

La mala reputación: cómo el neuromarketing usa la retórica¹

Francisco Arenas-Dolz
Universitat de València

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Francisco Arenas-Dolz (Valencia, 1978) es doctor en Filosofía (Ética y Estética) por la Universidad de Bolonia (2007) con una tesis titulada *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, retorica ed ermeneutica* y por la Universidad de Valencia (2007) con la tesis titulada *Hermenéutica, retórica y ética del logos. Deliberación y acción en la filosofía de Aristóteles* (premio extraordinario de doctorado). Actualmente es profesor del Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia, donde enseña ética y filosofía política. Ha centrado su labor investigadora en la filosofía práctica de Aristóteles, en especial en la teoría aristotélica de la deliberación, y en los problemas de la teoría hermenéutica, sobre la que ha publicado los libros *Hacia una hermenéutica analógico-crítica* (2003), *Hermenéutica de la encrucijada. Analogía, retórica y filosofía* (2008), así como numerosos ensayos en revistas nacionales e internacionales. Es editor de varios volúmenes colectivos: *Diez palabras clave en hermenéutica filosófica* (2006), *Nietzsche y la hermenéutica* (2007), *El mito del Uno. Horizontes de latinidad* (2008) y *Politeísmo y encuentro con el Islam* (2008), *El ciudadano democrático. Reflexiones éticas para una educación intercultural* (2009), *El otro y el símbolo. Hermenéutica analógica, ética y filosofía política* (2009) y *Márgenes de la interpretación. Diálogo, símbolo y analogía* (2012). Ha sido becario del Real Colegio de España (Bolonia).

RESUMEN

El propósito de este ensayo es investigar críticamente la persistencia, pervivencia y aplicabilidad de la retórica a la situación comunicativa en el ámbito empresarial, mediante el estudio de las prácticas que intervienen en la configuración de la imagen de la empresa de cara al mundo exterior o al de sus empleados. Para ello se mostrará el uso

¹ Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-01, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (actualmente Ministerio de Economía y Competitividad) y con Fondos FEDER de la Unión Europea.

de la retórica no sólo en las metodologías tradicionales de gestión de la imagen, sino que se atenderá también a otras perspectivas novedosas, como el neuromarketing, y su aplicación al diseño de la identidad corporativa. Dado que los nuevos estudios neuromarketing están cobrando cada vez más importancia en sus usos comerciales, especialmente en el desarrollo y aplicación de las técnicas de las neurociencias a la investigación de marketing tradicional para explorar el inconsciente de los consumidores, se analizarán las estrategias de manipulación interna y externa empleadas por cuatro grupos –Procter & Gamble, Henkel, Johnson & Johnson e Inditex– que han aplicado el neuromarketing para presentar retóricamente los valores que sustentan la cultura corporativa de la empresa. Por último se profundizará en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing.

PALABRAS CLAVE: Retórica, Empresa, Comunicación perceptiva, Imagen corporativa, Neuromarketing, Storytelling.

1. Introducción

“Es más fácil soportar una mala conciencia que una mala reputación”, afirma Friedrich Nietzsche en el § 52 de *La ciencia jovial*. La imagen corporativa es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía “significa”; se refiere, por tanto, a cómo se percibe una compañía. Esta imagen, diseñada por los expertos de marketing y comunicación, es un ejercicio en la dirección de la percepción, que emplea las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público que resulte atractivo, de modo que la compañía pueda suscitar interés entre los consumidores, introducirse en su mente y facilitar las ventas del producto.

Una buena imagen corporativa puede considerarse como la suma de todas las imágenes asociadas a las posiciones individuales del producto de la compañía. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad de las ventas. Por ejemplo, una compañía petrolera, que tiene la imagen de ser ambientalmente antipática, no tendrá éxito si los productos vendidos no se

califican como “verdes”, por lo que deberá invertir en actividades promocionales que modifiquen su imagen corporativa siguiendo una senda ambientalmente cordial.

El nombre corporativo y el logotipo deben ser coherentes con la imagen corporativa. El logotipo original de Starbucks, cuando se inauguró la primera cafetería en Seattle en 1971, era una sirena coronada con una doble cola abierta, con los pechos descubiertos. Se dice que su logotipo proviene de un tatuaje del dueño, que pertenecía a la marina estadounidense. Pero este logotipo, que a los ciudadanos estadounidenses les parecía muy obsceno, porque parecía que la sirena invitaba a que la copulasen, se estilizó para que la gente olvidara su parte inferior y las colas abiertas.

Una imagen corporativa acertada debe también ser creíble. Es decir, la imagen debe estar relativamente cerca de sus comportamientos reales para ser creíbles. Si, por ejemplo, se desea crear una imagen corporativa de lujo, no se deberá hacer como ha hecho Loewe en la campaña conmemorativa de la primera colección Oro Loewe de 1975, ya que dista mucho de lo que es una estrategia de posicionamiento de una compañía dedicada al lujo. Ni la melodía, que parece sacada de un circo, ni los modernos y modernas, disfrazados de “progres”, que parecen hijos de papá, ni la jerga con la que hablan, repleta de errores lingüísticos, representa los valores de la marca². Esta campaña publicitaria contrasta con la lanzada por Cartier para conmemorar su aniversario³.

La comunicación empresarial es considerada un factor cada vez más relevante. Desde el punto de vista teórico se distingue entre comunicación interna – orientada a la colaboración para lograr un compromiso entre sus integrantes y la cohesión de los valores que forman la cultura empresarial– y externa –orientada al marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la imagen corporativa–. Ambas son dos caras de una misma moneda, pues persiguen un objetivo común: la buena imagen de la empresa y la creación de una identidad adecuada para la misma.

Muchas metodologías de gestión de la imagen corporativa recurren a modelos complejos que exigen del profesional un análisis que no siempre es posible realizar por

² <http://www.youtube.com/watch?v=UUWFWJ9fRoo>

³ <http://www.odyssee.cartier.fr/>

falta de tiempo o recursos. Sin embargo, otros autores entienden la imagen corporativa como la sistematización de un discurso identificativo que busca los medios para persuadir, como una actividad eminentemente argumentativa, retórica (Bonet y Sauquet, 2010; Flory e Iglesias, 2010; Gaggiotti, 2012; Gómez Cervantes, 2009; Iglesias y Bonet, 2012; Jaillet, 1998; Jensen, 2010; López-Aranguren y Gómez Rodríguez, 2004; Mouton, Just y Gabrielsen, 2012; Nilsson, 2010; Pujante, 2003).

De ahí que el propósito de este trabajo sea investigar críticamente la persistencia, pervivencia y aplicabilidad de la retórica a la situación comunicativa en el ámbito empresarial, mediante el estudio de las prácticas que intervienen en la configuración de la imagen de la empresa de cara al mundo exterior o al de sus propios empleados. Para ello se mostrará, en primer lugar, el uso de la retórica en las metodologías tradicionales de gestión de la imagen, entre las que se encuentran, entre otras, las propuestas de Joan Costa, Norberto Chaves, Justo Villafañe, Paul Capriotti, Daniel Scheinsohn, Cees Van Riel, Luis Ángel Sanz de la Tajada o Abelardo Rodríguez (2). En segundo lugar se atenderá también a otras perspectivas novedosas, como el neuromarketing, y su aplicación al diseño de la identidad corporativa (3), analizando las estrategias de manipulación interna empleadas por cuatro grupos –Procter & Gamble, Henkel, Johnson & Johnson e Inditex– que han aplicado el neuromarketing para presentar los valores que sustentan la cultura corporativa de la empresa (4). En tercer lugar se profundizará en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing (5), mostrando algunas estrategias de manipulación externa empleadas por estas compañías (6). Por último se presentarán las conclusiones de este estudio (7).

2. Principales metodologías de gestión de la imagen

Diversas metodologías han tratado de explicar y sistematizar los factores que intervienen en la gestión y planificación de programas orientados a forjar la imagen de una empresa. Joan Costa ha sido pionero en aplicar las ciencias de la comunicación al estudio, implantación y control de la imagen pública de empresas y organizaciones. Para él una empresa no es meramente una organización compuesta de factores productivos, de capital y de trabajo, sino un “organismo vivo”, “un complejo sistema de



comunicaciones y como generadora y gestora de su propia Imagen” (Costa, 2001, p. 47).

