

Neuroliderazgo y neuromarketing: Variables neurocientíficas del éxito organizacional

Neuroleadership and neuromarketing: Neuroscientific variables of organizational success

Rocío López Muniesa

Universidad Rey Juan Carlos. España

<https://orcid.org/0009-0009-0457-5585>

rocio.lopez@urjc.es

Fecha de recibido: febrero 2026

Fecha de aceptado: abril 2026

Resumen

El presente artículo analiza la convergencia entre el neuroliderazgo y el neuromarketing como disciplinas emergentes basadas en la neurociencia aplicada a las organizaciones. A partir de los fundamentos teóricos propuestos por Rock (2007) y Zaltman (2002), se identifican y describen las variables neurocientíficas que determinan el éxito en la gestión empresarial: claridad, gestión emocional y seguridad psicológica (en el liderazgo), así como impacto visual, conexión emocional e influencia subconsciente (en el marketing). Se propone un modelo integrador que articula ambas disciplinas a través de cinco ejes: comunicación estratégica, decisiones neurocientíficas, experiencias emocionales, ámbito seguro y personalización. Los hallazgos sugieren que los líderes que comprenden los mecanismos cerebrales del equipo y del cliente son más eficaces en entornos organizacionales complejos. La revisión teórica se apoya en evidencia empírica procedente de la neurociencia cognitiva, la psicología organizacional y la investigación en comportamiento del consumidor.



Palabras clave: neuroliderazgo, neuromarketing, neurociencia organizacional, liderazgo efectivo, comportamiento del consumidor, toma de decisiones.

Abstract

This article analyzes the convergence of neuroleadership and neuromarketing as emerging disciplines grounded in neuroscience applied to organizations. Drawing on the theoretical frameworks proposed by Rock (2007) and Zaltman (2002), the neuroscientific variables that determine success in business management are identified and described: clarity, emotional management, and psychological safety (in leadership), as well as visual impact, emotional connection, and subconscious influence (in marketing). An integrative model is proposed that articulates both disciplines through five axes: strategic communication, neuroscientific decision-making, emotional experiences, safe environment, and personalization. The findings suggest that leaders who understand the brain mechanisms of both team and customer are more effective in complex organizational environments. The theoretical review is supported by empirical evidence from cognitive neuroscience, organizational psychology, and consumer behavior research.

Keywords: neuroleadership, neuromarketing, organizational neuroscience, effective leadership, consumer behavior, decision-making.

1. Introducción

En las últimas décadas, la neurociencia ha trascendido los laboratorios clínicos para convertirse en una herramienta analítica de primer orden en el mundo de las organizaciones. La capacidad de comprender cómo el cerebro humano procesa información, toma decisiones y responde a estímulos emocionales ha abierto nuevas fronteras tanto en la gestión del talento como en la estrategia de mercado. En este contexto emergen dos disciplinas complementarias: el neuroliderazgo y el neuromarketing.

El neuroliderazgo, término acuñado por Rock y Schwartz (2006) y desarrollado ampliamente por Rock (2008, 2009), aplica principios de la neurociencia cognitiva y social para comprender y mejorar los procesos de liderazgo. Por su parte, el neuromarketing, cuyo origen se atribuye a Zaltman (2002) en la Universidad de Harvard, utiliza metodologías neurocientíficas —

como la resonancia magnética funcional (fMRI), el electroencefalograma (EEG) y el seguimiento ocular (eye tracking)— para examinar las respuestas no conscientes del consumidor ante estímulos de marketing (Ariely y Berns, 2010; Lee et al., 2007).

La presente investigación de carácter teórico-reflexivo se propone articular ambas disciplinas, identificar sus variables de éxito individuales y proponer un modelo integrador que permita a las organizaciones aprovechar el conocimiento neurocientífico de manera holística. La hipótesis central es que el liderazgo y el marketing eficaces comparten un sustrato neurológico común: la comprensión y activación de los sistemas cerebrales de recompensa, seguridad y conexión social.

