Implicaciones estratégicas de las neurociencias en las organizaciones inteligentes y en la gestión del talento humano

Julia Inés Carruyo de Del Castillo[1]
Universidad de Los Andes, Mérida. Venezuela
Juliacarruyo10@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-1370-9767

Resumen

La integración de la neurociencia en la gerencia del talento humano, conocida como neuromanagement, representa una evolución estratégica que va más allá de los modelos tradicionales. Esta disciplina, que se apoya en los principios de la neurociencia cognitiva, emocional y social, proporciona un marco científico para entender cómo las personas piensan, sienten y actúan en el entorno laboral. El objetivo de esta investigación es explorar de manera exhaustiva las implicaciones de la neurociencia en las áreas clave de la gerencia del talento humano en las organizaciones inteligentes. El neuromanagement ayuda a los gerentes a optimizar procesos clave como la toma de decisiones, la motivación y el liderazgo. Principios como la neuro plasticidad, la capacidad del cerebro para cambiar y adaptarse, justifican la inversión en el desarrollo continuo de los empleados. La comprensión de la neuroquímica (dopamina, serotonina) permite diseñar estrategias de reconocimiento más efectivas que refuerzan el compromiso. Además, la neurociencia expone los sesgos cognitivos inconscientes, como el de confirmación, que pueden sabotear las decisiones de contratación, promoviendo la creación de procesos más objetivos. Al aplicar la neurociencia, las empresas pueden mejorar el bienestar, la productividad y la resiliencia de sus colaboradores, legitimando la gestión del talento como una disciplina con una sólida base científica.

Palabras Claves: Neurociencia; gestión del talento humano; reclutamiento; estrategias organizacionales.

Strategic Implications of Neuroscience in Smart Organizations for Human Talent Management

Abstract

The integration of neuroscience into human talent management, known as neuromanagement, represents a strategic evolution that goes beyond traditional models. This discipline, which draws on the principles of cognitive, emotional, and social neuroscience, provides a scientific framework for understanding how people think, feel, and act in the workplace. The objective of this research is to comprehensively explore the implications of neuroscience in key areas of human talent management within smart organisations. Neuromanagement helps managers optimise key processes, including decision-making, motivation, and leadership. Principles such as neuroplasticity—the brain's capacity to change and adapt—justify investing in continuous employee development. An understanding of neurochemistry (dopamine, serotonin) enables the design of more effective recognition strategies that reinforce commitment. Furthermore, neuroscience exposes unconscious cognitive biases, such as confirmation bias, which can sabotage hiring decisions, thereby promoting the creation of more objective processes. By applying neuroscience, companies can improve their employees' well-being, productivity, and resilience, legitimising talent management as a discipline with a solid scientific foundation.

Keywords: *Neuroscience; human resource management; recruitment; organizational strategies*

Recibido: 10-12-25
Revisado: 10-01-26
Aceptado: 10-03-26

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?
Carruyo, J. (2026). Implicaciones estratégicas de las neurociencias en las organizaciones inteligentes y en la gestión del talento humano. *Revista Visión Gerencia,* 25, N° Especial, 141-158. http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial

[1] Licenciada en Educación - ULA. Licenciada en Psicopedagogia - Universidad Católica de Louvaina Bélgica. Especialista en planificación y evaluación universitaria. Especialista en metodología de la investigación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora agregado de la Facultad de Ciencias Jurídica y Políticas, adscrita al Departamento de Filosofía y Metodología de la Investigación. Directora del Centro de Investigaciones Jurídica. Jefe de Departamento de Filosofía y Metodología de la Investigación.

1. Introducción: La Confluencia de las Neurociencias en las Empresas

La gestión del talento humano ha evolucionado de una función administrativa a un rol estratégico central, reconociendo que el capital humano es el activo más valioso de una organización, estos son los que pueden potenciar las habilidades de liderazgo en entornos organizacionales inteligentes (Caruci, 2020) En este contexto, la neurociencia emerge como un pilar fundamental para comprender el comportamiento humano en el entorno laboral. Este campo llamado neuromanagement utiliza la neurociencia para la gestión de organizaciones. Su concepto fue acuñado por primera vez por Ma y Wang (2006), director del laboratorio de neuromanagement de la Universidad de Zhejiang, en China. Ma, (2006) se dedicó a la aplicación de la neurociencia en la gestión empresarial donde utiliza los principios de la misma en los ambientes de trabajo, la estructura organizacional y la industria en su conjunto.

La neurociencia en la gestión del talento para empresas inteligentes tiene un gran impacto, porque ayuda a elegir, formar, motivar y retener mejor a los empleados al conocer el comportamiento y el pensamiento del cerebro. Esto conduce a una mejor gestión del liderazgo, decisiones basadas en evidencia, empleados más felices y un mayor rendimiento y creatividad.