Por un lado, Costa entiende que la imagen es la representación mental (*imago*) de un conjunto de atributos y valores que determinan las opiniones de una colectividad, por lo que se trata más bien de un proceso, no de una cosa. Por otro lado, Costa concibe la empresa como un organismo social, como un sistema, y no como una suma de partes o compartimentos estancos. Empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, sea cual sea su fin: económico, científico, cultural, cívico, etc.; se encuentra en comunicación consigo misma y directa e indirectamente con su entorno; tiene la exigencia de definir la estrategia global de su identidad cultural y el estilo de sus comunicaciones, irradiando una determinada imagen en sus públicos.

Costa identifica cuatro vectores dinámicos que generan la imagen: *identidad, cultura, acción y comunicación*. La identidad –quién es– implica una estrategia de diferenciación que se refleja a nivel verbal –en el nombre de la empresa–, visual –en el logotipo–, objetual –en los objetos que produce la empresa–, ambiental –en la arquitectura corporativa–. La cultura –cómo lo hace– expresa la dinámica de la identidad y tiene a la construcción de un posicionamiento y un estilo. La acción –qué hace– incluye tanto las decisiones estratégicas como las producciones. La comunicación –qué dice– es una acción que canaliza la cultura y la identidad. La comunicación, que debe acompañar a las estrategias globales de la empresa, define, proyecta, impulsa y conduce la acción y, al generar significados y valores, produce sentido. A juicio de Costa, se trata de identificar, definir y evaluar qué imagen existe actualmente con el propósito de elaborar un plan estratégico e integrados para la gestión de las comunicaciones.

Los cambios en los sistemas de comunicación tradicionales han conducido a una desestabilización de la identidad del producto al someterlo a una redefinición constante así como a fuertes equívocos que actúan sobre la imagen y la comunicación. Esta situación ha llevado a Norberto Chaves (1994) a analizar el concepto de “imagen institucional” –que incluye tanto un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública– desde cuatro elementos básicos: *realidad, identidad, comunicación e imagen*. Los cambios más drásticos se dan cuando se produce un quiebre en la imagen



institucional. De ahí que sean fundamentales los programas de diseño de la imagen institucional orientados a redactar los mensajes que deben inducir una determinada imagen pública de la institución, alterando así la semiosis institucional. Esta intervención se produce al actuar sobre los recursos de la comunicación institucional. Chaves distingue varios niveles de identificación institucional: nombres, logotipos e imagotipos,

En los últimos años se ha estado más pendiente de hacer acopio de argumentos a favor de las excelencias de los activos intangibles de las organizaciones, de la pérdida de rentabilidad de la comunicación de marketing o en resaltar la creciente socialización de la empresa en una sociedad cambiante, que de efectuar un análisis crítico sobre las estrategias corporativas de la empresa, que van más allá de una visión puramente instrumental de la comunicación corporativa, para generar una imagen. Esta imagen es el resultado de la integración en la mente del público de dos sistemas, un sistema fuerte –aquellas acciones que se refieren a las políticas fundacionales de la empresa– y un sistema débil –su identidad, su cultura y su comunicación corporativas–. Desde esta perspectiva, Justo Villafañe considera que la imagen corporativa es una imagen construida en la mente del público a partir de un estímulo. Justo Villafañe (1990, p. 29) nos propone la siguiente definición: “La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, el concepto de imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte; implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta”.

Es difícil hallar una definición de la imagen corporativa que integre todos los aspectos que la determinan. Para Paul Capriotti (1999, p. 16) la imagen corporativa es “una representación de un objeto real, que actúa en sustitución de este”. Se trata, por tanto, de la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Daniel Scheinsohn, en el capítulo 6 de su libro *Comunicación estratégica* entiende la imagen como “representación de la realidad, que ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro de la persona que la percibe y construye” (2009, p. 83). El



conocimiento humano, que es simbólico, se basa en la percepción de estas imágenes. También la empresa se percibe a través de las imágenes que tenemos de ella. Scheinsohn (2009, p. 85) define la imagen corporativa como “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene con relación a una empresa”. Señala Scheinsohn que muchas veces el término “imagen” se interpreta peyorativamente como sinónimo de falsificación o manipulación. Sin embargo, para él, esto no es tan cierto como parece. Aunque la imagen pudiera utilizarse para una táctica de manipulación coyuntural, nunca podría emplearse como estrategia comunicativa.

Cees Van Riel (1998, p. 77) entiende la imagen corporativa “como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas”, otorgándoles un poder simplificador al que se adhieren conceptos como bueno-malo y agradable-desagradable. Para Van Riel (1998, p. 27) la comunicación corporativa es “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación, interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

Para Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994, p. 131) la imagen consiste en “un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos”.

Abelardo Rodríguez González (2005) aplica la retórica clásica al estudio de los logotipos, ofreciendo una taxonomía en el empleo de las principales figuras retóricas. Rodríguez explica las principales estrategias retóricas de que se sirve el diseño gráfico para lograr persuadir a su auditorio al generar una identidad corporativa. En su estudio plantea las responsabilidades que implica la elección y aplicación de los esquemas heurísticos que nos ofrece la retórica, y que le llegan a explicitar los pasos convencionales de la estructuración de un discurso argumentado, provenientes de la retórica clásica, y que aplicados al diseño son:



1. La *inventio*. Es la búsqueda de los argumentos pertinentes para la situación que prevalece en el auditorio. Abarca la selección de las ideas sobre las que después habrá de construirse el discurso. Es estudiar la problemática, por ejemplo, de la empresa y a partir de ella, determinar que acuerdos previos operan en la mente del público.

2. La *dispositio*. Consiste en la elección y ordenación adecuada de los recursos con los que el diseñador dispone, es la organización de las ideas, de los argumentos, de las pruebas que se habrán de presentar en la identidad gráfica.

3. La *elocutio*. Trata de encontrar la forma gramatical, icónica, persuasiva y estética del discurso. Es la selección de la tipografía, la retícula y el color; las imágenes a utilizar, la composición y demás elementos gráficos y lingüísticos que componen la identidad corporativa.

4. El *actio*. La transmisión del discurso, preparación y utilización de recursos, técnicas y métodos que ayudan la presentación ante el público de una identidad gráfica (mobiliario, condiciones de iluminación, uniformes, actitudes, servicio, etc.)

3. Neuromarketing e imagen corporativa

El neuromarketing ha estudiado las emociones que la publicidad, los mensajes, los productos y las marcas despiertan en el cerebro de clientes y consumidores. El neuromarketing es una nueva forma de conocer al consumidor, la cual explora el cerebro humano para resolver interrogantes que lleven a las organizaciones a conocer más a profundidad al ser humano, sus gustos, deseos, necesidades y motivadores de compra (Lindstrom, 2011; Monge y Fernández, 2011; Zurawicki, 2010). Las raíces del neuromarketing se remontan a la afirmación hecha por el neurocientífico Antonio Damasio (2001a; 2001b; 2005; 2010) en el sentido de que los seres humanos utilizamos regiones emocionales del cerebro –y no sólo las racionales– al tomar decisiones.

En un estudio publicado en 2005 Michael Kosfeld y otros señalaron los efectos de la hormona oxitocina sobre el comportamiento, demostrando que la administración de la hormona –a través de un spray nasal– incrementa la confianza de las personas y, por tanto, facilitaría el trabajo de los vendedores. Así, en lugar de preguntar a grupos focales o grupos de discusión lo que piensan de un producto, podríamos colocarlos en las máquinas de resonancia magnética funcional (fMRI, en sus siglas en inglés) y medir sus respuestas neurales a los productos. Mirando directamente al cerebro podríamos



centrarnos en las señales de placer en los sujetos, sin preocuparnos por su supuesta falta de sinceridad. De esta manera podríamos armonizar mejor los productos y las campañas de marketing, eligiendo los productos en función de las audiencias y sus deseos, y fabricando productos poco menos que irresistibles.