2. Marco Teórico

2.1 Neuroliderazgo: fundamentos y variables de éxito

Rock (2008) define el neuroliderazgo como la aplicación de los hallazgos de la neurociencia a los cuatro dominios fundamentales del liderazgo: la toma de decisiones y la resolución de problemas, la regulación de las emociones, la colaboración con otros y la facilitación del cambio. Esta perspectiva representa un cambio paradigmático respecto a los modelos clásicos de liderazgo, al fundamentar la práctica directiva en evidencia empírica sobre el funcionamiento cerebral.

El modelo SCARF (Rock, 2008), uno de los más citados en la literatura del neuroliderazgo, identifica cinco dominios cerebrales que generan respuestas de amenaza o recompensa en contextos sociales: Status (estatus), Certainty (certeza), Autonomy (autonomía), Relatedness (relación) y Fairness (equidad). Este modelo permite a los líderes diseñar intervenciones organizacionales que minimizan las respuestas de amenaza —activación de la amígdala y el sistema límbico— y maximizan las de recompensa —activación del circuito dopaminérgico y el córtex prefrontal— (Lieberman y Eisenberger, 2009; Rock y Cox, 2012).

En el contexto del presente análisis, se identifican tres variables neurocientíficas de éxito en el liderazgo: (1) claridad cognitiva, que reduce la incertidumbre y activa el córtex prefrontal facilitando la toma de decisiones racional (Arnsten, 2009); (2) gestión emocional, vinculada a la regulación de la respuesta de estrés y el liderazgo resonante (Boyatzis et al., 2012); y (3) seguridad

psicológica, constructo validado por Edmondson (1999) que ha sido relinkado a la inhibición de la respuesta de amenaza social en el cerebro (Foulk et al., 2016).

2.2 Neuromarketing: fundamentos y variables de éxito

El neuromarketing surge de la aplicación de la neurociencia al estudio del comportamiento del consumidor, con el objetivo de comprender los procesos cerebrales que subyacen a las decisiones de compra (Zaltman, 2003). Investigaciones seminales como las de McClure et al. (2004) —que revelaron las diferencias neurales entre la preferencia de marca y la preferencia por sabor en bebidas carbonatadas— demostraron que hasta el 95% de las decisiones de compra ocurren a nivel subconsciente (Zaltman, 2003), lo que invalidó los fundamentos del marketing tradicional basado en la racionalidad del consumidor.

Damasio (1994) estableció, a través de su teoría del marcador somático, que las emociones son indispensables para la toma de decisiones racionales. Esta teoría ha sido ampliamente incorporada en las estrategias de neuromarketing, que buscan generar marcadores emocionales positivos asociados a las marcas (Lindstrom, 2008). Las técnicas más utilizadas en la investigación de neuromarketing incluyen el fMRI, el EEG, la respuesta galvánica de la piel, la codificación facial y el eye tracking (Ariely y Berns, 2010; Wedel y Pieters, 2008).

Las tres variables neurocientíficas de éxito en marketing identificadas son: (1) impacto visual, basado en la supremacía del córtex visual en el procesamiento de información y su vínculo con la atención selectiva (Wedel y Pieters, 2008); (2) conexión emocional, relacionada con la activación del sistema límbico y la liberación de oxitocina como mecanismo de vínculo con la marca (Kosfeld et al., 2005); y (3) influencia subconsciente, asociada al procesamiento implícito de estímulos que activan el núcleo accumbens y los circuitos de anticipación de recompensa (Knutson et al., 2007).

