

# AltaGerencia

Red Latinoamericana de Conocimiento

Septiembre 2015



**JOSÉ MARÍA  
GASALLA**  
**APRENDIZAJES  
DE HABER VIVIDO**

.....

**MIGUEL  
RIVAS**  
**LA SUPREMACÍA  
CHINA**

.....

**ALEXANDER  
VARON SANDOVAL**  
**AROMAS  
CON SENTIDO**

.....

**SANTIAGO  
ELIA**  
**ENTRETENIMIENTO  
Y BIG DATA**



## Contenido



39

Informe resumen de la  
**XX Cumbre de  
Alta Gerencia** sobre  
Neurociencias Aplicadas  
para mejorar la  
administración

11

**XXI Cumbre de Alta  
Gerencia**

“Innovación en  
Latinoamérica”

<b>Visión y Misión de Alta Gerencia</b>	<b>3</b>
<b>Editorial</b>	<b>5</b>
<b>Confesiones de Haber Vivido</b>	<b>7</b>
<b>Aromas con sentido</b>	<b>9</b>
<b>El Efecto Priming</b>	<b>25</b>
<b>Coaching para Administrar mejor</b>	<b>29</b>
<b>Pautas Socioculturales que explican la supremacía China</b>	<b>32</b>
<b>Liderazgo y Trabajos en equipo</b>	<b>43</b>
<b>Big Data y Entretenimiento</b>	<b>48</b>
<b>Administración de Proyectos y sus distintas etapas</b>	<b>51</b>

# Nuestra Visión y Misión

**Visión global**  
**Misión regional**  
**Pasión local**

## Visión

Ser en el 2020 una Red de Conocimiento de las Ciencias Económicas reconocida por su contribución a la formación de personas y organizaciones socialmente éticas y responsables.



© ePi.Long

## Misión

Alta Gerencia Internacional es una Red Social de Conocimiento integrada por personas y organizaciones, que se comprometen a:

Priorizar la calidad del capital de trabajo como valor de sabiduría incluida en los productos y servicios sociales y recordar que la riqueza social es producto del trabajo de las personas y que la generación de trabajo hace a la dignidad humana.

Difundir los conocimientos científicos de los temas que contribuyan a una mejor calidad de vida de las personas en sus diferentes roles sociales y laborales y a mejorar la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones y el ambiente.

Desarrollar y aplicar estos conocimientos en forma sistémica y continua para:

- Conocer más y mejor al ser humano y sus interrelaciones sociales
- Gestionar organizaciones éticamente
- Promover proyectos sustentables y sostenibles
- Formar un mejor ser social.

Realizar actividades de actualización, capacitación y perfeccionamiento, certificadas, que garanticen la calidad de competencias específicas de personas y/organizaciones que vinculen voluntariamente la Red de Conocimiento de Alta Gerencia Internacional.

## Pasión y Valores

Para lograr nuestros deseos y propósitos, contamos con los talentos y valores personales que conforman nuestro capital humano y social, que con su participación voluntaria, facilita la utilización de tecnología de comunicación digital que nos integra en forma diaria durante los 365 días del año desde y hacia cualquier lugar del mundo global.

**“La riqueza social es el resultado del trabajo y generar trabajo requiere recrear la visión de la dignidad humana”**

Gratitud a todas las personas que contribuyen con su participación voluntaria mantener vivo el sueño de quiénes nos precedieron.



Oscar Malfitano Cayuela

.

# Editorial

Desde 1992 a la fecha Alta Gerencia, ha publicado en papel 61 Revistas, que contienen más de 500 artículos, de los principales especialistas internacionales, los cuáles usted puede consultar y solicitar en:

[www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com)

En este primer número digital, previo a la nominación de personalidades latinoamericanas que participan voluntariamente en el referato de los materiales publicados, deseamos rendir honor a quiénes nos precedieron, nos formaron y nos acompañan aunque físicamente ya no están con nosotros.



José Francisco Pena



Vicente Perel



Pedro Pavesi



Ricardo Solana



Favio Rotstein



Santiago Barcos



Jorge Alfredo Hermida



Carlos M. M. Elia



Mario Mena

# Referato Editorial de Alta Gerencia Internacional:

**Lic. Oscar Malfitano Cayuela**  
**Presidente y Co Fundador**  
FCE Universidad de Buenos Aires  
FCE Universidad de Morón  
Argentina

**Dr. Carlos M. Giménez**  
**Presidente Honorario**  
Prof. Emérito de la FCE  
Universidad de Buenos Aires  
Argentina

**Dr. Jorge Aimaretti**  
**Director de AG Argentina**  
FCE Universidad Nacional de Rosario y FCE  
Universidad del Salvador  
Argentina

**Dra. Silvia Bidondo**  
**Directora de AG Argentina**  
FCE Universidad de Morón  
Argentina

**Lic. Santiago Coello Carrión**  
**Director de AG Ecuador**  
Saber XXI  
Ecuador

**Lic. Santiago Elia**  
**Director de Innovación**  
FCE Universidad de Buenos Aires  
Argentina

**Lic. Pedro Gustavo Flores**  
**Director de AG Perú**  
Escuela de Administración y Negocios  
USAN  
Perú

**Lic. Amelio González Pavetti**  
**Director de AG Paraguay**  
Universidad Nacional de Asunción  
Paraguay

**Lic. Juan Carlos Herrera García**  
**Director AG Mexico**  
Universidad Nacional Autónoma  
Mexico

**Maximiliano Malfitano Cayuela**  
**Director de Comunicación**  
Universidad de Morón  
Argentina

**Lic. Jacobo Malowany**  
**Director AG Uruguay**  
FCE Uruguay  
Uruguay

**Dr. Oscar Mena Redondo**  
**Director AG Costa Rica**  
Universidad Nacional de Costa Rica  
Costa Rica

**Dr. Miguel Rivas**  
**Director de AG Union Europea**  
Universidad Europea de Madrid (UEM)  
España

**Lic. Sofía Edith Romano**  
**Director AG Argentina**  
Universidad Siglo 21  
Argentina

**Lic. Leandro Somaré**  
**Director AG Bolivia**  
Somaré Consulting Group  
Bolivia

El detalle curricular ampliado de cada uno de los prestigiosos especialistas que realizan la evaluación de las investigaciones publicadas en la Red Latinoamericana de Conocimiento de Alta Gerencia Internacional, puede ser localizado en [www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com)

# Confesiones del vivir

## Aprendizajes de haber vivido

**Por: José María Gasalla**  
**Comentado por Oscar Malfitano Cayuela**

Renovando confianza, **José María Gasalla y el “Dr. Piedrola” (Oscar Malfitano Cayuela)** comparten sus aprendizajes de la vida.

José María y Oscar se conocieron el año pasado (2014), por recomendación de Miguel Rivas, amigo común de ambos, mantuvieron primero comunicación virtual y luego al verse personalmente, su relación de confianza fue renovada y compartieron su pasión por administración, por el básquet y por la vida

Oscar no pudo estar de cuerpo presente en el día especial del festejo de los 70 años de José María, pero luego de ver su publicación realizada por este maestro del saber y la amistad, se animó a compartir los aprendizajes de José María y articularlos con los suyos.

Por ello, Alta Gerencia Internacional, se enorgullece en presentar los aprendizajes de haber vivido de José María Gasalla y comentados por Piedrola (Oscar Malfitano Cayuela).

Todos estos mensajes tratan de la voluntad, del esfuerzo, del tiempo del vida, de nuestro querer, nuestro decidir. En 70 años he aprendido muchas cosas y... me quedan muchas más por aprender. Porque estoy abierto y sigo siendo un “animal curioso” y fundamentalmente porque estoy vivo.

Sintetizando me atrevo a decir que he aprendido, (en algún punto aún tendré que repetir algún examen).

### **1. He aprendido:**

Que es una realidad palpable el que... no todo el mundo me quiere y lo importante que es .... el reconocer, valorar y disfrutar del cariño y presencia de los que me quieren.

Dr. Piedrola dixit: Totalmente de acuerdo maestro, lo importante es ser auténtico, único y comprender que otros piensan diferente a nosotros.

### **2. He aprendido ... que**

Cada persona tiene su sensibilidad, su experiencia y su personalidad y que tratar de igualarlos a todos es equivalente a “cosificarlos”.

Dr. Piedrola dixit: No somos recursos o cosas, somos personas, con talentos, destrezas, habilidades, valores e inteligencias múltiples

### **3. He aprendido ... que**

Puedo influir en los demás, sobre todo desde mi hacer, con lo cual siento cada vez más compromiso y responsabilidad en ese hacer.

Dr. Piedrola dixit: Soy lo que hago, para eso estoy, quizás me quede quieto cuando esté en el cajón, pero eso será por poco tiempo, porque rápidamente me convertiré en polvo y me expandiré en el cosmos.

#### **4. He aprendido ... que**

Al mismo tiempo, cada vez me siento más libre en mí pensar, sentir y hacer..., respetando a los demás pero intentando siempre respetarme a mí mismo.

Dr. Piedrola dixit: Podré no estar de acuerdo con otras personas, pero transito la vida con coherencia.

#### **5. He aprendido ... a**

Diferenciar lo superfluo de lo realmente importante y dar mi mejor tiempo, presencia y energía en ello.

Dr. Piedrola dixit: Aprendí a decir que no, cuando siempre decía sí, entonces pude concentrar y dirigir mi energía a temas positivos.

#### **6. He aprendido... que**

Lo que disfruté en mi vida nunca lo he perdido y que todo lo que profundamente amé, forma ya para siempre parte de mí.

Dr. Piedrola dixit: Como escribió Machado e inmortalizó Serrat, caminante no hay camino se hace camino al andar...

#### **7. He aprendido ... que**

Durante muchos años he aplicado la razón y he conseguido sobrevivir, y ahora aplicando, sobre todo, la emoción y el amor, vivo intensamente.

Dr. Piedrola dixit: Todo pasa y todo queda pero lo nuestro es pasar... haciendo caminos... maestro y amigo José María Gasalla, el leer tus líneas me han hecho llorar, pues haz dejado tus huellas en mi corazón superando la razón.

#### **8. He aprendido ... que**

Todo se hace una sola vez en la vida, con lo cual cada vez disfruto más de esa única vez; del 'ahora y del momento'

Dr. Piedrola dixit: Solo se vive una vez, disfruto la vida haciendo, recreando, buscando una Administración más humana, más integradora, más equitativa, mi momento fue siempre el ahora, mirando el mañana.

#### **9. He aprendido ... que**

Amar también es reconocer las divergencias que puedan aparecer en los caminos que recorren tu ser amado y tú mismo, y que hay que se capaz entonces de despedirse en paz y armonía.

Dr. Piedrola dixit: Siempre reconocí que no supe enfrentar la muerte de mis seres queridos, pero me preparo para ingresar al portal, espero cuando llegue ese momento que Dios me permita despedirme con dignidad.

#### **10. He aprendido ... a**

Atreverme a expresar mi cariño, admiración y amor espontáneamente a través de mi mirada, mis gestos mi sonrisa, mis besos y abrazos y mis palabras.

Dr. Piedrola dixit: Querido maestro, en esta te me adelantas, debo seguir aprendiendo mucho de ti.

Comienzo ahora, te quiero mucho, gracias por tú amistad.

Sui Generis dixit:

Aprendí a ser formal y cortés, Cortándome el pelo una vez por mes. Y se me aplazó la formalidad. Es que nunca me gustó la sociedad.

Viento del sur, oh lluvia de abril, Quiero saber dónde debo ir.

No quiero estar sin poder crecer, aprendiendo las lecciones para ser.

Y tuve muchos maestros de que aprender, solo conocían su ciencia y el deber,  
Nadie se animó a decir una verdad, siempre el miedo fue tonto.

Y el tiempo traerá alguna mujer, una casa pobre, años de aprender  
Como compartir un tiempo de paz, nuestro hijo traerá todo lo demás,  
Él traerá nuevas respuestas para dar.

# Marketing Olfativo

## Aromas con sentido: Análisis del impacto de una estrategia de marketing olfativo aplicada a los consumidores de una tienda de accesorios artesanales

Por: **María del Mar Rubio Córdoba**  
**Alexander Varon Sandoval**

La práctica del marketing va más allá de las elementales variables tales como publicidad, precio, comercialización y distribución del producto, ya no es suficiente analizar lo que dicen los clientes u observar cómo se comportan frente a la compra y consumo de productos o servicios para identificar lo que el consumidor desea y satisfacer su necesidad. Por esto fue necesario para los mercadólogos indagar en nuevas perspectivas y técnicas de investigación con la intención de examinar la situación de consumo actual y diseñar estrategias de acuerdo con ella, abriendo las oportunidades de mercado.

Sumergirse en esta nueva tendencia de Marketing de la experiencia, examinar la situación de consumo existente y diseñar estrategias a semejanza de esta dicha situación, dotó a las compañías de diferenciación de marca y a su vez cambió radicalmente la forma de pensar sobre las oportunidades de mercado, ampliando el concepto y examinando el significado de la situación específica de consumo dentro de su más amplio contexto sociocultural.

El gusto, las percepciones y las sensaciones son factores que conforman el marketing de la experiencia, éstos son estudiados por la nueva disciplina llamada Neuromarketing, la cual se dedica a investigar y estudiar los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas.

Dos décadas atrás las compañías sintieron la necesidad de implementar procesos de investigación especializados, ya que las técnicas tradicionales fallaron muchas veces al inferir tanto en el comportamiento de los clientes como sus respuestas ante determinados estímulos e incursionaron en las investigaciones de metodología fundamentadas en Neuromarketing, permitiendo con toda certeza identificar los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas (Braidot, 2009).

Hasta ahora se han hecho significativos avances, aplicando nuevas metodologías de investigación derivadas del Neuromarketing, permitiendo responder muchas preguntas

que en algún momento creímos, no tener respuesta.

Néstor Braidot (2009) conferencista, catedrático, empresario, consultor y escritor, especialistas sobre la aplicación de las neurociencias a la actividad organizacional, el liderazgo, la educación y el aprendizaje, dice que el Neuromarketing es la ciencia que estudia el gusto, las sensaciones y percepciones del consumidor, indagando en el cerebro de éste, analizando los procesos cerebrales que explican el comportamiento del consumidor en el momento de una estimulación o una toma de decisión.

Braidot (2009) define específicamente al Neuromarketing como: "una disciplina que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas, permitiendo a las empresas influir para que una persona elija su producto y excluya a otros que satisfacen la misma necesidad."

Piensa que "el denominado Neuromarketing parece ser la disciplina

del horizonte, ya que si se aplican los resultados de investigación mediante una estrategia de Neuromarketing bien diseñada en una compañía, la compañía tendría altas probabilidades de influir para que una persona elija su producto y excluya otros que satisfacen una misma necesidad” (2009). Braidot sostiene que la clave ya no está en analizar lo que dicen los clientes o en observar la forma en que se comportan, sino en indagar las causas que subyacen en su conducta, haciéndose posible mediante el estudio de las zonas del cerebro donde se originan tanto los pensamientos como los comportamientos.

Según IXP Marketing Co. agencia de mercadeo especializada en marketing global, cerca de 21000 marcas nuevas llegan al mercado cada año en el mundo entero y, salvo unas cuantas, las demás han desaparecido de los anaqueles al año siguiente. Sólo en productos de consumo, el 52% de todas las marcas nuevas y el 75% de todos los productos fracasan (Peña, 2005). Cifras como éstas son las causantes de la fijación que tiene Braidot en conocer el cerebro humano y lo que lo inspiran a aplicar nuevas metodologías de investigación, junto a los conocimientos que se están generando en la neuropsicología, las neurociencias y la antropología sensorial.

Braidot (2009) con sus profundas investigaciones Neuromarketing, testifica que esta tendencia ayuda y facilita la comprensión de las verdaderas necesidades de los clientes y permite superar potenciales errores por desconocimiento de sus procesos internos y metaconcientes, evitando así el malgasto de recursos, tiempo y dedicación de las empresas al sacar al mercado un

producto sin posibilidades de éxito alguno. Por ésta razón las grandes compañías ya están tomando consciencia de la relevancia de ésta nueva ciencia, Neuromarketing, para obtener a partir de la indagación e interpretación de los procesos mentales de los consumidores exitosos resultados para sus marcas, según revista P&M.

Braidot en su libro “Neuromarketing ¿Por qué tus clientes se acuestan con otros si dicen que les gustas tú?”, menciona la existencia de novedosas y complejas técnicas neurocientíficas aplicadas a la investigación de los aspectos relacionados con la comunicación, productos, precio, construcción de marca (branding), posicionamiento, y planificación estratégica, así como de otros factores que determinan el comportamiento de compra y consumo de los segmentos de mercado y del cliente individual.

Linda S. Costanzo (2010) fisióloga reconocida, en su libro Fisiología explica paso a paso todos los procesos fisiológicos donde tienen proceso el ser humano, apoya las afirmaciones de Braidot, añadiendo que el sistema nervioso es una compleja red cuya unidad básica son las neuronas, que permite a un organismo comunicarse con su ambiente. Esta red incluye componentes sensoriales que detectan cambios en los estímulos ambientales y componentes motores. Los componentes integrales del sistema nervioso reciben, almacenan y procesan información sensorial (percepción) y luego organizan la respuesta motora apropiada, por este motivo señala el proceso más interesante del Neuromarketing a el proceso perceptivo, el cual se basa en cómo perciben los consumidores o usuarios la realidad relacionada con los

productos o servicios, y el análisis de las respuestas ante los estímulos que reciben, motivando a los investigadores y marketers a conocer cómo funciona el sistema nervioso del ser humanos, para entender completamente los mecanismos de esta nueva tendencia (Constanzo, 2010).

Al analizar la estructura del sistema nervioso se observa que se compone de dos grandes partes: el Sistema Nervioso Central (SNC) y el Sistema Nervioso Periférico (SNP). Al respecto, Constanzo (2010) señala que el SNC está formado por el cerebro y por la médula espinal, mientras que el SNP incluye los receptores sensoriales, nervios sensoriales y ganglios fuera del SNC. El sistema nervioso también puede estructurarse en función de sus porciones sensoriales y motoras. Las sensoriales permiten la entrada de información al interior del sistema nervioso, la cual se presenta a los receptores sensoriales en forma de sucesos generados en la periferia, sucesos pueden ser de carácter visual (presentados a los ojos), auditivo (a los oídos), táctil (a la superficie del organismo), entre otros. La porción motora traslada información hacia el exterior del sistema nervioso (Constanzo, 2010).

Braidot explica que el SNC es una estructura neuronal bilateral y casi simétrica dividida en siete partes: la médula espinal, la médula pons, el cerebelo, el cerebro medio, el diencefalo y los hemisferios cerebrales cuya función principal es conducir la información desde la piel, articulaciones, músculos y órganos viscerales de la periferia por la vía de la raíz dorsal y los ganglios de los nervios craneales hasta la médula, y por medio de los nervios motores lleva la información desde la médu-

# XXI CUMBRE DE ALTA GERENCIA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Innovación en Latinoamérica**

**Integrar ideas y conocimiento  
para articular el cambio social**

**6 al 8 de Nov. 2015  
Villa Gesell - Bs.As - Argentina**



[www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com)

la espinal hasta la periferia, a través de los nervios sensoriales. Por medio de las vías ascendentes dentro de la médula, lleva información desde la periferia hasta los niveles más altos del SNC. Se compone del bulbo raquídeo, puente y mesencéfalo.

Guyton y Hall (2011) fisiólogos estadounidenses sostienen que debido a la importancia que tiene en el marketing el comportamiento de las personas, así como la forma en que perciben los estímulos externos y responden ante éstos, resulta fundamental conocer en qué secciones de los hemisferios cerebrales se encuentran las zonas de procesamiento sensorial, por eso éstos gurús creen necesario que se expongan las funciones específicas de los hemisferios cerebrales: se conectan a través del cuerpo caloso, el cual es el medio de comunicación entre ambos. El izquierdo se ocupa, entre otras funciones, de la parte lógica, la comunicación y el procesamiento de información; el derecho cubre las funciones emocionales, motrices y de percepción sensorial. El derecho capta globalmente mientras que el izquierdo detalla (Guyton y Hall 2011).

Maria Virginia Baptista (2010), miembro del grupo de Investigación de las Organizaciones (GIO) declara que las funciones mentales tienen lugar gracias al papel primordial de las neuronas, pues son las que reciben los estímulos y conducen el impulso nervioso a la parte del cerebro que corresponda. Con forma similar a una estrella, representan una estructura con una prolongación denominada axón, que a su vez cuenta con pequeñas ramificaciones llamadas dendritas. La combinación de los axones y las dendritas forman la sustancia gris del ce-

rebro. Las neuronas se comunican entre sí a través de un proceso denominado sinapsis, que se presenta cuando un estímulo sensorial provoca en el cerebro una reacción, por la cual una neurona sensorial se activa eléctricamente y transmite una información por un mensaje químico a una neurona vecina, que a su vez se activa eléctricamente y se propaga (Baptista, 2010, p.9).

Esto es un factor de gran relevancia en el campo del comportamiento del consumidor y del posicionamiento de las diversas marcas, productos o servicios, pues al obtener conocimiento sobre preferencias y conductas de compra se tiene una fuente de diferenciación y creación de valor, además reduce el margen de error para un fracaso.

Al contrario de lo que suele pensarse, la mayoría de los comportamientos humanos no se basan en los pensamientos conscientes sino en el inconsciente, así la mente siempre está agregando elementos personales a los mensajes, cosa que debe considerarse en el desarrollo de productos, de lo contrario podemos creer que les mostramos algo cuando no es así (Braidot, 2009 p, 9).

Este predominio del inconsciente explica que cuando uno conoce un hecho constatado, pero que es distinto a lo que indica su experiencia, va a seguir su experiencia y no lo que sabe que es correcto (Braidot, 2009 p, 17). Esto explicaría, por ejemplo, por qué la gente es capaz de pagar el doble por un producto de una marca que tiene exactamente los mismos componentes que el de otra que vale la mitad y es que la mayoría de las decisiones no son conscientes.

Esto plantea una dificultad para la publicidad: ¿Cómo acceder al inconsciente, si las decisiones tomadas por el ser humano, que se creen que con de una forma consciente, no siempre es así?

El especialista en Neuromarketing Martin Lindstrom (2009, p. 159) sostiene que el 85% del tiempo, nuestro cerebro está en piloto automático. No es que mintamos deliberadamente sino sencillamente que nuestra mente inconsciente es mucho más capaz de interpretar nuestro comportamiento (incluido porque compramos) que nuestra mente consciente.

El 85% de las decisiones de compra se producen en la parte subconsciente de la mente, la mayoría basadas en experiencias o emociones (Del Blanco, 2011).

Así como el neuromarketing involucra el marketing y el cerebro, el marketing sensorial involucra el marketing y los sentidos.

Continuando con términos de éste experto en Marketing, Álvarez del Blanco, el marketing sensorial se define como la utilización expresa de estímulos y elementos que los consumidores perciben a través de los sentidos: vista, tacto, gusto, oído y olfato, para generar determinadas atmósferas, aclarando que la utilización de estímulos sensoriales en la generación de atmósferas que apelan a los sentidos del consumidor, no ha de entenderse como una forma de manipulación del cliente, sino como todo lo contrario, un proceso de mejora de las actividades de marketing dirigido a generar mayor valor de la marca hacia el cliente, dotándole del tipo de entorno que demanda (Lindstrom, 2009, p. 13).

¿Cómo beneficia el Marketing Sensorial al consumidor?

Krishna Aradnha (2010) también relaciona el beneficio del consumidor con otorgarle poder, satisfaciendo su deseo. Ella dice que el marketing experiencial finalmente tiene que ver con la autenticidad, las interacciones personales y el otorgar poder al consumidor individual, para así poder satisfacer el deseo de los consumidores mediante la promesa marcaría, a su vez se debe generar mensajes que se expresen no sólo en el lenguaje auditivo y visual (palabras e imágenes) sino también que incorpore el resto de las dimensiones sensoriales, la olfativa, la táctil y la gustativa, por esta razón a continuación se interpretará más a fondo la función de cada uno de los sentidos en el marketing experiencial.