La importancia de los cinco sentidos en la construcción de una imagen corporativa en la mente de los públicos, que se traduce en fidelización hacia la empresa, ha hecho del neuromarketing una poderosa herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa. Los sentidos se han convertido en un factor determinante a la hora de elegir una marca favorita y de vender una imagen positiva. Apelando a los sentidos las marcas pueden conectarse con la memoria y las emociones de los consumidores. La presencia de los sentidos es relevante en el proceso de generación de conocimiento humano y de producción de significados, pues gracias a ellos los individuos se comunican con su entorno y pueden generar percepciones e imágenes mentales acerca de sus experiencias y de los aspectos presentes en el mundo que los rodea. Estas percepciones e imágenes mentales determinan las opiniones y actitudes de los consumidores ante un determinado producto o servicio. Las imágenes mentales establecen en los individuos pautas de pensamiento y de conducta y cuando se vuelven parte de vida cotidiana tienden a imponerse como prejuicios y estereotipos que determinan sus opiniones, decisiones y acciones. De esta manera, si se explotan los sentidos necesarios, las imágenes mentales que se formen, entre las que se encuentra la imagen corporativa, van a ser lo más coherente posible con lo que las empresas desean transmitir.

En un mundo donde los elementos diferenciadores son muy pocos, la gestión de la imagen corporativa desfallece frente a la percepción de sus públicos. De ahí que las empresas deban generar una imagen que los sitúe por encima de la competencia y los ubique en una posición ganadora en la mente de los consumidores. Uno de los autores que mejor ha esbozado las características del neuromarketing, estudiando su uso en diferentes marcas, y los pasos que se necesitan para crear una marca sensorial con una imagen fuerte y sólida en la mente de los consumidores, es el publicista australiano Martin Lindstrom. A su juicio, las marcas deben convertirse en una experiencia que involucre más al público –interacción– y que establezca un vínculo que vaya más allá del paradigma tradicional bidimensional –visual y auditivo–, de manera que las organizaciones puedan lograr efectos psicológicos que ayuden a fortalecer la imagen y

el posicionamiento de esta. Por ello, es necesario darle a la comunicación un tono emocional, para que la marca, además de reconocida, ocupe un lugar en la vida del consumidor.

En su libro *Brand sense* (2005) Lindstrom enumera seis pasos para la creación de una marca multisensorial: 1) organizar el escenario para desarrollar una estrategia de marketing efectiva, eligiendo los canales, herramientas y sensaciones a los que se va a apuntar cuando esta se construya; 2) separar su marca en diferentes partes –nombre, forma, color, imágenes, navegación, ritual, tradición, servicio, comportamiento, sonido, icono, lenguaje– que deben trabajar unas independientemente de las otras, pero actuando de una manera coordinada; 3) entender los ingredientes de la marca, sabiendo cuáles funcionan y cómo combinarlos; 4) unir partes, permitiendo que cada componente se mantenga por sí mismo; 5) lanzar la marca, buscando los sentidos más apropiados para transmitir mensajes consecuentes con la estrategia de la marca; 6) crear la percepción perfecta apelando al sentido perfecto y a la experiencia perfecta.

Además de las sensaciones, las emociones son un factor muy importante no sólo para la decisión de compra de los consumidores, sino para la formación de la percepción de un individuo hacia cierta marca. Las marcas emocionales producen mayor conexión con los públicos y mayor grado de fidelidad del que producen las marcas racionales, las cuales utilizan los mecanismos tradicionales de información y argumentación, basados en beneficios y funciones, en lugar de apelar a elementos más emocionales que toquen el corazón de los públicos.

James Geary (2012, 58-75) ha señalado que el éxito de la publicidad depende en buena medida de que las metáforas resuenen en el público objetivo y que sean capaces de aprovechar las asociaciones emocionales para motivar decisiones de compra. Las metáforas pueden revelar los pensamientos y sentimientos que ocurren por debajo del umbral de la conciencia en las esferas más inconscientes de nuestra mente. La gente en una conversación ordinaria utiliza 5-6 metáforas por minuto, y cada metáfora puede revelar la orientación o el significado oculto de dicho intercambio. Los seres humanos aprenden a través de procesos metafóricos, al comparar experiencias nuevas con anteriores. Entender por qué los consumidores utilizan algunas metáforas y no otras da luces sobre cómo ellos se relacionan con ciertos temas.



La influencia de estas asociaciones semiinconscientes en la toma de decisiones es conocida como “heurística afectiva”. Nuestras decisiones están influidas por nuestros estados afectivos, que se determinan tanto por las imágenes que vemos como por las palabras que leemos. Dicho de otro modo: una imagen vale más que mil palabras. Los estudios realizados en psicología social sugieren que el lenguaje afectivo y las imágenes nos conducen a estados mentales que influyen sutilmente en nuestras decisiones, activando un campo de correlaciones inconscientes (Slovic et al., 2002). De ahí el uso de las metáforas en publicidad para crear toda una constelación de connotaciones diseñada para situarnos en un marco mental de compra o para transmitirnos una imagen corporativa determinada.

Gerald Zaltman, profesor de Marketing en la Harvard Business School y fundador de Olson Zaltman Associates⁴, una de las consultoras más interesantes de la esfera internacional, ha estudiado el lenguaje metafórico para identificar las “metáforas profundas” utilizadas por los consumidores para estructurar y dar nuevos marcos a un determinado tema y conformar el proceso de toma de decisiones de los consumidores. Con este propósito Zaltman diseñó la metodología ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*), un proceso de entrevista patentado, que integra las investigaciones de las neurociencias e ideas del psicoanálisis, en especial los estudios de Carl Gustav Jung sobre la “imaginación activa” y los “arquetipos”, y que consiste en obtener metáforas del consumidor tras invitarlos a seleccionar y comentar algunas imágenes alusivas respecto a un tema, producto o servicio de interés.

Según Zaltman las empresas suelen tener un “déficit de profundidad”, de modo que apoyándose en el poder del lenguaje figurativo, la ZMET investiga el “por qué” subyacente a las interpretaciones, historias, opciones y comportamientos de los consumidores. Zaltman apuesta por la exploración del inconsciente como fuente para el marketing. En *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers* (2008) establece la existencia de siete metáforas universales, que aparecen en los relatos de los consumidores al explicar sus sentimientos y pensamientos hacia los

⁴ <http://www.olsonzaltman.com/>

productos. Estas “metáforas profundas” son las siguientes: equilibrio, transformación viaje, contenedor, conexión, recurso y control⁵.

Una lectura detallada identifica los constructos centrales, o los pensamientos y sentimientos que la gente tiene, así como las asociaciones entre ellos. El “mapa mental” resultante muestra por qué los consumidores creen y se comportan de la manera en que lo hacen, proporcionando un campo estratégico para la toma de decisiones. La técnica ZMET es una nueva tecnología aplicable a la investigación de mercados. Esta diseñada para abordar los patrones mentales que dirigen el pensamiento y comportamiento del consumidor. Estos patrones se definen usando imágenes y metáforas del propio consumidor para presentarle productos más adecuados a sus necesidades y deseos.

Lawrence E. Marks, profesor de Epidemiología y Psicología, director del Laboratorio John B. Pierce de la Universidad de Yale, ha estudiado desde hace más de cuarenta años la base cerebral de la sinestesia. En su obra *The unity of the senses* (1978) destacó la importancia científica de la sinestesia, subrayando su potencial en el estudio de las bases perceptuales de la metáfora. La sinestesia es un término utilizado para describir un conjunto de estados cognitivos relacionados con la unión de los sentidos. Se trata de una cualidad de ciertos individuos que tienen experiencias sensoriales distintas a la mayoría de la población, como oír colores, oler sabores o asociar colores a los números o formas, entre otras. Muchas metáforas que usamos a diario son sinestésicas, pues describen una experiencia sensorial con el vocabulario que pertenece a otra: el silencio es dulce, las personas sexualmente atractivas son calientes, las personas poco atractivas nos dejan fríos (Geary, 2012, p. 77).

Todos poseemos habilidades sinestésicas, como demostró el psicólogo Wolfgang Köhler en 1929 con el descubrimiento de lo que se ha llamado el “efecto bouba/kiki”. Köhler. En sus experimentos llevados a cabo en la isla de Tenerife, Köhler mostró a los isleños dos formas –una redondeada y ameboide y otra puntiaguda– y les pidió asociarlas con las palabras ficticias “takete” “baluba”. Los participantes en el experimento asociaron mayoritariamente “takete” con la forma puntiaguda y “baluba”

⁵ <http://www.marketingmetaphoria.com/>

con la forma redondeada. En 2001 el neurocientífico Vilayanur S. Ramachandran y el psicólogo cognitivo Edward M. Hubbard (2001) repitieron el experimento de Köhler, sustituyendo los términos “takete” y “baluba” por “kiki” y “bouba”, respectivamente. Un 98% de los sujetos identificaron la forma curva con “bouba” y la dentada con “kiki”. De acuerdo con este resultado, el cerebro humano es capaz de extraer propiedades abstractas de las formas y los sonidos. Al crear asociaciones como estas, hallamos instintivamente –o creamos– patrones que conectan descripciones sensoriales con metáforas sinestésicas.

