cual tiene como finalidad que el hombre se sienta realizado frente a sus actividades diarias y de esta manera cumplir sus objetivos tanto personales como laborales donde demuestre la creatividad, espontaneidad que tiene para ejercer dichas actividades (Quintero, 2011).

Al dar una contextualización enfocada en el ámbito organizacional, es importante que las empresas evidencian las necesidades de sus empleados para que de cierta forma se conviertan en una herramienta que les permita superarse de manera personal como profesional, esto se lleva a cabo a través de estrategias claramente estructuradas por el área de Recursos Humanos y que por ende deben tener el poder de influir en los colaboradores de manera positiva.

Los beneficios empresariales obtenidos por medio de estas acciones son innumerables; es posible lograr en los subordinados la satisfacción en sus motivaciones y generar un sentido de compromiso, pertenencia, responsabilidad, entre otros., por otro lado, la organización permite la creación de una cultura corporativa, políticas enfocadas en el beneficio de las partes y sobre todo el diseño de un plan de remuneración económica que es uno de los aspectos fundamentales que incentivan a los trabajadores ya que de este factor económico se genera una estabilidad en cuanto a la vida personal y familiar del mismo.

## La teoría bifactorial de Herzberg

A partir de la pirámide de las necesidades de Maslow, en 1959 Frederick Herzberg da a conocer una nueva teoría con base a la motivación laboral, generando una relación con el enfoque anteriormente mencionado el cual da paso a la creación de los factores que componen la motivación intrínseca y extrínseca (Parra & Bayona & Salamanca, 2018).



**Figura 2.** Relación de teoría de las necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg. Correa (2021).

De acuerdo a la Figura 2, se evidencia la correlación existente entre las dos teorías, ya que para Maslow el hacer referencia las necesidades básicas como lo son las fisiológicas, de seguridad y las de asociación, Herzberg lo interpreta como el salario, la vida personal, la estabilidad y calidad en el trabajo, las políticas administrativas y empresariales, y las relaciones interpersonales; continuando con la pirámide, las necesidades de estimación y autorrealización están aliadas con el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo en el trabajo, y el logro de objetivos que se pueden alcanzar dentro de la organización (Correa, 2012).

En la teoría bifactorial de Herzberg se establecen dos factores importantes en los cuales el ser humano busca el logro de los mismos dentro de las organizaciones con el fin de suplir todas sus necesidades y generar un crecimiento laboral. En el primer factor encontramos los de higiene que son considerados extrínsecos ya que depende del ambiente externo del trabajo en el que se busca evitar es la insatisfacción del cliente, hacen referencia a todos los aspectos

que crean un comportamiento en el hombre como causa de la escasez del control sobre los factores externos de los cuales la empresa es la única que tiene acceso a la toma de decisiones; en el segundo factor se evidencian los motivacionales que son considerados intrínsecos ya que provienen del ser de cada persona y se alimenta de la ejecución de actividades productivas, que representan la satisfacción que el ser humano puede desarrollar por medio de las acciones que ejecuta ya que poseen el control total de las decisiones (Correa, 2012).

### **Identificación de las necesidades del cliente interno presente en las empresas del servicio tipo call center**

En la actualidad el sector de call center ha tomado gran importancia en el mercado laboral ya que ha permitido generar más empleo, teniendo en cuenta a la población joven ya que es a quienes les brindan la oportunidad de crecer como personas y profesionales, promoviendo la inserción laboral sin necesidad de experiencia, por lo que son los primeros cargos adoptados por este grupo social.

Este trabajo se centra en el tema de la satisfacción del cliente interno, donde se manejan asuntos como lo es la calidad del empleo en empresas vinculadas con el call center en el cual se hallan percepciones subjetivas frente a este trabajo, evidenciando las problemáticas que se pueden generar en este entorno como por ejemplo las implicaciones que genera la rotación constante del personal por causa de la insatisfacción laboral.

Según García Gil (2012), el factor de la rotación es multifactorial pues interviene entre él otros aspectos como el comportamiento organizacional, el clima laboral, los sistemas de compensación y la evaluación del desempeño de los empleados; al momento que se realizan estas rotaciones, los empleados empiezan a sentir frustración en determinadas situaciones, como por ejemplo las condiciones de trabajo son desfavorables ya que ellos aspiran a tener un ascenso profesional remunerable para mejorar sus condiciones de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay que evaluar que muchos de estos jóvenes que actualmente trabajan en el sector establecido, son personas que se están preparando a nivel de conocimientos, es decir, que se encuentran cursando carreras profesionales, tecnológicas o técnicas, y que por ende, para lograr dicho crecimiento personal se ven obligados a ejercer estas dos actividades al mismo tiempo; como se ha mencionado anteriormente, este tipo de trabajo no requiere de mucha experiencia para ingresar en el mercado laboral, lo cual genera una alternativa para solventar dichos gastos pero no proporcionan en las personas la motivación de seguir con esas labores en el momento en que han culminado sus estudios.

Por consiguiente, al analizar el sector de manera detallada teniendo en cuenta un factor importante que hace referencia a la experiencia obtenida en la realización de dichas actividades, podemos resaltar las siguientes problemáticas que afectan la motivación de los empleados, estas son:

## **Condiciones laborales**

### **Condiciones ambientales del trabajo.**

En los outsourcing al hacer contrataciones en esta labor se generan problemáticas cuando se evidencia mayor cantidad de personal en espacios reducidos para desempeñar las labores lo que genera una aglomeración de personas que violan el espacio personal y de esta manera disminuyendo su rendimiento laboral, al mismo tiempo hay que tener en cuenta la iluminación del lugar del trabajo, la comodidad donde desempeñan las labores, el ruido que se genera por el constante flujo de llamadas, de esta manera los empleados se ven obligados a subir el volumen a sus audífonos para escuchar al cliente, generando problemáticas de salud como auditivas, visuales, migrañas severas y el túnel de carpió.

Según Chiavenato (2011), Informa que la iluminación es la cantidad de energía que llega al lugar del trabajo de la persona empleada, no es la iluminación que llega en general a todo el ambiente. Por lo anterior, da a conocer que una inapropiada iluminación afecta al trabajador a nivel visual lo cual provocaría una alteración en su sistema nervioso los cuales darán un resultado desfavorable en la calidad del trabajo poniendo en riesgo la integridad del trabajador.

En la parte del call center esto se ve reflejado en cuanto a la jornada laboral reglamentaria en el país, en donde los subordinados se someten a ocho horas continuas en las cuales, las instalaciones en donde se desarrollan las labores no cuentan con este factor de iluminación y genera mayor agotamiento y esfuerzo físico por parte del empleado, ya que algunas de estas empresas se constituyen en viviendas que son adaptadas para el funcionamiento de su razón social pero no cumplen con los estándares mínimos requeridos para el bienestar del trabajador.

De acuerdo con Pizarro (2007) Las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben ser un riesgo para la salud y la seguridad de los clientes internos. El mismo autor comenta, que es importante evitar las temperaturas y humedades extremas, los olores desagradables, los cambios bruscos en la temperatura, radiación solar a través de ventanas, así como ruidos excesivos, ya que, sin ser estas condiciones ambientales de peligro para la salud y seguridad de los trabajadores, pueden causar ciertas molestias que afectan el bienestar, por ende el empleado no realizará sus tareas de forma óptima y su rendimiento laboral se verá afectado.

Los aportes del autor anteriormente mencionado nos permiten identificar inicialmente la importancia de manejar en toda el área la temperatura adecuada de acuerdo a las condiciones climáticas que se presenten en cada circunstancia ya que la calefacción adaptada en el lugar de trabajo puede generar fallas y así mismo no cubrir la necesidad de todos los empleados generando incomodidades y diferentes reacciones que afectan la efectividad de la operación. Por otro lado, la infraestructura en general del call center debe ser un lugar amplio y que cuente con las respectivas modificaciones para evitar la acumulación de eco y disminuir considerablemente la escucha de las voces de los demás asesores para un mejor bienestar auditivo y la concentración en las tareas que se desempeñan sobre todo al mantener la comunicación con los clientes.