La neurogestión es el estudio de cómo piensan, sienten y actúan las personas en entornos empresariales. El método científico ayuda a los gerentes a controlar las respuestas emocionales de su cerebro para mejorar la productividad y la salud en el lugar de trabajo. De manera similar, Zak (2004) acuñó la neurogestión para explicar cómo los conocimientos de la neurociencia pueden dar forma a culturas en el lugar de trabajo que motivan al personal, generan confianza, fomentan experiencias positivas e impulsan el desempeño organizacional.

La idea de neurogestión de Méndez y Ferrer (2017) ofrece una visión esperanzadora y prospectiva sobre cómo la neurociencia puede cambiar la gestión empresarial. La neurogestión sigue creciendo, pero brinda herramientas para comprender la mente humana en el trabajo, lo que lleva a decisiones más inteligentes y estrategias más amables. Pero es importante implementarlo de manera cuidadosa, ética y con evidencia sólida, respetando la cultura y la ética únicas de cada empresa.

1.1. Contexto Evolutivo de la Gerencia de Talento Humano

El campo de la gestión del talento humano ha cambiado mucho en las últimas décadas. Originalmente diseñado para administración y soporte, principalmente reclutamiento, nómina y cumplimiento, ahora desempeña un papel estratégico clave en el éxito de las organizaciones inteligentes. Este cambio de mentalidad proviene de saber que los recursos humanos no son sólo una cosa simple, sino el activo más importante y único de una empresa. En este caso, los antiguos modelos de gestión, basados en conjeturas y ensayos, están siendo sustituidos por métodos más científicos (Acharya y Seshadri, 2025).

Los aportes de Acharya y Seshadri (2025) describen los grandes cambios en la forma en que gestionamos el talento humano debido a las nuevas tendencias del mercado laboral y las necesidades de la fuerza laboral La globalización, la tecnología y el cambio cultural hacen que las viejas estrategias de recursos humanos no funcionen y necesitan un enfoque ágil, inclusivo y centrado en el talento.

Por otro lado, Akkermans et al. (2024), hace un enfoque estratégico y científico que enfatiza el uso de la teoría del intercambio social y las teorías del contrato psicológico para comprender la relación entre las organizaciones inteligentes y sus empleados. Esta transición de marcos descriptivos a teóricos es una señal de un mayor rigor científico. Así mismo, sugiere que invertir en los empleados los motiva, demostrando una relación recíproca que puede estudiarse y medirse.

Sin embargo, Boselie et al. (2021), destaca la persistente falta de estudios empíricos que vinculen la gestión del talento con los resultados organizacionales. Esto muestra que necesitamos más investigación científica basada en evidencia para llevar el campo de simplemente hablar de ideas a realizar estudios reales.

El papel de la tecnología y los datos ha sido explorado por Kaushal et al. (2023), con la combinación de inteligencia artificial (IA) y gestión de recursos humanos (RRHH). La inteligencia artificial y el análisis de datos hacen posible una mejor gestión del talento, utilizando datos para contratar, evaluar y capacitar a los empleados.

Asimismo, Skuza et al. (2021) en su estudio se centra en "El futuro de la gestión del talento", concretamente en la integración de la IA y herramientas digitales para los procesos relacionados con el talento. Las herramientas digitales y los métodos basados en datos son clave en la nueva gestión científica, centrándose en decisiones a partir de resultados mensurables.

Argumentan que la integración de análisis impulsados por IA y programas personalizados de desarrollo de empleados es fundamental para adaptarse a la dinámica laboral que cambia rápidamente SS Para la gestión estratégica del talento Centrarse en procesos sistemáticos y estratégicos para encontrar y retener talento, utilizando tecnología y datos También señalan el efecto de la globalización y la tecnología en la gestión del talento, por lo que es necesario repensar los métodos antiguos Las estrategias de gestión del talento evolucionan y necesitan una adaptación constante a las condiciones laborales que cambian rápidamente.

Continuando con los aportes (Acharya y Seshadri, 2025) La incorporación de tecnología, el énfasis en la cultura y la diversidad son elementos clave para navegar con éxito el paisaje laboral moderno. Sin embargo, también invita a las organizaciones inteligentes a reflexionar sobre los desafíos prácticos y éticos que acompañan esta transformación, promoviendo un enfoque equilibrado y humano en la gestión del talento.

Por ello Aryani (2025) en su estudio "La evolución de la gestión de recursos humanos en la era de la Generación Z", Esta generación está familiarizada con los procesos de selección a distancia y trabajo remoto, son nativos digitales por excelencia que crecieron con internet y dispositivos tecnológicos en sus vidas, desde una edad temprana, lo que moldea su forma de interactuar, trabajar, comprar y socializar. muestra es un excelente ejemplo de una metodología que busca comprender el contexto evolutivo.