Krishna (2010) expone que en el área comercial por medio del sentido del tacto (encargado de la percepción de los estímulos que incluyen el contacto, la presión, la temperatura y el dolor. Su órgano sensorial es la piel) los consumidores pueden verificar lo que están comprando, percibir los materiales y las, lo cual les permite tener una primera percepción de la calidad del producto, este sentido se viene trabajando desde hace muchos años en el desarrollo de productos.

“El sentido de tacto al actuar con alguno de los otros sentidos genera experiencias multisensoriales, es decir experiencia con más de un sentido a la vez” cita Krishna en su artículo.

Pasando a otro importante sentido, está el sentido del olfato, el cual tiene gran influencia en la decisión de compra pues los olores se que-

dan por bastante tiempo en la memoria de los consumidores, usualmente se asocian con situaciones que se han percibido anteriormente convirtiéndose este sentido en uno de los más explorados desde el marketing sensorial. El sentido del olfato puede desempeñar un papel secundario en importancia en comparación con la visión o la audición, sin embargo, contribuye en gran medida a la calidad de la vida cotidiana.

Este es un sentido que funciona emocionalmente puesto que no entra a ser filtrado por el proceso racional de un individuo.

Según Iannini Maxi (2010) director comercial de la compañía Aromarketing de España, el marketing olfativo es una ciencia moderna consistente en utilizar aromas específicos

## El marketing olfativo es una ciencia moderna consistente en utilizar aromas específicos en un entorno de negocio, con el fin de suscitar emociones.

en un entorno de negocio, con el fin de suscitar emociones y de esta manera influir sobre los comportamientos del consumidor y el ánimo de los empleados. A través de esta técnica se pretende alterar el factor

más sensible del ser humano, el olfativo, ya que es un sentido comercialmente virgen que tiene la cualidad tener rápida asociación y mayor permanencia en la memoria. Los resultados de algunos estudios científicos recientes afirman que los aromas provocan potentes efectos en el comportamiento humano: pueden relajar, estimular, asustar, provocar, seducir, etc. En efecto, la memoria olfativa no se desvanece nunca y su fuerza depende de la importancia que ha tenido la situación en la cual el olor ha sido percibido en el proceso de aprendizaje de las personas.

El procesamiento cerebral de las percepciones olfativas reside en parte en el sistema límbico que controla las emociones, la conducta y el almacenamiento de la memoria. Por ello, para hacer vibrar las cuerdas del corazón los olores son más seguros que aquello que se ve o se oye. Diversos estudios de investigación afirman que recordamos el 1% de lo que palpamos, el 2% de lo que oímos, el 5% de lo que vemos, el 15% de lo que degustamos y el 35% de lo que olemos.

Linda B. Buck y Richard Axel, neurocientíficos y médicos estadounidenses, conocidos por sus trabajos de receptores olfatorios, en el año 2004 descubrieron que alrededor de mil genes son los que codifican el conjunto de receptores de membranas que reconocen a las diversas familias de sustancias odorantes, el estudio demostraba cómo las personas son capaces de distinguir entre los olores tan diferentes, con el cual ganaron el Premio Nobel de Fisiología y Medicina en este mismo año.

Buck y Axel encontraron que en el humano el número de genes fun-

cionales relacionados con la olfacción es tan sólo de alrededor de 350, los cuales actúan de forma combinada para producir el amplio espectro de las sensaciones olfativas, que nos permiten distinguir alrededor de 10 mil olores diferentes desde el agradable aroma de una flor hasta el repugnante olor a pobredumbre. Estas moléculas receptores se localizan en las células del epitelio olfativo. Nuestra olfacción es relativamente restringida, sobre todo cuando lo comparamos con la de otros animales, algunos de los cuales son capaces de distinguir una gama de olores mucho mayor y detectar odorantes en concentraciones menores. A pesar de ello, nuestra olfacción es poderosa y permite la existencia de profesiones como la de enólogo o perfumista.

Según la Dra. Calvert fundadora y directora general de Neurosense Limited, uno de los más fuertes establecimientos de Neurociencias aplicadas en el mundo y las compañías de Neuromarketing, estos comportamientos de cuando vemos y olemos algo que nos agrada de manera simultánea se debe a que varias regiones del cerebro se activan, entre ellas está la corteza orbitofrontal interna derecha, una región asociada con la percepción de las cosas agradables o placenteras. Por el contrario, cuando hay poca concordancia entre una marca y una fragancia, se activa la corteza orbitofrontal externa izquierda, una región al cerebro conectada con la aversión y repulsión. Cuando los individuos se ven expuestos a olores agradables se activan al tiempo la corteza piriforme derecha (centro principal del olfato) y la amígdala (la cual codifica los estímulos de pertinencia emocional), provocando que además de que el individuo la

perciba como placentera, haya más probabilidad de que recuerde la marca y su odótipo. También se concluyó en el experimento que el olor activa muchas de las mismas regionales del cerebro que activa la vista de un producto, incluida la vista del logotipo del producto. (Ej. al oler una rosquilla, además de olerla la imagina junto al logotipo de Dunkin' Donuts).

Catherine Lange graduada en Ciencias Humanas de la Universidad de Londres (UCL) con maestría en Ciencias de Producción de Medios en su artículo Exquisito Sentido, publicado en el año 2011, habla acerca de los rumores existente en el olfato del ser humano, el cual lo creen menos trascendental que el de los perros, "Después de todo, la nariz del perro son reconocidos por su sensibilidad a los olores, mientras que la nariz humana es pobre en comparación. Sin embargo, eso podría ser un error.

Los centros olfativos del cerebro están íntimamente ligados a su sistema límbico, que está involucrado con la emoción, el miedo y la memoria. Esto sugiere una relación entre el olor y la forma de pensar." Basándonos en lo anterior es innegable que el olor puede influir en nuestras habilidades cognitivas, el aroma estimula áreas del cerebro relacionadas con las emociones, provocando que los consumidores tomen sus decisiones (incluidas las de compra) basándose más en lo emocional que lo racional.

Los olores también parecen dirigir la atención visual, y puede jugar un papel clave en la consolidación de los recuerdos. Por medio de una serie de experimentos realizados por Neurólogos y expertos en la nueva tendencia del Aromarketing,

Lange sustenta que el olor puede influir en las habilidades cognitivas y puede jugar un papel clave en la consolidación de los recuerdos. Experimento 1: "Se encontró que la nariz es mucho más sensible que lo que su reputación sugería. Un estudio, por ejemplo, encontró que puede detectar ciertos productos químicos diluidos en agua a una distancia de al menos mil millones de centímetros. Esto significa que una persona puede detectar sólo unas cuantas gotas de un olor fuerte como el etil mercaptano en una piscina de tamaño olímpico."

Según un estudio realizado en el 2011 por William Overman, se encontró que cuando los hombres fueron sometidos a un nuevo olor - ya sea bueno o malo - durante una tarea de negocios, utilizada para poner a prueba las habilidades de toma de decisiones, rindieron significativamente peor de lo normal. Los investigadores concluyen que el aroma estimula áreas del cerebro relacionadas con las emociones, tomando sus decisiones más de forma emocional que racional.

Los olores también parecen dirigir nuestra atención visual, y pueden jugar un papel clave en la consolidación de los recuerdos. En el artículo se aprecia otro tema muy importante basado en el olor del sudor de las personas: "La respuesta vino de la naturaleza. Las ratas son conocidos por ser capaz de oler el miedo del otro, lo que la lleva a "asustarse" si se coloca en una jaula vacía en la que otra rata ha visto un depredador. Mujica-Parodi, directora del Laboratorio de Neurodiagnósticos Computacional, descubrió que los humanos podrían hacer lo mismo. Para probar la idea, su equipo tomó muestras de sudor de la gente que hace un salto en

paracaídas por primera vez. Cuando se presentaron las muestras en un escáner fMRI, vieron la activación de la amígdala - el área del cerebro que normalmente se enciende en los estudios de la emoción. Esto no ocurrió cuando las muestras de sudor venían de los mismos paracaidistas.

El olor del miedo puede ser una de las muchas señales olfativas emitidas por el cuerpo humano. Otro estudio del año 2011, realizado por Yaara Yeshurun en el Instituto Weizmann en Rehovot, Israel, y su equipo encontraron que el olor imperceptible de las lágrimas de las mujeres disminuye la excitación sexual en los hombres. "Es una manera de dar poder a las mujeres, para que los hombres sean menos atraídos por ellas".

En 2009, Yeshurun encontró que la relación entre la memoria y el olor es más fuerte si el olor es desagradable en lugar de uno agradable, lo cual tiene sentido desde una perspectiva evolutiva. Ella también descubrió que la primera vez que asociamos un olor con un objeto, evoca una respuesta mucho mayor en el cerebro que en cualquier encuentro posterior con el olor o el objeto, el cual establece bases más sólidas para la memoria. Eso no sucede con ningún otro sentido. Desde aquellos primeros encuentros con un olor que haya ocurrido a una edad temprana, puede explicar por qué ciertos olores a menudo nos transportan de nuevo a nuestra infancia.

Enrique Soto Eguibar médico cirujano y miembro de la Academia Nacional de Medicina y Ciencias en sus diversas investigaciones de los aromas y el cerebro, resalta la importancia y el poder de la olfacción

colocando de ejemplo los vuelos espaciales, en los cuales el aspecto que más se debe cuidar es el de los olores que pueden producirse por la comida o por la actividad intestinal de los cosmonautas. Ya que los malos olores pueden disipar conductas impredecibles y aumentar notablemente el nivel de agresividad de los astronautas.

El sistema olfativo es el único que envía señales al sistema nervioso de forma directa. El resto de los órganos sensoriales hacen todos un revelo a nivel del tálamo.

Aplicar estrategias de Marketing Olfativo en el área comercial, puede llegar a beneficiar una organización en un punto máximo, y no sólo en el área comercial, sino también laboral.

A continuación basada en declaraciones e investigaciones de Maxi Iannini (2010), Director General de la compañía Marketing Olfativo, se darán a conocer los diversos beneficios que tiene aplicar una buena estrategia de Marketing Sensorial de tipo olfativo, que van desde el posicionamiento de marca, preferencia de marca, aumento de vetas hasta un mayor rendimiento laboral de sus colaboradores.

Ventajas que tiene aplicar estrategias de mercadeo olfativo en el comercio

- Los clientes permanecen más tiempo en el establecimiento, atraídos por el agradable ambiente que produce un espacio perfumado.
- Tienen una experiencia única, pues se trata de una técnica hasta ahora poco explotada en el ámbito comercial español.
- Volverán al establecimiento en la búsqueda de ese aroma que trae buenos momentos a la memoria.

- Si el aroma es único, identificarán el establecimiento con él y lo recordarán cada vez que lo huelan, de manera que siempre percibirán la marca de manera positiva. Asociarán el aroma al establecimiento y a los productos que comercializa.
- Perciben los productos de manera positiva. Los aromas influyen en su decisión de compra, lo que incide de forma directa en los resultados de las empresas
- Hablarán bien del establecimiento a otros clientes, lo que ayudará a incrementar el flujo de visitas al local.

En el entorno laboral aplicar estrategias de mercadeo sensorial olfativo también tiene sus beneficios:

- Aumenta la atención de los trabajadores y mejora su concentración mental. Se crea así una atmósfera de trabajo muy positiva sin que éstos lo perciban de forma directa como una acción de la empresa.
- Incrementa su productividad gracias a una mayor capacidad de concentración motivada por la sensación de bienestar.
- Reduce el estrés, la fatiga y la ansiedad, con lo que se obtiene un mayor rendimiento de cada empleado.
- Diversas pruebas han demostrado que al aromatizar el ambiente laboral, los errores de los trabajadores se reducen un 21% y la productividad aumenta un 14%.

Iannini Maxi (2010), director comercial de la compañía Aromarketing España, basado en toda su experiencia e investigaciones afirma el sentido más sensible del ser humanos es el olfativo, ya que es un sentido comercialmente virgen que tiene la cualidad de ser de rápida asociación y el de mayor permanencia en la memoria, por este motivo

asegura que los aromas provocan potentes efectos en el comportamiento humano: pueden relajar, estimular, asustar, provocar, seducir.

Para Ulric Neisser psicólogo germano-estadounidense, los procesos de cognición comprenden cómo se desarrollan los procesos mentales, tales como, percepción, atención, memoria, lenguaje, razonamiento y solución de problemas, conceptos y categorías, representaciones, aprendizaje y conciencia de los seres humanos, tratando de explicar lo que pasa en su mundo interior (2009).

## Los procesos de cognición comprenden cómo se desarrolla los procesos mentales, tales como, percepción, atención, memoria, lenguaje, razonamiento

Se entiende por cognición:

- Conjunto de procesos mentales que tienen lugar entre la recepción de estímulos y la respuesta a éstos.
- Funciones complejas que operan sobre las representaciones perceptivas o recobradas de la memoria a largo plazo.

Corresponden a las estructuras mentales organizadoras que influ-

yen en la interpretación de la información, influyendo en la configuración con la que se fija y evoca la información en la memoria de largo plazo determinando en parte la respuesta conductual.

Son procesos estructurales inconscientes que derivan de experiencias del pasado, facilitan la interpretación de estímulos y afectan la dirección de conductas futuras, existiendo esquemas para distintas situaciones.

Los principales procesos cognitivos inherentes a la naturaleza humana maduran de manera ordenada en el desarrollo humano y las experiencias pueden acelerar o retardar el momento que estos hagan su aparición, llevando finalmente al complejo proceso denominado Aprendizaje.

Según Paul Rozin, miembro del departamento de psicología de la Universidad de Pennsylvania, el cerebro es una colección de sistemas diseñada para cumplir funciones que contribuyen a potenciar el éxito reproductivo, su meta primordial. Este psicólogo afirma que es posible considerar la inteligencia como un fenotipo e identificar la multitud de subprogramas que contribuye a una determinada pericia, se puede postular que la cognición humana es un fenotipo e identificar subprogramas que configuren las características de la actividad cerebral.

Desde la psicología se han descrito una serie de etapas interdependientes que definen diferentes momentos del procesamiento de la información, las cuales han sido agrupadas teniendo en cuenta las características y el nivel del proceso en: Procesos cognitivos básicos y procesos cognitivos superiores.

### Procesos cognitivos básicos

Los procesos cognitivos básicos se hallan en los niveles más iniciales del procesamiento de la información, en este grupo se encuentran:

- **Memoria:** Es el proceso a través del cual se codifica la información de manera tal que pueda ser representada mentalmente, almacenarse por un periodo de tiempo y posteriormente recuperarse.
- **Percepción:** La percepción es el proceso cognitivo básico en cual interpreta la información que es recibida a través de los sentidos
- **Atención:** Este proceso puede definirse como la selección de uno o varios estímulos, sobre los cuales se dirige la conciencia, suele distinguirse entre atención selectiva, cuando se focaliza en un objeto y excluye a los demás estímulos y sostenida, referente al tiempo que puede mantener la atención dirigida a un objeto.

### Procesos cognitivos superiores

Reúnen formas de pensamiento altamente mediadas por la actividad intelectual y el trabajo autónomo:

- **Razonamiento:** El razonamiento se ha definido como el proceso que nos permite extraer conclusiones a partir de premisas o acontecimientos dados previamente y se ha categorizado en razonamiento deductivo y razonamiento inductivo, el primero supone que la conclusión se infiere necesariamente a partir de las premisas y por tanto la verdad de la conclusión depende de la verdad de las premisas, a diferencia de éste, el razonamiento inductivo sólo obtendrá conclusiones probables, dado que se refiere a un proceso de generalización a partir de situaciones concretas que hacen verdadera la conclusión.

Según Simon Seymour, el escritor más prolífico de libros de ciencia, dice que es en el cerebro donde se estrecha la relación entre el olfato y las emociones, ya que ésta estrecha relación está dada por la interconexión de las regiones cerebrales implicadas en el procesamiento de ambas sensaciones, siendo el sistema límbico el centro integrador por excelencia.

En estudios de imágenes cerebrales se ha evidenciado que la amígdala se activa inmediatamente ante una percepción olfativa, acción que no se ha observado al estudiar a los otros cuatro sentidos.

La Dra. Rachel Herz, experta en la psicología involucrada en el sentido del olfato, y autora del libro "The Scent of Desire" ("El Perfume del Deseo"), ejecutó, un experimento mediante el cual solicitó a diversas personas que expresaran las memorias asociadas a la estimulación particular de cada uno de sus cinco sentidos, utilizando un mismo y único objeto (por ejemplo, cierta fruta o comida); y observó que si bien todos los sentidos funcionaron como un canal para la recolección de datos desde la memoria, únicamente el sentido del olfato trajo consigo las emociones asociadas a ese objeto y memoria en particular. Esto demostró nuevamente que sólo ante la percepción olorosa la amígdala (parte del sistema límbico) se activa de manera instantánea.

La Dra. Herz destaca que las emociones asociadas a un olor o perfume pueden variar con el tiempo de acuerdo a las experiencias o circunstancias que se sumen a esa primera percepción. Por lo tanto un perfume que en sus comienzos hubiese recuperado una sensación placentera, de relacionarse poste-

riormente a un evento negativo, ya no generaría placer sino tensión o angustia al ser reencontrado.

Las emociones evocadas se relacionarían con el sentimiento presente hacia la situación asociada en el pasado a dicha fragancia. Según la Dra. Herz está claro que los demás sentidos también evocan recuerdos pero nunca pero nunca con la intensidad y emocionalidad que sucede con el olfato.

Trygg Engen, investigadora pionera del sentido del olfato (Universidad de Brown, Estados Unidos) evidenció que si bien las memorias olfativas permanecen intactas en nuestro cerebro, de ser necesaria su descripción, el lenguaje no sería una herramienta adecuada. La "imagen a describir" debiera asociar a la memoria olfativa una imagen visual para así provocar una estimulación directa de las zonas implicadas en su memoria. Si se tratara de recordar una fragancia en su ausencia, no se generaría tal activación.

Lo mismo pasaría cuando dormimos: el sentido del olfato no suele participar en las sensaciones implicadas en los sueños. No se conoce aún la razón por la cual necesitamos estar despiertos y reencontrarnos con un aroma para poder desencadenar su recuerdo emotivo. Será cuestión de esperar nuevos estudios y resultados al respecto.

Nuestro sentido del olfato, según Trygg Engen, juega un papel muy importante en la adaptación humana al medio ambiente a través del control de olores. El olfato aprende mediante la experiencia y los resultados, Engen dice que es el sistema de memoria el que permite a los individuos procesar y clasificar los olores. Hay una relación estrecha

entre un individuo, un olor y el ambiente para encontrar más fácilmente una reacción de placer o aversión a algo, que con los otros sentidos. Cuando en futuras ocasiones se presentan los mismas o similares olores, la memoria trae de vuelta la experiencia temprana y afecta directamente a la reacción en los estímulos nuevos.

La emocionalidad de las personas se asocia fuertemente a aquello que huelen y su memoria establece la conexión futura a nivel del cerebro, desde aquellos centros que procesan y/o interconectan a los sistemas de percepción sensorial y de creación de emociones

La memoria se compone de 3 fases básicas.

- El registro o codificación
- El almacenamiento de la información
- La evocación

El registro o codificación se refiere a la estrategia cognoscitiva que usamos con la información que llega a nuestro cerebro. Estas estrategias cognoscitivas según el Dr. Alfredo Ardila, ganador del premio CNC en Neurociencia Latinoamericana 2012, pueden implicar el análisis, síntesis, categorización y la relación con información previa, por lo tanto la codificación de la memoria es el proceso que media entre la experiencia de un evento y el almacenamiento de la misma.

En la forma en que se codifique la información influye en la duración de su retención. Por ejemplo, se ha comprobado que las sílabas con significado se retienen con más facilidad que las sílabas sin significado.

La codificación explica en parte,

porqué unos eventos se recuerdan y otros no. Micheal D Ruug profesor e investigador de la Universidad de St. Andrews, piensa que la codificación de la memoria es afectada por muchos factores, pero asegura que un evento es más probable que se recuerde si:

- Se le pone toda la atención, si la atención no es dividida ni parcial.
- Si esa atención es dirigida a su significado, más que los atributos físicos superficiales del estímulo.

El almacenamiento de la información, se refiere a la retención de la información en los diferentes sistemas de memoria. En cuanto a la temporalidad o duración del almacenamiento se ha descrito a la memoria a corto plazo y memoria a largo plazo. En lo que se refiere a las características propias de la información almacenada encontramos a la memoria visual, auditiva, kinestésica, espacial, emocional y semántica.

Evocación, se refiere a los mecanismos y estrategias de recuperación de la información que se encuentran en los sistemas de almacenamiento del cerebro. Ahora se sabe que el lóbulo frontal es muy importante en el proceso de la evocación, y que cualquier daño en esta región afecta el proceso de recuperación selectiva de la información.

Se olvida lo que no tiene utilidad o es disfuncional para la actividad actual. Jenkins y Dallenbach, psicólogos americanos, en sus investigaciones sobre el olvido, postulan que la pérdida de memoria no depende sólo del tiempo, sino también de la actividad desarrollada en el intervalo entre el aprendizaje y la prueba, en especial, el efecto del

sueño: se olvida menos si la actividad interpuesta es el sueño. Es decir que la interferencia es la causa principal del olvido.

La formación de la memoria no es algo que ocurre de forma inmediata, requiere un cierto tiempo, es lo que se conoce como período de consolidación. Durante esta etapa, el proceso es muy susceptible de sufrir posibles interferencias que dificultarían o alterarían el normal almacenamiento de la información.

Cuando se adquiere una información esta se representa en la memoria a corto plazo gracias a algún proceso que requiere actividad neural continua. Sin embargo, luego debe producirse otro proceso más permanente que preserve esta información en la memoria a largo plazo. Muchos estudios experimentales como el de Frider, Ben-or y Allweis, soportan la hipótesis de que la síntesis de proteínas es necesaria para la consolidación de la memoria a largo plazo.

Durante mucho tiempo se pensó que la información que se guardaba en los almacenes de memoria iba perdiéndose con el paso del tiempo. Se creía que el olvido estaba provocado por la progresiva debilitación o extinción de las huellas a causa del paso del tiempo y de la falta de uso de esa información. La curva de olvido establecida por Ebbinghaus se basaba en este principio.

Se observó que el paso del tiempo no afectaba por igual a la información almacenada en un mismo momento, por lo que el psicólogo y neurocientífico Alan D. Baddeley, llegó a la conclusión de que el mero paso del tiempo no era el que provocaba el olvido.

McGeoch planteó que el olvido estaba provocado por la interferencia de las actividades ocurridas entre el momento del aprendizaje y el momento del recuerdo. No obstante, la interferencia puede deberse también a situaciones o eventos anteriores al momento de aprendizaje. Estas interferencias provocarían un proceso activo de bloqueo o inhibición de las huellas de memoria dificultando su accesibilidad.

La interferencia generada por estas actividades o eventos ajenos al aprendizaje puede ser de dos tipos; interferencia proactiva, la causada por eventos previos al aprendizaje e interferencia retroactiva, la provocada por eventos posteriores.

La interferencia o inhibición proactiva acontece cuando una huella reciente se ve bloqueada o alterada por una huella más antigua. En el caso de la interferencia retroactiva, es la huella más antigua la que se ve desplazada por una huella más reciente.

**Método**

**Objetivo General:**

Analizar el comportamiento de compra que tienen los consumidores en una tienda de accesorios artesanales a partir de la aplicación de una estrategia de marketing sensorial de tipo olfativo.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar los aromas de preferencia y desagradado en el target de la tienda de accesorios artesanales.
- Medir el efecto sensorial que produce la experiencia olfativa en el segmento de mercado de la tienda.
- Evaluar el impacto en ventas y percepción al aplicar una estrategia

de marketing sensorial olfativo en una tienda de accesorios artesanales.