Según Delgado y Sánchez (2009) de acuerdo a la gestión de salud, seguridad y medio ambiente, las entidades deben tomar conciencia de regular el sistema a través de estándares y supervisiones para reducir enfermedades y accidentes, como lo son daños al medio ambiente por la actividad que realice cada entidad, y al mismo tiempo disminuyendo costos que tenga la organización. Teniendo como soporte los principios de la teoría de mejora continua de Deming y haciendo participar a todo el personal en las actividades propias de la empresa, se espera como resultado optimizar el trabajo y mitigar los riesgos asociados que se presenten, así como saber cómo actuar frente a ellos.

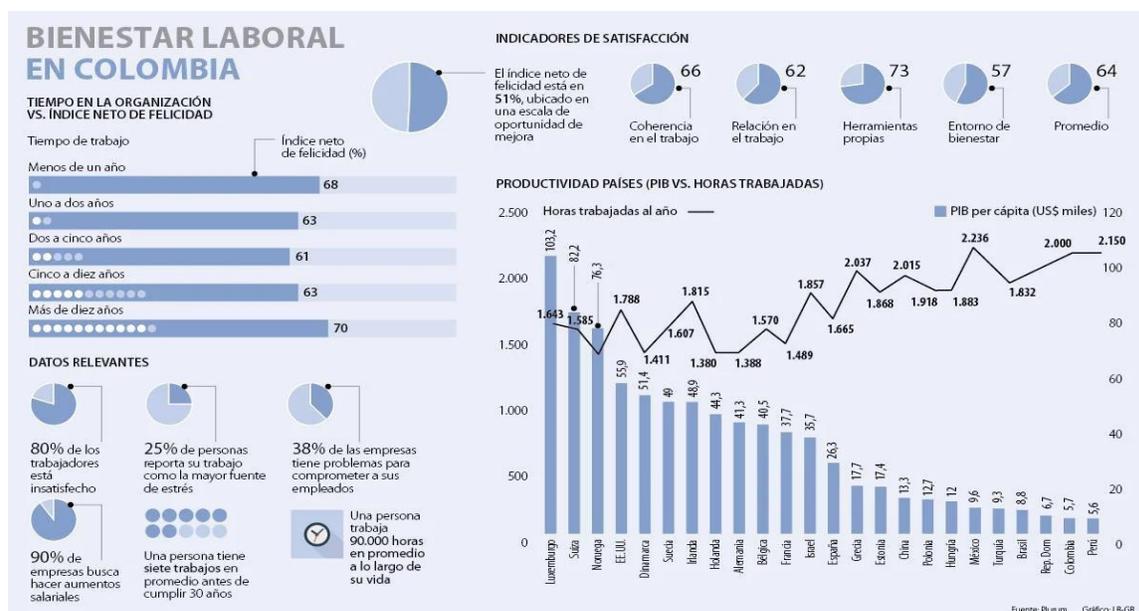


Figura 3. Bienestar Laboral en Colombia. La República (2021).

De acuerdo a las Figura 3. El 25% de personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos. En cuanto a las empresas, alrededor de 38% tiene problemas para comprometer a sus empleados. Dicha falta de pertenencia por el lugar de empleo tiende a provocar que, en promedio, una persona trabaje en siete empresas distintas antes de cumplir 30 años; Frente a esos datos, se destaca que Colombia no es igual de productiva a comparación con los demás países por temas de horarios extensos.

Al mismo tiempo es importante destacar la importancia que requiere forjar las actividades del cuidado personal y laboral que permita reducir los índices de enfermedades provenientes del trabajo a realizar, es por esto que cada entidad es supervisada por la ARL y por ende estas organizaciones disponen de visitas y acompañamientos a los usuarios, sin embargo, es propicio que estas actividades sean más constantes. La misma situación se puede identificar por medio de las pausas activas para el descanso y relajamiento del empleado según la labor que desempeña, las cuales existen empresas que omiten este tiempo y por ende se puede generar malas posturas que afectan la salud del subordinado debido al agotamiento físico y así mismo pérdidas para la empresa en cuanto a resultados.

#### **Condiciones de tiempo.**

En esta condición laboral se evidencia el tiempo por medio de la jornada de trabajo, horas extras y períodos de descanso; los asesores pueden tomar 30 minutos de receso durante su jornada el cual se divide en dos partes, sin embargo esta se sujeta al horario que decida su supervisor de acuerdo al número de trámites que se encuentren pendientes y podrá salir un máximo de diez asesores durante máximo quince minutos, cabe resaltar que los empleados se ven expuestos a los cambios rotativos constantes, a trabajar de domingos a domingos perdiendo así la oportunidad de compartir con cada uno de sus familiares, y para aquellos trabajadores que estudian suelen generar conflicto en cuanto al choque de horarios.

Actualmente por la emergencia sanitaria que se está viviendo en el mundo (COVID) muchas de estas empresas dedicadas al call center, están abusando de las jornadas laborales para sus clientes internos, ya que ellos se ven obligados a ejecutar horas excesivas para cumplir las metas que se le indica. Estas horas extensas de trabajo traen como consecuencia enfermedades comunes que se dan en la sociedad como lo son:

Ansiedad: realizar y/o contestar llamadas, y crear informes dentro un determinado tiempo y completar unas metas establecidas en los “Key Performance Indicator” ya sea de forma

mensual o quincenal, como la organización lo tenga estipulado. Este tipo de situaciones generan por inercia, una presión sobre el trabajador. Pero cuando esos niveles de presión se reproducen durante períodos más prolongados, puede derivar en ansiedad.

Estrés: Este factor puede generar demás enfermedades ya que la persona que afronta este trabajo del call center debe enfrentarse a insultos y ofensas diarias por parte de los clientes externos, la presión por parte del jefe y el miedo de ser despedido por no poder cumplir los objetivos ya que en ocasiones no son coherentes con la demanda del producto o servicio. No hay salud mental que resista esa combinación (Psyalive, 2018).

### **Higiene laboral.**

Según Chiavenato (2000) se refiere a la integridad física y mental de los trabajadores, en el sector nos encontramos en una constante presión dentro de la operación por el cumplimiento de los indicadores de cada gestión, por lo mismo los supervisores se encuentran en constante retroalimentación ya que para ellos también trae un beneficio en cuanto a remuneración, esto genera índices de estrés que pueden conllevar a diferentes sanciones, llamados de atención y enfermedades. Por otro lado, hay que tener en cuenta el trato que surge de los clientes a los que se contactan ya que, dependiendo del tipo de actividad, pueden tender a ser groseros e irrespetuosos, y para aquellas personas que tienden a ser sensibles e influyentes de comentarios pueden afectar sus emociones de manera negativa.

### **Desempeño laboral.**

Según Chiavenato (2000) define el desempeño cómo “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”.

Por lo mismo, cada uno de los empleados se enfrenta al momento de realizar la venta los productos/servicios a un esfuerzo individual para adquirir una retribución en un futuro, pero algunas de estas organizaciones no recompensan el desempeño de cada uno de ellos, lo cual empieza a generar la desmotivación y se empiezan a evidenciar en su desempeño disminuyendo la eficacia y eficiencia de cada uno de los procesos; al mismo tiempo hay que tener en cuenta las interrelaciones que se generan con los demás compañeros, ya que en ocasiones se pueden generar enfrentamientos entre ellos y de esta manera influir en su ambiente laboral.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que podemos deducir que la gran parte de los empleados se encuentran en una edad temprana por lo que la superación personal viene encaminada en todas sus actividades y logros que desempeñan en la vida cotidiana, por lo mismo, todos los factores anteriormente mencionados afectan de forma directa en la satisfacción de los empleados provocando así la búsqueda de nuevas oportunidades que generan el alto índice de rotación en las organizaciones. Estas empresas por lo general, debido a su actividad económica no apoyan el crecimiento profesional de los subordinados por la falta de presupuesto o estrategias del área de talento humano, siendo un factor causante de esta misma insatisfacción.