En un estudio publicado en 1946 acerca de cómo las personas forman sus primeras impresiones, el psicólogo social Solomon Asch distribuyó a dos grupos sendas listas de rasgos de carácter idénticas salvo en un término. La mitad de los participantes recibió una lista con los adjetivos “inteligente”, “hábil”, “trabajador”, “decidido”, “práctico”, “prudente” y “cálido”; la otra mitad recibió la misma lista, pero la palabra “cálido” fue sustituida por “frío”. Cada grupo que trazó un perfil de la persona descrita. Aquellos cuya lista incluía la palabra “cálido” formaron sus primeras impresiones de una manera mucho más positiva que aquellos cuya lista incluía la palabra “frío”. Asch observó que las palabras “cálido” y “frío” influyen decisivamente en las opiniones de las personas, concluyendo que las asociaciones derivadas de estas dos palabras son de importancia capital para valorar el carácter. Así, la Campbell Soup Company incorporó este efecto metafórico cuando renovó su embalaje, simulando la apariencia de humo que salía de la fotografía de la crema de patatas, del pollo con fideos y de la sopa de tomate, en la creencia que el consumidor estaría conectado más emocionalmente con el producto si este parecía “cálido”. ¿Qué es esto sino vender humo?

Las metáforas funcionan como una estructura imaginativa recurrente que influye en el pensamiento y facilita el juicio. La marca es una metáfora porque representa una experiencia sensorial, no una descripción literal de esa experiencia. Los productos son literales, las marcas metafóricas, porque son una imagen mental que representa la experiencia del producto. Esto lo saben bien los publicistas, para quienes los cereales de desayuno no son cereales de desayuno, sino un aspecto de la felicidad doméstica, y una compañía de seguros no es una compañía de seguros, sino una roca de estabilidad en tiempos difíciles.

La teoría según la cual en la experiencia biológica se encuentran las bases para un pensamiento metafórico es conocida como “cognición corporeizada” (*embodied cognition*) y ha sido formulada por los cognitivistas George Lakoff y Mark Johnson en su trabajo seminal *Metáforas de la vida cotidiana* (1982). Para ellos, las metáforas más comunes, las que usamos a diario de modo instintivo e inconsciente, están profundamente arraigadas en nuestra fisiología. A estas metáforas, que no son un fenómeno puramente estilístico o lingüístico, sino que se sitúa en el terreno de la comprensión humana, las llaman “metáforas conceptuales”. Sostienen Lakoff y Johnson (1982, p. 41) que “la esencia de la metáfora es entender y experimentar una cosa en términos de otra”. Todo pensamiento requiere del uso de metáforas, metáforas encadenadas que dan forma a las argumentaciones que, sin ellas, es imposible ni expresar ni comprender. De acuerdo con su teoría de la “cognición corporeizada”, la mente no sólo está situada de un modo trivial en el cerebro sino que lo habita de modo esencial, ello quiere decir que, en sus procesos, la mente se ve limitada por el sistema sensorial y motor del cuerpo del que el cerebro es pieza esencial. Es por ello que en sus construcciones en cualquier terreno intelectual, incluso en los más abstractos como el de las matemáticas, la mente se ve forzada desde el comienzo a acudir a metáforas elaboradas a partir de la forma en que el cuerpo experimenta el mundo físico. Así, decimos que un teorema matemático “alcanza” una conclusión, que el futuro se “extiende” o está “delante” y que “detrás” queda el pasado, que uno “cae” en una “oscura” depresión, que el pensamiento se “ilumina” cuando se “eleva” a las “alturas” del espíritu, que “aprovechamos”, “gastamos” o “perdemos” o “invertimos” bien el tiempo, que la Bolsa se “desploma”, etc. Muchas de esas metáforas conceptuales tienen, adicionalmente, un contenido valorativo, es decir, su uso no es neutral. Importa mucho el tipo de palabras que se usen en las argumentaciones pues, según se usen unas u otras, nos meten en una suerte de campo semántico de fuerzas del que es difícil salir y que nos conducen, no por la fuerza de los argumentos sino por las connotaciones valorativas de las metáforas que los articulan o expresan a unas determinadas concepciones de la realidad.

El mundo empresarial abunda en el uso de estas metáforas conceptuales. Algunas de ellas tienen importancia estructural, por ejemplo, la empresa conceptualizada como una máquina, como un cuerpo o como un ser vivo. Así la operación metonímica “parte por todo” interactúa con el esquema de imagen de la verticalidad “arriba-abajo”, que



permite la conceptualización del poder como una posición elevada. De hecho, las metáforas conceptuales “tener control es estar arriba” y “no tener control es estar abajo” (Lakoff y Johnson, 1982, p. 15), plasmadas en la lengua en expresiones tan frecuentes como “tener todo bajo control”, “estar encima de alguien”, “estar bajo su mandato”, “está sobre mí en la empresa” u “ocupar un lugar superior en una compañía”, poseen una clara base física ya que, por ejemplo, en sistemas de gobierno antiguos el rey estaba físicamente en una posición elevada como en el trono, mientras que los vasallos tenían que arrodillarse o hacer una genuflexión, es decir, adoptar una postura físicamente inferior. En este sentido parece existir una correlación metafórica entre la cabeza como parte superior del cuerpo con el poder debido a la posición elevada. Un ejemplo de la metáfora conceptual “más es arriba” la encontramos en la frase: Los elevados costos de producción están obligando a muchas empresas a subir sus precios. Un ejemplo de la metáfora conceptual “el tiempo es una cantidad valiosa” la encontramos en la frase: “En esta empresa he donado tiempo y recursos”.

La imagen que tenemos de una empresa está formada por dos lados distintos, pero complementarios: uno lúdico u otro consciente. Algunas empresas sólo se centran en uno de sus puntos fuertes o en el otro, en vez de centrarse en ambos y en generar así una imagen lúdico-consciente, que resultaría bastante potente. Empleando la metáfora cognitiva “arriba-abajo” podríamos distinguir entre empresas “ascendentes”, que poseen una personalidad lúdica, fresca, contemporánea, aventurera, atrevida, audaz, rápida, ágil, profana, dominante, mágica o mística, y empresas “descendentes”, que poseen una personalidad consciente, sofisticada, tradicional, protectora, confiable, estable, familiar, segura, sagrada, contemplativa, sabia, reservada, calmada, conservadora⁶.

Este análisis nos permite realizar algunas consideraciones acerca de la construcción de la imagen corporativa de la empresa. Todas las teorías de la organización y la gestión empresarial se basan en imágenes implícitas o metáforas que nos conducen a ver, entender y gestionar las organizaciones de maneras distintas y parciales. Uno de los aspectos más interesantes de la metáfora es que siempre nos proporciona una visión unilateral. Al subrayar ciertas interpretaciones tiende a relegar otras a un papel secundario. Una investigación sobre la imagen corporativa de la empresa no puede

⁶ http://www.ted.com/talks/morgan_spurlock_the_greatest_ted_talk_ever_sold.html

eludir el estudio de las representaciones metafóricas, pues no es posible analizar la imagen de las organizaciones sin analizar las construcciones metafóricas dominantes en el discurso de cada empresa, que reflejan necesariamente el tipo de organización que existe dentro de la misma (Órfão, 2006).

4. Neuromarketing y estrategias de manipulación interna

Entre las compañías que han aprovechado el neuromarketing se encuentra Procter & Gamble, que invirtió fuertes sumas de dinero para replicar en sus laboratorios los experimentos que la academia había plasmado en el papel. Así, la empresa ha desarrollado nuevas técnicas de *buzz marketing* o marketing boca a boca. En 2001 lanzó Tremor⁷, una comunidad de jóvenes, formada por más de 250.000 miembros, a los que se les envían muestras o productos gratuitos antes del lanzamiento a cambio de que los comenten entre su grupo de amigos o les piden que voten sobre un logotipo o el diseño de un embalaje. Se trata de un método para ganarse a los jóvenes, permitiéndoles ser los primeros en ver el producto. De forma paralela, la empresa creó en 2005 la comunidad llamada Vocalpoint⁸, dirigida en este caso a las madres, con el mismo objetivo que la anterior. Tremor y Vocalpoint son un negocio separado que opera bajo Procter & Gamble y que tiene entre sus clientes a empresas rivales como Coca-Cola, Kraft foods o Toyota.