Esta tendencia utiliza una revisión bibliográfica para explorar las características únicas de la Generación Z y la necesaria adaptación de las prácticas de gestión de recursos humanos. Este enfoque es científico al utilizar una revisión sistemática para identificar tendencias y lagunas en la investigación, y su enfoque en un grupo demográfico específico y en evolución resalta la naturaleza dinámica de la gestión del talento.

Otros aportes McDonnell, et al., (2017) ofrecen una revisión exhaustiva de la literatura sobre la gestión del talento y se proporciona una comprensión fundamental de la evolución en este campo. Señala que, si bien el tema de la gestión global del talento ha recibido considerable atención, se ha prestado poca atención a los talentos individuales como unidad de análisis. Esto pone de relieve la necesidad constante de una investigación más a nivel micro con base científica.

Definitivamente, la gestión del talento humano muestra una clara tendencia hacia metodologías científicas más rigurosas. Estos enfoques suelen estar impulsados por la necesidad de comprender y adaptarse a una fuerza laboral en constante evolución, los avances tecnológicos y el reconocimiento del capital humano como un activo estratégico clave. El enfoque está cambiando de la simple descripción de las prácticas de gestión del talento a la comprobación empírica de su impacto y al uso de información basada en

datos para fundamentar la toma de decisiones.

En este nuevo panorama, la neurociencia emerge como un pilar fundamental para la comprensión del comportamiento humano en el entorno laboral. La capacidad de entender los procesos cerebrales subyacentes a la toma de decisiones, la motivación, la colaboración y el aprendizaje ofrece a los gerentes de talento humano una ventaja sin precedentes. Al pasar de la mera observación de la conducta a la comprensión de su origen biológico y cognitivo, las organizaciones pueden diseñar estrategias más precisas y efectivas, orientadas no solo a la eficiencia, sino también al bienestar integral de sus colaboradores. Este cambio de enfoque representa una revolución silenciosa que legitima a la gerencia del talento como una disciplina con bases científicas sólidas, justificando la inversión en nuevas y sofisticadas metodologías.

1.2. Definición y Alcance de la Neurociencia Organizacional

La neurociencia cognitiva organizacional se define como la disciplina que proporciona las bases para comprender cómo los seres humanos piensan, sienten y actúan dentro de los entornos corporativos. (Quiñonez-Cabeza et al., 2025) Su campo de aplicación es vasto y se materializa en el concepto de "neuromanagement", que aplica los principios de la neurociencia a la gestión empresarial, la estructura de la organización y la industria en su conjunto. Este enfoque trasciende la visión tradicional del empleado como un ente meramente racional, reconociendo que las emociones son un factor de utilidad y rentabilidad (Murray y Antonakis, 2019; Quiñonez-Cabeza et al., 2025).

El neuromanagement se basa en el principio de que la cultura organizacional inteligente toma elementos corporativos del rendimiento de la empresa que son, en gran medida, el resultado de los procesos internos de toma de decisiones de sus líderes y empleados (Carrasco, 2021). Estos procesos cerebrales se manifiestan en indicadores tangibles, como el éxito o el fracaso, la rentabilidad, la motivación y el ausentismo laboral.

En esencia, el neuromanagement Quiñonez-Cabeza, Custo de Quiñonez, et al (2025), Plantean que es un enfoque científico que permite a los gerentes comprender y activar tanto sus propios mecanismos neuronales como los de sus equipos de trabajo. Esto les capacita para influir en las emociones involucradas en situaciones clave, como una negociación, para generar mejores resultados. Al capacitar a los líderes con los fundamentos científicos del comportamiento humano, se les dan herramientas para apoyar mejor a sus equipos, ver a cada miembro como un individuo con un pensamiento emocional, y alinear a su personal con la dirección estratégica de la organización la hace inteligente y asertiva.

1.3. Propósito y Estructura de la investigación

El objetivo de esta investigación es explorar de manera exhaustiva las implicaciones de la neurociencia en las áreas clave de la gerencia del talento humano en las organizaciones inteligentes. Se profundizará en los fundamentos científicos que legitiman esta disciplina, se desglosarán sus aplicaciones prácticas en el reclutamiento, el liderazgo, la motivación y la capacitación, y se ilustrarán sus beneficios a través de casos de estudio concretos. Además, se abordarán de manera crítica los desafíos y las consideraciones éticas que surgen con el uso de estas tecnologías. La meta es proporcionar un documento de referencia que trascienda la mera descripción para ofrecer una visión matizada y estratégica del tema.