### **Determinación de los elementos utilizados en los planes de fomento y desarrollo del cliente interno que aplican el enfoque de neuromarketing por medio del endomarketing**

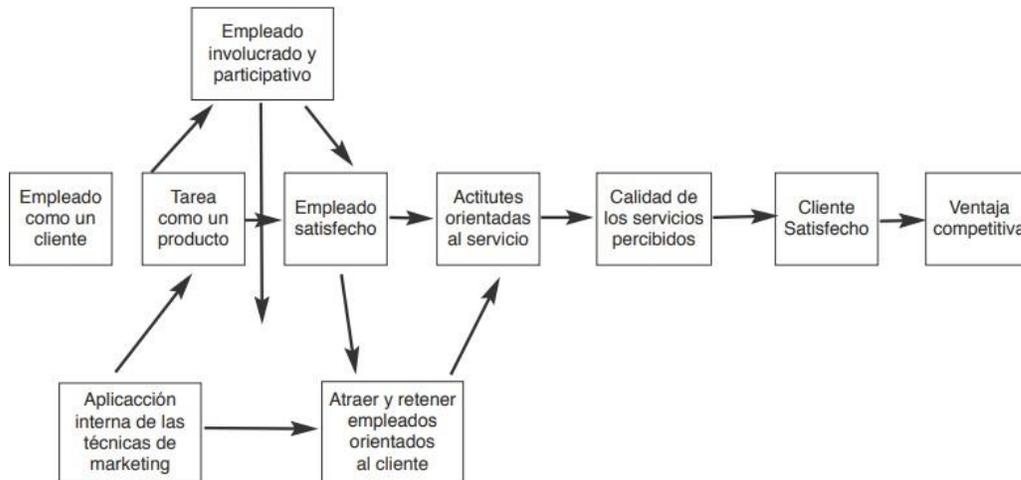
Para iniciar, el endomarketing es una estrategia innovadora que surge en las organizaciones con el objetivo de poder mejorar las relaciones existentes entre los directivos y los subordinados del plantel, y que de esta forma se pueda dar la creación de mecanismos que permitan la motivación y el compromiso de los mismos. Este planteamiento, permite la estimulación de las emociones y generar un sentido de pertenencia en donde se fomente el compromiso de las personas con los objetivos de la empresa, así como generar una comunicación asertiva en donde los empleados puedan ser reconocidos por sus acciones eficientes e innovadoras (Cardona 2007).

De acuerdo a lo anterior, es importante dar a conocer la correlación de estas dos estrategias ya que el neuromarketing va a permitir la conexión de los empleados buscando el bienestar de los mismos por medio de los sentidos; sin embargo, es una estrategia que está dirigida únicamente al cliente externo por lo cual es necesario complementar con el endomarketing ya que permite generar un plan motivacional enfocado al cliente interno.

En la actualidad, es posible interpretar diferentes modelos de gestión del marketing interno (endomarketing) que las empresas han iniciado a implementar en sus estrategias internas, es por ello que a continuación se quiere dar a conocer algunos de estos modelos que para el caso que se presenta en el documento, son quienes poseen mayor relevancia en la investigación.

#### **Modelo de marketing interno de Berry**

Este modelo se fundamenta en el reconocimiento que las empresas han iniciado a darle a los empleados de tal forma que se llegan a considerar como clientes, ya que debido a este factor organizacional es posible la captación y fidelización de clientes externos por medio de un buen servicio que les permite estar satisfechos con la marca. Es importante el manejo de dos aspectos: tratar las tareas como un producto, y buscar el involucramiento y participación de los subordinados, con el objetivo de dimensionar las posibles aplicaciones técnicas de marketing por medio del talento humano disminuyendo el índice de rotación. (Fuentes, 2009).



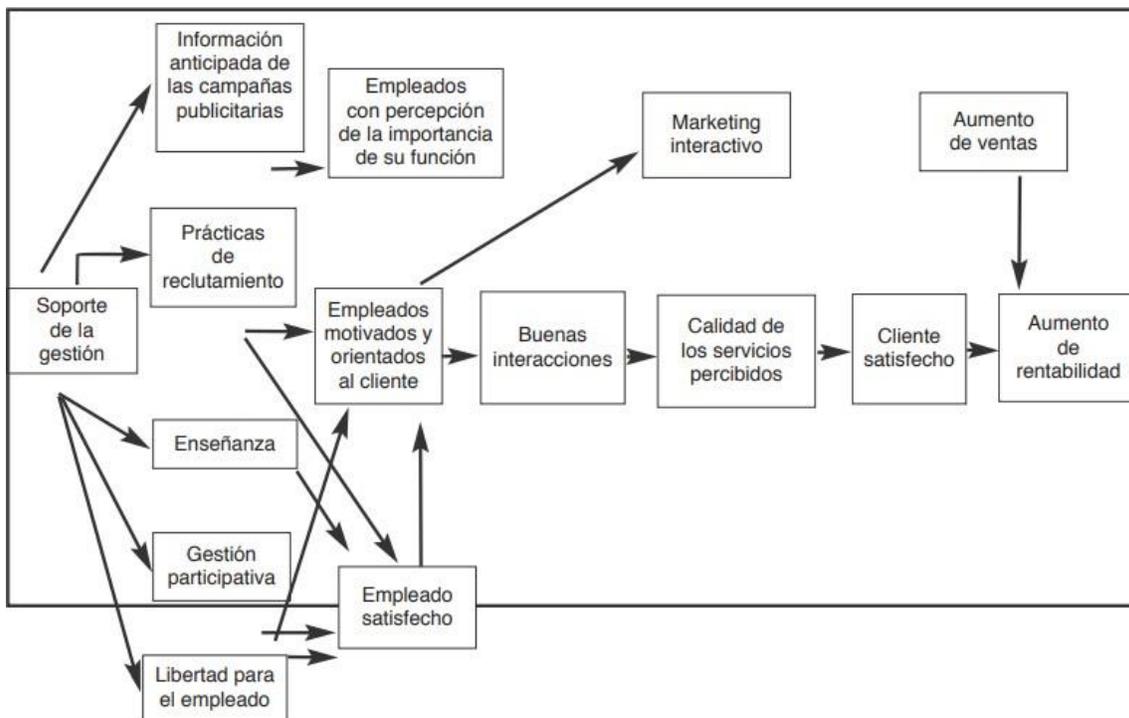
**Figura 4.** Modelo de marketing interno. Berry (2021).