Henkel ha aplicado el neuromarketing para posicionar en el mercado la laca Taft, un producto de cosmética para el cabello de la marca Schwarzkopf. Taft se posiciona como una marca de venta en comercios, adecuada para la belleza del cabello y el mantenimiento del peinado tanto en el ámbito profesional como en el hogar. Taft, que se enfrenta a una fuerte competencia ante las lacas de L'Oréal, Wella y Nivea, ha sido líder en 2008, con un 14,3% de cuota de mercado, gracias a las innovaciones introducidas tras realizar un estudio de neuromarketing del producto. Los estudios de mercado realizados por Henkel en 2006 demostraban que Taft estaba experimentando cambios en sus valores: perdía valor en el segmento fijación del peinado y ganaba en los segmentos flexibilidad, brillo y volumen. Además, contaba con tres líneas de producto de potencial limitado, que se inscribirían en los segmentos de mercado ocupados por la competencia.

⁷ <http://www.tremor.com/>

⁸ <http://www.vocalpoint.com/>



Ante estas fluctuaciones, Henkel ha aplicado el modelo límbico del neuromarketing para averiguar cuáles son los motivos que impulsan a la compra en la categoría de cosmética del cabello, cuál es el posicionamiento de Taft frente a sus competidores y en qué dirección debería evolucionar Taft. A partir de los hallazgos obtenidos en 2006, durante 2007 la marca realizó modificaciones y relanzamientos de sus productos, que han llevado a Taft a ampliar su cuota de mercado. El análisis de las motivaciones encuentra que el cuidado del cabello cuenta con elementos en los tres ejes de motivación. La elección de un estilo constituye un vehículo de expresión personal del look al que se aspira, con sus valores y expectativas respecto al tipo de belleza que se quiere alcanzar. El mapa límbico de Taft sitúa la marca entre los ejes de dominancia y equilibrio. Es un mapa amplio y perfilado. Su perfil límbico se centra en el beneficio central “fijado”. Otro hallazgo del análisis límbico es que las innovaciones introducidas en el producto más allá de su atributo esencial tienen un potencial limitado. Además, el análisis límbico demuestra que la comunicación del producto debería ser más polifacética. A partir del análisis límbico, se observa que el volumen –atractivo– es un atributo central para esta gama de productos, que apela a todas las motivaciones. Así que en 2007, Taft relanza su línea de productos con efecto volumen. Otras necesidades detectadas son la flexibilidad y suavidad, entre el estímulo y el equilibrio, y la fijación duradera, entre la dominancia y el equilibrio. Respondiendo a estos hallazgos, en 2008 se relanza la línea Power, que garantiza una buena fijación al tiempo que da suavidad al cabello. Estos hallazgos se aplicaron a la comunicación de Taft que, de mostrar un perfil de mujer eminentemente profesional pasa a dirigirse a mujeres polifacéticas, tomando como embajadora de la marca a la modelo Heidi Klum. Los resultados de la aplicación de los hallazgos del neuromarketing son visibles: en el segmento volumen, la identificación del atributo con el producto aumentó un 53,2% entre 2006 y 2007. En el segmento fuerza de fijación, aumentó un 63,5% entre 2007 y 2008. Además, la cuota de mercado aumenta a un ritmo superior al de años anteriores y se sitúa en un 26,2% en Alemania (24,1% en 2005).

Johnson & Johnson usa el neuromarketing como estrategia permanente. Al examinar con fMRI a personas que percibían a la vez aroma de vainilla e imágenes de talco Johnson's, se activaban las regiones cerebrales responsables de las percepciones agradables, del olfato y de codificar estímulos favorables emocionalmente. Es decir, esa asociación tenía muchas posibilidades de quedar grabada para siempre en la memoria. Y

es que el aroma y el sonido son más poderosos que cualquier logotipo por sí solo (Lindstrom, 2010, p. 23). En 2011 Buyology Inc., empresa líder en neuromarketing, publicó una lista de las marcas más deseadas por hombres y mujeres en Estados Unidos. El estudio, que tardó seis años en realizarse y utilizó una muestra de 4000 personas, evaluó las 240 marcas mejor posicionadas en el país empleando la técnica de la electroencefalografía (EEG). El estudio revela que Johnson & Johnson fue la marca más deseada por las mujeres ya que las madres usan muchos de estos productos para el cuidado de sus bebés (Lindstrom, 2010, p. 156).

Las grandes empresas, como Inditex, disponen de especialistas en sus departamentos de marketing que tratan la ambientación musical y elaboran selecciones diarias para sus tiendas. Incluso, en algunos casos, estos sistemas son adaptables en cada local, en función de situaciones concretas como nivel de afluencia u otros, dado que marcas de Inditex no son todas iguales y están posicionadas en segmentos diferentes de mercado. Con el increíble crecimiento de las posibilidades de la tecnología, es de esperar que evolucione y se extienda mucho más esta parte del neuromarketing. Además del marketing auditivo Inditex emplea un aroma muy característico en sus tiendas Stradivarius. Pocos se habrán dado cuenta que ese olor es muy parecido –casi idéntico– al aroma a colonia fresca de hombre de las tiendas Abercrombie & Fitch. También en sus tiendas Pull & Bear Inditex ha comenzado a utilizar instalaciones interactivas donde es posible encontrar “looks” recomendados y prendas disponibles para compartirlas en Facebook y combinarlas, así como probadores virtuales, con los que los usuarios pueden hacerse una foto con el “look” elegido y compartirla en las redes sociales.

Existen buenas razones pues para preocuparse por las manipulaciones internas y ayudar a los agentes a dotarse de mecanismos para enfrentarse a ellas. Es importante ayudar a los consumidores a descodificar lo que pensamos al estar delante de un producto o una marca, e incluso descubrir los métodos ladinos empleados por los profesionales del marketing para seducirnos y traicionarnos sin nuestro consentimiento. Claro está que el neuromarketing, como cualquier otra tecnología nueva, podría ser objeto de abuso, pero es tan sólo una herramienta, un instrumento, y no la respuesta para todo, ni algo que determine nuestro comportamiento, nuestras opiniones, nuestras preferencias. Como señala Lindstrom (2010, p. 17): “Cuanto más sepamos acerca de por qué caemos ante las estratagemas y las tácticas de los anunciantes, mejor podremos defendernos de ellos.

Y cuanto más sepan las empresas acerca de nuestras necesidades y nuestros deseos subconscientes, más productos útiles y con significado podrán ofrecernos”. De ahí la responsabilidad ética para enfrentarnos al asalto de la publicidad con un mejor conocimiento de los factores que nos mueven y nos motivan, sin ser los esclavos de la máquina de nuestro subconsciente ni títeres de las empresas que tratan de controlarlo.

5. El diseño de la imagen corporativa como actividad retórica

Sin negar las ventajas del neuromarketing frente a otras metodologías tradicionales de gestión de la imagen corporativa, hay que reconocer que las manipulaciones más eficaces siguen siendo las manipulaciones externas. Centrarse exclusivamente en las manipulaciones internas –generar confianza mediante el aumento de la oxitocina, por ejemplo– conlleva el riesgo de que los vendedores tengan vía libre para manipular de una forma más eficaz y contribuye a distraer nuestra atención de las formas en que podríamos resistir a las presiones del marketing, que emplea tecnologías poco avanzadas, pero eficaces. Por ejemplo, en cualquier manual de ventas se puede leer que hay que decirle al cliente que el producto que está viendo es defectuoso o no apropiado para él. Como el cliente piensa que si queremos venderle el producto vamos a decirle que es bueno con la intención de aumentar su confianza, esto le convencerá para que quiera comprar el producto que desde el principio estamos tratando de venderle.