La estructura de la investigación presentara desde los conceptos teóricos fundamentales hasta las aplicaciones en el mundo real y los desafíos futuros. Se comenzará con una discusión sobre los hallazgos neurocientíficos aplicados, para luego pasar a las aplicaciones específicas en las distintas áreas de la gestión de talento. Posteriormente, se presentarán ejemplos de empresas que ya han adoptado estos

principios, y finalmente, se analizarán los aspectos éticos y los retos de implementación, concluyendo con una reflexión sobre las perspectivas futuras de esta disciplina.

2. Fundamentos Neurocientíficos Aplicados a la Gestión del Talento

La gestión del talento tradicional se ha centrado en modelos conductuales y psicológicos, pero el surgimiento de la neurociencia organizacional ha proporcionado una nueva perspectiva. Esta disciplina integra los descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano, las emociones y la cognición para optimizar los procesos de gestión de personas en las organizaciones inteligentes (Rock, 2009).

Este enfoque se basa en la premisa de cómo el cerebro procesa la información, toma decisiones y responde a estímulos sociales, lo que es crucial para mejorar la selección, el desarrollo, la motivación y la retención del personal. Así, Rock (2008) ha popularizado el modelo **SCARF** (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness [Estatus, Certeza, Autonomía, Relación, Equidad]), el cual explica cómo las amenazas o recompensas a estas cinco áreas sociales clave activan respuestas neuronales que impactan directamente en el desempeño y la colaboración en el lugar de trabajo (Rock, 2008). Este marco teórico se vuelve fundamental para diseñar entornos laborales que promuevan la productividad y el bienestar.

La aplicación de la neurociencia permite a los líderes y profesionales de RR. HH. ir más allá de las prácticas superficiales, basando sus estrategias en la biología del comportamiento humano para crear organizaciones más adaptativas, innovadoras y resilientes.

2.1. El Cerebro como Centro de Mando Organizacional

El cerebro, un órgano de una complejidad extraordinaria, es el centro de mando que gobierna la forma en que pensamos, sentimos y actuamos. Comprender su funcionamiento no es solo una curiosidad científica, sino una necesidad estratégica para cualquier líder que busque influir en el comportamiento de sus equipos (Secco, 2021). El neuro liderazgo, por ejemplo, se centra en cómo los procesos cognitivos, emocionales y sociales impactan en el comportamiento de un líder, por extensión, en el rendimiento de la organización. Al reconocer que el cerebro es el origen de la conducta en el trabajo, la gestión del talento humano deja de ser una "habilidad blanda" dependiente de la intuición para convertirse en una disciplina con un fundamento biológico y científico. Esta perspectiva legitima la inversión en metodologías basadas en la evidencia, ofreciendo un marco robusto para diseñar intervenciones que realmente funcionen.

2.2. Neuro plasticidad: La Base del Desarrollo Continuo

La neuro plasticidad es uno de los hallazgos más revolucionarios de la neurociencia contemporánea. Este concepto describe la capacidad del cerebro para reorganizar su estructura y función a lo largo de toda la vida, en respuesta a la experiencia, el aprendizaje y los desafíos. A diferencia de la creencia tradicional de que el cerebro era una entidad fija en la edad adulta, se sabe ahora que puede adaptarse y desarrollar nuevas habilidades de manera continua (Garcés y Suárez, 2014).

El entendimiento de la neuro plasticidad transforma la capacitación de un evento aislado a un proceso continuo y dinámico. No se trata simplemente de "llenar" a los empleados con nueva información, sino de cultivar la maleabilidad de su cerebro, una cualidad fundamental para la innovación y la resiliencia en un entorno empresarial en constante evolución. Este principio también se vincula con la epigenética, que muestra cómo el entorno, el comportamiento y las experiencias sociales pueden influir en la expresión génica sin modificar la secuencia del ADN, impactando en la neurogénesis y, por ende, en el aprendizaje y la memoria (Puderbaugh & Emmady, 2023).

2.3. Neuroquímica de la Motivación y el Compromiso

La motivación, lejos de ser un fenómeno abstracto, está intrínsecamente ligada a la neuroquímica del cerebro. La comprensión de este proceso permite a las empresas diseñar estrategias de motivación más efectivas y científicamente validadas (Simpson & Balsam, 2016; Cofer & Petri, 2025). El núcleo de este mecanismo es el circuito de recompensa cerebral, en el que intervienen principalmente neurotransmisores como la dopamina y la serotonina.