Más adelante, el autor del modelo con ayuda de Parasuraman, generan una ampliación del modelo dirigido al mercado interno el cual está conformado por unas acciones estratégicas que se pueden implementar en la empresa de acuerdo a su composición o jerarquización, ya que esto depende del alcance que sus directivos le quieran dar, estas acciones son: (Moreno, 2007):

1. Empeño por atraer talento
2. Ofrecer una visión de las labores de forma que puedan ser ejecutadas con pasión y que sirva para mantener, desde el punto de vista emocional, a las personas en la empresa.
3. Preparación de los empleados para el desempeño de sus actividades mediante entrenamiento y capacitaciones continuas.
4. Fomentar el trabajo en equipo para generar un clima laboral óptimo por medio de herramientas como el liderazgo de equipo y objetivos compartidos.
5. Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
6. Desarrollar y establecer el sistema de evaluación, retroalimentación y reconocimiento con el fin de que todos los empleados conozcan el sistema y se hagan partícipe del mismo.
7. Conocimiento de las necesidades de los clientes internos

### Modelo del marketing interno de Grönroos

Por otra parte, contamos con el modelo de Grönroos el cual tiene relación con el modelo de Berry, en donde se busca una participación activa por parte del departamento de talento humano con el objetivo de poder a integrar y generar involucramiento por parte de los empleados para mantenerlos motivados y orientados al cliente, para ello Grönroos genera este proceso de integración por medio de tres dimensiones que permiten obtener un servicio de calidad, estas son: calidad técnica (información anticipada de las campañas publicitarias), calidad funcional (enseñanza, gestión participativa y libertad para el empleado), e imagen corporativa (cliente externo satisfecho e insatisfecho). (Fuentes, 2019)

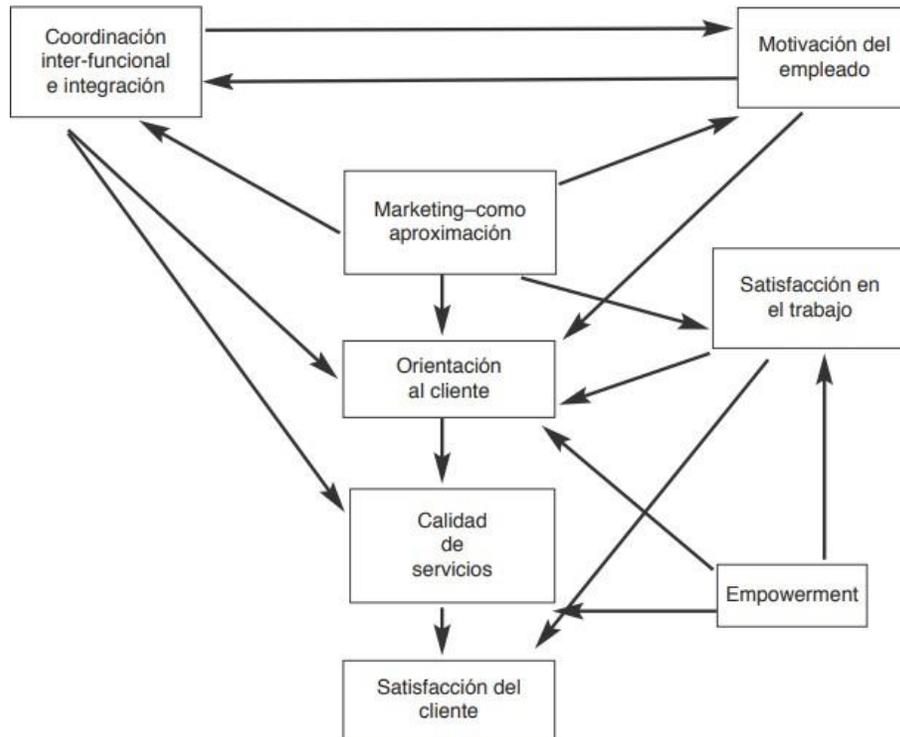


**Figura 5.** Modelo de marketing interno. Grönroos (2021).

### Modelo de endomarketing de Rafiq y Ahmed

Este modelo de endomarketing es un complemento de los modelos anteriormente mencionados, sin embargo, es importante resaltar que como factor generador de valor se encuentra el empowerment como estrategia principal, ya que los directivos lo implementan con el objetivo de otorgar responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones respecto a problemas que puedan surgir para que de esta forma se pueda generar un buen clima

organizacional fundamentado en la confianza y el compromiso sin la necesidad de la aprobación de un superior, de esta forma se logra una mayor participación de los subordinados y así mismo lograr un impacto positivo en las labores que cada uno desempeña generando ventaja competitiva en el mercado (Fuentes, 2019).



**Figura 6.** Modelo de marketing interno. Rafiq y Ahmed (2021).

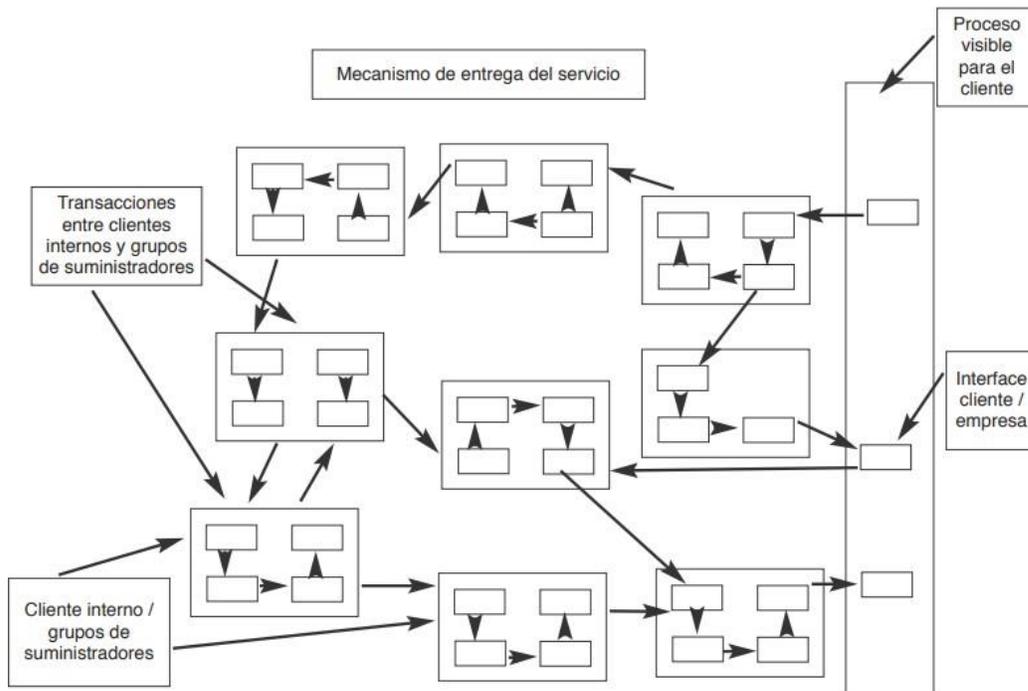
### **Modelo de marketing interno de Lings**

Este modelo va enfocado en el sector de servicios, que a diferencia de los anteriores descritos se basa en tomar a cada uno de los departamentos de una empresa como cliente interno en vez de que sean los empleados de forma independiente.

Los principios que constituyen el modelo son (Lings, 1999):

1. Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno
2. El cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno
3. Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados al cliente interno

4. Las consecuencias de las acciones de los requisitos deben ser la recompensa o la sanción
5. Los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo



**Figura 7.** Diagrama Marketing Interno. Lings (2021).

Con lo anterior, es importante resaltar que el modelo ve a los directivos de la organización como un proveedor interno, los cuales deben suministrar y estar atentos del nivel de satisfacción del cliente interno para que de esta forma no vaya haber afectaciones en el rendimiento de la organización. El autor resalta unas ventajas que el modelo puede generar en las empresas, estas son (Lings, 1999):

1. Desarrollo de una visión holística de la organización: los empleados pueden identificar su posición en relación a la de sus colegas y también pueden verificar el efecto de su trabajo de forma directa o indirecta en el cliente final.
2. Medición de la calidad de los servicios: con la identificación de proveedores y clientes internos es posible describir las interacciones existentes y después determinar indicadores de rendimiento para acompañar los resultados.
3. Rediseño proactivo de los procesos: ofrece la mejoría de los procesos por departamentos.