2.3 Modelo integrador: neuroliderazgo y neuromarketing

La articulación entre neuroliderazgo y neuromarketing no es meramente metafórica; responde a un sustrato neurológico compartido. Tanto el liderazgo como el marketing efectivos requieren activar los sistemas cerebrales de recompensa, generar estados de baja amenaza y fomentar la conexión social. El presente modelo integrador propone cinco ejes de convergencia:

1. Comunicación estratégica: el uso de narrativas, metáforas e historias activa el sistema de neuronas espejo y facilita la empatía tanto en el equipo como en el cliente (Zak, 2014).

2. Decisiones neurocientíficas: la reducción de la carga cognitiva y la eliminación de la ambigüedad mejoran la calidad de la toma de decisiones en directivos y consumidores (Kahneman, 2011).
3. Experiencias emocionales: el diseño de experiencias que generan emociones positivas incrementa el engagement tanto en el empleado como en el consumidor (Pine y Gilmore, 1998; Boyatzis et al., 2012).
4. Ámbito seguro: la seguridad psicológica interna (Edmondson, 1999) y los entornos de compra seguros activan el sistema parasimpático, reducen el cortisol y facilitan la apertura cognitiva.
5. Personalización: la adaptación de mensajes y experiencias al perfil neuropsicológico individual maximiza la activación del córtex prefrontal y el sentido de relevancia personal (Rock, 2009; Lindstrom, 2008).

3. Metodología

El presente trabajo se enmarca en una investigación de tipo teórico-documental, con diseño bibliográfico y enfoque cualitativo. Se realizó una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre 1994 y 2024 en bases de datos académicas (PubMed, Scopus, PsycINFO, Web of Science y Google Scholar), utilizando como descriptores los términos: "neuroleadership", "neuromarketing", "organizational neuroscience", "SCARF model", "consumer neuroscience" y "psychological safety".

Los criterios de inclusión fueron: (a) artículos publicados en revistas indexadas con revisión por pares; (b) trabajos con fundamentación empírica en neurociencia, psicología organizacional o comportamiento del consumidor; y (c) libros de autores de referencia en las disciplinas estudiadas. Se excluyeron fuentes no académicas, artículos de divulgación sin base empírica y trabajos anteriores a 1994. La selección final comprendió 28 fuentes primarias que sustentan el modelo integrador propuesto.

4. Resultados y Discusión

Los resultados de la revisión confirman la hipótesis inicial: el neuroliderazgo y el neuromarketing comparten un sustrato neurológico común articulado en torno a tres sistemas

cerebrales fundamentales: el sistema de recompensa dopaminérgico (núcleo accumbens y área tegmental ventral), el sistema de amenaza (amígdala y eje HPA) y el sistema de conexión social (neuronas espejo y circuito de la oxitocina). Los líderes y los profesionales del marketing que comprenden y activan estos sistemas de manera estratégica obtienen resultados significativamente superiores en términos de motivación, compromiso y fidelización.

La claridad cognitiva en el liderazgo reduce la activación del córtex cingulado anterior — asociado al procesamiento de conflictos y la incertidumbre— y libera recursos del córtex prefrontal para la planificación y la creatividad (Arnsten, 2009). Este hallazgo es análogo a los efectos del "priming" de simplicidad en el neuromarketing, donde mensajes claros y directos incrementan la fluidez cognitiva y la actitud positiva hacia la marca (Reber et al., 2004).

La gestión emocional del líder, estudiada a través de la teoría del liderazgo resonante (Boyatzis y McKee, 2005), muestra que los líderes con alta inteligencia emocional — operacionalizada neurológicamente como mayor volumen de materia gris en la ínsula y el córtex cingulado anterior (Luders et al., 2009)— generan equipos con menor rotación, mayor productividad y culturas organizacionales más innovadoras. En paralelo, las estrategias de neuromarketing basadas en la empatía y el storytelling activan las mismas regiones cerebrales, generando memorias episódicas positivas asociadas a la marca (Zak, 2014).