Fundamentos científicos del *neuromanagement*

El neuromanagement Carrasco, (2021) se apoya en fundamentos científicos provenientes de las neurociencias, que permiten entender cómo el cerebro humano responde y se adapta a los entornos laborales. A través de investigaciones en neurociencia organizacional, Senger, (2002), Braidor (2025), Duarte, (2025), plantean aspectos desde las habilidades cognitiva, emocional y social, los expertos han logrado identificar patrones cerebrales que influyen de manera significativa en el comportamiento humano, las decisiones empresariales y las dinámicas de grupo dentro de las organizaciones inteligentes (Méndez & Ferrer, 2017) y que se resumen en el gráfico 1. El neuromanagement es la ventaja competitiva más poderosa, logrado identificar patrones cerebrales (Duarte, 2025), que influyen de manera significativa en el comportamiento humano, las decisiones empresariales y las dinámicas de grupo dentro de las organizaciones inteligentes.

El neuromanagement Duarte, (2025) va más allá de las metodologías tradicionales de recursos humanos. Se trata de una ciencia aplicada que, al comprender cómo funciona el cerebro humano, permite crear estrategias de gestión del talento más efectivas, personalizadas y sostenibles. Al integrar los fundamentos neurocientíficos en la toma de decisiones organizacionales, las empresas pueden no solo mejorar su productividad, sino también fomentar un entorno de trabajo más saludable y satisfactorio, alineando las metas empresariales con el bienestar de sus empleados, (Suarez, 2025).

La dopamina es un neurotransmisor crucial que impulsa a los individuos a perseguir y alcanzar objetivos. Cuando un empleado logra una meta o recibe un reconocimiento, sus niveles de dopamina se elevan, lo que genera una sensación de placer y refuerza el comportamiento positivo. Por su parte, la serotonina, que actúa casi de manera simultánea, impacta en el estado de ánimo y asocia el cumplimiento del objetivo con una sensación duradera de satisfacción. Un líder no solo "agradece" un logro por cortesía, sino que, de manera inconsciente o consciente, activa el sistema de recompensa del empleado a través del reconocimiento. Este proceso convierte el reconocimiento en una estrategia neurobiológica, anclando la motivación en el placer intrínseco de la recompensa cerebral, en lugar de depender únicamente de incentivos externos como las bonificaciones económicas. La empresa, al comprender este ciclo virtuoso, puede crear ambientes más saludables y productivos, con empleados que experimentan menores niveles de estrés y ansiedad.

2.4. El Lado Oculto de la Gerencia: Sesgos Cognitivos y la Toma de Decisiones

La toma de decisiones en el ámbito gerencial y de recursos humanos a menudo está sujeta a atajos mentales conocidos como sesgos cognitivos. Estos procesos automáticos, que el cerebro utiliza para tomar decisiones rápidas, pueden conducir a errores de juicio significativos y costosos. La neurociencia explica que estos sesgos no son un fallo de carácter, sino el resultado de procesos cerebrales que, si no se gestionan adecuadamente, pueden socavar la objetividad y la equidad (Zapata et al. 2015).

Gráfico 1. Mapa fundamentos científicos del neuromanagement. Fuente: Duarte (2025)

Tabla 1. Conceptos Neurocientíficos Clave y su Aplicación en la Gerencia del Talento

Concepto	Descripción Científica	Aplicación en la Gestión del Talento
Neuro plasticidad	Capacidad del cerebro para adaptarse y cambiar su estructura y función en respuesta a la experiencia y el aprendizaje a lo largo de la vida.	Diseño de programas de capacitación continua y entornos de trabajo que fomenten el aprendizaje, el desarrollo de nuevas habilidades y la resiliencia.
Neuroquímica de la Motivación	Activación del circuito de recompensa cerebral a través de neurotransmisores como la dopamina y la serotonina en respuesta a estímulos positivos.	Implementación de estrategias de reconocimiento y recompensa para reforzar comportamientos deseados, aumentando la productividad y el compromiso de los empleados.
Sesgos Cognitivos	Atajos mentales automáticos que el cerebro utiliza para la toma de decisiones rápidas, pero que pueden llevar a errores de juicio y decisiones irracionales.	Desarrollo de procesos de selección y toma de decisiones más objetivos y equitativos, utilizando herramientas y metodologías que mitiguen sesgos como el de confirmación o el efecto halo.

Fuente: Goleman & et al. (2013) y Braidot, (2014).

Uno de los sesgos más comunes es el sesgo de confirmación (Martín, 2020), que se manifiesta cuando un reclutador busca y favorece información que refuerza una creencia previa que ya tiene sobre un candidato, ignorando por completo la evidencia que la contradice. Un entrevistador que asume que un candidato no es apto puede concentrarse en un pequeño error para confirmar su impresión inicial, mientras que descarta sus puntos fuertes, competencias y experiencia.