#### Diseño

Para conocer la influencia real y actual de los olores en los hábitos de consumo y si éstos son los causantes de crear sentimientos o emociones que nos impulsen al consumo de un producto o servicio, dentro del alcance de la investigación se creyó conveniente la realización de dos fases de estudio a través de:

Fase No. 1: Tipo descriptivo - exploratorio (Revisión Bibliográfica y Sesiones de Grupo).

Fase No. 2: Cuasi-Experimento en la tienda de accesorios artesanales Participantes

Para los grupos 3 focales participaron en total 24 mujeres entre los 16 y 35 años de edad, de estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, que disfruten visitar San Antonio y tuvieran preferencia por los accesorios artesanales, 8 mujeres en cada sesión de grupo. La selección de muestra para los grupos focales fue de forma aleatoria, muestreo sistemático. Para el Cuasi-Experimento se realizó una encuesta de 14 preguntas, durante 9 semanas se ejecutó la encuesta a las mujeres entre 16 y 35 años de edad que entraron a la tienda. El esquema de la encuesta estuvo basado en los resultados obtenidos en las sesiones de grupos, según las técnicas proyectivas y lo que se quiso evaluar.

#### Instrumentos y procedimiento

Para la realización de esta investigación en la Fase 1 se realizó una revisión bibliográfica rígida sobre Neuromarketing, Marketing Sensorial y Marketing Olfativo, en la cual se describieron características, mediante la exploración y descripción

de situaciones de la vida real. Este tipo de estudio sirvió para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información. A su vez se incluyó una revisión de tendencias psicológicas, neuropsicológicas, metabólicas y anatómica cerebral, ramas de gran soporte para la teoría sensorial y el Neuromarketing.

Para la investigación Cualitativa Indirecta se llevaron a cabo 3 Grupos Focales con el propósito de lograr obtener información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias, en las cuales los participantes de forma inconsciente revelaran dicha información sumamente productiva para la investigación.

Cada grupo focal tuvo una duración de 1 hora y media. Contaron con tres Técnicas Proyectivas para evaluar el inconsciente de las entrevistadas.

- Técnica de expresión: Representa el modo en que nosotros percibimos y cómo somos, personalidad, que nos gusta y que no. (Preferencia-Aversión-Aromas).

- Técnica de asociación: Se presenta un estímulo (Aromas) al individuo y se le pide que responda con que lo relaciona (Atmosferas, Sentimientos).

- Evaluación del nivel de recordación entre lo que huelen y lo que escuchan.

A cada individuo se le suministraron recipientes conteniendo cada aroma específico seleccionado, los recipientes estuvieron ubicados en frente de cada participante con un recipiente adicional que contenía granos de café, lo cual neutralizó los aromas percibidos por cada participante, para no confundir un aroma

con el otro y evitó que las participantes se fatigaran con las fragancias olor.

Los recipientes no tuvieron el nombre del aroma, estuvieron clasificados por números del 1 al 10.

Al finalizar las actividades con los aromas contenidos en los recipientes enumerados, se les sustituyeron a los participantes los recipientes por otros parecidos pero que incluían el nombre del aroma contenido, de esta manera se evaluaron las diferencias o paralelismo en las preferencias y aversiones de los individuos, si coinciden o difieren. En la fase 2, estudio tipo experimental el cuasi-experimento tuvo una duración de nueve semanas. Fue una investigación causal con el fin de demostrar si el cambio de una variable, en este caso la aromatización de un local de venta de accesorios artesanales, causa algún cambio predecible en otra variable. (Ventas y flujo de clientes)

El estudio experimental se llevó a cabo en una tienda de accesorios artesanales ubicada en el Barrio San Antonio de la ciudad de Cali, las primeras tres semanas la tienda tuvo el aroma a vainilla, aroma agradable identificado como (AA) seleccionado en los resultados de los grupos focales, las siguientes tres semanas se ubicó en la tienda el aroma sándalo, el aroma desagradable (AD) según las participantes en los grupos focales, las últimas tres semanas, fueron tres semanas sin olor, para así tener un cotejo de comparación entre el tiempo que estuvo el AA y el AD.

Para evaluar el impacto del olor, las emociones, sentimientos asociados al olor, preferencias y aversiones de las asistentes a la tienda, se realizó una encuesta de 14 preguntas.

Durante las 9 semanas se ejecutó la encuesta a las mujeres entre 16 y 35 años de edad que entren a la tienda. El esquema de la encuesta estuvo basado en los resultados obtenidos en las sesiones de grupos, según las técnicas proyectivas y lo que se quiso evaluar.

Cada aroma fue esparcido por tres mecanismos especiales para difundir esencias, dos de los mecanismos estuvieron ubicados dentro de la tienda y un tercero estuvo situado a la salida de la tienda acompañado de un extractor de viento, cuya función de éste era sacar el aroma de la tienda para que la gente desde afuera lograra percibirlo.

## Resultados

De acuerdo con los objetivos planteados a través de esta investigación se llega a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo de Identificar los aromas de preferencia y desagrado en el target de la tienda de accesorios artesanales.

- El aroma de preferencia fue el aroma a Vainilla con un 38% de participación en el total de aromas elegido como preferido por el mercado objetivo de la tienda. Durante todas las técnicas aplicadas en la investigación como en los grupos focales y el cuasi-experimento, el aroma a Vainilla siempre fue seleccionado como el aroma predilecto de las participantes.

- El segundo lugar de aromas preferidos por el target de la tienda se lo llevo el aroma a Canela con un 17% en participación.

- El aroma que causó más aversión en las participantes de los grupos focales fue el Sándalo con un 38%,

seguido de Citronela y Tutifruiti con un 25% y 21% del porcentaje total.

- En el cuasi-experimento el aroma a Sándalo produjo sensaciones que difieren completamente con las sensaciones obtenidas en los grupos focales. Según los resultados arrojados en los cuestionarios, el sándalo causó en las clientas del almacén un sentimiento de limpieza con un 37% y tranquilidad con un 50% del total de las encuestadas.

- Un aroma específico sí logra crear preferencia o aversión desde el consumidor hacia un producto o una tienda, esto se evidencia dado que el segundo aspecto que más tienen en cuenta según las encuestadas a la hora de entrar a una tienda es el Olor con un 21% del total de las participantes, siendo Atención al cliente el primer aspecto con un 26% y Orden en tercer lugar con un 13%. Además las entrevistadas dieron a conocer sus almacenes de preferencia basadas en el aroma que conserva cada almacén, estos fueron: Tennis con un 45%, Studio F con un 16% y Tiendas Hindú con un 5%.

Con respecto al objetivo de medir el efecto sensorial que produce la experiencia olfativa en el segmento de mercado de la tienda, se pudo evidenciar que:

- Es indispensable en un punto de venta manejar una buena atención al cliente, éste es el factor más tenido en cuenta y recordado por las mujeres a la hora de ingresar a una tienda el cual representó el 86% del total del porcentaje de los factores más tenidos en cuenta en el momento de ingresar a un almacén.

- Un rico o especial aroma en el punto de venta es de gran importancia si se quiere aumentar el flujo de clientes o posibles clientes, esto se afirma al evaluar los resultados

en el número de ventas que se obtuvieron en la etapa Aroma Agradable (AA) ya que un 14% más de flujo de personas en comparación con las demás fases del cuasi-experimento.

- Se podría pensar que las personas en general asocian el olor a vainilla con dulces y postres de acuerdo con lo expresado en las sesiones de grupo, pero realmente este aroma causa en los seres humanos sensaciones de tranquilidad y ambiente familiar según lo hallado en la fase experimental con un 62% en relación con atmosferas de tranquilidad y un 54% en recuerdos que surgieron referente a familiares.

- De acuerdo con lo expresado en la fase cualitativa Tennis tienda de ropa es la tienda más recordada por su aroma, está posicionada en la mente de las caleñas por la estrategia de marketing olfativo que maneja.

- De acuerdo con lo evidenciado en la fase experimental el ambiente que maneja una tienda o punto de venta es trascendental para motivar y atraer compradores, pues esto se puede sustentar con lo hallado en esta investigación, precisamente es el elemento que más cautiva a los visitantes de la tienda de Accesorios Artesanales Diana Alos obteniendo el 34% del total de porcentaje en los factores que los motivaron a entrar en la tienda, seguido del olor con un 17%.

Con respecto al objetivo de evaluar el impacto en ventas y percepción al aplicar una estrategia de marketing sensorial olfativo en una tienda de accesorios artesanales se pudo evidenciar que:

- Aunque durante el desarrollo de la investigación en términos de ventas, se aprecia un mayor volumen de dinero en las semanas de control

(Fase sin Aroma) con un 3% más de ingresos en ventas, cabe indicar que estas ventas se debieron a compras atípicas acontecidas durante el periodo SA las cuales si no se tiene en cuenta la fase en la que más vendió la tienda fue con Olor Agradable con un 36% del total de ingresos durante las tres fases.  
- Esto demuestra que hubo un aumento en las ventas regulares de las semanas aroma agradable con respecto a las semanas sin olor y con olor desagradable con un 33% y 31%.

### Bibliografía

Alpematic [En línea]: Marketing Olfativo y Neutralización de Olores. (2013). Disponible en: <http://alpematic.blogspot.com/>

ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto. Branding hoy: estrategias que funcionan. Marca multisensorial, espléndidamente lúcida. Harvard Deusto. Marketing & Ventas. (Sept/Oct 2011).

ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto. Neuromarketing, fusión perfecta: seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes. Edición Pearson Educación. Madrid. (2011).

ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto. Neuromarketing: hallazgos inteligentes en la caja de pandora del cerebro. Harvard Deusto Business Review. (2010).

AVELLO, María; Gavilán, Diana; Abril, Carmen. Marketing auditivo: ¿a qué suena una marca? Harvard Deusto. Marketing & Ventas. (Mar/Apr 2011).

BAPTISTA, Maria Virginia. Neuro-marketing: know customers through

their perceptions. Noviembre 2010, Vol 4. (2010).

BEDINI, Silvia. . El sentido del olfato y su relación con las emociones. Junio 2010. Disponible en: <http://suite101.net/article/el-sentido-del-olfato-y-su-relacion-con-las-emociones-a19918>

BERND H. Schmitt. Experiential marketing. Deusto, Barcelona. (2000).

BRAIDOT, N. Estrategias neurocientíficas de marketin. (2005). Disponible en: [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/e-news\\_abril\\_2009.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/e-news_abril_2009.pdf)

BADDELEY, A. Su memoria: Como conocerla y dominarla. Madrid. (1984).

BRAIDOT, Néstor. Neuromarketing, neuroeconomía y negocios [En línea]. Braidot, business & neuroscience.. Salamanca. (2010). Disponible en: [http://www.braidot.com/upload/506\\_Neuromarketing%20Aplicado.pdf](http://www.braidot.com/upload/506_Neuromarketing%20Aplicado.pdf)

BRAIDOT, N. Neuromarketing: ¿por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú? [En línea]. Barcelona, España. (2008). Disponible en: [http://web.usal.es/~nbraidot/material\\_alumnos/4to-ade-08-De-Policas-comerciales-a-Neuromarketing.pdf](http://web.usal.es/~nbraidot/material_alumnos/4to-ade-08-De-Policas-comerciales-a-Neuromarketing.pdf)

BREWER, J. D., ZHAO, Z, Desmond, J. E., GLOVER, G. H. y Gabrieli, J. D. E. Making Memories: Brain Activity that Predicts How Well Visual Experience Will be Remembered. Science, 281, 1185-1187. (1998).

Centro Interdisciplinario de Neurociencia. ¿Qué es la Neurociencia?

Neuro UC. (2007). Disponible en: <http://www.neurouc.cl/antecedentes.php>

CONSTANZO, Linda S. FISIOLÓGÍA. Barcelona, España. Cuarta Edición (2010).

COSTA, Joan. La marca: creación, diseño y gestión. México. (2010). Disponible en: <http://www.joancosta.com/>

DAMASIO, Antonio y LEDOUX, Joseph. Avance procedente de las neurociencia demostrada en investigación. (Febrero de 2006). Vol. 311.

DE LANGE, Catherine. 'Exquisite Sense', New Scientist, Vol. 211, 2830. (2010).

DÍAZ LÓPEZ, Carmen María. Marketing olfativo ¿Qué olor tienes en mente? [En línea]. (Julio 2013). Disponible en: [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2828/071440718G\\_GADE\\_julio13.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2828/071440718G_GADE_julio13.pdf?sequence=1)

EBBINGHAUS, H. Memory. Nueva York. Dover Publications, Inc. (1885).

EGUIBAR, E. Los aromas y el cerebro: Olfateo, luego entonces, deseo. (Spanish). Metapolítica, Vol 12. Fuente Académica Premier, EBS-COhost. (2008).

FRIDE, E. BEN-OR y ALWEIS, C. Mitochondrial protein synthesis may be involved in long-term memory formation. Pharmacology, Biochemistry and Behavior. 32: 873-878. (1989).

GALLEGO, Soledad M. y GOROSTQGUI, Maria Elene. Procesos cognitivos. Disponible en:

<http://www.reocities.com/sicotema/1190494636.pdf>

GALARZA Peña, Mario. Neuromarketing. (Enero 2010). Disponible en: [http://www.diariolaprimeraperu.com/online/columnistas-y-colaboradores/neuromarketing\\_54290.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/columnistas-y-colaboradores/neuromarketing_54290.html)

GARCÍA Moreno, Luis Miguel. Memoria y Olfato: Interferencias Funcionales. (1992). Disponible en: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/4/S4003901.pdf>

GAVILÁN Diana, Abril Carmen, Serra Teresa. Marketing olfatorio: el olor de los deseos. Harvard Deusto. Marketing & Ventas. No. 103. (Mar/Apr 2011).

GOBÉ, Mark. Branding Emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas. Barcelona: Divine Egg Publicaciones. (2001).

GÓMEZ, Claudia. MEJÍA, Jorge Eduardo. La gestión del marketing que conecta los sentidos. (2011). Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/557/496>

GÓMEZ Suárez, Mónica. GARCÍA Gumiel, Cristina. 'Marketing Sensorial: Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial', Distribución y Consumo (2012).

HALTY, Lucía. La importancia de la emoción en la toma de decisión. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. (2010) Disponible en: <http://www.fes21.org/content/index.php/noticias-articulos/80-la-importancia-de-la-emocion-en-la-toma-de-decision->

IANNINI, Maxi. Marketing olfativo, un valor diferencial. (Spanish) MK -

Marketing Más Ventas. Fuente Académica Premier. (2010) INTRODUCCIÓN A LA INGENIERÍA BIOMEDICA, Universidad Pontificia Bolivariana. Capítulo 2: Elentrofisiología. (2009)

KRISHNA, Aradhna. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. Journal Of Consumer Psychology (Elsevier Science), Vol. 22. (2012)

KRISHMA, Aradhna. Sensory Marketing: research on the sensuality of products. New York USA: Taylor & Francis Group  
LEDOUX J. E. (1997). Emotion, Memory and the Brain. Scientific American (Edición especial). Sept, Págs. 68-75. (2012)

LENDERMAN, Max. Marketing experiencial: la revolución de las marcas. ESIC EDITORIAL. Madrid, España. (2008)

LINDSTROM, Martin. Brand Sense. New York. 2005. (2008)

LINDSTROM, M. Compradición: verdades y mentiras acerca de por qué las personas compran. (A. Arias, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma. (2009).

MANZANO, R. Serra, T. Y Gavilán, D. Marketing sensorial: Comunicar a través de los sentidos en Marketing Sensorial: nuevas claves para su gestión. Harvard Deusto. Marketing y Ventas. (Mar/Apr 2011).

MALDONADO Saavedra, Octavio. El sistema olfatorio: el sentido de los olores. Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Veracruzana. (2012). Volumen XXV.

MARTÍNEZ Selva, JM. Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. (2006). Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mqYtMfel\\_klJ:webjam-upload.s3.amazonaws.com/mecanismostd\\_\\_701d6b-c8599940e59adb-b995a155972a\\_\\_49\\_\\_.pdf+Mecanismos+cerebrales+de+la+toma+de+decisiones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mqYtMfel_klJ:webjam-upload.s3.amazonaws.com/mecanismostd__701d6b-c8599940e59adb-b995a155972a__49__.pdf+Mecanismos+cerebrales+de+la+toma+de+decisiones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)

MONTES, Michel. Common Sense Production [En línea]: Fundamentación Olfato. Valencia. (2010) Disponible en: [http://www.commonsenseproductions.nl/scripts/es/scripts-es/documents/Fundamentacionolfatobibliografia\\_000.pdf](http://www.commonsenseproductions.nl/scripts/es/scripts-es/documents/Fundamentacionolfatobibliografia_000.pdf)

MORIN, C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. Society, Vol. 48. (2011).

OSPINA, J. y SAMPER, F. El efecto de los aromas en la recordación de marca. Mejores Proyectos de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. No.49. Bogotá, D.C. Guías de Impresión. (2010, febrero).

OLFABRAND & ZAPATA. A. El sentido del olfato se vincula al marketing. (17 de 01 de 2008). Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Noticias/DetalleNoticias.php?recordID=8826&PHPSESSID=1cdf15dcde721-da3383853e551025ceb>

PRADEEP, A.K. The Buying Brain: secrets for selling to the subconscious mind. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. (2010).

QUIRÓZ, Luis Diego. 'Con olfato para los negocios', Revista Summa. Abril del 2012. Disponible en: <http://www.revista-summa.com/edicion-impresa/edicion-215/24488-con-olfato-para-los-negocios.html>

SOSA Correa, Manuel. Escala autoinformada de inteligencia emocional. (2008). Disponible en: <http://eprints.ucm.es/8685/1/T30581.pdf>

SYLVIA, Rosa. La compra de los sentidos. Factores determinantes, estrategias, tendencias y expectativas. (2011, 17 de febrero). Disponible en: [http://www.mercasa.es/noticias/post/la\\_compra\\_de\\_los\\_sentidos](http://www.mercasa.es/noticias/post/la_compra_de_los_sentidos)

SPANGENBERG, Eric, Crowley Ayn, y Henderson, Pamela. Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors? [En línea]. The Journal of Market , 60 (2), págs. 67-80. American Marketing Association. (1996, abril). Disponible en: <http://the-ol-factory.com/olfactoryCues.pdf>

**En todas partes, cerca tuyo**  
**Estamos para ayudarte:**



 <a href="http://AltaGerenciaInternacional.com">AltaGerenciaInternacional.com</a>	 <a href="https://www.facebook.com/AltaGerenciaInternacional">/AltaGerenciaInternacional</a>
 <a href="https://www.linkedin.com/company/alta-gerencia-internacional">/company/alta-gerencia-internacional</a>	 <a href="https://twitter.com/AltaGerencia_AR">/AltaGerencia_AR</a>

# Alta Gerencia E-books



En un lenguaje ameno, sencillo y coloquial les integro los temas referidos a la Ciencia, el Método, las Neurociencias y las Ciencias Económicas, fundamentando la necesidad imperiosa de esta integración para superar el estancamiento actual de los métodos y técnicas utilizados por las Ciencias Económicas.

Neurociencias en Ciencias Económicas es solo el inicio de los avances necesarios para producir un cambio de paradigma de la actualidad.

Lo puedes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)

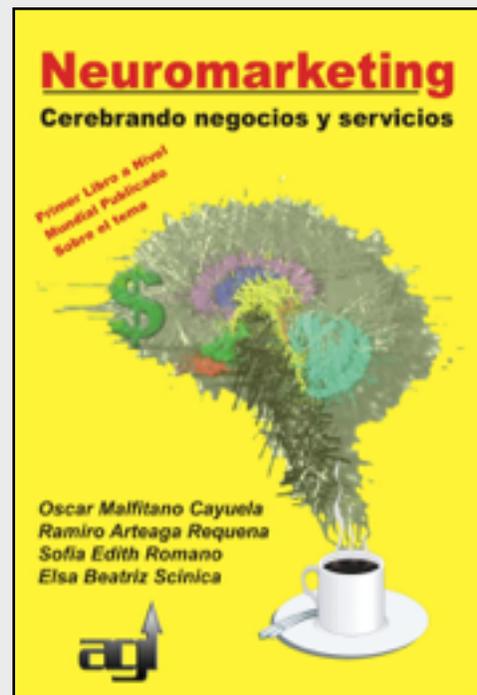
En términos de “neuromarketing”, el núcleo principal del sistema social es el ser humano, en su rol de cliente, sujeto del deseo, que intentamos comprender y satisfacer, por lo tanto, al conocer su génesis, sus percepciones, inteligencias múltiples, modelos mentales y representaciones, es decir, sus formas de pensar y actuar, es que podremos satisfacer mejor, en forma permanente, sustentable y sostenible esa relación de intercambio de valores en el tiempo.

Lo puedes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)



# Neurociencias Aplicadas

## El Efecto Priming

Por Patricia Murphy

### Resumen

Existe diferencia entre procesos de recuperación explícita e implícita de la memoria.

La memoria explícita se refiere a un tipo de memoria consciente, mientras que la memoria implícita implica la recuperación no intencional de la experiencia previa que, sin que la persona sea consciente de que está experimentando un recuerdo e influye en su comportamiento actual. Así, el efecto priming es un fenómeno de la memoria implícita que se ha entendido como un proceso de facilitación implícita en el posterior rendimiento cognitivo frente a una tarea solicitada.

El efecto priming sucede fuera del campo consciente de la persona, por lo que su efecto también lo es. Por ejemplo: una revista presenta la publicidad de un auto de tamaño grande y resalta sus atributos: “comodidad”, “categoría y tradición de antes” “tecnología”, “diseño”, “desempeño”. La gente que ve el anuncio tiene interpretaciones distintas dependiendo de variables como el aprendizaje, las vivencias del consumidor con esa marca o con ese tipo de autos o el contexto del anuncio, es decir, los estímulos que hay antes y alrededor de esa publicidad.

El priming permite comprender aspectos preconscientes de la conducta de compra y provee también de insights para el diseño de una estrategia comercial.

### Introducción

El objetivo de este trabajo de investigación profesional fue encontrar apoyo experimental al concepto de priming a fin de poder ofrecer una explicación coherente de los efectos diferenciales de los niveles de procesamiento sobre la memoria implícita. Por ejemplo: una persona que acaba de comprar un auto puede percibir más a otras conduciendo la misma marca y modelo que ella ha comprado. Este consumidor ha sido preparado (primed) para reconocer más fácilmente un auto como el suyo debido a su experiencia de conducir y tener un auto de esas características.

### Objetivos

- Objetivo general:  
Analizar el efecto priming y su influencia en la toma de decisiones de las personas
- Objetivos específicos:  
Describir los efectos producidos en las personas expuestas a diferentes estímulos

Comparar los resultados obtenidos en las experiencias  
Elaborar conclusiones sobre el efecto priming en los consumidores

## Desarrollo

Los seres humanos nos adaptamos al mundo que nos rodea, construimos y renovamos nuestra representación del mismo a través de estos tres procesos cognitivos: la percepción, el aprendizaje y la memoria. Esta última tiene tres funciones básicas: recoger nueva información, organizarla para que tenga un significado y recuperarla cuando necesita recordar algo.

La memoria permite retener experiencias pasadas y, según el alcance temporal, se clasifica en: a corto plazo (consecuencia de la simple excitación de la sinapsis para reforzarla o sensibilizarla transitoriamente), y a largo plazo (consecuencia de un reforzamiento permanente de la sinapsis gracias a la activación de ciertos genes y a la síntesis de las proteínas correspondientes). El hipocampo es la parte del cerebro relacionada a la memoria y al aprendizaje.