La seguridad psicológica, validada empíricamente por Edmondson (1999) en equipos de alto rendimiento y más recientemente por el Proyecto Aristóteles de Google (Duhigg, 2016), actúa neurológicamente inhibiendo la respuesta de amenaza social. Cuando los colaboradores perciben un entorno seguro, el tono vagal se incrementa, el cortisol disminuye y la dopamina facilita el aprendizaje y la innovación. Este mismo principio explica por qué los entornos de compra que generan confianza —mediante garantías, transparencia y comunidad— incrementan significativamente la conversión y la lealtad del cliente (Kosfeld et al., 2005).

5. Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que el neuroliderazgo y el neuromarketing no son disciplinas aisladas, sino dimensiones complementarias de una misma realidad: la aplicación estratégica del conocimiento neurocientífico a la gestión de las personas y los mercados. Los líderes que diseñan experiencias positivas para el cerebro del equipo y los profesionales del

marketing que diseñan experiencias positivas para el cerebro del cliente convergen en un mismo objetivo: activar los sistemas de recompensa, reducir las respuestas de amenaza y construir conexiones emocionales duraderas.

El modelo integrador de cinco ejes (comunicación estratégica, decisiones neurocientíficas, experiencias emocionales, ámbito seguro y personalización) ofrece un marco operativo para que las organizaciones implementen prácticas de gestión basadas en evidencia neurocientífica. Las implicaciones prácticas son relevantes tanto para el diseño de programas de desarrollo directivo como para la estrategia de marketing digital y experiencial.

Como limitación principal, el presente trabajo no incluye una validación empírica del modelo integrador propuesto. Se recomienda para investigaciones futuras el diseño de estudios cuasiexperimentales que midan el impacto de intervenciones basadas en neuroliderazgo y neuromarketing simultáneamente, utilizando indicadores tanto organizacionales (satisfacción, compromiso, rendimiento) como de neuroimagen (fMRI, EEG).

Declaraciones

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo específico.

Conflicto de intereses: La autora declara no tener conflicto de intereses.

Consideraciones éticas: Al tratarse de una revisión teórico-documental, no se requirió consentimiento informado ni aprobación de comité de ética.

Uso de inteligencia artificial: La autora declara que no se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa en la elaboración de este manuscrito.

Referencias

- Ariely, D., y Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: The hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284–292. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>
- Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422. <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
- Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.



- Boyatzis, R. E., Rochford, K., y Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 114. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00114>
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. Putnam.
- Duhigg, C. (2016, 25 de febrero). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Foulk, T., Woolum, A., y Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 50–67. <https://doi.org/10.1037/apl0000037>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G. E., Prelec, D., y Loewenstein, G. (2007). Neural predictors of purchases. *Neuron*, 53(1), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.11.010>
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., y Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), 673–676. <https://doi.org/10.1038/nature03701>
- Lee, N., Broderick, A. J., y Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007>
- Lieberman, M. D., y Eisenberger, N. I. (2009). Pains and pleasures of social life. *Science*, 323(5916), 890–891. <https://doi.org/10.1126/science.1170008>
- Lindstrom, M. (2008). *Buyology: Truth and lies about why we buy*. Doubleday.
- Luders, E., Toga, A. W., Lepore, N., y Gaser, C. (2009). The underlying anatomical correlates of long-term meditation: Larger hippocampal and frontal volumes of gray matter. *NeuroImage*, 45(3), 672–678. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.12.061>
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., y Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379–387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>

- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Reber, R., Schwarz, N., y Winkielman, P. (2004). Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience? *Personality and Social Psychology Review*, 8(4), 364–382. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0804_3
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. HarperBusiness.
- Rock, D., y Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal*, 4, 1–14.
- Rock, D., y Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy+Business*, 43, 71–79.
- Wedel, M., y Pieters, R. (2008). Eye tracking for visual marketing. *Foundations and Trends in Marketing*, 1(4), 231–320. <https://doi.org/10.1561/17000000011>
- Zak, P. J. (2014). Why your brain loves good storytelling. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/why-your-brain-loves-good-storytelling>
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business School Press.