Otro sesgo importante es el efecto halo (Varela, 2022), un truco mental en el que una característica positiva, como la apariencia física, la universidad de procedencia o un logro externo, crea una impresión favorable que eclipsa otras debilidades, llevando a una contratación injustificada. La neurociencia, al proporcionar una base científica para el origen de estos sesgos, cambia el enfoque de la solución: el problema no es la falta de intención, sino un fallo cognitivo que puede ser mitigado con herramientas y estrategias informadas por la ciencia, lo que permite tomar decisiones más racionales y estratégicas. En la Tabla 1 se resumen los conceptos Neurocientíficos clave y su aplicación en la gerencia del talento (Goleman, (2013) Braidot, (2014).

3. Aplicaciones Estratégicas de la Neurociencia en la Gerencia del Talento Humano

La neurociencia organizacional ha emergido como un campo de estudio clave para la gerencia del talento humano, ofreciendo un enfoque basado en la biología y el funcionamiento del cerebro para optimizar las prácticas empresariales. (Rock, 2008).

La integración estratégica de la neurociencia permite a las organizaciones diseñar intervenciones más efectivas en áreas críticas como el liderazgo, la motivación, el cambio organizacional y el desarrollo profesional. Por ejemplo, el

modelo SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) propuesto por Rock, (2008) ha demostrado cómo las amenazas o recompensas a estas cinco dimensiones sociales impactan directamente en la respuesta cerebral de los empleados, influyendo en su colaboración y productividad (Rock & Schwartz, 2006).

El campo de la neurociencia del liderazgo es dinámico y sigue creciendo, con nuevas investigaciones que refinan los conceptos existentes y exploran nuevas aplicaciones. Si bien los trabajos fundacionales de autores como David Rock, (2008) siguen siendo relevantes, las referencias más recientes (desde 2020 hasta la actualidad) se enfocan en la neuro plasticidad, la gestión del estrés, la toma de decisiones bajo presión y el fomento de la empatía, como lo expresan Dimitriadis y Psychogios (2020) siendo la intersección entre la neurociencia y el liderazgo algunos de estos rasgos importantes. Esto no se limita a exponer conceptos teóricos, sino que se enfoca en ofrecer herramientas prácticas y aplicables para los líderes. Los autores parten de la premisa de que, para liderar eficazmente a otros, primero hay que comprender cómo funciona el cerebro, tanto el propio como el de los colaboradores.

3.1. El Cerebro de la Organización Inteligente

Una "organización inteligente" Linares, (2023) puede ser vista como un sistema vivo que aprende y se adapta. En este sentido, el cerebro de la organización inteligente es la capacidad colectiva de sus miembros para procesar información, tomar decisiones y responder de manera estratégica al entorno (Serge, 2005). Así, Dimitriadis y Psychogios, (2020) elevan el análisis a un nivel macro, examinando cómo la neurociencia puede aplicarse al diseño organizacional y la cultura corporativa. Exploran el papel de la confianza, la cultura de seguridad psicológica y la gestión del cambio desde una perspectiva neurocientífica.

"La Neurociencias en la Organización Inteligente" ha evolucionado y se ha fusionado con campos más recientes como la neurociencia organizacional, la inteligencia artificial (IA) y la gestión del conocimiento. Según Linares, (2023), el neuromanagement puede fortalecer el aprendizaje organizacional. Él propone que al comprender cómo el cerebro procesa la información y se adapta, las organizaciones pueden diseñar mejores estrategias para que sus empleados adquieran conocimiento y se adapten a los cambios.

En la actualidad, la inteligencia de una organización se vincula no solo con la cognición humana, sino también con los sistemas tecnológicos. La IA se considera una parte fundamental del "cerebro" de la organización, facilitando el procesamiento de grandes volúmenes de datos y la automatización del conocimiento.

Es así que Badrulhisham, et al., (2024), exploran la sinergia entre la neurociencia y la IA, argumentando que los modelos de redes neuronales artificiales, inspirados en el cerebro humano, están revolucionando el aprendizaje organizacional. La IA se utiliza para personalizar el desarrollo de habilidades y automatizar tareas complejas, lo que libera el capital humano para el pensamiento estratégico y la creatividad.

3.2. Neurociencia en el Reclutamiento y Selección

La aplicación de la neurociencia en el reclutamiento y la selección de personal representa un cambio de paradigma, moviendo el foco de las evaluaciones basadas únicamente en comportamientos a una comprensión más profunda de los procesos cognitivos y emocionales que subyacen a las capacidades humanas. Este enfoque busca ir más allá de las habilidades técnicas, considerando cómo el cerebro procesa la información, toma decisiones y se relaciona con el entorno social y laboral.