Esto se comprueba en los casos de las personas que tienen Alzheimer, enfermedad que ataca las neuronas del hipocampo, causando la pérdida progresiva de la memoria e impidiéndoles recordar en muchas ocasiones hasta a sus familiares.

“La memoria explícita se refiere a un tipo de memoria consciente que permite recordar experiencias previas” (Razumiejczyk, et. al. 2008; Ruiz-Vargas, 2000; Schacter, 1995). La memoria explícita es la recolección consciente e intencional de información y experiencias previas. Se pone de manifiesto constantemente en la vida diaria, como por ejemplo al recordar la hora de una cita o un suceso ocurrido hace años. “La memoria implícita, en cambio, es recuperación no intencional de la experiencia previa que, sin que el sujeto sea consciente de que está experimentando un recuerdo, influencia su comportamiento actual” (Tulving & Schacter, 1990). La memoria implícita es un tipo de memoria en que las experiencias previas ayudan en la ejecución de una tarea, sin que exista una percepción consciente de la existencia de esas experiencias.

La memoria procedimental es una forma de memoria implícita que se usa habitualmente en la vida diaria. Permite desempeñar acciones de forma inconsciente, como por ejemplo, escribir o andar en bicicleta.

El estudio avanzado de la memoria implícita comenzó sólo hace unas décadas, muchos de esos estudios se concentran en el efecto priming.

¿Qué es el priming? Es la activación de grupos de neuronas (cluster) que están rodeadas por otras conexiones menos fuertes. Cuando un cluster se activa, envía inmediatamente una señal que se propaga y hace que los contenidos relacionados aparezcan en la conciencia con cierta prioridad sobre cualquier otra información, es decir, surgen determinadas representaciones mentales antes de cumplimentar una actividad. De esta manera, si se activa el cluster que representa el concepto de "flores", es más probable que nuestra mente se llene de imágenes relacionadas con diferentes tipos de flores y con jardines floridos, que con imágenes o ideas que representen computadoras o libros.

“El efecto de priming de repetición es un fenómeno de la memoria implícita que hace referencia a la influencia que tiene el previo procesamiento de un estímulo en el posterior rendimiento del sistema cognitivo” (Razumiejczyk, Adrover, Macbeth & López Alonso, 2007; Schacter, 1995).

El priming puede modificar nuestros juicios y decisiones tal como lo demuestran algunos experimentos realizados en prestigiosas universidades de Estados Unidos, Europa y Canadá.

- **Una taza de café.** En la Universidad de Yale los voluntarios entraron en una habitación donde estaba una persona totalmente desconocida que sostenía en ambas manos un libro, un periódico y una taza de café frío o caliente. El asistente del experimento le pidió a los voluntarios que le sostuvieran la taza de café. Posteriormente, leyeron el perfil de una persona y debían valorar sus características. Asombrosamente, aunque el perfil era idéntico para todos los voluntarios, aquellos que sostuvieron la taza de café caliente aseveraban que la persona era más cálida y abierta mientras que los que sostuvieron la taza de café frío afirmaban que la persona del perfil era más gélida, egoísta y competitiva.

- **El olor a limpieza.** En la Universidad de Utrecht, Alemania se le pidió a un grupo de cincuenta voluntarios que se acomodasen en una habitación para llenar un cuestionario. Oculto a sus miradas se encontraba un cubo de agua con algunas gotas de detergente que emanaban un aroma perceptible pero muy sutil. Una vez que las personas terminaron su tarea, se les brindó un refrigerio. Curiosamente aquellos que habían estado inmersos en la habitación perfumada con olor a detergente se demoraban tres veces más en ingerir la

comida, dándole más vueltas al pequeño menú que los que habían realizado el cuestionario en una estancia sin ningún olor. Así, la activación inconsciente del concepto de limpieza nos haría más reacios a comer, sobre todo aquellos alimentos que no son altamente saludables para el organismo.

- **La luz.** En la British Columbia University el experimento se llevó a cabo a partir de la manipulación de las luces. Los voluntarios eran personas de piel blanca pero muy flexibles y tolerantes, sin el "aparente" menor asomo de racismo. Las personas debían permanecer cierto tiempo en una habitación, algunas sumidas en la oscuridad, otras con la luz encendida.

Posteriormente les mostraron fotos de personas de piel negra. Aquellos que habían estado en la habitación a oscuras consideraron que los rostros que veían eran más peligrosos y manifestaron ciertas tendencias racistas en comparación con las personas que se mantuvieron en la habitación con la luz encendida. Así, el simple hecho de variar la luz, activó sus estereotipos más ocultos.

Se realizó un experimento sobre un grupo de personas que asistían a una conferencia que consistió en que escucharan una nota musical antes de que diera comienzo la disertación: a una mitad se les presentó un acorde mayor y a la otra mitad uno menor.

Las personas que fueron expuestas al acorde mayor tuvieron una opinión muy positiva del evento, a diferencia de las que escucharon el acorde menor, que les pareció bastante mediocre.

El priming es, en ocasiones, tan rápido que es imperceptible a nivel consciente, pero aún así nuestro cerebro realiza una representación mental que nos impulsa a que nos guste o disguste algo. Está relacionado con la memoria implícita e influye en la toma de decisiones. Este efecto se refiere a la mayor sensibilidad que tenemos ante determinados estímulos: una palabra, una imagen, un sonido, un aroma debido a conocimientos y experiencias previas.

Por ejemplo: si nos muestran una imagen de Obama, nuestro cerebro automáticamente comienza a generar asociaciones con determinados conceptos y/o personas relacionadas con él: "presidente", "Estados Unidos", "demócrata", "Michelle Obama".

Del mismo modo, si se abre una revista y se encuentra un anuncio institucional de La Serenísima, quizá lo vincularemos con la imagen de una góndola de productos lác-

teos en un supermercado, el yogur Yogurísimo, el postre Serenito.

Pero si no conocemos la marca o al presidente Obama, no se producirá el efecto, ya que ambos estímulos ingresarán a nuestro cerebro por primera vez. Las evidencias sugieren que la memoria implícita es claramente diferente de la memoria explícita, y opera a través de procesos cerebrales distintos.

Esta memoria implícita también provoca el fenómeno conocido como "efecto de ilusión de verdad" que sugiere que las personas se muestran más propensas a calificar como verdaderos aquellos enunciados que ya han oído anteriormente, sin tener en cuenta sus veracidad.

La repetición de los mensajes realmente aumenta su efecto persuasivo; convirtiéndose en una de las estrategias más sencillas para convencer a las personas; los políticos, medios de comunicación y la publicidad utilizan mucho este recurso.

Un ejemplo de esto es la capacidad persuasiva de los mensajes destinados a promocionar el consumo de marcas de alimentos y bebidas, en particular, a los niños en edad escolar y la incidencia de la publicidad sobre los hábitos alimenticios y sus consecuencias en la salud de esta población.

En el año 1992, Begg, profesor de la McMaster University en Ontario, demostró el efecto de la repetición con un sencillo pero curioso experimento.

Los participantes debían evaluar la veracidad de las frases que escuchaban y que se expresaban sólo una vez o se repetían al menos dos veces. Al finalizar el experimento pudo apreciarse que las personas tendieron a evaluar las frases repetidas como más veraces y, si creemos que un mensaje es verdadero, seremos más sugestionables y más receptivos a la información que éste nos brinda.

A este efecto se lo conoce como la "ilusión de la verdad", un fenómeno según el cual la familiaridad y la reiteración de un mensaje nos hace evaluarlo como más veraz de lo que realmente es. Muchas veces creemos que las cosas familiares son verdaderas porque nuestro cerebro tiene que hacer un esfuerzo muy pequeño para procesarlas y esta señal a nivel inconsciente, de relativa facilidad, nos confunde con la verdad. Lo contrario ocurre con las informaciones que son muy difíciles de procesar, tendemos a desconfiar de las mismas y a pensar que son inciertas

## Conclusiones

El término priming se refiere a un fenómeno psicológico por el cual un estímulo, suceso o experiencia influye en la respuesta de una persona respecto a un estímulo posterior. Por ejemplo cuando compramos un auto podemos percibir con más frecuencia a otras personas conduciendo autos de la misma marca y modelo que el nuestro.

Este efecto favorece la predisposición de compra de los consumidores cuando éstos se encuentran en ambientes comerciales vinculados a los productos que allí se venden.

Una persona que entra a un negocio de venta de ropa deportiva se encontrará en un ambiente de diseños ágiles y modernos que sugieren acción y performance, acompañado de fotografías de deportistas, tales como las de Lionel Messi o Cristiano Ronaldo, y modelos en óptimo estado físico.

Esta ambientación puede hacer que la persona proyecte su propia imagen deseada obtenida por los resultados de un entrenamiento, preparándola a nivel inconsciente a la tendencia a adquirir uno o varios productos de los que allí se venden.

El merchandising actúa como estímulo que influye en las respuestas de consumo posteriores.

La disposición de los productos en los puntos de venta, así como el trabajo de merchandising visual dentro de las mismas, también operan como estímulos que influyen en las respuestas de consumo posteriores.

Las influencias que perciben nuestros sentidos a través de colores, olores, sonidos, sabores o texturas son generadores de sensaciones que van desde el estímulo hasta el recuerdo de una marca en nuestra mente.

El priming ocurrirá de acuerdo con los sistemas perceptuales de cada persona: una juguetería tendrá un efecto distinto para un niño que para su madre y al revés si se tratara de un supermercado.



## Bibliografía

- Baddeley, A. (1999). Memoria Humana. Teoría y Práctica. Barcelona: McGraw-Hill.
- Ballesteros, S., Reales, J. & Manga, D. (1999). Memoria implícita y memoria explícita.
- Holland, R. B.; Hendriks, M. & Aarts, H. (2005) Smells Like Clean Spirit. Nonconscious Effects of Scent on Cognition and Behavior. Psychological Science..
- Razumiejczyk, E., Adrover, J.F, Macbeth, G. & López Alonso, A.O. (2007). Evidencia neurofuncional de la disociación entre la memoria explícita e implícita. Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina.
- Schacter, D.L. (1995). Priming and múltiple memory systems : perceptual mechanisms of implicit memory. En D.L. Schacter & E. Tulving (Eds). Memory Systems 1994 Massachussets: MIT Press.
- Schaller, M.; Park, J. H. & Mueller, A. (2003) Fear of the Dark: Interactive Effects of Beliefs about Danger and Ambient Darkness on Ethnic Stereotypes. Personality.
- Tulving, E. & Schacter, D.L. (1990). Priming and human memory systems. Science,
- Williams, L. E. & Bargh, J. A. (2008) Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth. Science.

# Coaching

## Coaching para Administrar mejor

por Jacobo Malowany

### Pregunta clave:

- ¿Cómo crear o innovar en una administración como la actual?
- ¿Cómo hacer foco en los resultados?
- ¿A cuántas cosas le ponemos barreras por no arriesgar?

### • Premisas:

- Las empresas dejan marcas en la sociedad
- Hay que **aislarse de las ideas preconcebidas, estamos hechos de experiencias** y siempre la administración requiere de la experiencia y la evaluación
- La **simplicidad** es la clave de la brillantez
- Salir de la caja

### ¿De que depende el futuro de las empresas y su equipo?:

- De lo que innoven y focalicen
- De lo que se pone en práctica
- De aceptar que el cambio es añadir más
- Va a tener sentido si se produce una mejora en la vida de las personas.

### Esencia del coaching en la administración

La vida está en gran parte compuesta **por sueños**

- Hay que planificarlos para unirlos a la **acción**.

Confucio decía que se puede calificar de persona superior al que primero pone en práctica sus ideas, y después predica a los demás lo que él ya realiza.

Pero:

¿Cómo crear una mejor forma de administrar la empresa?

¿Cómo crear una mejor forma de administrar la empresa?

Debemos para empezar a eliminar los disfraces que nos engañan en la prospectiva empresarial

### Claridad empresarial

- ¿Hay un propósito en la empresa?

Crear el propósito, es vital para transmitir el conocimiento, motivar con pasión y pensar la estrategia para crear credibilidad

Conocer las fortalezas de cada uno de las personas en el equipo

**“Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, no te preocupes porque en los dos casos, tienes razón”  
porque “Crear es poder”**

**Henry Ford**

En lugar de intentar vencer la resistencia que tiene la gente a hacer ciertas cosas, encuentre qué cosas sí quieren hacer.

Las empresas son herencia o quieren ser herencias.

- Sólo se da si la administración actuó en eficiencia y desarrollo mecanismos de competitividad.
- No podemos dar vueltas en una misma perspectiva. Dar cambios

**Voltaire** al respecto decía:

- "La mejor recompensa por un trabajo bien hecho es haberlo hecho"

Cuando borramos algo de nuestra mente dejamos un espacio libre para cosas nuevas

Hacer lista de temas pendientes:

La mujer de 29 años con cáncer terminal, que anunció su muerte para el 1° de noviembre, fue al Gran Cañón con toda su familia y completó así su lista de pendientes.

De ser capaces de **marcar objetivos mayores**

- ¿**A quién** seguir para lograrlos?
- ¿**Cómo** guiará a todos?

**"La gente más feliz es la gente que se detiene a apreciar la vida y a dar gracias.**

**¡Si cambiamos nuestra forma de forma de pensar,  
cambiamos nuestro mundo! Amor y paz para todos vosotros“**

**Brittany Maynard**

La administración, es una ciencia perfecta, es la verdad como lo es para las matemáticas, la química, la física.

El coaching le agrega a la administración, la ilusión, la imaginación, el deseo, la esperanza por obtener los resultados; las claves:

- **saber observar y escuchar a las personas,**
- **saber observar y escuchar los cambios y**
- **saber observar y escuchar a la historia**
- **core business (el negocio esencial)**

## Coaching para la empresa

- Menos diversificación y más focalización
- Concentrar los esfuerzos en los negocios que **mejor conocen** o en los que tienen una mayor **ventaja**.
- "Los recursos no son ilimitados y hay que concentrarlos en los negocios que **más se dominan**"
- Centrarse en el negocio principal **donde se es más competitivo**
- Hacer algo



Crear una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participan

### Regla uno:

- Comprensión y conocimiento de sus reales necesidades de mejora
- Flexibilidad
- Los buenos momentos se guardan en la mente

Se debe tener siempre presente que es posible que existan personas a los que no se puede o no debemos atender tanto como empleados, proveedores o clientes.

### Reglas dos:

- Identificación de los puntos fuertes y los débiles

### Regla tres:

- Relacionarse y buscar crear grados de acercamiento.

### Regla cuatro:

- Liderar nuestra mente y guiar toda la energía a obtener eso que realmente queremos
- Recuerden: preguntarse cada día antes del descanso reparador

¿En qué he sido mejor hoy?

**“Si quieres ser feliz con lo que tienes, aprecia su encanto en tu interior. Nunca con lo que creas que te falta”**

**“Hoy sabes que lo escondes dentro de ti”**

**Jacobo Malowany**

# Pautas Socioculturales que explican la supremacía China

por Miguel Rivas

A **China** se puede llegar con contrato o sin él. Lo que es inevitable es “informarse en origen” para que no correr el riesgo de pasar por un “pulpo en un garaje”. En un país, cinco veces milenario, monopolizado por la etnia Han; entre las 56 existentes, y que supera ligeramente el 90 % de la población china actual, 98 % en Taiwán y casi  $\frac{3}{4}$  parte de la población china residente en Singapur y la 5ª parte de la mundial se impone conocer en detalle aspectos fundamentales para propiciar una progresiva integración ante la gran brecha cultural que se abre entre occidente y el coloso asiático.

**1ª. El silencio es la mejor palabra e inmejorable carta de presentación ante audiencias que se frecuentan por primera vez.**

Fruto de la inercia occidental de pensar que la primera impresión es clave se infiere erróneamente que China no debería ser la excepción cuando la regla que allí impera demanda una actitud social diametralmente opuesta. Los gestos cuentan más que las palabras y verbalizar en exceso transmite la sensación que lo que se “suelta” es directamente proporcional a lo endeble del mensaje que se quiere transmitir e inversamente a la cadencia que debería administrarse a través del tiempo.

**2ª. Observar significa participar, aunque no se haga uso de la palabra: Observación + Escucha = Participación**

Tanto la vista como el oído son dos fuentes de percepción sensorial informativa por antonomasia. La observación y la escucha consciente son fruto de ambos. La presencia que cuenta no requiere de la palabra. La personalidad que gravita está formada por un conjunto de elementos que no deben ser monopolizados por el aparato bucal y “lo exótico” que a los oídos locales resulta escuchar el acento de una lengua ajena que “chirría” ante la novedad de su escucha. Mucho peor puede llegar a ser aún, cuando se debe hablar y el foco de atención se fija en la persona que traduce y

no en el interlocutor que actúa de anfitrión. Quizá, no vuelva a recuperarse la confianza aunque nunca se sepa ni se reciba reacción alguna que así lo anticipe o confirme.

**3ª. La intimidad es un estado mental, el lenguaje corporal es casi nulo:**

El lado emocional del ser oriental, en general, y del chino, en particular, está disociado de lo que se transmite o deba hacerse público. “Lo que haga un chino, que no lo sepa el vecino”, podríamos aventurar en una suerte de máxima recurrente. También podríamos referirnos al viejo adagio que reza: “Libre uno es de lo que calla y esclavo de lo que dice” (o demuestre, agregamos). Con respecto al movimiento

gestual, se debe tener en cuenta que los movimientos escasos o esporádicos que pueden ser ligeramente apreciados transmiten, en la mayoría de los casos, mensajes diferentes a los que pueden significar, desde nuestra perspectiva u óptica cultural, como se explicita en la pauta siguiente.

**4ª. Escuchar atentamente algo, por parte de un/a Chino/a, no es recibir aprobación ni mucho menos tener interés en la conversación o en continuar negociando: escucha por respeto.**

Como anticipábamos en la 2ª pauta, la escucha proviene del oído como órgano físico del procesamiento humano, en general, y la escucha atenta incorpora una actitud consciente que incluye interés y respeto por el interlocutor que, sin embargo, no debería hacerle suponer (por la novedad e inexistencia de la práctica en otros sitios del mundo más occidentalizados) que esa primera toma de datos es anticipo de “venta” o negociación positiva inminente: La buena comida debe guardar reposo, siempre y cuando, se haya elegido previamente “buen género” y sabido aderezar convenientemente con “especias y condimentos adecuados”.

**5ª. Se debe agradecer cuando haya ignorancia visual, es porque están en postura de subordinación; lo contrario sería muestra de desafío.**

Aunque más propio del ámbito docente y protocolar, se debe tener presente que la educación y quienes ejercen ese noble arte (LaoShi o SaMa = Maestro, en chino o japonés, respectivamente) son los únicos ciudadanos cuya actividad profesional les libera de genuflexión y

subordinación ante niveles jerárquicos superiores pues se asume que hasta el emperador (o jefe supremo) necesita formarse con un maestro para dignificar y honrar tan altas responsabilidades. En tal sentido, el alumno o interlocutor ocasional, “premia” según sea la personalidad, actitud y trayectoria de quien tenga delante, previa información (u observación directa) con el máximo respeto al que pueda aspirarse al distraer la mirada a los ojos de la persona o dignatario con el que tenga que negociar o entrevistarse.

**6ª. Tildar de monje a un chino es ofensivo, porque estás insinuando que mendiga.**

La experiencia china o cualquier otra que pueda vivirse en una cultura ajena no está exenta de riesgo si la precipitación o la tentación de vínculo asociativo con lo que previamente se conoce no se regula o tiene en cuenta. En algunos casos, como el que comentaré no deja de ser curioso que el efecto pueda ser tan opuesto que lo positivo puede tornarse radicalmente negativo. Resulta que ante una exposición de un alumno muy inspirada en la universidad china donde ejercía comenté: Cuán profundo era su conocimiento y la meditación que nos traía la asemejaba a la de un monje en actitud contemplativa. El repentino silencio e insatisfacción evidente fueron palpables y la reacción de fastidio inmediata. Dicha figura es impropia de personas que mantienen un vínculo familiar y transmite, a la vez, según el inconsciente colectivo chino, un desinterés por lo material que caracteriza a individuos desconectados de la realidad y ajenos al esfuerzo que supone la satisfacción de sus necesidades más básicas.

**7ª. Para un Chino, conocimiento no es lo que recuerda sino lo que no puede olvidar (Confucio, dixit)**

Tal como señalaba en la introducción a esta serie de colaboraciones, hice propia esta inspiradora cita ni bien aterricé en Shanghai en 2008. Intentaba fijar emocionalmente cada hecho, dicho o suceso para diferenciarlos de aquellos que en nuestra cultura, aunque rotulados como conocimiento, no siempre constituían fuentes de aprendizaje, situándolas como meras reseñas enciclopédicas. En contraposición, en la cultura china, las aportaciones significativas se asocian más a lo que en la nuestra identificaríamos por sabiduría (saber + sabor, misma raíz en latín), incluyendo lo racional y su necesaria fijación emocional a través del mayor nº de sentidos para retenerla más y mejor a lo largo de la vida.

**8ª. A los Chinos, les sobra con creer en la familia y en los ancestros; el perdón está ante todo y por sobre todo.**

Es sabido que la identidad social de un pueblo surge de la identidad individual de quienes lo conforman. Aun así, una cultura, cinco veces milenaria, ha forjado numerosos grupos étnicos (56 reconocidos actualmente) entre los que destacan los Han\* por ser mayoritarios y encontrarse esparcidos por casi toda la China continental representando hoy, ni más ni menos, la 5ª parte del mundo, según se cuantifica más adelante. No obstante ese fuerte sentido de pertenencia, todas aquellas etnias apelan invariablemente a un necesario sentido de supervivencia apoyándose en la familia y recordando en cada festividad a quienes les han precedido en el camino de la vida constituyendo un

permanente referente y constante refugio afectivo-emocional inigualable en el que el Jefe (normalmente, el varón de mayor edad) es el líder natural en el que se mira, retrata e inspira el resto de miembros de la familia. A partir de ello, exhiben una fuerte autoestima y orgullo por su origen y pertenencia que les blinda para afrontar cualquier desafío que se planteen, sea en su país o en cualquier sitio del mundo al que opten, según consejo y orientación de algún pariente ya establecido. (\* % Han: 92 en China, 98 en Taiwán, 75 en Singapur, 20 en el mundo).

**9ª. Si mandas a un subordinado sin saber hacer lo que le ordenas, harás lo que te ordenen, sin saber quién te lo manda.**

Si se pudiera reducir a un aspecto todos aquellos que caracterizan a una cultura tan compleja como la china sería la discreción; que distinga cada tipo de actuación, dicho o hecho. Para ello, la ordenación de funciones está muy tipificada o estructurada (en cuanto al qué y al cómo) y cualquier exceso es sancionado, aunque la sutileza es la que más impera ante faltas cuya gravedad no sea extrema. La promoción y posterior incompetencia no pasa por hacer excesivamente bien las cosas; lo que se presupone. Solo se producirá cuando se cumple a rajatabla lo estipulado, transmitiendo lealtad y subordinación. De lo contrario, la carga de trabajo o asignación de funciones “voluntarias” será sensiblemente superior a las previstas o deseadas, aunque “la nata nunca subirá hasta cortarse”.

**10ª. No pidas explicaciones a quien está por encima de ti; como reconocimiento te renovará el derecho a que preguntes.**

La empresa no es una excepción a la ordenación jerárquica que caracteriza a la sociedad china en todos sus estamentos. Aunque en la 1ª y 2ª pauta ya lo anticipábamos, no huelga recalcar que la información siempre es descendente y las reuniones no siempre son participativas, como estamos acostumbrados en nuestros países. En ellas, siempre hay dos grupos diferenciados: uno que informa y otro que escucha y toma nota. Todo está previsto de antemano y no hay margen para tocar temas “fuera de agenda” o incorporar personas que no estén invitadas con anterioridad. Hasta la reunión más informal tiene visos protocolares. En cualquier caso, el beneficio es mantener la posibilidad de ser preguntado ante la aceptación y subordinación al liderazgo del cuadro superior.