Esto implica cuestionarnos sobre los valores éticos que se deben aplicar en la utilización de este tipo de tecnologías, las cuales descubren los secretos más preciados del ser humano y lo hacen vulnerable frente a una sociedad que muchas veces actúa en busca de beneficios económicos y materiales, olvidando la integridad, la libertad y el respeto por las personas. Los métodos planteados por el neuromarketing podrían ser útiles para los comerciales. Pero hay buenas razones para ser escépticos. Por una parte, no hay ninguna razón para negar que los sujetos no puedan mostrar señales neuronales del placer, por ejemplo, y que puedan tratar de ocultarlas verbalmente. La fMRI podría ser un método para detectar estas señales. Sin embargo, es bastante caro y hay otros métodos más baratos disponibles, como medir las respuestas físicas (la psicofisiología es probablemente un método más fiable que la fMRI). Por otra parte, está lejos de ser cierto que la fMRI detectará siempre el engaño, pues está demostrado que los sujetos que así se lo proponen pueden “vencer” con éxito a los detectores de mentiras

(Rosenfeld et al., 2004). Invertir en neurociencia para detectar el engaño parece algo ineficaz; y en cualquier caso es poco probable que sea necesario. Es también arriesgado, pues distrae la atención de aquellas formas externas de manipulación del comportamiento que son más eficaces y que, por lo tanto, necesitan mayor regulación.

Por todo ello preferimos hablar de neuroretórica y no de neuromarketing. La neuroretórica es una disciplina relativamente nueva, que investiga no sólo las funciones cerebrales relacionadas con la persuasión y la argumentación –la neurociencia de la retórica–, sino también cómo los hallazgos de la investigación neurocientífica se presentan retóricamente –la retórica de la neurociencia–. Su objetivo sería no sólo estudiar las funciones cerebrales relacionadas con el lenguaje, sino también investigar los efectos e implicaciones retóricos del prefijo “neuro-”. Apoyándose en esto último la neuroretórica se pregunta cómo es posible poner en práctica de manera significativa la investigación retórica en el ámbito de la neurociencia, y lo que esas construcciones implican para el discurso público (Jack y Appelbaum, 2010).

La retórica, disciplina teóricamente organizada por Aristóteles, supuso primero un descubrimiento de la manera natural humana de razonar inventando, a partir de ello, un método y un aparato conceptual y analítico que nos ayude a ser conscientes y críticos del uso del lenguaje y a desarrollar una técnica del pensar y del hablar mediante reglas discursivas para evaluar, deliberar y opinar.

La retórica es una manera de entender el lenguaje presente en toda actividad humana y que está implícita en el diseño de la imagen corporativa, que se basa en la exposición de argumentos y discursos de una empresa que busca persuadir a un mercado definido – auditorio– sobre las cualidades y atributos de la misma. Una de las inquietudes de las empresas al formalizar sus intenciones comunicativas es dotar a esas formas comunicativas de un estilo propio, de acuerdo con sus valores o atributos empresariales. El resultado podría considerarse como la expresividad propia de la empresa, que opera como un factor diferenciador. En esta tarea la retórica podría ser de gran ayuda.

La retórica es un instrumento fundamental en la creación de la realidad organizativa e influye en la adopción de nuevas técnicas de gestión y en las interpretaciones que los agentes tienen sobre los hechos organizativos, dada su capacidad de afectar la

percepción de los individuos (Czarniawska y Joerges, 1996, pp. 13-47). Las organizaciones no sólo intercambian bienes materiales, sino también significados y símbolos, de modo que el atributo que mejor las define es la utilización del lenguaje (Pondy y Mitroff, 1979, pp. 154-175). De ahí que sea importante estudiar las organizaciones como retóricas (Barley y Kunda, 1992, pp. 363-399).

Para Carlos Gómez Rodríguez (2004, pp. 19-29) existen tres factores centrales en la conformación y difusión eficaz de la retórica de gestión: las asociaciones empresariales, las historias exitosas y la capacidad del lenguaje para generar acción. Las asociaciones empresariales son centros de difusión de narrativas sobre las experiencias de otras empresas donde se crean los estereotipos acerca de qué empresas son las mejores o las peores y se sacan conclusiones morales acerca de lo ocurrido. El lenguaje tiene la capacidad de proponer empresas ejemplares, creando un mundo simbólico apoyado en la creación de historias y mitos organizativos que enseñan a las empresas, por medio de un razonamiento analógico, a interpretar situaciones y a resolver problemas de la vida organizativa de la misma forma que lo hacen las empresas ideales, generando así una acción determinada. Así, la acción retórica cumple un papel muy importante para fijar la atención de una organización en una determinada estrategia de cambio y afectar el comportamiento y la percepción de las personas.

Así lo ha entendido el enfoque del posicionamiento (Ries y Trout, 1989). En una sociedad donde hay demasiados productos y compañías, la mente, para protegerse del volumen de información que le llega, sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores. Este enfoque no se refiere, pues, al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, es decir, cómo se ubica el producto en sus mentes. La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Por ello, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente. La retórica tiene un lugar muy importante en el juego del posicionamiento. Para pensar mentalmente hay que manipular las palabras, y si se escogen las adecuadas, se puede influir en el proceso mental mismo. La primera marca que entra en el cerebro logra generalmente el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.

Una de las técnicas externas que actualmente se están explorando para fomentar un comportamiento de consumo se basa en la hipótesis del agotamiento del ego, propuesta por Roy F. Baumeister en un estudio de 1998. Según esta hipótesis nuestra fuerza de voluntad es un recurso cognitivo finito, de manera que su sobreutilización acarrea un agotamiento del ego que lo convierte en cobarde y débil a la hora de afrontar la realidad. Es decir, cuando juzgamos que debemos actuar de cierta manera, pero nos vemos tentados a actuar de una manera que entra en conflicto con nuestro juicio, recurrimos a nuestra fuerza de voluntad para vencer la tentación. En su experimento Baumeister hizo pasar a varios participantes a una habitación donde se olía el aroma de galletas recién horneadas. La mesa en frente de ellos tenía un plato de galletas y uno de rábanos. A algunos sujetos se les pidió que probaran las galletas, mientras que a otros se les pidió que comieran los rábanos. Posteriormente se les dio un lapso de 30 minutos para que completaran un difícil rompecabezas geométrico. Baumeister y sus colegas encontraron que las personas que comieron los rábanos –y resistieron a las tentadoras galletas– se dieron por vencidas después de 8 minutos, mientras que quienes probaron las galletas perseveraron una media de 19 minutos. Ejercer la fuerza de voluntad para resistirse a las galletas drenó el autocontrol de los sujetos para eventos posteriores.

Lo que aparentemente sucede es que los sujetos que tenían una tarea de autocontrol previa a la tarea común cuentan con menos fuerza de voluntad que los sujetos a quienes se les ha dado un tarea diferente, aunque agotadora. Cómo funciona el agotamiento del ego es todavía algo bastante misterioso, pero no se trata simplemente de un recurso de autocontrol, sino de una capacidad general involucrada en todas las tareas que implican esfuerzo, en particular en la deliberación. De este estudio lo que importa es que la voluntad está sujeta al agotamiento: las tareas de autocontrol se van haciendo progresivamente más difíciles hasta que el agente cede a la tentación. El agotamiento del ego es una hipótesis útil para quienes nos animan a consumir más. Si uno quiere hacer comprar a otro un producto que desea, pero que prefiere no comprar, debe asegurarse de que los recursos de autocontrol del otro se agoten cuando se enfrenta a la opción de compra. Esto se puede hacer al exigir que los compradores potenciales participen en tareas de autocontrol, que agotan sus recursos, antes de que se les presente la opción de compra. Parece ser relativamente fácil, pues basta con exponerlos a muchas alternativas tentadoras para consumir, de modo que les resulte cada vez más difícil resistirse a tentaciones repetidas. Puede ser que los vendedores ya estén obrando así,

aunque no lo conceptualicen en estos términos. Pensemos en un centro comercial, diseñado para maximizar la exposición del consumidor a las tentaciones (las escaleras mecánicas están colocadas de forma que en lugar de subir de un piso a otro estamos obligados a caminar, garantizando que pasamos por las tiendas que nos encontramos en el camino; también las tiendas conocidas pueden ubicarse de forma que estemos obligados a pasar por delante de tiendas especializadas). El agotamiento del ego afecta a la propensión al consumo y a la evaluación que hacen los sujetos de los artículos de consumo. Estos sujetos están más dispuestos a comprar y pagar precios más altos. Los vendedores, que buscan modos de controlar nuestro comportamiento, prefieren usar este tipo de técnica antes que recurrir a otras más invasivas.