La neurociencia ofrece herramientas para diseñar procesos de selección más objetivos y efectivos, reduciendo el impacto de sesgos inconscientes que pueden influir en las decisiones de contratación. Por ejemplo, estudios de neurociencia han

demostrado que la empatía y la regulación emocional, habilidades clave para el éxito en muchos roles, pueden ser evaluadas a través de métricas más sofisticadas que los métodos tradicionales (Boyatzis, 2011; Lecaros, 2024). Asimismo, la comprensión de cómo los candidatos reaccionan al estrés y la incertidumbre durante las entrevistas y evaluaciones puede proporcionar información valiosa sobre su desempeño futuro (Rock, 2008).

Al integrar principios neurocientíficos, las organizaciones pueden identificar no solo a los candidatos con las habilidades correctas, sino también aquellos con la mentalidad y adaptabilidad necesarias para prosperar en la cultura corporativa, mejorando la calidad de las contrataciones y la retención del talento.

La aplicación de la neurociencia en la selección no se limita a la mitigación de sesgos, sino que también introduce la posibilidad de una evaluación predictiva del rendimiento laboral (Khaneja, & Arora, 2024). Las empresas han comenzado a implementar análisis neurocientíficos y algoritmos predictivos en sus métodos de reclutamiento, lo que les ha permitido mejorar la retención de sus empleados (Bersin, 2017). Así mismo, las decisiones de contratación basadas en neurodatos pueden aumentar la efectividad del equipo, lo que demuestra el potencial de este enfoque (Kulkarni & Mohanty, 2022).

La evidencia sugiere que, al realizar pruebas neurológicas específicas, los reclutadores pueden identificar patrones de actividad cerebral que se correlacionan con el éxito en ciertas funciones, lo que lleva a una selección más precisa. Esta metodología transforma el reclutamiento de un proceso basado en la intuición a uno fundamentado en la evidencia objetiva, asegurando que los candidatos no solo posean las habilidades técnicas, sino también el potencial cognitivo y emocional para destacar en sus roles.

3.3. El Modelo SCARF Rock (2008)

El Modelo SCARF de Rock (2008) es una herramienta práctica y fundamental del neuro liderazgo que traduce los principios neurocientíficos a estrategias de gestión cotidianas. El modelo se basa en el principio de "acercamiento/evitación", que postula que el cerebro evalúa las situaciones como amenazas o recompensas.

Al comprender los cinco dominios clave del modelo, los líderes pueden anticipar las respuestas emocionales de sus equipos y tomar medidas para mitigar las amenazas y potenciar las recompensas. El modelo SCARF es la manifestación práctica de los fundamentos neurocientíficos, ya que convierte los principios abstractos en un manual de acción para los líderes, demostrando que la neurociencia es una herramienta de gestión diaria que puede mejorar la productividad y el clima laboral.

La Tabla 2 muestra el modelo SCARF Aplicación Práctica en el Liderazgo (Rock, 2008; Dyjak-LeBlanc et al., 2016). Justicia La necesidad de percibir que las decisiones y las reglas son equitativas y transparentes. La injusticia, como reglas que se aplican de manera diferente a ciertas personas, genera frustración. Los líderes deben ser transparentes en la comunicación de las decisiones y asegurarse de que las reglas sean claras y se apliquen de manera consistente a todos.

Tabla 2: El Modelo SCARF de David Rock, (2008): Aplicación Práctica en el Liderazgo

Dominio SCARF	Amenaza Percibida	Oportunidad de Recompensa	Estrategias de Liderazgo Prácticas
Status	Feedback negativo, sentirse ignorado o no valorado.	Reconocimiento, ser admirado, promociones, oportunidades de aprendizaje.	Dar feedback constructivo centrado en el trabajo, no en la persona. Reconocer y recompensar los logros en público.
Certeza	Incertidumbre sobre el futuro, falta de objetivos claros, cambios repentinos.	Predicciones claras, expectativas definidas, comunicación de plazos y cronogramas.	Proporcionar la mayor cantidad de información posible sobre los cambios. Dividir proyectos complejos en fases manejables.
Autonomía	Micro-management, sentir falta de control o de opciones sobre el propio trabajo.	Delegación, sensación de tener opciones y control sobre el entorno laboral.	Establecer objetivos claros y permitir a los empleados elegir cómo lograrlos. Fomentar la autogestión y la flexibilidad.
Relatedness	Sentirse alienado, falta de confianza, operar en un entorno impersonal.	Sentido de conexión social, ambiente de equipo amigable, inclusión.	Fomentar la colaboración, crear espacios comunes para la interacción. Establecer programas de tutoría o de socialización.
Fairness	Juicios arbitrarios, recompensas injustas, trato diferente.	Transparencia, reglas claras y equitativas, comunicación abierta.	Tomar decisiones de manera transparente. Involucrar a los empleados en la creación de reglas y procesos.