4. Foco en el cliente externo: el modelo debe considerar que todas las acciones tomadas en los departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito de un cliente externo.
5. Transferencia de los servicios de calidad externa para departamentos internos: la calidad de los servicios internos afectará el servicio que llega al consumidor final. Así, es de gran importancia la medición de los servicios internos para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes.
6. Motivación de los empleados para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo: los empleados conocen su posición y además, la competencia entre los departamentos para suministrar un servicio de más calidad es un desafío constante.
7. Aumento de la satisfacción del empleado: los empleados demostraran más satisfacción en su ambiente de trabajo después de la aplicación del modelo, pues se proyecta otorgar servicios con mayor calidad de sus proveedores.

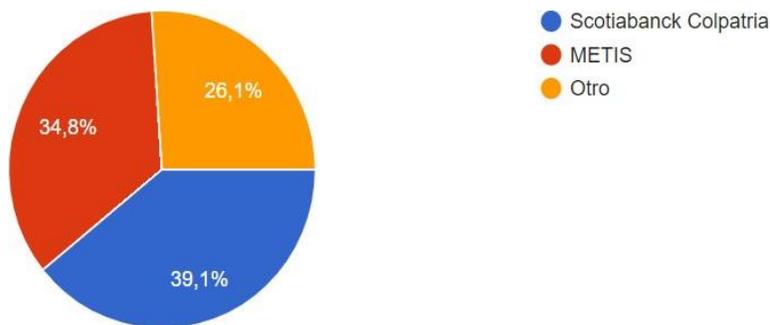
Para concluir, los anteriores modelos de endomarketing permite la interpretación de planes de gestión que para el presente trabajo va enfocado al cliente interno siendo los agentes de call center; de esta forma al implementar estrategias de marketing se pueda lograr un involucramiento entre los empleados generando una satisfacción y que esta misma pueda ser transferida en el servicio que se brinda al cliente externo dependiendo de la campaña a la cual se presta el servicio, y que de igual forma va generando así una ventaja competitiva en el mercado. El objetivo principal es lograr atraer empleados con habilidades y talentos para así poder capacitarlos en el oficio, motivarlos y conseguir retenerlos en la organización.

## Propuesta del plan de acción basada en el neuromarketing que se pueda aplicar a las empresas del call center

El presente capítulo se va proponer un plan de acción basado en el neuromarketing donde se aborda los resultados que se obtuvieron por medios de las encuestas realizadas a las entidades de call center como lo fue Metis y Scotiabank Colpatria en la ciudad de Bogotá esto con el objetivo de identificar la situación actual de los empleados vinculados en cada una de las organizaciones y de esta forma poder dar una propuesta basada en el neuromarketing para incrementar la satisfacción del cliente interno.

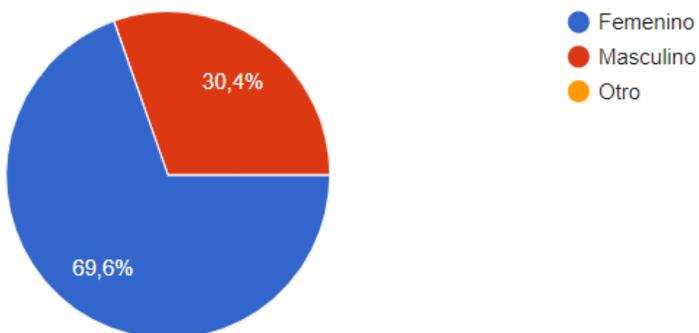
### Análisis de los Resultado del cuestionario

1. Seleccione la empresa en la cual trabaja actualmente o ha prestado sus servicios



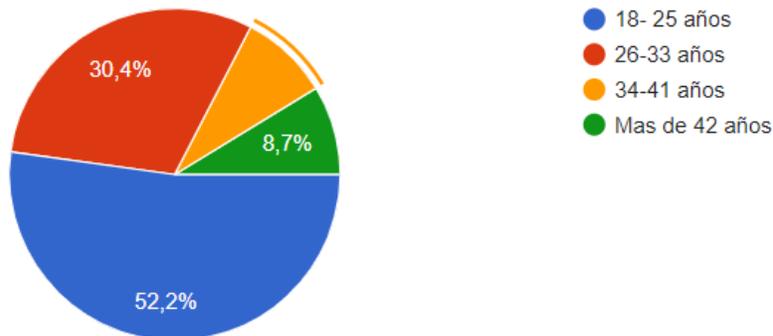
**Figura 8.** Elección de empresa. Elaboración propia.

2. Seleccione su género



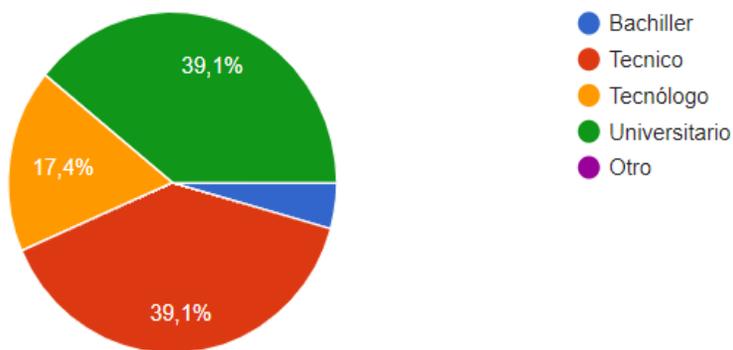
**Figura 9.** Elección de género. Elaboración propia.

3. Seleccione su rango de edad



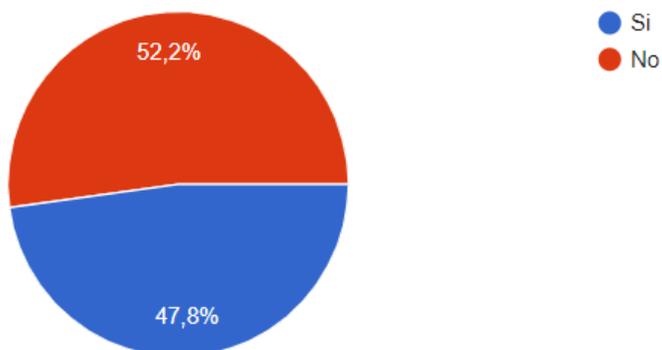
**Figura 10.** Elección rango de edad. Elaboración propia.

4. ¿Cuál es su nivel académico culminado?



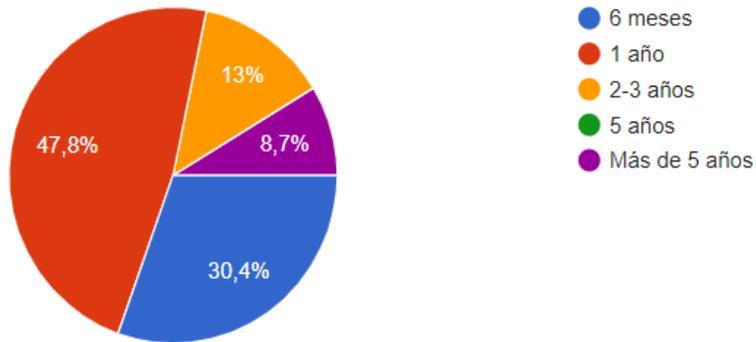
**Figura 11.** Elección nivel académico. Elaboración propia.

5. ¿Actualmente se encuentra estudiando?



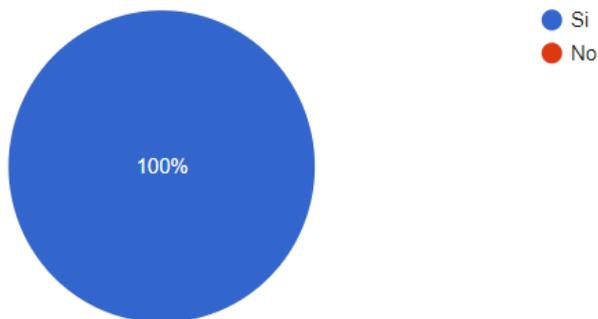
**Figura 12.** Elección de estudiantes. Elaboración propia.