Otra técnica externa empleada por las empresas consiste en la elección de las palabras apropiadas para expresar su estrategia y valores, destacando sus creencias y compromisos, con el propósito de determinar el comportamiento de sus directivos, desarrollar la ética entre sus empleados y motivar a los clientes. La construcción de metáforas empresariales la encontramos en la técnica conocida como *storytelling*, que se utiliza ampliamente en los negocios para promover y desarrollar ideas, propuestas o productos de acuerdo a la lógica del marketing. El objetivo es crear una fidelización hacia una marca o una organización a través de la narración y tener credibilidad. La ventaja de esta técnica es que el público pueda reconocerse en el producto y en los valores que representa. Se intenta crear una historia sencilla e interesante con la que los clientes puedan identificarse (Hawkins y Saleem, 2012; Magala, 2010; Magala y Flory, 2012; Parada y Viladás, 2010; Simpson, 2010 y 2012).

La promoción de un producto a través de la narración de una historia es un método que puede conducir a un rápido éxito y se ha aplicado desde hace varias décadas en el ámbito de la publicidad. Además puede ser una herramienta estratégica para su uso en la planificación de la empresa. Muchas empresas han creado blogs y sitios donde los clientes pueden hacer comentarios y ofrecer sus propias iniciativas y también existen plataformas digitales donde los empleados pueden relatar sus experiencias y sugerencias.

Parece que contar historias sigue siendo la mejor forma de transferir conocimientos y experiencias y persuadir, pues el cerebro humano comprende más fácilmente las

narraciones que los procesos lógico-matemáticos. Para una empresa, estas narraciones tienen una “misión” muy importante: saber gestionar mejor el cambio cultural y organizacional y narrarlo con nuevos códigos y estilos lingüísticos para dar sentido a las acciones de la realidad cotidiana de la organización; crear una identidad personal y profesional; construir un mundo de valores y actitudes que repercuten en el ámbito cotidiano; transmitir la propia imagen y la reputación corporativa, que tiene la misión de añadir valor aunque se trate de un intangible no reconocido en el capital de la compañía. A diferencia de la imagen, la reputación corporativa es la realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada y debe ser gestionada y comunicada para que genere valor (Villafañe, 2004, p. 193).

Por tanto, saber comunicar correctamente en el ámbito de la empresa es importante para la productividad y el éxito de la propia empresa y también para fortalecer la colaboración. Si las narraciones se dirigen a los empleados, informan acerca de las políticas y prácticas a seguir en relación con el trabajo y tienden a motivar para aceptar nuevos cambios; si se dirigen a los clientes, se orientan a convencer para adquirir productos o servicios y persuaden acerca de la legitimación de los valores ideales de la empresa.

6. Neuroretórica y estrategias de manipulación externa

Procter & Gamble, patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos, lanzó el pasado 13 de enero su campaña corporativa para los Juegos Olímpicos de 2012 “Gracias, Mamá”⁹. En el vídeo se ve el día a día de varias mujeres en distintos lugares del mundo que despiertan a sus hijos, los llevan al colegio, hacen las tareas del hogar y les acompañan a hacer deporte. Al final se demuestra que el esfuerzo y la perseverancia tienen su recompensa porque “el esfuerzo más difícil es el más gratificante”. En el vídeo se anuncian un conjunto de sus marcas de prestigio, endosándole cada una su propio prestigio a las demás y creando un efecto sinérgico que se relaciona con la marca paraguas. No se persigue un objetivo individual como marca, sino transmitir la visión que la empresa tiene del mundo, trasmitiendo una serie de valores intangibles que tienen mucha más influencia frente a otros atributos. La finalidad de la campaña es clara:

⁹ http://www.youtube.com/watch?v=G9CHdn1_1c4. Para conocer la información relacionada con la campaña “Thank You Mom” de P&G, incluyendo fotos y video, la firma ha habilitado la web <http://pg.isebox.net/thank-you-mom/media-center/>

reflejar las emociones de esas madres y aumentar así la notoriedad de la imagen corporativa y el posicionamiento de la marca, diciendo que gracias a que ellas han usado sus marcas, sus hijos son campeones olímpicos. Este ejemplo muestra que es un error creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Más bien es a la inversa: el poder de la organización es consecuencia del poder del producto, de la posición que el producto ocupa en la mente del cliente. Cada marca se haya en una posición única que ocupa un lugar en la mente del público. Esto es lo que ha hecho seguir a muchas empresas una estrategia de marcas múltiples. Así, cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Pampers, Head & Shoulders, etc. De esta manera la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única.

Henkel, una de las compañías alemanas con mayor presencia en el mercado internacional, es líder con marcas y tecnologías que hacen la vida de las personas más fácil. No hay que olvidar que Henkel desarrolló el primer detergente activo del mundo. “La excelencia es nuestra pasión” es el slogan con el que quieren provocar en sus clientes la confianza y ganas de que sigan con ellos¹⁰. Este slogan sustituyó en 2010 al anterior: “Una marca amiga”. Henkel es consciente de que la confianza es prácticamente la base de todas las decisiones de compra que se toman. La confianza es un factor decisivo para mantener a los clientes satisfechos y fieles a un establecimiento. Para llegar al corazón del cliente hay que tocar su emoción. Por ello, entre los valores de la empresa, son los clientes el centro de todas las cosas que hacen¹¹. La empresa farmacéutica Johnson & Johnson es famosa por su credo, que refleja la sinceridad de los valores de sus líderes:

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes; con las madres y padres, y con todos los otros que usan nuestros productos y servicios. Al satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de alta calidad. Debemos luchar en forma constante por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser surtidos

¹⁰ Para ver cómo los empleados de Henkel en todo el mundo viven este compromiso, <http://www.henkel.com/about-henkel/excellence-is-our-passion-35183.htm>

¹¹ http://www.henkel.es/cps/rde/xchg/henkel_ess/hs.xml/499_ESS_HTML.htm

con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener una oportunidad para obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener una sensación de seguridad en sus empleos. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las formas de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres de presentar sugerencias y quejas. Debe haber una oportunidad igual de empleo, desarrollo y avance para aquellos que estén calificados. Debemos proporcionar una administración competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que trabajamos y con la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar buenas obras y caridades y pagar nuestra parte justa de impuestos. Debemos alentar las mejoras cívicas y una mejor salud y educación. Debemos mantener en buen orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. Los negocios deben hacer una ganancia sólida. Debemos experimentar con ideas nuevas. Debe llevarse a cabo investigación, desarrollarse programas innovadores y pagarse por los errores. Debe comprarse equipo nuevo, proporcionarse instalaciones nuevas y lanzarse productos nuevos. Deben crearse reservas para proveer en tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán ganar un dividendo justo”.

Pese a contener algunas frases fuera de moda, este credo corporativo funciona porque despierta una inexplicable ola de felicidad en el consumidor. Y si hacen felices a sus clientes es porque también ellas son marcas “felices”. El ingrediente de la receta de la felicidad que promueve Johnson & Johnson es hacer sentir a sus clientes que son parte de algo más grande. Mientras algunas marcas juegan a evocar la felicidad de la infancia en el consumidor, Johnson & Johnson apuesta por ayudar a sus clientes a sentirse vinculados a un bien global, de manera que el cliente tiene la sensación de ser valioso, puesto también participa en esa experiencia. De ahí el compromiso de Johnson &



Johnson con la sostenibilidad y su lema “alcanzar más con menos”, que se refleja en actividades en las áreas con necesidades sociales, educación y ciencia, salud, cultura y ecología, así como su compromiso corporativo y de marca para un bien común.

En su compromiso por potenciar el bien común Johnson & Johnson ha contribuido a la investigación en nuevos medicamentos. Uno de estos es el jarabe “Inistón Expectorante y Descongestivo”. El producto, desarrollado a partir de un proceso de investigación exhaustivo, resuelve una necesidad no satisfecha en el consumidor integrando dos cualidades en un solo producto. El producto ayuda a eliminar la tos así como la congestión nasal producidos por los procesos catarrales. Coincidiendo con uno de los momentos del año con mayor incidencia de catarras en la población, durante el mes de enero de 2012 pudo verse en televisión el anuncio del producto, que, con una gran dosis de creatividad, emplea la metáfora visual de una montaña rusa con personajes verdes en un parque de atracciones que simbolizan los mocos que circulan por el cuerpo durante los catarras para reflejar cómo se siente el consumidor y los efectos beneficiosos del medicamento¹².