**11ª. Quien acepta una invitación gana el derecho a invitar, aunque no siempre la invitación sea aceptada o siquiera genere rédito a futuro.**

El Chino en general, y el que ejerce funciones directivas, en particular, es tremendamente anfitrión cuando se consigue romper el hielo y se genera una relación con expectativa de continuidad. No transcurrirán tres reuniones consecutivas sin que haya oportunidad de compartir una comida, preferiblemente cena, en la que el brindis continuo entre todos y cada uno de los invitados será constante y a la que probablemente, si la cordialidad es evidente, seguirá el proverbial karaoke. Como comentábamos en la pauta 3ª, la intimidad seguirá siendo un estado mental difícil de descifrar. A pesar del aparente misterio, aceptar dichas invitaciones es el único camino para desvelarlo. Deberá evitarse corresponder a la invitación

cuando se es visitante, más aún, cuando se trate de una primera incursión o se hagan viajes de prospección sin visos de continuidad. El derecho a invitar siempre será un derecho que el interlocutor reconozca o acepte cuando se encuentre fuera de su país y tampoco ello puede hacer suponer interés ni aceptación de lo conversado. Formará parte del arduo camino de prospección como antesala inaplazable del conocimiento profundo de las partes cuyo proceso estará marcado tanto por variables propias como del entorno (político-legal, sectorial, coyuntura específica, etc) que determinarán la viabilidad de la negociación, conveniencia del acuerdo o posibilidad de relación a futuro.

**12ª. La reciprocidad es imperativa, aunque evitando dar más de lo que se recibe, especialmente la inicio de la relación que se construye.**

La planificación central o generalizando, conocer de antemano lo que se tiene previsto, no solamente forma parte del sistema político sino del día a día. Esta práctica permite conocer pasos y actuaciones y es característico de la idiosincrasia China más allá de la revolución que se inicia en 1949. Las sorpresas, inclusive las positivas, no siempre son bien aceptadas o toleradas. Aunque la reciprocidad es imperativa debe administrarse adecuadamente durante un cierto transcurso de tiempo. La gestión de regalos debe ser muy cuidada, aún en relaciones políticas o protocolares. Hacerse presente con obsequios o artilugios de coste apreciable o que no guarden relación con el producto corporativo no serían bien entendidos y para cualquier chino sería un mensaje subliminal de sospecha y

advertencia temprana para analizar su real intencionalidad. El más simple intento adulatorio puede llevar a una pérdida total de confianza por parte del interlocutor local.

Sin duda, China está de actualidad, pero no debería estarlo solamente por su omnipresencia económica global. El aspecto sociocultural es el menos difundido aunque, quizá, sea el más importante por su trascendencia futura pues arroja luz en el camino del conocimiento y la sabiduría; de la paradoja y la contradicción; del acierto; del aprendizaje a partir del error ... Y sobre todo, para poder entender el dualismo, aparentemente antagónico, entre: “Hacerse la vida” vs “Ganarse la vida”; el “Ser” no excluye el “Hacer” sino que lo inspira y lo fortalece. La recompensa habitual pareciera ser la económica aunque, por lo que se dirá más adelante, es una consecuencia. El primer aspecto aporta otro tipo de compensación más introspectiva cuyo camino se inicia al romper con la rutina y su zona de confort accediendo a nuevos paisajes que mejoran la perspectiva y hacen ganar singularidad como paso previo al aprendizaje que supone lidiar con el gigante asiático y ya hoy, locomotora económica mundial.

### **13ª. Evitar un brindis supone no querer empatizar con quién lo propone.**

**Ganbei (干杯).** Dos ideogramas pero mucha intencionalidad. “¡Más vale una imagen que mil palabras!”, expresión popularizada por la obra “Padres e Hijos”, escrita por Iván Turgueniev aunque, curiosamente, atribuible al mismo Confucio.

En el caso que nos ocupa, son dos imágenes que encierran un gesto

muy significativo y, a diferencia de lo que sugiere la palabra brindis en nuestro idioma, subyace un mensaje muy sutil al expresar una invitación solapada e imperativa a “vaciar la copa” como táctica para saber algo más de quien la eleva y “la choca” con quien induce a hacerlo. No se trata de confirmar si el interlocutor cultiva la afición por la bebida y, fruto de ello, gana en locuacidad al ingerirla. Aunque hay interpretaciones para todos los gustos, me inclino a pensar que dicho hecho invita también a un cierto “vaciado personal y profesional” que lleva a conocer la personalidad y trayectoria del interlocutor. El brindis “a la china” es el encargado de poner todo ello en valor social al observar y sentirse observado así como focalizar la atención en cómo ocupa el invitado el espacio provocado y que ponderación hace del elemento sustituto del llenado (mensaje o compañía) a la vez de traslucir intención de transparencia a mostrarse tal cual se es para ganar en credibilidad ante la incertidumbre humana que plantea la aceptación o el rechazo.

### **14ª. Evitar un juicio temprano contribuye a iniciar y consolidar una relación; un superior, en cambio, emite juicios en cualquier momento.**

El juicio previo (pre-juicio) no solamente es desaconsejable en general, sino que lo es particularmente en China. En una sociedad colectiva y uniforme como pocas, que hace de su actitud gregaria su motor cotidiano, el hacer cualquier tipo de comentario despectivo (o inculpativo de terceros) o, mucho peor, confiarlo a quien forma parte de un equipo integrado por quienes representan dicha cultura local es imprudente, a la vez de temerario.

Cada oyente se siente depositario de cuanto mensaje le llega con disposición inmediata a promover su inmediata desactivación o neutralización por parte del encargado en hacerlo. Cuando lo involucra o teme por su propio destino se apresura a difundirlo ante quien pueda interpretarlo o canalizarlo hacia quien es injuriado en el caso de llevar identificado al destinatario. Las redes virales y el efecto que producen en la sociedad, si bien potenciadas por la aparición de internet, siempre han existido en China y han sido garantía del control informativo que ha caracterizado a su sociedad ancestral extendiendo aún dichos coletazos a la actual, sin que haya previsiones de cambio inminente.

Sin embargo, sensu contrario, quien ejerce la autoridad está habilitado y comprometido a emitir juicio y opinión sobre cualquiera, en el marco de su responsabilidad, así como su debida propagación pudiendo ser demandado y cuestionado si renuncia a dichos roles tan claramente tipificados.

### **15ª. Ser conscientes que aunque nunca se tolera con agrado lo diferente o lo que no es propio, evitar transmitirlo es más que aconsejable.**

Como es obvio, toparse con una realidad ajena, genera habitualmente entre sorpresa y sonrisa. Llegar por primera vez a cualquier ciudad o territorio chino supone, ni más ni menos, lo que un vicerrector y amigo de la Universidad Politécnica de Madrid expresaba como “sentirse pulpo en un garaje”. Sin embargo, esta primera reacción (y muy humana) debe ser tenida muy en cuenta para conseguir regularla en tiempo y forma. Recuerdo, muy bien, ante los fastos de la EXPO

Shanghái de 2010 situaciones en las que se caía fácilmente en la inercia de comentar una chanza o situación hilarante protagonizada por un colega chino cuando, sin apenas darse cuenta para rectificar, era el mismo protagonista quien asistía atónito a lo que de él se decía por entender y comprender perfectamente nuestro idioma. El margen de maniobra o de actuación futura, en estos casos, es prácticamente nulo aunque la utilización y difusión del hecho por parte de la persona local afectada y ofendida sea inversamente proporcional al margen expresado.

**16ª. Ser generoso es pasar por blando; las propinas son ofensivas porque recibir el salario acordado colma las expectativas y las necesidades.**

La paradoja y la contradicción son constantes en la cultura china cuando se la observa con ojos occidentales. Lo que se afirma aquí puede colisionar al incauto lector que haya leído previamente la pauta nº 12. La relación comercial establecida surge de acuerdos que siempre son arduos por el tiempo que supone alcanzarlos. La relación laboral no es una excepción y la aceptación del salario a partir de las tareas acordadas incluye un salario único al que se ajustan las partes mientras dure el vínculo alcanzado. La aparente rigidez, desde una óptica diferente a la china, es vista por allí como seriedad y formalidad de sus protagonistas haciéndolo altamente satisfactorio. Es por ello que cualquier incentivo, bonus, propina, etc supone, en parte, modificar el acuerdo alcanzado aunque sea, en algún caso, beneficioso para ambas partes. Demás está decir que hasta el más mínimo ingreso extra aceptado por encima de cualquier

acuerdo y oportunamente detectado es susceptible de ser invocado como causa de corrupción originando complicaciones penales que nadie desea.

**17ª. El sentido del pudor es tan extremo que nunca te dirán cuándo ni de qué forma vendrá la revancha si ofendes o provocas.**

Complementando lo dicho en la pauta 3ª la sociedad china se caracteriza por un pudor tan extremo que puede situarla perfectamente como la más compleja en descifrar emociones y sensibilidades. Aunque ganar en observación de su lenguaje corporal puede ayudar, nunca se sabrá a ciencia cierta cuando una determinada actuación o su omisión pueden herir la susceptibilidad del interlocutor. Lo cierto es que el chino en general ha sufrido, durante mucho tiempo, la exclusión y el agravio comparativo.

Tal vez, sea por ello que cualquier dicho, hecho o comentario sutil (muchas veces, interpretado interesadamente) puede afectar su sensibilidad sin que sea públicamente visible o manifiesto para reaccionar y repararlo a tiempo evitando algún tipo de revancha que administrará convenientemente sin que sea fácilmente imputable.

De allí que gane prédica entre ellos el viejo adagio que reza: “En boca cerrada, no entran moscas”.

**18ª. Evita la discriminación y no serás discriminado; especialmente cuando tienes Chinos delante y te desencantas por otros que no conocen tú idioma.**

Como ya se expresó en la pauta anterior se debe ser vigilante y diligente ante cualquier situación que

induzca o suponga agravio comparativo inmediato o futuro aunque tomar consciencia de ello supone muchos viajes a China y una cierta residencia prolongada que suponga convivencia con esa cultura, tan compleja como atractiva, tan esquiva como inspiradora.

Una de las formas más curiosas en las que se puede incurrir en negligencia inicial es cuando se participa de reuniones en las que participan traductoras, con independencia de su nacionalidad, y el foco de atención del extranjero se orienta hacia quien ejerce la traducción y no hacia quien es su anfitrión local. Un occidental no siempre suele reparar en esta sutileza pero en China se le asigna particular importancia pues se piensa en las prioridades que muestra el visitante cuando debería esmerarse en asegurarse una buena primera impresión. Todo es tenido en cuenta a partir del primer segundo en que dos personas se conocen y se disponen a crear vínculos. El estar desatento en China no es nada recomendable y muy penalizado si se quiere ganar y crecer en aceptación y reputación.

**19ª. El sentimiento de culpa no existe, se sienten culpables si no cubren las necesidades**

La necesidad de la “necesidad moral” y la dignificación del individuo como imperativo social, contrariando a Habermas (Jürgen), es inexistente en China. Ello, unido a las restricciones oficiales en la difusión de credos deístas, en los que se promueve la figura de la falta o pecado ante lo divino hacen inconsistente la culpabilidad que no se corresponda estrictamente con la no observancia y/o incumplimiento de las disposiciones reguladas por el cuerpo legal chino y gestionadas

por sus autoridades nacionales, provinciales y locales. Aun así, las prescripciones confucianas sobre responsabilidad individual y las derivadas ante el grupo étnico/social al que se pertenece hacen que se tomen muy en serio la cobertura de las necesidades básicas que demanda el núcleo familiar, ascendente y descendente, que comparten convivencia. Como ya se dijo en la pauta 17<sup>a</sup>, el sentimiento de pudor es parte de la idiosincrasia china y ello hace que, adicionalmente, se cuiden las formas y se mantenga la imagen en el cuidado e interés por la salud, progreso y prosperidad del clan familiar, referente, destinatario y razón última de sus esfuerzos.

**20<sup>a</sup>. Los objetivos se fijan para ser alcanzados; cuando se pide dinero no se repara en medios para devolverlo en el plazo más corto de tiempo y lo más discretamente posible.**

Toda petición presupone una declaración de escasez. Y ello, unido al orgullo chino de aspirar a la autosuficiencia, genera blindaje y segura garantía para que cualquier solicitud de apoyo económico y logístico que se plantee, sea atendida inmediatamente, de ser posible y viable, por el núcleo familiar más próximo. El apoyo intergeneracional entre familias ha sido moneda corriente en la sociedad china más tradicional, y del que han presumido por los evidentes resultados verificables en una historia no tan reciente, que propiciaron la reconversión de una buena mayoría de familias rurales en urbanas y de muchas otras que han optado por su relocalización allende las fronteras generalizando el establecimiento de los “china-town” en la casi totalidad de los países adheridos a la ONU (Hongcouver, como paradigma de la llegada

de hongkonitas a Vancouver, Canadá).

Aunque el receptor del apoyo sea, generalmente, el jefe de la unidad familiar, sus restantes miembros permanecen como avalistas subsidiarios que velarán por el cumplimiento de las obligaciones que contraen todos en conjunto por la cuenta que les trae e imprescindible control social al que se someten entre quienes conocen o se enteran de la transacción y son fieles centinelas de cuanto pueda ocurrir (si no se cumple el acuerdo) para difundirlo inmediatamente, rememorando la vigencia del dicho rural recogido en viajes por el cono sur latinoamericano: “Quien se quema con leche, ve una vaca y llora”

**21<sup>a</sup>. Estar ocupado y fuera de casa les abre los ojos y les quita los escrúpulos; al ocio, lo asocian con quien ha perdido contacto con el mundo o alternativamente con un nuevo rico a quien su GUANXI (ALIANZAS + RELACIONES ESTABLECIDAS) les facilita la obtención de rentas que ignoran esfuerzos.**

Contrariamente a lo que puede opinar o imaginar un ciudadano occidental, estar fuera de casa desde que despunta el sol y buscar un trabajo con independencia de su rotación o duración se ejerce como mandato o principio que todo nacido tiene y asume cuando llega a este mundo, más allá de cualquier presupuesto de dignificación o realización personal, como podría pensarse en las latitudes que compartimos.

No obstante, la supervisión minuciosa y permanente es el único reaseguro para confirmar que el trabajo se realiza según se espera.

El escaqueo (cuando el emprendimiento no es propio) y el aprovecharse de las condiciones o ventajas imperantes, están a la orden del día y el refrán que reza “el ojo del amo engorda el ganado” se aplica con virulencia al contexto empresarial e institucional chino.

**22<sup>a</sup>. Por allí se pone vida a los años y no años a la vida; los Chinos no hacen tanto lo que les gusta inicialmente, pero les terminará gustando si terminan obteniendo dinero y cubriendo sus necesidades.**

La consciencia ancestral de salud ha contribuido, en buena medida, a la difusión e implantación de centros de medicina tradicional china, centrada en la interacción y equilibrio energético vital (chi/qi = energía) entre los zang-fu (órganos/entrañas del cuerpo) y los cinco elementos (madera, fuego, tierra, metal y agua) cuyos representantes (con más experiencia que titulación) han poblado y aún habitan la gran mayoría de cuanta aldea o centro urbano sea parte del mapa chino. En Shanghai (Zona de Yan’ an Xi Lu), existe uno de los centros más antiguos del país.

La abundancia y proliferación, a lo largo de casi toda la geografía china, de infusiones (siendo más de 2500 el n° de té existentes; siendo los más demandados los llamados high-mountain -por su zona de crecimiento-, con precios superiores a 100 €/kg) y la consciencia de los meridianos como vías de comunicación energética corporal (365 puntos en 14 vías) a diferencia de los chakras (relacionados con los siete centros de energía corporal), alentados por el budismo hindú, han sido el apoyo y sustento de la técnica acupunturista china.

Complementando lo dicho, la práctica del tai-chi por parte del adulto (varón o hembra) chino es habitual en espacios públicos y jardines de viviendas comunitarias, a primeras horas del día, ni bien amanece, con independencia de la estación del año. La espera en peluquerías y centros de belleza se ve amenizada, sistemáticamente, por masajes de pie y/o de hombros que son parte del servicio principal que se demanda.

Todo ello hace que la fuente de subsistencia, exigible más por prurito social que por el propio deseo o aspiración personal, no siempre se corresponda tanto con la titulación o preparación relacionada como por la cuantía económica que genera, haciendo por ello de tripas corazón, pero poniendo empeño en mantenerla, si satisface necesidades de supervivencia y genera espacios y contactos, susceptibles de “ser aprovechados”, según se explicitaba en la pauta anterior.

**23<sup>a</sup>. El rasgo autoritario es condición “SINE QUANOM” para ser líder y a menudo quien no puede o no sabe imponerse debe dejar o ceder su silla.**

Parodiando a lo que se decía de la mujer del César sobre ser y aparentarlo, al líder chino no se le perdona

ejercer responsabilidades grupales, empresariales o institucionales si no se le nota o se hace notar. En estos casos, es más que aconsejable excederse en discurso o declamación que quedarse corto con el objeto de hacer patente el adagio que reza: “Créate la fama y échate a dormir”. La omnipresencia de quien ejerce responsabilidades o cualquier tipo de poder debe ser, inicialmente, tan evidente como sutil, ante el grupo que se dirige; tan ostentosa como inimitable por parte de un subordinado, como si cualquier gesto vanidoso fuera aceptado como extensión del aura que se le supone a un líder, con independencia del carisma que pueda o no caracterizarle.

Dicha vanidad, tal vez, sea la única que se acepte en la sociedad rígida china, muy proclive a “esconder” lo que se piensa, sienta o desea. Ante cualquier lisonja, premio o reconocimiento, se deberá transmitir socialmente una cierta humildad y un profundo agradecimiento en el acto de aceptación, hacia quienes coadyuvaron en la consecución del logro aunque, por dentro, permanezca el grito contenido por haberlo racionalmente buscado o, Concluyo con esta entrega la serie que se inició el pasado mes de julio agradecido por el creciente interés de los lectores de Alta Gerencia Internacional.

Como ya decíamos, China está de actualidad, pero no debería estarlo solamente por su ascendencia y omnipresencia económica global. Hay cinco veces mil de razones si nos atenemos al número de años de su gravitación en el mundo.

El aspecto sociocultural es el que menos ha sido explicado aunque, quizá, sea el que más impacto ha tenido y el que, en definitiva, al ser sustento de la idiosincrasia de su gente, puede ser el único que ayude a entender la sabiduría acumulada; vinculada al sentido, sinsentido y contrasentido de las cosas; en resumen, al aprendizaje auténtico, que supone lidiar con la adversidad y turbulencia que se revuelven contra uno cuando no se sintoniza con quien la experimenta. Contribuye también a entender la dicotomía existente entre ellos y nosotros: “Hacerse la vida” vs “Ganarse la vida”, respectivamente; el “ser” no excluye el “tener” o el “hacer” sino que los inspira y los fortalece ganando en credibilidad/autoridad; rasgo que honra cualquier chino al ser nombrado en empresas/instituciones, según fue analizado en pauta 23<sup>a</sup>, sencillamente, merecido o justificado por el esfuerzo realizado.

## Informe resumen de la XX Cumbre de Administración de Alta Gerencia sobre neurociencias aplicadas para mejorar la administración

por Silvia Bidondo

En el presente informe resumen realizado sobre la XX cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing realizado en la Ciudad de Pinamar, Provincia de Buenos Aires, intenta ser fiel a la interpretación realizada sobre cada exposiciones realizadas de los trabajos de Investigación Profesional y No Profesional, como así también de las disertaciones realizadas por los Panelistas de este evento internacional.

Para mayor información sobre lo presentado en cada panel, les recomiendo que amplíen vuestro conocimiento visitando la web de Alta Gerencia Internacional.

### **Marketing turístico y administración de la percepción.**

Esta charla fue encabezada por Edgardo Zimarioff. Se desarrolló la forma de interpretar de los individuos, ya que la percepción es un elemento propio de cada persona. Ya que la realidad no existe como tal lo principal es la administración de la percepción.

En cuanto al marketing turístico, se puede llegar a los siguientes aspectos:

- El consumidor es un especialista en generalidades.
- La experiencia es un aspecto subjetivo.
- Hay que hacer cosas cotidianas de los habitantes autóctonos y disfrutar de la cultura local.

### **Tendencias en marketing turístico**

Jacobo Malowany fue el encargado de presentar el coaching para la administración, en el cual propuso que a la hora de trabajar con personas es necesario tres emociones diferentes: miedo, confianza y amor. En proceso coaching tenemos los siguientes aspectos: target, curiosidad, ansiedad y compatibilidad. Otro aspecto relevante es siempre trabajar en el mejor lugar.

En el proceso de crear empresas notables debemos entender que la simplicidad es la clave de la brillantez.

### **Recompensar la incertidumbre**

La exposición de Fernando Cerutti trató de la adaptabilidad estratégica. En un estudio hecho se llegó a la conclusión de que el promedio de vida de las empresas en la actualidad es de 10 a 12 años; siendo que años atrás era de aproximadamente 50 años. De esto se puede inferir que las estructuras cerradas no tienen futuro.

La prospectiva es el cambio en el futuro. El concepto de empresa frágil es la falta de flexibilidad, este se relaciona como mantenerse antes el orden y el desorden. Esto se deteriora con la volatilidad.

Hay que proponer el concepto de anti fragilidad, este concepto busca la estabilidad, los beneficios de lo anti frágil es aprovechar la crisis y los fallos de predicción.

### **Marketing digital**

Miguel Montalvo Vivanco presenta que el marketing 2.0 maneja las necesidades y gustos del cliente. En cambio, el marketing 3.0 se centra en la persona, no en el cliente. Sobre este tema tiene particular importancia las redes sociales,

Facebook sabe los gustos de los individuos y lo que no. Esto mejora el marketing, ya que nos permite crear productos directamente relacionados con los gustos de los consumidores, esto se denomina proconsumidor. Esto ayuda a la sociedad, ya que la vuelve más creativa.

El modelo principal del marketing digital es de las cuatro F: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización.

### **Pensamiento sistemático aplicado**

El primer orador en esta ocasión fue Jorge Rubinsztein, trató la organización como un sistema en el cual hay pensamiento sistemático, patrones de conductas y estructuras. Los sistemas se dan a través de: eficiencia, propósito, propósitos específicos, estabilidad a través de fluctuaciones y ajustes y por último, la retroalimentación. Los observadores también son parte del sistema, ya que observan los cambios en el contexto. Además, poseer un modelo de empresa hace funcionar el modelo.

El segundo exponente del pensamiento sistemático aplicado fue Carlos Giménez, este propuso que los seres humanos administran recursos, otro importante recurso es el material y el tiempo. Dejando para último, pero no menos importante, el capital intelectual. El principal recurso es el humano.

### **Marketing olfativo**

Alexander Varon Sandoval fue el encargado de la presentación del marketing olfativo. Es una herramienta del marketing sensorial, los aromas son identificativos u odo-tipos. El efecto que se logra con esto, se da sobre las emociones, recuerdos, etc. Los aromas potencian el consumo, fidelidad, concentración y productividad. Cada individuo tiene su propio odotipo.

En un estudio hecho, se encontró que el 35% de lo que olemos nos trae recuerdos y emociones vividas, nos influye en la modificación conductas, entornos y pensamientos.

La corteza pre frontal del cerebro capta los aromas y procesa la información que genera respuestas.

Uso y aplicaciones:

- Incentiva y modifica las compras.
- Fomenta la asociación con los recuerdos y las reacciones biológicas.
- Genera un deseo o potencia una necesidad.
- Consolida un ambiente deseado.
- Mejora la concentración personal.

- Potencia las sensaciones de bienestar.
- Ejemplo de aplicación fue en hospitales, buses, autos y comercios.