6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?



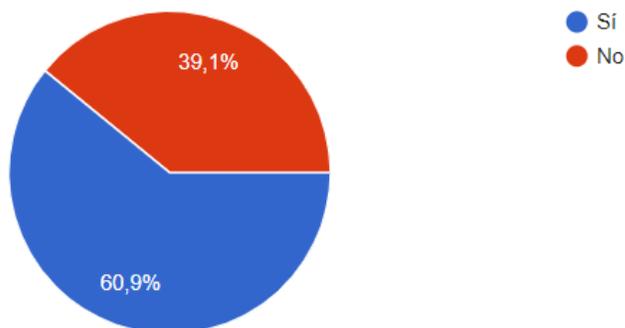
**Figura 13.** Elección tiempo en la organización. Elaboración propia.

7. ¿Considera la motivación como un aspecto importante en el trabajo?



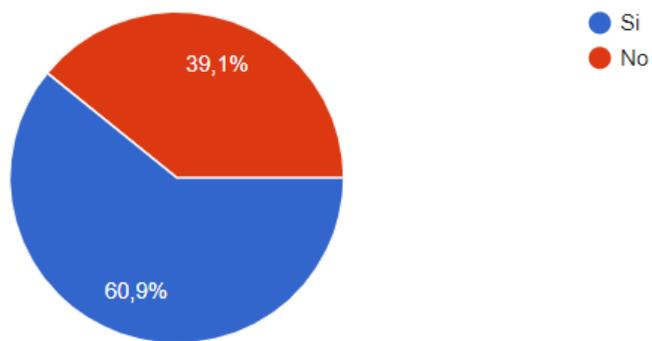
**Figura 14.** Elección motivación. Elaboración propia.

8. ¿Sabe si la empresa en la cual labora, mide la motivación en sus empleados?



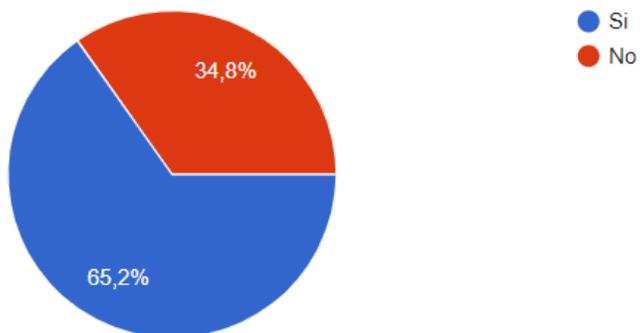
**Figura 15.** Elección motivación en la empresa. Elaboración propia.

9. ¿Su empresa realiza actividades orientadas al aumento de la motivación?



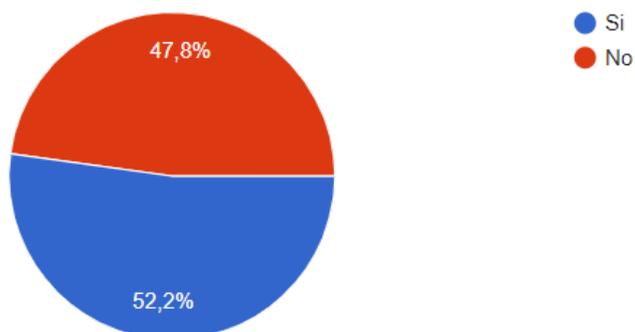
**Figura 16.** Elección actividades de motivación en empresa. Elaboración propia.

10. ¿Está conforme en su cargo actual y tareas asignadas?



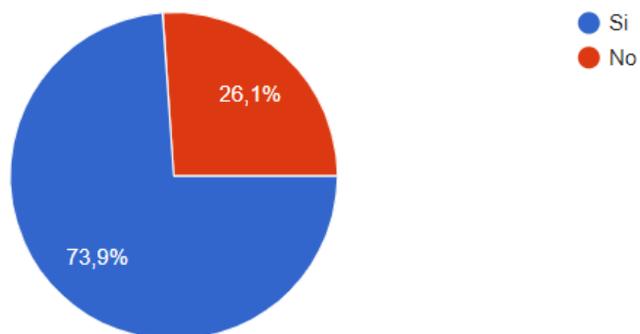
**Figura 17.** Elección conformidad en cargos de trabajo. Elaboración propia.

11. ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones que percibe?



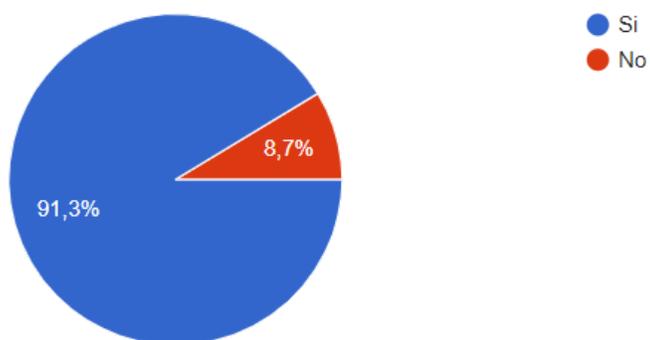
**Figura 18.** Elección satisfacción de remuneración. Elaboración propia.

12. ¿Está conforme con su horario laboral actual?



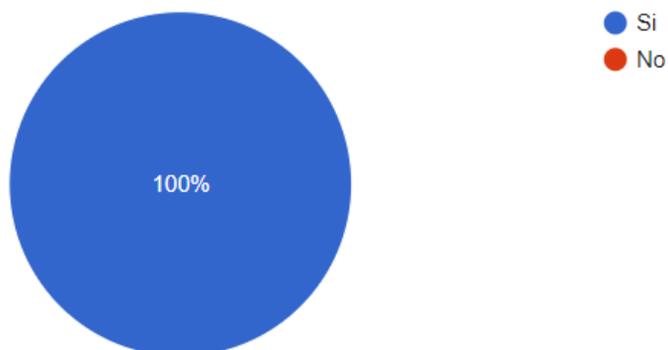
**Figura 19.** Elección conformidad horario laboral. Elaboración propia.

13. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de su lugar de trabajo?



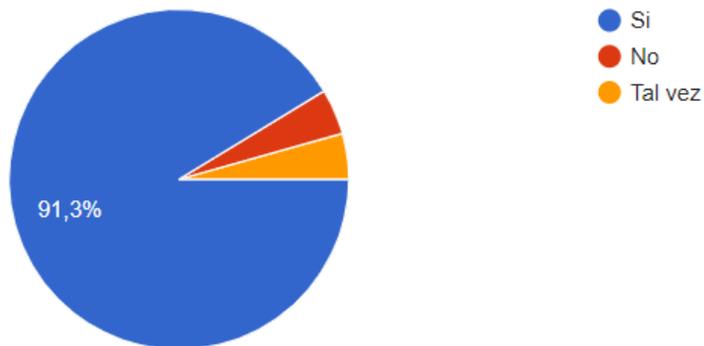
**Figura 20.** Elección conformidad condiciones físicas y ambientales. Elaboración propia.

14. ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en su equipo de trabajo?



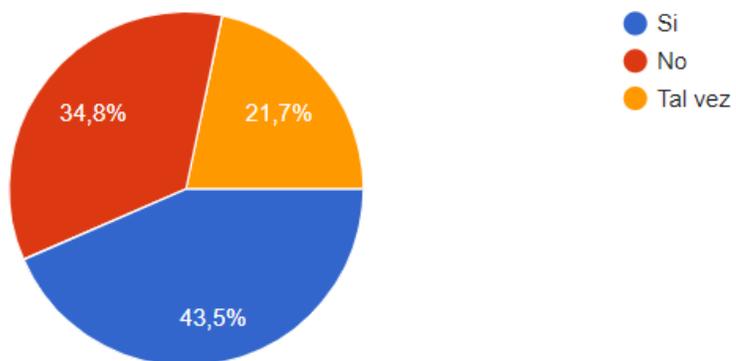
**Figura 21.** Elección satisfacción equipo de trabajo. Elaboración propia.