La mayoría de las personas no están tan preocupadas por este tipo de manipulación como por la manipulación neurocientífica. Pero ambas manipulan el comportamiento y pueden dar lugar a cambios en las creencias, y en las acciones que expresan esas creencias. La forma en que estas alteraciones se producen parece no importar desde un punto de vista moral o político. Si hay buenas razones para estar preocupados por las manipulaciones internas, hay también buenas razones para preocuparse por las externas, como señala Levy (2009). Sin embargo, las personas siguen creyendo que la neurociencia tiene una habilidad especial para mirar dentro del alma. Creemos que la neurociencia es especialmente buena y somos crédulos hacia ella. Quizá esto se debe a que se trata de una ciencia nueva, atenta a lo que está pasando en nuestro interior, lo que nos lleva a pensar que tiene una profundidad mayor que la psicología. Con esto no se quiere decir que la neurociencia no sea una buena ciencia, sino que no debemos deslumbrarnos por ella, o descuidar otras formas de aproximarnos al estudio del comportamiento humano.

¹² <http://www.youtube.com/watch?v=TFQSOEo0Cc4>



7. Conclusiones

Este trabajo brinda las herramientas para analizar, gestionar y estructurar la imagen corporativa desde las aportaciones de las neurociencias de manera coherente y sistematizada. Además, proporciona una aproximación novedosa al papel de la retórica en el estudio de la imagen corporativa. Desde el enfoque defendido en este trabajo, es importante profundizar en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing. La retórica pretende, por una parte, ser crítica ante las técnicas de manipulación interna puestas en práctica por el neuromarketing y llamar la atención, por otra parte, frente a las numerosas técnicas de manipulación externa del comportamiento de los consumidores.

Bibliografía

- Aristóteles (1971). *Retórica*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Asch, S.E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41, 258-290.
- Barley, S.R. y Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges and devotion of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 37, 363-399.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. y Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology* 74(5), 1252-1265.
- Bonet, E. y Sauquet, A. (2010). Rhetoric in management and in management research. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 120-133.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel, Barcelona.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa*. Gustavo Gili, Barcelona.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía, Buenos Aires.
- Czarniawska, B. y Joerges, B. (1996). Travel of ideas. In B. Czarniawska y G. Sevón (eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-47). Walter de Gruyter, Berlin y New York.
- Damasio, A. R. (2001a). *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Crítica, Barcelona.

- (2001b). La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la consciencia. Debate, Barcelona.
- (2005). En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Crítica, Barcelona.
- (2010). Y el cerebro creó al hombre. ¿Cómo puede el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?. Planeta, Barcelona.
- Flory, M. e Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 113-119.
- Gaggiotti, H. (2012). The rhetoric of synergy in a global corporation: Visual and oral narratives of mimesis and similarity. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 265-282.
- Geary, J. (2012). I is an other. The secret life of metaphor and how it shapes the way we see the world. Harper Perennial, New York.
- Gómez Cervantes, M^a M. (2009). Retórica en la empresa: las habilidades comunicativas del directivo empresarial. LabCom Books, Covilha.
- Gómez Rodríguez, C.E. (2004). La retórica del cambio en las organizaciones: ¿problemas que buscan soluciones o soluciones que buscan problemas?. *Revista Empresa y Humanismo* 7(1), 11-36.
- Hawkins, M.A. y Saleem, F.Z. (2012). The omnipresent personal narrative: story formulation and the interplay among narratives. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 204-219.
- Holmgren Caicedo, M. (2005). A passage to organization. Stockholm University, Edsbruk.
- Iglesias, O. y Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 251-264.
- Jack, J. y Appelbaum, L. G. (2010). ‘This is your brain on rhetoric’: Research directions for neuroretorics. *Rhetoric Society Quarterly* 40(5), 411-437.
- Jaillet, A. (1998). La rhétorique de l’expert. Analyse de discours des consultants en entreprise. L’Harmattan, Paris.
- Jensen, H.S. (2010). Management - decision and interpretation. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 134-136.

- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P.J., Fischbacher, U. y Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature* 435, 673-676.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1982). *Metáforas de la vida cotidiana*. Cátedra, Madrid.
- Levy, N. (2009). Neuromarketing: ethical and political challenges. *Ethics & Politics* 11(2), 10-17.
- Lindstrom, M. (2005). *Brand sense*. Kogan Page, New York.
- (2010). *Buyology. Verdades y mentiras de por qué compramos*. Gestión 2000, Barcelona.
- (2011). *Así se manipula al consumidor. Cómo las empresas consiguen lavarnos el cerebro y que compremos sus marcas*. Gestión 2000, Barcelona.
- López-Aranguren, E. y Gómez Rodríguez, C. (2004). *La retórica del cambio en las organizaciones. Un análisis aplicado*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Magala, S. (2010). *Slumdog Millionaire: The rhetoric of chance or sentimental management of inequalities in pulp fiction*. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 152-156.
- Magala, S. y Flory, M. (2012). The rhetoric and narratives in management research. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 201-203.
- Marks, L.E. (1978). *The unity of the senses: Interrelations among the modalities*. Academic Press, New York.
- Monge, S. y Fernández, V. (2011). Neuromarketing: tecnologías, mercados y retos. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias* 5(2), 17-40.
- Mouton, N., Just, S.N. y Gabrielsen, J. (2012). Creating organizational cultures: Reconceptualizing the relations between rhetorical strategies and material practices. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 315-331.
- Nietzsche, F. (2001). *La ciencia jovial*. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Nilsson, T. (2010). The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 137-144.
- Órfão, P. (2006). Metaphor as a linguistic device in the construction of the organizational image organizational discourse. In A. Beverungun, N. Ellis, T. Keenoy, C. Oswick, I. Sabelis y S. Ybema (eds.), *Organizational discourse: Identity, ideology and idiosyncrasy*. The Proceedings of the 7th Biennial Conference held at

- the Vrije Universiteit, Amsterdam on 26th to 28th of July 2006 (pp. 285-286). KMCP, Leicester.
- Parada, M.J. y Viladás, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 166-172.
- Pondy, L. y Mitroff, I.I. (1979). Beyond open systems models of organization. In B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behaviour* (vol. I, pp. 154-175). JAI, Greenwich.
- Pujante, D. (2003). Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial. In J.A. Hernández Guerrero et alii (eds.), *La recepción de los discursos: el oyente, el lector y el espectador. Actas del III Seminario Emilio Castelar* (pp. 61-68). Ayuntamiento de Cádiz y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz.
- Ramachandran, V.S. y Hubbard, E.M. (2001). “Synesthesia: a window into perception, thought, and language. *Journal of Consciousness Studies* 8(12): 3-34.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. McGraw Hill, México.
- Rodríguez González, A. (2005). *Logo, ¿qué? Análisis teórico formal de los elementos que conforman el universo de la imagen corporativa*. Siglo XXI, México.
- Rosenfeld, J.P., Soskins, M., Bosh, G. y Ryan, A. (2004). Simple effective countermeasures to P300-based tests of detection of concealed information. *Psychophysiology* 4, 205-219.
- Sanz de la Tajada, L.Á. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. ESIC, Madrid.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica, Buenos Aires.
- Simpson, P. (2010). Engaging with the unknowable through narratives of personal experience. *Journal of Organizational Change Management* 23(2), 173-179.
- Simpson, P. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders’ narratives. *Journal of Organizational Change Management* 25(2), 283-296.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. y MacGregor, D. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, y D. Kahneman (eds.), *Intuitive judgement: heuristics and biases* (pp.). Cambridge University Press, Boston.
- Van Riel, C. (1998). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid.
- Villafañe, J. (1990). *Introducción a la teoría de la imagen*. Pirámide, Madrid.
- (2004). *La buena reputación*. Pirámide, Madrid.



- Zaltman, G. (2004). *Cómo piensan los consumidores. Lo que nuestros clientes no pueden decirnos y nuestros competidores no saben*. Urano, Barcelona.
- Zaltman, G. y Zaltman, L.H. (2008). *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers*. Harvard Business School Press, Boston.
- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing. Exploring the brain of the consumer*. Springer, Heidelberg / New York.