Se debe producir un aroma con sentido, esto produce un efecto sensorial en los clientes. Además, se debe buscar la población a la cual va dirigido el producto.

Se realizó un estudio de mercado con diferentes aromas, como conclusión se puede decir que el aroma a vainilla nos remonta a momentos vividos y se asocia a la tranquilidad, esto aumenta las ventas en los locales comerciales.

### **El secreto del talento**

Oscar Malfitano Cayuela nos explica cómo mejorar la administración, esto se logra a través de los sentidos, el secreto está en el cerebro. Hay que motivar y construir confianza, se necesitan los talentos interpersonales. Se debe interpretar con la percepción, cada cual genera un recuerdo, conocimiento, cognición y memoria, de este último se desprenden diferentes maneras, pero lo que hay que generar es un modelo mental. Los talentos se generan a través de la empatía, esto se da a través de la genética, el prejuicio es personal.

Los seres humanos tienen talento, sentimientos y voluntad. En cuanto al talento, es propio de cada persona y hay que ayudar a descubrir cuál es.

También una buena administración se relaciona con la comunicación gestual y verbal. Además, de la interacción social y virtual.

### **Coaching y liderazgo**

La charla fue liderada por Cristina Mejías, comenzó explicando que un contrato laboral no garantiza el empleo de por vida, hay que ir mejorando continuamente, ya que esto le da valor a la empresa y aquellos con quien trabaja. Se debe alejar a la empresa de conflictos, ya que esto afecta el desempeño. Como conclusión, se puede decir que tu valor debe ser superior al costo.

La compañía nos tiene que dar:

- Expectativas claras.
- Buena supervisión.
- Oportunidades para perfeccionarse y crecer dentro de la organización.

Todo profesional debe conocer y autoevaluar la propuesta de servicio, las dificultades no reside en las nuevas ideas sino en abandonar las viejas. Como conclusión podemos decir que, una persona es contratada por sus conocimientos y desvinculada por su conocimiento.

### **Liderazgo y gestión por confianza**

José María Gasalla propone cinco pautas: la primera es el inconsciente incompetente, luego el inconsciente competente, en tercer lugar explica el conscientemente competente, lo sigue el inconsciente competente y por último, la rutina útil. La principal característica que se necesita a nivel individual es la humildad, además se debe tener la capacidad de aprender y desaprender. En el modelo de gestión por confianza se obtiene la siguiente fórmula:  $A=7C$ .

Por A tenemos a la auto eficiencia, auto disciplina y la auto confianza.

Por 7C tenemos:

1. Trabajar la competencia profesional.
2. Conciencia del otro.
3. Claridad.
4. Cumplimiento.
5. Coherencia.
6. Consistencia.
7. Coraje.

Aplicando este modelo se logra que el empleado genere un alto compromiso organizacional.

### **Inteligencia social intercultural, el caso chino.**

En la presentación de Miguel Rivas se abordó el tema del emprendimiento, la innovación y la creatividad en el ser humano. Una premisa fundamental fue que el ser determina el hacer y que desde que nacemos hasta la edad de seis años un individuo forja la personalidad, el carácter y la conducta.

La inteligencia social intercultural tomando como ejemplo el gigante asiático (China), nos marca una conducta hacia una ciencia transdisciplinaria o ir hacia una integración transversal, para esto se busca diferentes alternativas:

- El fundamentalismo.
- El nacionalismo excluyente.
- El victimismo/populismo.

Para ello se planteó el interrogante del modelo económico chino, el cual plantea si China es un parasito o un dragón.

### **Inteligencia social**

Por inteligencia social entendemos que es la capacidad de llevarse bien con los demás, esto fue propuesto por Amelio González Pavetti, el cual describe que la inteligencia social tiene dos comportamientos: tóxicos y nutritivos.

Además, la inteligencia social se asocia a la empatía y se relaciona con el estrés laboral, de aquí surge el liderazgo socialmente inteligente.

La empatía tiene distintos elementos que la componen, uno de ellos es reconocer los sentimientos de otros, sentir lo que otro siente como propio y otro elemento es la forma de responder hacia esos sentimientos. Por este motivo se lo relaciona a los diferentes tipos de inteligencia.

### **El modelo de gestión local para planificar el buen vivir**

Oscar Mena Redondo planteo el modelo de gestión municipal en el cual se puede llevar a cabo administración estratégica, ejecución y acciones de mejora. Para ello se requiere la participación de toda la comunidad. En cuanto a la planificación podemos decir que es el proceso que se utiliza para alcanzar metas organizacionales y determinar las políticas a llevar a cabo.

El buen vivir se define como un proyecto que tiene carácter humanista, que persigue el desarrollo de las capacidades y potencialidades de la población.

En el modelo de planificación del buen vivir se unen los dos conceptos, esto se lleva a cabo en Ecuador. Además de los beneficios propuestos también ayuda a reducir el riesgo, ya que hay que coordinar los esfuerzos y los recursos con el objeto de facilitar el modelo.

Elementos básicos de gestión:

- Planificación estratégica.
- Políticas y procedimientos.
- Administración del personal.
- Sistema de información.

El modelo de gestión coordina y alinea las iniciativas institucionales para mejorar la gestión. El sistema de información es el mejor aliado para la toma de decisiones en la municipalidad y además se debe tener un buen control

impacto de la tecnología en los procedimientos de branding y responsabilidad social empresarial

Esta presentación fue expuesta por Pedro Flores Peña, nos habla de la tecnología en la información, la cual es una herramienta y un método empleado para retener y distribuir información. Esto a optimizado los tiempos y además de ayudar a las ventas y a entender el comportamiento de los consumidores.

### **Publicidades emocionalmente exitosas**

Maximiliano Malfitano Cayuela nos da diferentes pautas de cómo debería ser una publicidad exitosa:

- Informar al consumidor los beneficios de determinados productos.
- Inclinar la balanza emocional del consumidor hacia determinados productos.
- Llamar la atención del consumidor.
- Despertar interés por la oferta.
- Despertar el deseo de adquirir el producto.
- Hacer un anuncio pensado en el cliente y no en el producto.
- Activar la conciencia psicoemotiva del consumidor a través de la estética, el humor, los sentimientos y la emoción.

### **Inteligencia emocional aplicada a los negocios**

La inteligencia emocional, según Martin Tetaz, se divide en dos: primero en inteligencia intrapersonal, que se refiere al dominio de las emociones y segundo, es la inteligencia interpersonal que es la capacidad de interpretar a los demás individuos.

La inteligencia emocional aplicada a los negocios utiliza la teoría de la mente, es decir como persuadir a los demás para que haga lo que se necesita, esto se logra aplicando juegos psicológicos, como ejemplo de ello tenemos el conocido dilema del prisionero, el cual en su punto óptimo nos da un equilibrio de Nash (punto donde se obtiene las mejores opciones), pero cuando se le agrega emociones al dilema del prisionero no se da el equilibrio de Nash pero igualmente se genera satisfacción.

Goleman, trabajo la inteligencia emocional y sostuvo que tenía cinco capacidades diferentes:

1. Capacidad de autocontrol.
2. Capacidad de autoconocimiento.
3. Capacidad de auto emoción.

4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

### **Trabajos de investigación**

Los trabajos de investigación fueron realizados por diferentes universidades. Entre los trabajos más destacados tenemos:

1. El efecto priming, este trabajo fue realizado por Patricia Murphy. En el mismo se ve como impactan los impulsos en nuestros sentidos, este concepto se aplica en marketing. El trabajo hace referencia a la memoria explícita que es aquella que nos permite recordar experiencias previas y además se ve el efecto de la memoria implícita, que es la que tiene mayor efecto sobre el priming.
2. El segundo trabajo de investigación fue presentado por Daniel Santoro, representante de la Universidad de Lujan, este trabajo tenía como premisa principal el contexto de área de influencia, esto es el grado de vinculación de los graduados en el ámbito universitario y laboral. El único inconveniente presentado por este trabajo de investigación fue la falta de información obtenida por distintas universidades.
3. La Universidad de Tandil, representada por Carlos Lorenzo presento cuatro trabajos que se interrelacionaban. El primero de ellos fue la neurociencia, enseñada sobre un modelo de gestión; en el segundo trabajo se vio la aplicación de lo anterior a empresas agropecuarias. El tercero es la relación entre política y cultura. Por último tenemos el trabajo de gestión de conocimiento (SERH4).
4. El último trabajo de investigación fue realizado por la universidad de Chapingo (México), su oradora fue Mayreth Méndez, la cual expuso sobre la producción de huevos orgánicos y su especial control por ser un producto importante para la producción agropecuaria.

### **Conclusión**

A modo general de la cumbre de alta gerencia internacional de administración y marketing puedo concluir que se realizó a través de una excelente organización y perfecta predisposición de los diferentes oradores, además los interesantes contenidos de los diferentes trabajos de investigación, pueden ser llevados a la práctica en la vida cotidiana.

## Liderazgo y Trabajos en equipo

por Lucía Costa

### Proyecto de Capacitación Técnica Profesional para Trabajadores de la Administración Pública

La Universidad Nacional de Río Cuarto es una Institución Académica de Derecho Público cuya finalidad es construir conocimientos y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigaciones, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, entre otros.

La Universidad es un ámbito de creación de conocimiento y tiene la responsabilidad social de fomentar la máxima idoneidad de sus miembros mediante la capacitación permanente.

El Personal No Docente es el responsable de prestar los servicios administrativos, y estas tareas permiten el desempeño de las funciones académicas, extensionistas e investigadoras de la Institución y deben seguir la lógica del conocimiento para lograr la eficacia y la eficiencia que permitan alcanzar la potencialidad de la Universidad. En la actualidad existe un alto índice de ausentismo y poco sentido de pertenencia para el claustro no docente e indica insatisfacción en el personal administrativo. Se pueden observar conductas organizacionales deficientes en aumentar la capacidad y motivación de las perso-

nas generando fallas importantes en el desempeño organizacional. Siguiendo el pensamiento de O.J. Blake ("La capacitación, un recurso dinamizador de las Organizaciones", Ed. Macchi, 2002), podemos asumir sus palabras: "... la fuente del progreso son la insatisfacción y la inteligencia, ya que cuando una persona inteligente está insatisfecha, hace algo para modificar su situación....(...). El enriquecimiento que sucede en las personas cuando incorpora conocimientos, desarrollan habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción distinta y mejorada de su realidad." Y concluye el autor citado: "...(...).Es legítimo entonces, que consideremos la capacitación como una actividad fuertemente relacionada con los procesos de cambios."

Debemos destacar la actitud del personal no docente como altamente positiva y se caracteriza por un fuerte involucramiento con su tarea y afiliación con la organización. Se percibe una marcada predisposición de los trabajadores para recibir capacitación.

A continuación se describe una situación: la creación de un proyecto de capacitación técnica profesional para trabajadores de la Administración Pública, cuyo objetivo es proporcionar conocimientos actualiza-

dos sobre la gestión y la administración pública que contribuyan al perfeccionamiento del personal de la administración universitaria; mejorar el desempeño de la organización pública universitaria a partir del desarrollo de capacidades del personal, fortaleciendo la capacidad institucional para utilizar de modo óptimo los recursos disponibles y por último generar espacios de reflexión sobre las prácticas a través del intercambio con el grupo o referentes institucionales, logrando un capital de conocimiento apto para intervenir en el desarrollo permanente de la organización.

Se hizo necesaria la creación de un conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades, competencias y conocimientos específicos, para cumplir con la meta de capacitación bajo la conducción de un líder.

Liderazgo es un término ampliamente discutido y no existe unanimidad entre diversos autores que han tratado el tema.

Citamos algunas definiciones:

- a) Es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.(Robbins, 1996)
- b) Es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos y en particular hacia los

objetivos de la organización (Davis y Newstrom, 1999)

c) Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier-Achua, 2010)

d) Es el incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instituciones rutinarias del puesto (Katz-Khan)

e) Es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Kouzes-Posner)

f) No es subordinación, es deseo de participar en un proyecto, no es poder sino autoridad (M de Perez Norma)

La esencia del liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo ya que consideran que les proporciona un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades. Por tanto liderazgo y motivación están íntimamente relacionados.

Para Kouzes y Posner el Liderazgo es el proceso dinámico de influencia en las personas para lograr las metas deseadas y reconoce cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias:

- Desafiar el proceso: salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

- Inspirar una visión compartida: imaginar un futuro edificante y ennobecedor. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

- Habilitar a otros para actuar: fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Fortalecer a las personas mediante la ce-

sión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.

- Servir de modelo: dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

- Brindar aliento: reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. Celebrar los logros del equipo en forma regular. Características de los líderes admiradas por los poderantes.

La mayoría de las personas admira y sigue voluntariamente a líderes con las siguientes características: **HONESTOS**: las personas están dispuestas a seguir a alguien siempre que sea digna de su confianza. Se observa y evalúa la conducta del líder. Si los líderes practican lo que predicen, las personas están dispuestas a confiarle su carrera o su seguridad. Esta expectativa se corresponde directamente con la práctica de servir de modelo. La honestidad está relacionada con los valores y la ética, se aprecian las personas que adoptan posiciones sobre principios importantes.

**PROGRESISTA**: se trata de la capacidad de establecer o elegir un destino deseable en pos del cual debe orientarse la organización. La visión es lo que otorga la capacidad de encauzar el rumbo hacia el futuro. Como poderantes, se pide que un líder tenga una orientación bien definida hacia el mañana.

**INSPIRADOR**: se espera que nuestros líderes sean entusiastas, enérgicos y positivos respecto del futuro, debe ser capaz de comunicar la imagen de modo que estimule a comprometerse. Cuando los líderes insuflan vida en los sueños y aspiraciones de los poderantes, las per-

sonas están mucho más dispuestas a unirse al movimiento.

**COMPETENTE**: se necesita ver que el líder es capaz y efectivo. Tal como expresa Ken Nissley, de Expresiones Creativas James River: "No se puede otorgar credibilidad a la gente sin que existan antecedentes de logros".

La competencia del líder no siempre está basada en sus capacidades tecnológicas, el tipo de competencia exigida varía en función de la posición de cada uno y las condiciones de la organización. Hoy se valora la competencia de valor añadido.

Se suma a las cualidades citadas en el liderazgo la de credibilidad. Las personas necesitan confiar en la palabra el líder, que harán lo que dijeron, en esa dirección y que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducir.

Los poderantes no siguen a un cargo sino a personas comprometidas con un proceso, y nadie logra que se realicen cosas extraordinarias a menos que todos tengan la voluntad para hacerlo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o metas en la vida.

El liderazgo involucra un proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores. De aquí deriva la importancia para la existencia de un liderazgo eficaz. Los seguidores son en definitiva los que aceptan o rechazan lo que el líder decide.

Definido el anteproyecto se definió a una persona que integra la Institución con una importante trayectoria y muy comprometida con el desarrollo integral del personal No Docente de la Universidad.

Esta persona fue seleccionada por rasgos personales que los hacían diferenciarse del resto, por relacionarse con las personas de manera intuitiva y solidaria. No fue seleccionado por una posición dentro de la Universidad, sino por promover la inteligencia y solución cuidadosa de los conflictos, en base al concepto de liderazgo brindado por Katz y Kahn: "...como el incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instituciones rutinarias del puesto y de la organización...".

Quedaron demostrados en acciones de la persona seleccionada valores organizativos muy valorados por el grupo tales como: humildad, confianza y conciencia de calidad total. El desafío propuesto fue transformar a los integrantes del grupo en un conjunto equilibrado, con sinergia positiva capaz de sostener una acción unificada y cooperativa y no menos importante tratar de vencer la burocracia en una organización con un ambiente estable, sin variaciones dramáticas donde la estabilidad laboral ofrece las condiciones adecuadas para manejar situaciones.

El proyecto de capacitación era desafiante y podía ser tomado con escepticismo por el claustro y teniendo en cuenta el contexto en que se trabaja, se comenzó por la comunicación, fomentando la interacción entre ambas partes.

La persona seleccionada como líder analizó el proyecto y el mismo resultó innovador, ya que promovía una fuerte articulación institucional que incorporaba a diferentes actores o sujetos universitarios en el desarrollo de nuevas prácticas de vinculación.

Demostró confianza en el proyecto y vislumbró positividad en el claustro no docente. Pero por la comple-

jidad de las tareas era necesaria la conformación de un equipo de trabajo para enfrentar éste desafío. EQUIPO DE TRABAJO: es un pequeño número de personas convocadas específicamente por el líder que se van constituyendo como grupo, comprometidos con el proyecto de capacitación que sólo se puede lograr por un trabajo complementario e interdependiente de sus integrantes.

Es decir, cuando se ha definido el objetivo del equipo, alcanzar una meta en común, se logra la convicción en las metas propuestas donde los integrantes ponen en juego sus conocimientos, capacidades y habilidades; la información que poseen y en general las competencias que cada uno tiene y en forma conjunta el esfuerzo sinérgico, el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de los aportes de cada uno de ellos.

Para el logro, un equipo debe contar con personal con un elevado grado de dominio personal, especializados en sus disciplinas pero que siguen prestando interés en seguir formándose y capacitándose de manera que incorporen técnicas y aportes beneficiosos a la organización.

Es importante que las personas que integran el equipo reconozcan sus fortalezas y debilidades respecto a su trabajo individual en interacción con los otros y respecto al trabajo de sus compañeros.

La co-especialización en equipos implica una tarea muy importante ya que requiere mayor entrenamiento y dedicación para que pueda ponerse a disposición de los demás la capacidad y conocimiento individual.

El desarrollo de aptitudes para integrar equipos implica además incor-

porar la especialidad en la que cada uno se desempeña, situación que permite estar preparado para las diversas contingencias que puedan suscitarse.

El equipo de trabajo es una clara innovación en la estructura tradicional de la Universidad. "Es una forma organizativa que desafía a la burocracia a fin de abrazar la innovación y el cambio. Atraviesa los organigramas, los departamentos, las áreas, las funciones, las jerarquías y las tradiciones como un cuchillo caliente atraviesa la mantequilla."

El equipo de trabajo tendrá una vida limitada, para el desarrollo del proyecto. Para que funcione de manera adecuada no podrá estar integrado por más de 10 miembros, ya que cuando se trata de un número mayor resulta difícil manejar los conflictos, hay más diferencias de opiniones, es más complejo desarrollar el compromiso necesario entre los miembros que lo conforman.

Lo definimos como un equipo transfuncional, reunidos para desarrollar el proyecto de capacitación, el equipo está formado por compañeros que pertenecen a distintas especialidades, forman parte de distintas áreas y poseen distintos niveles jerárquicos en la estructura de la Universidad, y que están implicados, de alguna manera, en el proyecto. Sus integrantes realizan una tarea añadida a la habitual, por ello, aun formando parte del equipo no dejan de pertenecer a su unidad de origen. Si bien la primera etapa de conformación consume mucho tiempo, para establecer confianza entre los miembros, logran trabajar con la diversidad y la complejidad.

Los integrantes poseen habilidades diferentes y complementarias, y es ésta diversidad de conocimientos técnicos, de recursos o habilidades

profesionales y personales la que brinda al equipo, al complementar-se, su riqueza.

**ROLES:** hacen referencia a los estilos de comportamiento que se espera que interpreten los miembros del equipo. Son funcionales ya que contribuyen eficazmente al logro de los fines del equipo. Siguiendo a la teoría de Belbin, que nos habla de roles de equipos, se debe resaltar que el éxito o fracaso de los equipos reside en la combinación adecuada y en el peso equilibrado de los roles de sus integrantes, entendiendo por tales al modo de actuar individual, personal, de contribuir a la tarea, de relacionarse con las demás personas en el trabajo.

Al formar el equipo de trabajo será necesario que cada uno de los roles que se presentan a continuación estén presentes:

**- Roles Mentales:**

- 1) Creativo
- 2) Especialista
- 3) Evaluador

**- Roles de Acción:**

- 1) Impulsor
- 2) Implementador
- 3) Finalizador

**- Roles Sociales:**

- 1) Cohesionador
- 2) Buscador de recursos
- 3) Coordinador

A la hora de asignar roles se deberá tener en cuenta la personalidad de cada miembro del equipo. Los equipos tienen distintas necesidades y se debe seleccionar los integrantes en base a su personalidad.

Al conformar un equipo de trabajo se pretende con ello lograr: un mejor desempeño colectivo, sinergia positiva, crear responsabilidad mutua entre sus compañeros de equipo, que las habilidades de los

miembros sean complementarias, actuar como motores de proyectos y solucionadores de problemas, trabajar con distintos puntos de vista, con flexibilidad, creatividad e innovación.

El líder seleccionado sabe que para que el equipo tenga éxito es necesario el desarrollo de la confianza, él como líder deberá demostrar a sus seguidores que está trabajando con ellos, que defiende al equipo, que actúa con alto sentido de justicia demostrando consistencia entre los valores propios y los del equipo, saber escuchar activamente, con empatía y con apertura mental, saber expresar de manera prudente, sincera y comprometida y saber pedir y ofrecer feedback.

Los candidatos a integrar el equipo son siete personas con los siguientes títulos: Lic. en Ciencias de la Comunicación, Lic. en Administración de Empresas, una Trabajadora Social y Lic. en Informática.

El líder realiza primero un análisis de la personalidad de cada integrante y asignar los distintos roles dentro del equipo: Rol de Especialista, Creativo, Coordinador, Buscador de Recursos, Evaluador e Implementador.

Definido a los integrantes del equipo de trabajo se los convoca a una reunión informativa con un fuerte estilo directivo, conocida como la etapa de "formación de Grupo" donde prima la ansiedad por conocer la naturaleza y límites de la tarea, luego se detalla y materializa el proyecto propiamente dicho y la importancia del mismo respecto de las oportunidades que se abrirían para el personal destinatario de la capacitación. Luego se los invita a reflexionar sobre la profunda significancia que tendría para los trabajadores, la adquisición de conocimientos que se convertirían en una

verdadera herramienta para el desarrollo personal, facilitando un clima cálido, para hacer sentir a los miembros seguros y logren evolucionar como grupo.

El proceso de análisis del proyecto era desempeñado en un lugar físico creado para tal fin, se fijaron las normas y metodologías de trabajo que iban a regir el mismo. Cada integrante del equipo había sido responsabilizado de tareas específicas, pero se creó un clima democrático con disposición para colaborar e intercambiar conocimientos, el líder transmitía en forma permanente la confianza que depositaba en ellos y llevando a la práctica su compromiso de permitir el trabajo en libertad, siendo solidariamente responsables por los resultados. Al presentar el proyecto a sus destinatarios, el equipo comunicó en forma expresiva, optimista y certera el mismo, lo expresaron con el objeto de hacerles ver que el objetivo era "común" a todos, creyeron realmente lo que comunicaban y su gran objetivo era lograr que se identificaran con la formación.

**CONCLUSION**

Este desafío de capacitación en un escenario actual en donde los procesos de administración y gestión de organizaciones presenta una elevada complejidad, se actualiza la necesidad de reflexiones que contemplen las dimensiones relacionales y los aspectos que refieren a la conformación de grupos, sus dinámicas de trabajo, de poder, etc.

También los procedimientos de análisis e intervención para reconocer y poder actuar ante situaciones de crisis y conflicto adquieren relevancia en los estudios referidos a la gestión de instituciones y en particular abren un campo estratégico para las organizaciones públicas.

El líder presentado eligió la sinergia

que podía aportarle el funcionamiento de un Equipo de Trabajo, seleccionó sus integrantes en función de la personalidad de cada uno y sus capacidades técnicas. Luego atribuyó los roles a desempeñar. El mismo adoptó una aptitud personal y activa hacia el desarrollo del proyecto, se relacionó con los integrantes del equipo de manera intuitiva y solidaria, desarrolló un clima de confianza, inspiró creatividad y encauzó el proyecto en una dirección emocionalmente positiva.