15. ¿Considera usted importante la interacción entre trabajadores y directivos?



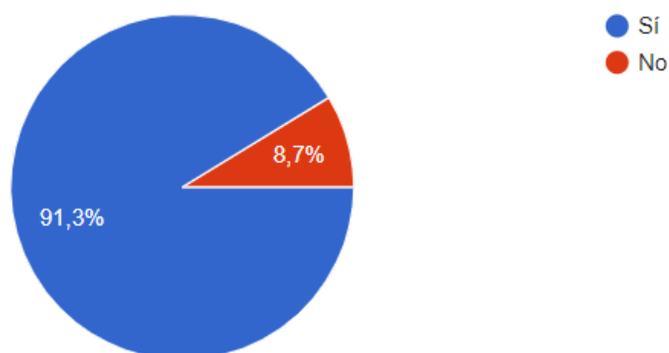
**Figura 22.** Elección importancia interacción entre trabajadores y directivos. Elaboración propia.

16. ¿Las decisiones de ascenso de empleados son tomadas con justicia?



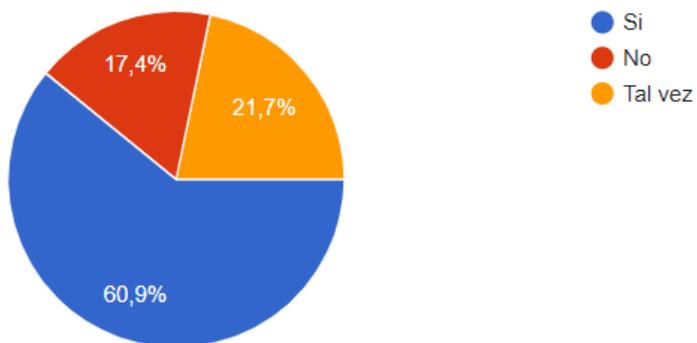
**Figura 23.** Elección ascenso de empleados. Elaboración propia.

17. ¿Recibe usted formación o capacitaciones para la ejecución de su cargo?



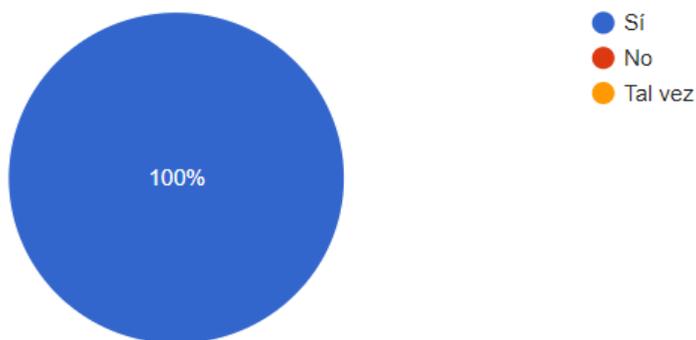
**Figura 24.** Elección capacitación de cargos. Elaboración propia.

18. ¿Tiene la confianza suficiente para hablar con sus superiores?



**Figura 25.** Elección confianza hacía superiores. Elaboración propia.

19. ¿Considera importante trabajar en equipo para la realización de las actividades?



**Figura 26.** Elección importancia trabajo en equipo. Elaboración propia.

De acuerdo a la encuesta anteriormente realizada, se destaca una muestra de 23 personas entre las entidades anteriormente mencionadas; se evidencia un muestreo sociodemográfico en el cual el 69.6% de la población corresponde al género femenino y el 30.4% al género masculino esto teniendo en cuenta que gran parte de los empleados corresponden a mujeres en diferentes situaciones y que posiblemente de acuerdo a las campañas que realizan la tonalidad de la voz puede ser un factor beneficioso. Así mismo el rango de edad de los trabajadores corresponde a personas entre los 18 y 25 años al 52.2%, entre 26 y 33 años el 30.04%, entre 34 y 41 años 8.7% y personas con más de 41 años de edad 8.7%. Por último, con respecto al nivel de educación de la muestra se determina que el 4.3% son bachilleres, 39.1% han realizado un técnico, 17.4% han realizado un tecnólogo y por último el 39.1 han

realizado alguna carrera profesional, por lo que se determina que la mayoría de la población son jóvenes que han optado por estudiar de acuerdo a sus intereses y que actualmente carecen de oportunidades en el mercado laboral para desempeñar sus conocimientos adquiridos.

Así mismo, es importante destacar que de la muestra obtenida el 47.8% se encuentra actualmente estudiando con el objetivo de ascender en cuanto a responsabilidades y tener una mejor calidad de vida; de igual forma cabe aclarar que el objetivo de las encuestas es medir la motivación en cada una de las organizaciones donde se ve reflejado que para todos es importante este factor en el área de trabajo, sin embargo se evidencia que el 39.1% afirma que no reconocen si la empresa mide la satisfacción de los empleados. Referente a la conformidad que presentan los empleados con el cargo que actualmente desempeñan el 34.8% no está complacido con las labores que desempeñan actualmente por lo que genera una desmotivación teniendo en cuenta que la razón principal aborda el tema de remuneración económica, como lo muestra la **Figura 18** con un porcentaje de 47.8%.

Finalmente, se reconoce la perspectiva por parte de cada uno de los empleados en referencia a la toma de decisiones de los directivos al momento de generar ascensos en los equipos de trabajo, ya que el 34.8% afirma que no son transparentes y el 21.7% tal vez considera que tienen en cuenta los resultados de su gestión, es por lo mismo que más del 50% de la muestra, duda de la equidad en dichas decisiones generando inconformidad y competitividad en el lugar de trabajo.

### **Propuesta del plan de mejora**

El plan de mejora consiste en desarrollar una serie de estrategias o actividades basadas en el neuromarketing y dirigido al cliente interno que para el caso son los agentes del call center, el objetivo de la misma consiste en la fidelización del talento humano y de igual forma incrementar la satisfacción en el lugar de trabajo para el beneficio de ambas partes. Es importante resaltar que se pretende potencializar los aspectos débiles hallados en las encuestas realizadas a los colaboradores con el fin de generar un mayor grado de involucramiento y sentido de pertenencia en cada una de las empresas.

A continuación, se dará a conocer el plan de acción

Tabla 1.

*Propuesta del plan de mejora*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MÉTODO DE EVALUACIÓN</b>
Proveer al personal muebles confortables y cómodos	Sillas cómodas Escritorios en buen estado	Área operativa del call center	Revisión anual de los recursos inmobiliarios	Gerente del área Talento Humano Tesorería	Registro de evaluación anual del mobiliario
Ubicar aromatizantes que permitan la reducción del estrés y la ansiedad	Fragancias de diferentes aromas como: lavanda, incienso, sándalo, rosas, entre otros, escogiendo sólo una por unanimidad	Área operativa del call center	Jornada laboral	Talento humano	Encuesta de satisfacción mensual al cliente interno
Implementar música ambiental a un volumen	Sistema de comunicación por parlantes	Área operativa del call center	Jornada laboral	Talento humano	Encuesta de satisfacción mensual al cliente

moderado que no afecte la calidad de la gestión a realizar					interno
“Premia el esfuerzo, no solo a los mejores” (Incentivos al personal de call center)	Incentivos en referencia al horario laboral, compensación económica, días de descanso, reconocimientos frente al equipo de trabajo	Área operativa del call center	Mensual	Talento humano	Encuesta de satisfacción sobre los incentivos que proporciona la organización
Buzón interno de sugerencias	Buzón, formato a diligenciar y esferos	Área operativa del call center	Jornada laboral	Talento humano	Encuesta de satisfacción mensual al cliente interno
“Celebra el día de la madre y de padre, con quien te dio el privilegio”	Incentivo día compensatorio (08 mayo) y (19 junio)	Área operativa del call center	Jornada laboral	Talento humano	Compartir la experiencia frente al grupo de trabajo

<p>“¿Quién te motiva a salir adelante?” (decoración para su puesto de trabajo)</p>	<p>Cartulinas, fotografías, pegante, cinta, marcadores, tijeras, escarcha, colores.</p>	<p>Área operativa del call center</p>	<p>Jornada laboral</p>	<p>Talento humano</p>	<p>Exposición en el grupo de trabajo</p>
--	---	---------------------------------------	------------------------	-----------------------	--

*Nota:* Elaboración propia.

## Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en el presente trabajo se valida la importancia que a través de los años ha adquirido la ciencia del neuromarketing sensorial ya que es quien permite el involucramiento del cliente con una marca y manejo de sus emociones y pensamientos.

El cliente interno ha asumido un rol importante dentro de las organizaciones, en especial quienes se involucran con el cliente externo, ya que por medio de ellos es que se genera el prestigio de la marca y de igual forma la fidelización de los usuarios, es por ello que se mencionan diferentes modelos de involucramiento en referencia al endomarketing como estrategia innovadora para el crecimiento de las empresas y el fortalecimiento del capital humano como ventaja competitiva.

Referente a los datos recopilados, se destaca que los empleados ven la motivación como un factor importante de crecimiento tanto personal como profesional, así mismo, se evidencia la inconformidad con respecto a la remuneración obtenida por la prestación de sus servicios en gran parte teniendo en cuenta los niveles educativos y las áreas de conocimiento. Así mismo, es importante resaltar las diferentes necesidades existentes entre los géneros que componen el personal, ya que en este caso predomina la mujer como el componente del 69.6% de los asesores del call center que se puede efectuar por el timbre de la voz; de igual forma se destaca que muchas de estas mujeres son madres cabeza de hogar y por ello principal necesidad y preocupación son sus hijos, por los cuales sacrifican gran parte del día.

## Referencias

- Álvarez, N. (2005). El valor de la publicidad sensorial. *Razón y palabra*, 10 (46). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520647016.pdf>
- Angarita, J. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: [http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).
- Bernal, D. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones (Diplomado en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=CE9365236D6CBC7D436F9965F7B2CD37?sequence=1>
- Borda, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: Edición digital.
- Buitrago, N. & Gómez, C (2009). Marketing Sensorial (Tesis de pregrado de Ingeniería Administrativa, Escuela De Ingeniería De Antioquia). Recuperado de: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SpuI0koTvKgJ:https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1621/7/BuitragoNatalia\\_2009\\_MarketingSensorial.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co#16](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SpuI0koTvKgJ:https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1621/7/BuitragoNatalia_2009_MarketingSensorial.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co#16)
- Braidot, N. (2006). Neuromarketing: Neuroeconomía y negocios. Madrid, España: Puerto norte sur.
- Cajal, A. (2019). Sectores Económicos de Colombia: Primario, Secundario, Terciario. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>.
- Canales, P. (2013). Neuromarketing, ¿el futuro ya está aquí?. *Revista de investigación 3 Ciencias*, 2 (7). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817957>
- Cardona, D. (2007). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Espacios*, 38 (Nº 57). 3 recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p26.pdf>
- Cisneros, E. (2013). Neuromarketing y neuroeconomía: Código emocional del consumidor (2a. ed.). Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cisneros, A. (2012) Neuromarketing y Neuroeconomía, código emocional del consumidor, Bogotá, Colombia; Ecoe Ediciones. Recuperado de:

- [https://books.google.com.co/books?id=1cSLBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1cSLBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). (Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13659/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Correa, F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. (Tesis, Universidad FASTA). Recuperado de: [http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012\\_AD\\_003.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición. Recuperado de: <https://dialnet.unifioja.es/seivlet/afticulo?codigo=7011913>
- Delgado, J. y Sánchez, A. (2009). Diseño del Sistema de Gestión Ambiental con base en la Norma ISO 14001 y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional con base en la Norma OHSAS 18001 para el mejoramiento de la competitividad en Valentina Auxiliar Carrocera S.A. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7235/Tesis223.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Escobar, E. (2016). Calidad del empleo en organizaciones de servicios de contact-center en manizales, colombia \*/Quality of employment in contact-center service organizations in manizales, Colômbia/Qualidade do trabalho em organizações de serviços contact-center em Manizales, Colômbia. Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 14(1), 205-219. Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/calidad-del-empleo-en-organizaciones-de-servicios/docview/1822464366/se-2?accountid=25548>

- Esguerra, A. y Santa, J. (2008). El marketing sensorial como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa. (Trabajo de grado para optar por el título de comunicadoras sociales de la Universidad Javeriana). Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis106.pdf>
- El Tiempo. (2001,). Los Call-Center en Colombia. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>
- Fuentes P. (2009) Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. Bolivia, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- García, M. (2012). Competencias Laborales. México: Trillas.
- Garcillan, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. (Tesis de pregrado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568027>
- Garzón, P. (2017). El marketing sensorial como estrategia que incide en las decisiones de compra del consumidor. (Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16330/Garz%F3nOrtizPaulaAndrea2017.pdf;jsessionid=19412CEF3CF234B5CEFC526D6549F612?sequence=1>
- Hultén, B. (2011). Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept. *European Business Review*, 23(3), 256-273. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09555341111130245>
- Jürgen Klaric (08 de noviembre de 2013). La mejor conferencia de NEUROMARKETING / Jürgen Klarić [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=rM-4lBpoFag>
- Lings, N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*. 1999, vol 32, núm 4, p. 452-463
- Manzano R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C. y Serra, T. (2012). Marketing Sensorial. Prentice Hall – Pearson. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215048805006.pdf>
- Montes S (2019) .Bienestar Laboral en Colombia, La República, Recuperado de:<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estansatisfechas-en-su-empleo-2830069>

- Moreno,D (2007) Diseño de una herramienta de endomarketing para empresas, (Trabajo de grado) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia
- Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Parra C ; Bayona J; Salamanca T (2018) Vigencia Conceptual de los factores de la motivación:una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Revista colombiana de enfermería*. XV. Recuperado de: <https://revistacolombianadeenfermeria.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2467/2156>
- Pillaca, N. (2017). Condiciones ambientales de trabajo y la eficacia organizacional del personal que labora en el policlínico Dinoes, año 2016. (Maestría en Gestión de los Servicios de Salud, Universidad César Vallejo). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17685/Pillaca\\_CN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17685/Pillaca_CN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pinto, A. (2018, 10 31). *¿Qué es el Marketing?* ALEJANDROPINTO. [https://www.alejandropinto.com/que-es/marketing/#Que\\_es\\_marketing\\_segun\\_Philip\\_Kotler](https://www.alejandropinto.com/que-es/marketing/#Que_es_marketing_segun_Philip_Kotler)
- Pop, CM., Radomir, L., Maniu, IA y Zaharia, MM. (2009). Neuromarketing – Getting inside the Customers's Mind. *Annals of Faculty of Economics*, 4 (1), pp.804-807. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215048805006.pdf>
- Quintero, J. (2011) “Teoria de las necesidades de Maslow ” recuperado de [http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)
- Rubiano, C. (2010). Generación de impacto en la publicidad exterior a través del uso de los principios del neuromarketing visual. *Telos*, 12(2),155-174.[fecha de Consulta 3 de Enero de 2021]. ISSN: 1317-0570. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569003.pdf>