Durante el desarrollo del proyecto el líder ejerció distintos estilos de liderazgo según acontecían los hechos, constituyendo uno de los rasgos distintivos del líder "estrella". Primero entabló una relación personal con cada uno de ellos, ejerciendo el liderazgo afiliativo, luego recurrió al coaching para tratar de ayudarlos a conseguir sus aspiraciones y poner-

las en concordancia con las de la Institución, después de haber mantenido reuniones con cada uno, el líder organizó un encuentro grupal, con la intención de consolidar un buen equipo de trabajo que pudiera afrontar el desafío, para ello comenzó utilizando un estilo democrático y alentó a que todos expresaran libremente sus opiniones. Al momento de esbozar la visión y asignar responsabilidades a cada integrante del equipo, asume un estilo visionario.

El líder supo observar en forma individual y grupal a las personas, interpretar las señales y fue adoptando el estilo que le resultó más adecuado a cada situación.

El líder había sido capaz de construir su liderazgo con las prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar: Desafiar el Proceso, Inspirar

una visión compartida, Habilitar a otros para actuar, Servir de modelo y Brindar aliento.

#### BIBLIOGRAFIA

- O.J. Blake: "La capacitación, un recurso dinamizador de las Organizaciones", Ed. Macchi, 2002.
- Robbins Stephen P.: "Comportamiento organizacional: teoría y práctica". Ed. Prentice Hall. México. 7ma edición.
- Goleman Daniel: "El líder resonante crea más". Ed. De Bolsillo.
- Chatterjee Debashis: "El liderazgo consciente". Ed. Gránica.
- Kouzes Jim y Posner Barry: "El desafío del liderazgo". Ed. Gránica.
- Surdo Eduardo: "La magia de trabajar en equipo" Ed. Gránica S.A – Año 1998.
- Robert Waterman, 1993
- Martinez de Perez Norma: Mimeo sobre equipos de trabajo.

# Neurociencias Aplicadas

## Big Data y Entretenimiento

por Santiago Elia

**“En Dios confiamos. Todos los demás deben traer datos”**

**W. Edwards Deming**

La semana pasada trataba de ejemplificarle a mis alumnos universitarios lo poco que había cambiado la educación en los últimos 200 años, a comparación de cualquier otro aspecto de nuestra vida. Para eso, les pedí que se imaginen traer una persona de mediados del siglo XVIII al presente y listar todo lo que sorprendería y confundiría a esta persona. El ejemplo fue claro, todo es diferente, excepto el contexto en el que estábamos. Ahí había bancos, alumnos un escritorio, un pizarrón y un docente. Con algunos cambios, pero una escena fácilmente reconocible para alguien que vivió más de 200 años atrás.

Ahora, usemos el mismo ejemplo, pero enfocándonos en lo que si cambió. Imagínense el efecto que puede tener en alguien del siglo XVIII ver nuestras calles, autos, teléfonos celulares, la posibilidad de ver un partido de fútbol que se está jugando a más de 10 mil kilómetros, escuchar una grabación de un concierto que sucedió hace 70 años, sacar fotos, videos, ver televisión, el GPS, poder hablar y ver a alguien en vivo aunque estén en otro país, las armas nucleares, la estación espacial, Internet, avances médicos, etc.

No habría palabras para describir lo que esta persona puede pensar o sentir, de hecho podría ser probable que hasta sufra un colapso mental y no logre comprender los cambios.

Ahora imagínense si esta persona vuelve a su tiempo y viaja 200 años para atrás para llevar a alguien del siglo

XVI al XVIII, el impacto no sería tan fuerte. Es cierto que muchas cosas cambiaron pero el impacto sería mucho más fácil de asimilar.

Esto es lo que el futurista Raymond Kurzweil<sup>1</sup> llama la Ley de Rendimientos Acelerados. Tanto la Inteligencia Artificial como el Big Data son parte fundamental de esta aceleración.

En mi opinión, una de las más interesantes aplicaciones, va a ser su impacto en el entretenimiento y el consumo de medios.

### **¿Por qué Entretenimiento y consumo de Medios?**

En primer lugar, es imprescindible modificar la creencia que la Revolución Digital generó, tan solo; la aparición de un nuevo medio llamado Internet que se agrega a los ya existentes (Cine, Radio, TV, etc). Eso es solo la punta del iceberg.

La Revolución Digital está modificando profundamente todo a nuestro alrededor y particularmente el modo en que generamos, distribuimos y consumimos contenidos en los viejos y en los nuevos medios.

La democratización de los medios – el que todos tengamos a nuestro alcance la posibilidad de producir un libro, un tema musical, una película o una serie de TV – es una de las cosas más importantes que sucedieron con la revolución digital, pero trajo aparejada una explosión en la cantidad de contenido disponible

Si analizamos con cuidado la infografía publicada por Techspartan<sup>2</sup> sobre lo que sucede en un minuto en Internet, esto queda más que claro.



Esta es la aplicación más lógica de Big Data dentro de la industria del Entretenimiento, lograr separar el contenido de calidad e interesante para nosotros del resto del océano de contenidos. Es lograr revertir la famosa frase de Mitch Kapor<sup>3</sup> que dice: "Obtener información de Internet es como tomar un trago de un hidrante"

Para eso muchas plataformas de distribución están trabajando en motores de recomendación basados en inteligencia artificial o en algoritmos de Big Data. El departamento que mantiene el sistema de recomendaciones de Netflix, de acuerdo a Neil Hunt (Chief Product Officer) emplea a más de 300 personas y gasta unos 150 millones de dólares por año.

La producción de contenidos, es otro frente donde este paradigma empieza a ser protagonista. Hay que dejar de pensar

Tanto Netflix como Amazon son precursores en su uso.

Amazon desde su productora Amazon Studios<sup>4</sup> permite a cualquiera enviar un guión o proyecto, votar o elegir los mejores guiones, es decir utiliza un modelo de Crowdsourcing. Además utiliza los insights de su plataforma para definir cuáles de los mejores pilotos desarrollados va a convertirse en una serie.

La serie Transparent<sup>5</sup>, reciente ganadora del Globo de Oro como mejor comedia, es un ejemplo de este modelo.

El enfoque de Netflix es un tanto diferente, directamente no cree en los pilotos. Al contar con una enorme cantidad de información de los más de 58 millones de suscriptores en 50 países y aplicando algoritmos basados en Big Data ha logrado generar exitosas series.

House of Cards<sup>6</sup> es el ejemplo harto conocido de este modelo y de acuerdo al propio Kevin Spacey, no solo la estrella sino uno de los productores ejecutivos, la confianza de Netflix a la hora de financiar la serie estaba basada en información que ellos extraían de sus propios suscriptores. Por ejemplo: las películas de David Fincher, en especial The Social Network, eran muy populares entre sus suscriptores. Además, la versión inglesa de la serie era bastante mirada y dentro de los que miraban esta versión, también miraban muchas de las películas protagonizadas por Kevin Spacey. Todo cerraba.

Netflix sabe qué película o serie miramos, cuándo la miramos, si la miramos completa, cuando hacemos pausa, desde dónde la miramos, que dispositivo usamos para mirarla, las búsquedas que hacemos, las calificaciones que damos, los actores, productores, directores y cientos de datos más. Esto le da una ventaja, no solo a la hora de elegir contenido para financiar, sino los momentos más propicios para estrenarlos.

Los deportes no se quedan atrás, al igual que Netflix utiliza la información de su plataforma para tomar decisiones sobre una producción. Muy a nuestro pesar, Alemania utilizó un software de SAP durante el Mundial 2014 que analizaba más de 25 puntos de datos por pelota para sus estrategias de juego. Analizando desde la posición de los jugadores, mapas de pases, éxito en los pases, control de pelota hasta métricas más complejas como "juego agresivo".

Por último, otro profundo cambio que es imposible dejar de lado, tiene que ver con la narrativa en la televisión.

El hecho de que la tecnología nos permita ponernos al día si nos perdemos un episodio, mirarlos en forma cronológica en el momento que queramos y entender el éxito o fracaso de un episodio o línea argumental instantáneamente, libera a los guionistas de la necesidad de que cada episodio se sostenga por sí mismo o perder audiencia a lo largo de una serie por no poder seguir la historia al haberse perdido algún episodio.

Esto permite una narrativa mucho más compleja, desarrollo de personajes más profundos e historias más atractivas.

A pesar de todo esto, no hay que perder de vista que los guionistas, directores, actores, productores y realizadores son quienes van a terminar convirtiendo todos estos “insights” en éxitos o fracasos. Estamos lejos todavía de darle un Oscar a un algoritmo. Por suerte.

<sup>1</sup>[HTTP://ES.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/RAYMOND\\_KURZWEIL](http://es.wikipedia.org/wiki/Raymond_Kurzweil)

<sup>2</sup>[HTTP://WWW.TECHSPARTAN.CO.UK/FEATURES/INTERNET-MINUTE-2013-VS-2014-INFOGRAPHIC/](http://www.techspartan.co.uk/features/internet-minute-2013-vs-2014-infographic/)

<sup>3</sup>[HTTP://ES.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MITCH\\_KAPOR](http://es.wikipedia.org/wiki/Mitch_Kapor)

<sup>4</sup>[HTTP://STUDIOS.AMAZON.COM/](http://studios.amazon.com/)

<sup>5</sup>[HTTP://WWW.IMDB.COM/TITLE/TT3502262/](http://www.imdb.com/title/tt3502262/)

<sup>6</sup>[HTTP://WWW.IMDB.COM/TITLE/TT1856010/](http://www.imdb.com/title/tt1856010/)

# Administración

## Administración de Proyectos y sus distintas etapas

### Primera Parte

por Oscar Mena Redondo

Actualmente la administración, la preparación, y evaluación de proyectos, dentro de las organizaciones están siendo influenciadas por una gran diversidad de fuerzas, tanto de índole interno, como externo, pues las organizaciones enfrentan fuerzas concretas que actúan como estímulo para el cambio de discontinuidad, representada por el achataamiento de las organizaciones, las células autodirigidas, la tecnología, la competencia, la política mundial, los shocks económicos, las tendencias sociales, la competitividad internacional y muchos otros.

El análisis completo de un proyecto requiere por lo menos la realización de cuatro estudios complementarios: Mercadeo, Técnico, Organizacional Administrativo, Financiero. Las tres primeras áreas proporcionan información económica de costos y Beneficios, la última área, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto.

No obstante, a pesar de la existencia del estudio de Factibilidad del Proyecto, es menester indicar que para el éxito esperado, se requiere la existencia como tal de la Administración del Proyecto, a los efectos de tener en cuenta el tablero de

control, para su respectiva reorientación.

Dentro de los cambios o la evolución paradigmática, identificamos también la Administración de Recursos Humanos (capital Humano), Administración Financiera, Administración de Recursos Materiales y la Administración Tecnológica, las cuales han sufrido una serie de transformaciones, por lo tanto, se podría decir que las organizaciones están integradas por personas y son una combinación estructurada de recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), donde lo primero y fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman. La administración también es un conjunto de roles que interactúan entre sí y se entrelazan con el ser humano, que es la pieza clave; por lo tanto, si las personas aprenden, las organizaciones también.

Administrar estas fuerzas de cambio en procura de lograr ventajas competitivas es uno de los grandes retos de las organizaciones que se encuentran inmersas en entornos dinámicos, así como la adecuación de la organización del trabajo en función de estas fuerzas y de las demandas de los usuarios. Al respecto, los autores Robert J. Kriegel

y Louis Patler del tratado: “Sí no está Roto Rómpalo”, manifiestan que las únicas personas que aceptan y le dan la bienvenida al cambio, son los bebés, a manera de ejemplo, podríamos indicar la expresión del bebé: al cambiársele los pañales, al trasladarlos de un lado a otro sin su consentimiento, etc.

Al estudiar la Administración, Preparación, y la Evaluación de Proyectos, se puede afirmar con toda claridad que no es un asunto sencillo; todo lo contrario, es un problema complejo, ya que las organizaciones se enfrentan en forma constante a necesidades crecientes, especialmente por la falta de recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales que las obliga a trabajar con criterios claros de racionalidad y por ende, surge la necesidad de establecer una verdadera administración de los recursos, en forma más moderna y que responda verdaderamente a los planes estratégicos de la organización.

Las explicaciones de los autores entendidos en la materia, concuerdan en que un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planeamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas necesidades

humanas, tomando en consideración: El gerente y el liderazgo de proyecto, la comunicación efectiva, las reuniones efectivas, así como la delegación y el empoderamiento.

El proyecto surge como respuesta a una idea que busca, ya sea la solución de un problema, como reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio.

En una primera etapa se prepara el proyecto, es decir, se determina la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios.

En una segunda etapa, se evaluará el proyecto o sea se medirá la rentabilidad de inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión.

Por otra parte, la evaluación se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro los beneficios y costos que se asocian a un proyecto, ya que al evaluar el proyecto o los multiproyectos, toma un horizonte de tiempo, que normalmente es de diez años; por lo tanto, se deben demostrar cómo se manejan las competencias en la Administración de Proyectos y Multiproyectos, basados en la Administración Estratégica y Control de Calidad o Calidad Total en la Gestión de Calidad de los Proyectos. Así mismo dentro de esa realimentación, se debe tomar en cuenta, las herramientas que se pueden utilizar para gestionar problemas en los proyectos que puedan ayudar a identificar la causa, dónde y cómo se producen, así como la prevención y los efectos de los problemas.

Esto significa que muchas teorías llegaron para quedarse y sin menosprecio alguno de los nuevos enfoques, se mantiene la tesis que la Administración es la misma retórica,

la misma redención o la readaptación de algunas teorías, adaptadas al momento en que vivimos: Ello implica que es un círculo vicioso, pero que ni modo debemos estar al día.

En realidad, una correcta valoración de un proyecto y los beneficios esperados, permitirá definir en forma satisfactoria el criterio de preparación y evaluación que sea más adecuado. Por otra parte, la clara definición de cuál es el objetivo que se persigue con la evaluación constituye un elemento clave para tener en cuenta en la correcta selección del criterio evaluativo.

Las causas del fracaso o del éxito pueden ser múltiples y de diversa naturaleza.

Un cambio tecnológico importante puede transformar un proyecto rentable en un proyecto fallido. Mientras más acentuado sea el cambio que se produzca; en mayor forma va afectar al proyecto.

Otro aspectos dentro de la Administración, Preparación, Evaluación y de Proyectos, es que la administración debe buscar en todo momento cumplir con los Planes Estratégicos que toda empresa debe poseer (Misión, Valores, Visión, Políticas, Objetivos, Estrategias, Presupuestos y Metas). Al respecto, es menester indicar que muy especialmente los valores, son los rieles de la organización, constituidos dentro de la parte filosófica de la organización, institución o ente, ya que éstos son los objetivos principales de la Administración, así como parte de su filosofía: el mejor rendimiento posible de la inversión (rentabilidad o lucro) y la rápida conversión en dinero (liquidez). La Administración, entre otras cosas, procura obtener recursos financieros del mercado y utilizar y aplicar los recursos finan-

cieros en su negocio o en actividades paralelas.

La razón de citar algunas referencias básicas de este concepto, se justifican en el hecho de, que es a partir de las teorías que conocemos el aporte de la administración, preparación y evaluación de proyectos, son fundamentales para llevar adelante sus diferentes planes, en la empresa, organización o ente.

Finalmente, bajo ese enfoque, se logra identificar con mayor claridad el enfoque sistémico de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; así como las estrechas relaciones que existen entre los diferentes procesos o áreas sustantivas que debe llevar a cabo cualquier administrador de negocios.

### **Concepto e importancia de la administración, preparación y evaluación de proyectos**

En la primera mitad del siglo XX, los proyectos eran administrados con métodos y técnicas informales, basadas en los gráficos Gantt una representación gráfica del tiempo basada en barras, útil para controlar el trabajo y registrar el avance de tareas. En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas, desarrollado por la Marina) y CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, para manejar proyectos de mantenimiento de plantas). El PERT/CPM es, hasta la fecha, la base metodológica utilizada por los gerentes de proyectos profesionales.

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto,

sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia.

Se destaca el significado de la palabra: "Proyecto", que no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente a la planificación de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

Para Rubén Darío Gómez, (2009), Un proyecto no es otra cosa que la intención organizada de transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada.

El proyecto es un puente entre un problema y una solución



En términos académicos se podría definir un proyecto como un sistema artificial y abstracto, constituido por bloques de información y decisiones, los cuales se articulan alrededor de una intencionalidad bien definida que delimita estos bloques en el espacio y en el tiempo. Los principales componentes de un proyecto son: la intencionalidad, la información y las decisiones. (26)

El proyecto surge como respuesta a una idea, que busca ya sea la solución de un problema, como reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio.

Nos indica el especialista Gómez Arias (2009), que para la postura clásica, el proyecto se concibió

como un conjunto de actividades que se pueden identificar al interior de una organización, y gerenciarse en forma independiente. Sus características más relevantes son su temporalidad y singularidad. Son entonces esquemas específicos de acción que desarrollan un componente particular, al interior de un plan, un programa o un subprograma, en un periodo definido.

Para nuestro caso el proyecto se concibe como un conjunto articulado de decisiones detalladas en su alcance, y de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un objetivo específico. Tanto las decisiones como las actividades propenden conjuntamente por un resultado definido en un tiempo limitado y con unos recursos determinados.

Un subproyecto es una unidad de gestión diseñada al interior de un proyecto para administrar, de manera específica, un tipo particular de resultados agrupados con fines operativos. Los criterios para desagregar un proyecto en subproyectos son eminentemente operativos (convencionales) y obedecen a condiciones prácticas asumidas por el analista.

El proyecto se considera como la estrategia operativa de gestión para ejecutar los planes y programas, porque hace posible pasar de la idea a la realidad y de la teoría a la práctica. Su capacidad para transformar situaciones concretas es mayor que la de los planes. La ejecución de los proyectos da lugar a productos identificables susceptibles de evaluación y en esta medida puede ser la base de control del gasto público social.

Todo proyecto tiene principio y fin. La característica de los proyectos es su concreción y, especialmente, su auto-limitación tanto en recursos como en tiempo. Un proyecto debe-

rá terminar cuando se logre el resultado previsto o cuando se demuestre la incapacidad para lograrlo. (42-43)

En una primera etapa se prepara el proyecto, es decir, se determina la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios.

En una segunda etapa, se evaluará el proyecto o sea se medirá la rentabilidad de inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión.

La evaluación se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro los beneficios y costos que se asocian a un proyecto, el que evalúa el proyecto toma un horizonte del tiempo, normalmente diez años.

Una correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir en forma satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado. Por otra parte, la clara definición de cuál es el objetivo que se persigue con la evaluación constituye un elemento clave para tener en cuenta en la correcta selección del criterio evaluativo.

Como bien lo explican Gido y Clements, en su libro Administración Exitosa de Proyectos: El proceso de administración del proyecto significa planear el trabajo y después trabajar el plan. Un grupo de entrenadores quizá dedique horas a preparar planes exclusivamente para un juego; después el equipo los ejecuta para intentar cumplir con el objetivo, la victoria. En forma similar, la administración de proyectos incluye primero establecer un plan y después llevar a cabo ese plan, para lograr el objetivo del proyecto. El esfuerzo principal en la administración de un proyecto tiene que estar centrado en establecer un plan de línea base, que proporcione un plan de ruta para indicar cómo se logrará

# Newsletter Alta Gerencia

Ingresa a [AltaGerenciaInternacional.com](http://AltaGerenciaInternacional.com),  
suscribite y recibí nuestros últimos artículos por email



LinkedIn  Twitter  Facebook 

## XXI CUMBRE DE ALTA GERENCIA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

### Innovación en Latinoamérica

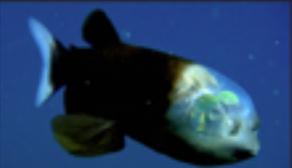
Integrar ideas y conocimientos para articular el cambio social

6 al 8 de Nov. 2015  
Villa Gesell -Bs.As.  
Argentina



[altagerenciainternacional.com](http://altagerenciainternacional.com)

Blog de Alta Gerencia - Lee nuestros últimos posteos

 <p>Pautas Socioculturales que explican la supremacía China</p>	 <p>Neurociencias: Transparentando la comunicación</p>	 <p>La sobrevaloración del final: Psicoeconomía electoral</p>
 <p>Neuroestrategia: Neurociencias Aplicadas</p>	 <p>Qué es y qué ya no es Marketing</p>	 <p>Neuroestrategia: Neurociencias aplicadas</p>

el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Este esfuerzo de planeación incluye los pasos siguientes:

1.1. Definir con claridad el objetivo del proyecto. La definición tiene que ser aceptada por el cliente y la persona o la organización que realizará el proyecto.

1.2. Dividir y subdividir el alcance del proyecto en piezas importantes, o paquetes de trabajo. Aunque los proyectos trascendentes quizá parezcan abrumadores cuando se contemplan como un conjunto, una forma de resolverlos es dividirlos en partes. Una estructura de división del trabajo (EDT) es un árbol jerárquico de elementos o partidas de trabajo, logradas o producidas por el equipo del proyecto durante el proyecto. Por lo general la estructura de división del trabajo, identifica a la organización o a la persona que tiene la responsabilidad de cada paquete de trabajo. Definir las actividades específicas que son necesarias de realizar para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.

1.3. Presentar gráficamente las actividades bajo la forma de un diagrama de red. Este diagrama muestra el orden necesario y las interdependencias de las actividades para lograr el objetivo del proyecto. Hacer un estimado de tiempo de la duración que tendrá que completar cada actividad. También es necesario determinar qué tipos de recursos y cuánto de cada recurso se necesita para terminar cada actividad dentro de la duración estimada.

1.4. Realizar un estimado de costos para cada actividad. El costo se basa en los tipos y cantidades de recursos necesarios para cada actividad. 7. Calcular el programa y el presupuesto de un proyecto, para determinar si el mismo se puede

terminar dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y con los recursos disponibles. Si no es así, se tienen que hacer ajustes al alcance del proyecto, a los tiempos estimados de las actividades, o a las asignaciones de recursos hasta que se pueda establecer un plan de línea base alcanzable, realista (un mapa de ruta para lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto). La planeación determina qué se necesita hacer, quién lo hará, cuánto tiempo se necesitará y cuánto costará. El resultado de este esfuerzo es un plan de línea base. El tomar el tiempo necesario para desarrollar un plan bien pensado es crítico para el logro exitoso de cualquier proyecto. Muchos proyectos han excedido sus presupuestos, incumplido sus fechas de terminación o han cumplido sus requisitos sólo en forma parcial, debido a no contar con un plan de línea base viable antes de que se iniciara el proyecto.

El especialista, Rubén Darío Gómez (2009), manifiesta que entre las principales características de los proyectos pueden resaltarse las siguientes:

- La **temporalidad**: los proyectos nacen y mueren. Tienen un comienzo desde su concepción como idea. Su formulación, ejecución y evaluación se dan en un límite de tiempo predeterminado.

- La **singularidad**: no hay dos proyectos iguales. Todos son muy singulares. Esto hace que la experiencia de unos no sea totalmente transferible a los otros.

- La **dependencia**: el proyecto no se pertenece a sí mismo, no tiene significado per-se; tiene su origen en un plan, en un programa o en una organización, por lo tanto sus objetivos se subordinan a esquemas de decisión más amplios que

garanticen la integralidad de la gestión y propendan por la sinergia de los esfuerzos.

- La **flexibilidad**: por su permanente juventud, los proyectos pueden ser mecanismos de gestión moldeables y versátiles, y por lo mismo configurar oportunidades de cambio para las organizaciones, condición sumamente importante en un mundo donde la adaptación al medio es cada vez más necesaria.

- La **fragilidad**: por su misma juventud, los proyectos son también muy vulnerables y pueden afectarse por los cambios de los medios externos e internos de las organizaciones. La fragilidad es el precio que pagan los proyectos por su flexibilidad.

- La **integralidad**: los buenos proyectos son como imanes que atraen a todo lo que tiene que ver con ellos de manera relevante. Esta propiedad les permite transitar horizontalmente por las organizaciones y relacionarse con varias de sus dependencias. Por eso pueden actuar como factores aglutinantes de la organización.

La creatividad: Los proyectos pueden dar rienda suelta a la imaginación, innovación y originalidad. Sus procesos no son repetitivos y exigen siempre nuevos planteamientos y visiones. Los proyectos complejos que cubren dos o más productos complementarios diferentes, pueden descomponerse en sub-proyectos. (43-44)

Las causas del fracaso o del éxito pueden ser múltiples y de diversa naturaleza. Un cambio tecnológico importante puede transformar un proyecto rentable en un proyecto fallido. Mientras más acentuado sea el cambio que se produzca; en mayor forma va afectar al proyecto.

El proyecto surge como respuesta a

una idea al buscar ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de producto) o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponden a la solución de un problema.

En efecto al identificar un problema que se va a solucionar con el proyecto o una oportunidad de negocios que se va a aprovechar con él deberá prioritariamente, buscarse todas las opciones que conduzcan al objetivo, cada opción será un proyecto.

**En una primera etapa** se preparará el proyecto para determinar la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios.

**En una segunda etapa** se evaluará el proyecto o sea, se medirá la rentabilidad de la inversión, ambas etapas constituyen lo que se conoce ahora como la preinversión.

Con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre inicial. La decisión que se tome con más información siempre será mejor, salvo el azar, que aquella que se tome con poca información.

Manifiesta Rubén Darío Gómez, (2009), que existen tres elementos fundamentales en un proyecto: la intencionalidad, **la información y la toma de decisiones.**

Sigue manifestando el tratadista Darío Gómez, (2009), que la intencionalidad es una fuerza interior que nos impulsa, de manera más o menos consciente, en una dirección; en ocasiones las intencionalidades se convierten en decisiones que pretenden incidir de manera particular sobre el futuro. La intencionalidad, entendida como aquello que el proyectista quiere lograr, se consi-

dera el elemento nuclear que origina el proyecto. En relación con este aspecto, es conveniente hacer las siguientes precisiones:

- No existe proyecto sin intencionalidad. La intención o interés del proyectista es la esencia y el núcleo de todo proyecto.

- Las intencionalidades de las personas son por naturaleza múltiples, y cambian de un lugar a otro. No esperes que todos vean el proyecto como tú lo ves.

- Las intencionalidades de las personas son dinámicas, pues las condiciones particulares de los sujetos cambian a lo largo de la vida y lo que hoy nos motiva, mañana puede sernos indiferente. Esta característica de las intencionalidades se impone también a los proyectos, cuya naturaleza es por lo mismo variada y cambiante. Un grupo de personas puede querer algo hoy y mañana no, o las necesidades de una comunidad pueden cambiar de un periodo a otro.

- Con el fin de facilitar el manejo práctico de este concepto, la gestión de proyectos considera que la intencionalidad de un sujeto refleja sus condiciones particulares (motivaciones y necesidades) frente a un aspecto concreto de la realidad, cuyo comportamiento le interesa y quiere controlar y al que se denomina "problema". En el contexto de los proyectos, las intencionalidades se centran en la solución de problemas.

- El término "problema" se usa frecuentemente con diferentes connotaciones.

(...), un problema es cualquier evento que suscita el interés del sujeto por modificarlo (cuando sus efectos actuales son nocivos o no son los deseables), o por conser-

varlo (cuando la desaparición del evento conlleva a perder sus efectos favorables). En relación con los proyectos, se van a calificar como "problema" a aquellas situaciones que logran movilizarlos porque su estado actual o futuro choca con los intereses y se opone a ellos. No todos los problemas responden bien a la gestión de proyectos. Más adelante se verá cuándo una situación se percibe como un problema y cuándo puede enfrentarse mediante la gestión de proyectos.

La diversidad de los seres humanos como sujetos de decisión, puede dar origen a conflictos de intereses que se reflejan también en la gestión de los proyectos. Los proyectos que involucran o afectan a diferentes personas están, por su mismo origen, expuestos a conflictos que amenazan su viabilidad y factibilidad.

- Lo que es problema para mí puede no serlo para otro, pues la valoración de las situaciones cotidianas como problemas depende de nuestras historias personales y de la visión que se tenga de ellas. El conflicto, como presencia de fuerzas contrarias, es una característica inherente a los proyectos, que nos exige generar mecanismos de participación y concertación alrededor de la intencionalidad propuesta, con el fin de obtener suficiente respaldo como para enfrentar los intereses con los factores en contra y lograr el resultado previsto.

- Por su importancia para el proyecto, la intencionalidad que le da origen debe precisarse y aclararse con esmero. En el área de la gestión de proyectos, existen diferentes términos, provenientes de diversos enfoques administrativos, con los cuales se pretende facilitar la definición de la intencionalidad. Como ejemplo se podría citar: la finalidad, la visión, la misión, el propósito, los objetivos y

y las metas; figuras administrativas que, desde diferentes puntos de vista, pretenden dar forma a las intenciones del sujeto. (26-27)

Para Darío Gómez (2009), entre las intencionalidades que convergen en el proyecto revisten especial importancia las expectativas, aspiraciones y necesidades de quienes se beneficiarán de él. Algunas corrientes modernas de administración consideran que el éxito de los proyectos depende en gran parte de su capacidad para acoger y expresar la intencionalidad de los clientes. Por esta razón, exigen que los diferentes involucrados en el proyecto, y muy especialmente sus beneficiarios, participen activamente en el proyecto desde la fase de formulación. (28)

Siguiendo con los elementos fundamentales de un proyecto, nos indica el especialista Rubén Darío (2009), que la Información, es el segundo de los componentes esenciales de todo proyecto. Se considera que el éxito o fracaso del proyecto depende en gran parte de la información que lo sustenta. La buena información agrega valor, genera oportunidades de mejoramiento, facilita la administración y el control de toda organización.

Por muy simple que parezca, todo proyecto toca con múltiples aspectos y es, por sí mismo, complejo. En la práctica, sin embargo, la complejidad de los proyectos se considera relativa y suele establecerse por comparación entre varios de ellos. El mayor o menor grado de éxito de la intencionalidad puede depender del conocimiento que el proyectista tenga acerca de los factores que inciden en el problema y en la forma de controlarlo. De este argumento se desprende la necesidad de conocer bien los factores que afectan el éxito de la intencionalidad, especialmente en lo relacionado con el

problema y las opciones de solución. Estos elementos revisten una importancia crucial para el éxito, y su conocimiento demanda especial atención por parte de los autores del proyecto.

Se presenta un poco más de cerca alguna información sobre estos dos aspectos, que pueden ser útiles para formular el proyecto.

- Información sobre los factores propios del problema que se va a intervenir:

Al formular un proyecto nos veremos obligados a basar los criterios en la mejor información disponible. Idealmente esta información debe ser suficiente, confiable, oportuna, clara, actualizada y selecta y dar respuesta, como mínimo, a los siguientes interrogantes:

¿En qué consiste realmente el problema?

¿El problema es percibido de la misma manera por las personas o instituciones involucradas?

¿Para quiénes y cuántos es problema?

¿Cómo se ha comportado anteriormente?

¿Qué lo origina?

¿Qué consecuencias conlleva?

¿Cómo se relaciona el problema con su contexto?

¿Qué aspectos importantes se conocen sobre el problema que pudieran contribuir a su solución?

¿Qué tan importante es el problema en la actualidad?

¿Para quiénes es importante resolverlo?

¿Es posible que algunas personas estén interesadas en mantener la situación que calificamos como problema? ( 28-29)

Para Darío Gómez (2009), la definición del problema y sus características, implica un esfuerzo del proyectista por precisar los aspectos

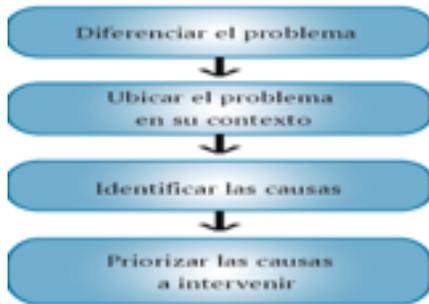
esenciales que caracterizan o identifican la situación problema y la diferencian de otras situaciones parecidas o relacionadas. Este procedimiento se designa en ocasiones como elaboración del marco conceptual. Algunos proyectistas con mucha experiencia en el manejo del problema podrán apoyarse en la información que les brindan sus éxitos y fracasos previos. Pero la experiencia por sí misma puede ser insuficiente. Nunca te arrepentirás de investigar y consultar las experiencias que otros hayan publicado o te puedan comunicar directamente. De lo anterior, puedes deducir la importancia que tiene consultar las bases de datos y la opinión de los expertos.

- Elaborar un diagnóstico contextual que ubique y relacione el problema en aquella problemática mayor que lo engloba y que determina sus características y su comportamiento. Es muy importante tener presente que un problema no se comporta de la misma manera en poblaciones o en momentos diferentes. La gestión de proyectos nos exigirá tener en cuenta el contexto al momento de proponer las soluciones. A lo largo del texto se verán algunas técnicas para facilitar la elaboración de diagnósticos contextuales.

- Analizar las causas y consecuencias del problema. En adelante nos referiremos a esta actividad como diagnóstico causal y aplicaremos, al resolverla, diferentes enfoques, especialmente una técnica llamada árbol de problemas.

- Priorizar los factores causales. Implica comparar la importancia relativa que pueda tener cada una de las causas identificadas en el diagnóstico y en el comportamiento del problema.

**Precisar un problema consiste en:**



Para el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2010), la Identificación del problema, se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción, pero no es la ausencia de una solución y por tanto su definición no debe hacerse anotando la falta de algo, sino describiendo la situación negativa que afecta a un sector de la población y que puede ser deducida a partir de los antecedentes de la situación problemática que se busca resolver. (18)

Sigue manifestando Darío Gómez (2009), en relación con la información sobre los factores propios de la solución, que: El proyectista necesitará también generar y utilizar información que le permita formular y seleccionar las mejores posibilidades de actuar sobre el problema, obteniendo la máxima ventaja:

- ¿Quiénes han resuelto el problema con éxito?
- ¿Qué métodos han sido exitosos antes?
- ¿Qué métodos han fracasado?
- ¿Qué métodos podrían ser efectivos?
- ¿Qué se necesitaría para resolver el problema?
- ¿Qué tanto éxito o fracaso podremos esperar?

- ¿Qué tanto respaldo puede tener la solución?
- ¿Quiénes pueden respaldar la solución?
- ¿Quiénes pueden oponerse a la solución?
- ¿Qué tan fácil será resolver el problema?
- ¿Cuánto puede costar la solución?
- ¿Cuánto puede durar la intervención?
- ¿Qué efectos nocivos pueden derivarse de la intervención?
- ¿Para cuántas personas sería una solución?

Para resolver un problema, la motivación y la buena voluntad pueden ser factores necesarios, pero no suficientes. El proyectista deberá documentarse muy bien sobre los alcances, las ventajas y limitaciones potenciales de las posibles soluciones. Al respecto, la gestión de proyectos propone diferentes técnicas que facilitan la obtención y organización de información relacionada con las soluciones y con su forma de llevarlas a cabo. La obtención, el procesamiento y análisis de la información contribuyen al desarrollo y perfeccionamiento de la intencionalidad, siempre que el proyectista asuma estas tareas como recursos administrativos y se apoye en estos últimos para cambiar y mejorar la calidad de sus decisiones. Un error frecuente en relación con este aspecto consiste en citar y recolectar información para conservar y defender una decisión ya tomada y no para reformular y mejorar la intervención con base en las evidencias disponibles. (31)

No obstante, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010), nos indica que la selección de la alternativa corresponde a identificar aquella que resulte más viable para dar solución al problema. La primera alternativa a analizar es la denominada optimización de la situación base (...), para cono-

cer si se pueden obtener mejoras sin necesidad de ejecutar total o parcialmente el proyecto. (19)

Para el tratadista Rubén Darío Gómez (2009), la intencionalidad es la decisión más importante del proyecto. Las demás decisiones que se asumen en el marco de la intencionalidad, para garantizar su éxito, constituyen el tercer componente de todo proyecto.

Algunos de los criterios que se han propuesto en relación con este aspecto son:

- Las decisiones implican una manifestación definida de la voluntad del sujeto, quien elige deliberadamente una ruta de acción y renuncia a otras. Decidir es, entonces, escoger y renunciar.
- Todas las decisiones que se asuman en el marco del proyecto deben armonizar entre sí y subordinarse a la intencionalidad básica.
- Las decisiones que no contribuyan significativamente al éxito de la intencionalidad básica se consideran esfuerzos perdidos, cuyo efecto desfavorable debe ser cuidadosamente tenido en cuenta por el proyectista.
- La calidad de una decisión se establece con base en su capacidad para transformar la situación problema en la dirección que se había previsto.
- La calidad de las decisiones depende directamente de tres factores:

1. De la calidad de la información que las sustenta (soporte técnico),
2. Del respaldo social a la iniciativa (soporte político),
3. De la competencia del proyectista para lograr los resultados previstos (motivación, compromiso e idoneidad).

Estos criterios suelen ser tenidos en cuenta por las diferentes agencias que financian proyectos, para evaluar la conveniencia de apoyarlos.

- La factibilidad de una decisión se refiere a su posibilidad de éxito, fundamentada en los recursos requeridos para lograr los resultados previstos. Algunos autores se refieren específicamente a esta propiedad como “factibilidad técnico-financiera”. Un análisis de factibilidad consiste en establecer si existen las condiciones y recursos humanos, materiales, físicos y financieros suficientes y efectivos para lograr el resultado previsto. Se dice que una decisión no es factible cuando el análisis hace prever que no se contará con los recursos suficientes para realizarla adecuadamente.

- La viabilidad de una decisión también se refiere a su posibilidad de éxito, pero en este caso está determinada en función del respaldo social que garantice el alcance de los resultados previstos. Analizar la viabilidad de una decisión consiste en establecer si cuenta con el suficiente respaldo de los actores sociales, como para lograr el éxito. Este respaldo depende, a su vez, de los intereses de las fuerzas sociales que actúan en el grupo y se reflejan en sus valores éticos individuales, sus normas morales predominantes, los patrones culturales vigentes, sus leyes y acuerdos políticos. Se dice que una decisión no es viable cuando la contradicción con los valores, intereses, normas o disposiciones legales del grupo, amenaza su realización.

- En relación con los proyectos, la factibilidad y la viabilidad rara vez son fatalidades inmodificables. Por el contrario, con frecuencia son condiciones virtuales que pueden existir en la medida en que el proyectista genere las condiciones

para lograr los recursos o el respaldo requeridos.

- Los evaluadores de proyectos suelen rechazar propuestas cuya factibilidad y viabilidad no estén “razonablemente” garantizadas, considerando que en estas condiciones el proyecto posiblemente fracasará.
- Un proyectista tampoco puede manejar las decisiones de manera desordenada. La gestión de proyectos le ofrece técnicas y métodos para analizar, interpretar, valorar, ordenar y poner en marcha diferentes decisiones, de manera que garanticen el éxito de la intencionalidad básica.

A este respecto, las instituciones y agencias que trabajan por proyectos ofrecen diferentes formatos que apuntan a organizar por bloques las decisiones requeridas para garantizar el éxito del proyecto. Entre las expresiones más importantes de decisiones asumidas en el proyecto, figuran las estrategias, los objetivos específicos, las metas, la definición de acciones, la previsión de recursos, la elaboración de cronogramas, de presupuestos y la definición de los criterios y procedimientos de evaluación.

La gestión de proyectos ha desarrollado técnicas que facilitan la solución de problemas. Entre ellas se destacan el análisis lógico (Marco lógico) y las técnicas de programación. (33-34)

Cabe destacar que en materia de Preparación y Evaluación de Proyectos, es común escuchar las palabras: Prefactibilidad y Preinversión, Al respecto, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010), manifiesta que Prefactibilidad: es un estudio avanzado, coherente, con información y análisis profundo sobre variables

importantes de un proyecto, como: el mercado, la tecnología, la rentabilidad financiera, económica social y el impacto ambiental. Preinversión: comprende la elaboración de los estudios de un proyecto (perfil, prefactibilidad, factibilidad y el diseño), que abarcan todos los análisis que se deben realizar sobre un proyecto desde que el mismo es identificado a nivel de idea hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono. (83)

A manera de conclusión, en relación con el tema de decisiones en los proyectos, para el tratadista Wilburg Jiménez (2013), en su obra *Comportamiento Humano en la Toma de Decisiones*, manifiesta que existen dos dimensiones:

#### 1– Dimensiones de una decisión efectiva

Existen dos dimensiones diferentes para que una decisión sea efectiva: la calidad y la aceptación de la decisión. La primera, su calidad, es el factor objetivo e impersonal, aunque tradicionalmente se ha puesto más hincapié en la dimensión de la calidad, para lo cual se ha seguido la siguiente secuencia:

Obtención de la información sobre los hechos;  
Análisis y ponderación de los mismos; y  
Toma de la decisión

La aceptación de la decisión es el factor subjetivo y personal. Toda decisión comprende un conjunto de valores, opiniones, sentimientos y actitudes, que conforman el comportamiento humano y que inciden positiva o negativamente en su aprobación.

Es importante separar claramente las dos dimensiones antes referidas, puesto que la manera de enfocarla es completamente diferente. La buena calidad de una decisión

no implica necesariamente su aceptación. Cuando se falla en esa diferenciación se llega a discusiones interminables, a complejidad en el proceso, a errores y hasta al desastre en las acciones (1-Cap.II).

Dentro de este proceso de toma de decisiones, es menester indicar que para el tratadista Rubén Darío (2009), existen varios tipos de proyectos:

Existen tantos proyectos cuantas intencionalidades pueda organizar el ser humano.

Existen también innumerables maneras de clasificar los proyectos, pero la mayoría de las taxonomías obedecen a algún tecnicismo o reflejan un modo específico de actuar de las grandes agencias de desarrollo o de los órganos correspondientes del nivel nacional. En la práctica, estas clasificaciones tienen poca utilidad, y resulta más conveniente designar los proyectos por sus objetivos dentro del área programática a que se aplican.

Los autores han diferenciado algunos tipos de proyectos sin que las categorías sean completamente excluyentes. Pero los principios y técnicas requeridos para garantizar su éxito sí lo son.

Entre los diferentes tipos de proyectos se destacan los siguientes:

- **Proyectos de inversión o desarrollo social:** dirigidos a resolver un problema social y a generar cambios benéficos en un grupo humano seleccionado por su mayor vulnerabilidad. La clave de estos proyectos es la solución de un problema que afecta el bienestar o la calidad de vida de un grupo humano.

- **Proyectos de investigación:** dirigidos a generar conocimientos nuevos sobre una pregunta específica

que no ha sido resuelta por la ciencia. El producto de estos proyectos es un informe que recoge el conocimiento nuevo generado por el investigador.

- **Proyectos de desarrollo tecnológico:** estos proyectos se interesan por mejorar la aplicación de conocimientos generando productos o servicios útiles. Implican el desarrollo de nuevos procedimientos y la provisión de los recursos físicos requeridos para mejorar un proceso de producción o un servicio.

- **Proyectos de desarrollo administrativo:** dirigidos a mejorar un proceso administrativo o una organización. Los proyectos de desarrollo institucional se interesan en mejorar, modificar, ampliar o crear una organización de trabajo y de los sistemas que la componen. En salud, este tipo de proyectos generalmente facilitan la revisión y la renovación de la administración del sistema de salud y de los servicios, o de una parte de la organización, incluyendo el replanteo eventual de las políticas, estructuras, sistemas, modelos, recursos y procedimientos, en un proceso donde el desarrollo del talento humano es el elemento central. Su ejecución suele demandar recursos adicionales, diferentes a los que se destinan a actividades operacionales normales en una institución. Su éxito no es posible sin una voluntad política seria y un alto grado de compromiso del talento humano para que su operación se prolongue en el tiempo y logre las transformaciones deseadas.

- **Proyectos de inversión física:** dirigidos a desarrollar, ampliar, mejorar o modificar sustancialmente edificaciones, infraestructura, instalaciones o equipos. (35-36)

También identificamos un proyecto social, que para la Comisión Eco-

nómica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s.f.), es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema. Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado (2).

### **Bibliografía consultada**

Brealey, Richard y Stewart C. Myers (1993). Principios de Finanzas Corporativas. Cuarta edición. España: McGraw-Hill.

Caro Ricardo Enriquez, <http://thesmadruga2.blogspot.com/>, consultado 19 de mayo 2014

Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social

(CLADES) (2000), Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información, Santiago de Chile.

Cerda-Gutiérrez H. (1994) Cómo elaborar proyectos: Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y de educación. Colección Mesa Redonda. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (s.f.) Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales.

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Inversiones Públicas (2010). Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública: San José, CR: MIDEPLAN.

Darío Gómez Rubén (2009), Manual de gestión de proyectos, Universidad de Antioquia, 1era edición, Colombia.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH. Planificación de proyectos orientada a Objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. Disponible en: [http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/zopp\\_s.pdf](http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/zopp_s.pdf)

Figuerola M. Gustavo A. (2005) La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural, Chile.

Gido Jack y Clements James P. (1999) Administración Exitosa de Proyectos, Internacional Thomson Editores, México.

Guízar Montífar, Rafael Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones. Citado por Caro Ricardo Enriquez, [http://](http://thesmadruga2.blogspot.com/)

[thesmadruga2.blogspot.com/](http://thesmadruga2.blogspot.com/), consultado 19 de mayo 2014.

Hitt Michael y Otros (1999), Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización, México, Editorial Internacional Thomson Editores.

Instituto Costarricense de Electricidad. (2008), Bases teóricas sobre una PMO Oficina Administración de Proyectos: Proceso Control de Proyectos, San José, Costa Rica.

Interactive Community Planning: ZOPP: Goal Oriented Project Planning. Disponible en: <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issuestools/tools/ZOPP.html>.

Jiménez Castro Wilburg (2013), Comportamiento Humano en la toma de decisiones, Centro de Investigación en Administración Pública, Cuadernos Centroamericanos del ICAP.

Kriegel Robert J. y Patler Louis (1994) "Sí no está Roto Rómpalo", Editorial Norma, Colombia.

Martínez-Ruiz O, Vargas Peña GS. (1999), Gestión de Proyectos: Módulo de autoinstrucción. Cali Colombia: FUNDAPS.

Miranda-Miranda JJ, (1998), Gestión de Proyectos: Identificación, formulación, evaluación. 3ª ed. Bogotá: MM editores.

Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004 Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Tercera Edición.

Oficina de Planeación. Universidad de Antioquia, (1998). Colombia, Curso de gestión de proyectos (Presentación en Power Point). Medellín.

Quintero VM. (2000), Evaluación de proyectos sociales, construcción de indicadores sociales. Bogotá: FES.

Rampersad, Hubert K. Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Citado por Caro Ricardo Enriquez, <http://thesmadruga2.blogspot.com/>, consultado 19 de mayo 2014.

Rowan Gibson, (1998). Repensando el Futuro, Editorial Norma, Colombia.

Sapag, Nassir y Sapag Reinaldo, (1991). Preparación y Evaluación de Proyectos Segunda Edición, México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.

Thompson Strickland, (1998). Administración Estratégica, 11ª Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.

Thompson, Arthur A., Stickland, A. J., Gamble, John E. Administración Estratégica Teorías y Casos. Citado por Caro Ricardo Enriquez, <http://thesmadruga2.blogspot.com/>, consultado 19 de mayo 2014.

ISBN 978-987-28623-2-9

Publicación Gratuita por Pedido en [www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com)



"Visión Global, Misión Regional y Pasión Local"

Ediciones Alta Gerencia  
[www.altagerenciainternacional.com](http://www.altagerenciainternacional.com)