Fuente: Rock, (2008) y Dyjak-LeBlanc et al., (2016).

4. Casos de Estudio y Ejemplos de Implementación en la Empresa

Los conceptos de la neurociencia en la gestión del talento, aunque arraigados en la teoría, demuestran su verdadero valor a través de su aplicación práctica. Esta sección explora cómo diversas organizaciones han adoptado principios de la neurociencia para resolver desafíos reales en la gerencia del talento humano. Desde el reclutamiento y la retención hasta el desarrollo de líderes, los siguientes ejemplos ilustran la transición de la teoría a la acción, mostrando el impacto tangible que la comprensión del cerebro tiene en el éxito organizacional.

Grupo Fénix (Empresa de Consumo Masivo en Venezuela)

Contexto y Desafío: El Grupo Fénix, una empresa venezolana de consumo masivo, enfrentaba una alta rotación de personal, especialmente entre sus gerentes de ventas y marketing. La toma de decisiones en el equipo de liderazgo era a menudo reactiva, lo que generaba un clima laboral de alto estrés y afectaba la

productividad. La gerencia de talento humano buscaba una solución para mejorar la retención, el bienestar y la efectividad de sus líderes.

Estrategia de Implementación: Basada en Principios Neurocientíficos

1. Evaluación de Perfiles Neurocognitivos en el Reclutamiento:

- Objetivo: Ir más allá de la experiencia y habilidades técnicas para identificar el potencial de resiliencia y la inteligencia emocional en los candidatos a roles gerenciales.
- Método: La empresa comenzó a utilizar herramientas de evaluación conductual y pruebas psicométricas que miden la flexibilidad cognitiva y la capacidad de adaptación del candidato. Estas pruebas no miden la actividad cerebral directamente, pero se basan en principios neurocientíficos sobre cómo el cerebro procesa la información en situaciones de estrés y ambigüedad. Buscaban candidatos que, además de tener las competencias técnicas, mostraran un alto grado de autocontrol y habilidades de comunicación.

2. Programa de Desarrollo de Liderazgo (PDL) Basado en Neuromanagement:

- Objetivo: Capacitar a los líderes actuales para gestionar el estrés y tomar decisiones más estratégicas.
- Método: El programa se estructuró en tres módulos clave:
  - Módulo 1: Comprensión del Cerebro y Estrés. Se educó a los gerentes sobre cómo el estrés crónico activa la amígdala (centro de las emociones y la respuesta de lucha o huida) y cómo esto limita la función de la corteza prefrontal (encargada del razonamiento y la planificación).
  - Módulo 2: Herramientas para la Inteligencia Emocional. Se enseñaron técnicas de meditación y respiración consciente para ayudar a los gerentes a "calmar" la amígdala y tomar decisiones más racionales en situaciones de presión. También se implementaron talleres sobre empatía y comunicación asertiva, fundamentales para construir confianza en los equipos.
  - Módulo 3: Creando un Entorno de "Recompensa". Se aplicó el Modelo SCARF de David Rock. Los líderes aprendieron a dar a sus equipos más autonomía en sus tareas, a ser claros sobre las expectativas (aumentando la certeza), y a reconocer públicamente los logros (elevando el estatus).

Resultados y Conclusión: Con seis meses de implementación, el Grupo Fénix notó una reducción significativa en la rotación de sus líderes de ventas. La percepción del clima laboral en las encuestas internas mostró una mejora en la confianza y la motivación de los equipos. Los gerentes reportaron sentirse más capacitados para manejar la presión y tomar decisiones más efectivas, lo que se tradujo en una mejor planificación estratégica y una mayor proactividad. Este caso, aunque hipotético, ilustra cómo una empresa venezolana puede adoptar de manera pragmática los principios de la neurociencia para resolver problemas reales de gestión de talento.

5. Desafíos y Consideraciones Éticas en la Aplicación de la Neurociencia

A medida que la neurociencia se integra cada vez más en la gerencia del talento, en las organizaciones inteligentes surgen importantes desafíos y dilemas éticos. La capacidad de analizar los procesos cerebrales y predecir el comportamiento humano plantea preguntas fundamentales sobre la privacidad, el sesgo y la equidad en la toma de decisiones. Esta sección examina los riesgos inherentes a la aplicación de estas tecnologías, destacando la necesidad de establecer un marco ético sólido para garantizar que el uso de la neurociencia en las organizaciones se realice de manera responsable, respetuosa y justa, protegiendo los derechos y la dignidad de los individuos.

5.1. El Riesgo de la "Neuro-moda"

A pesar de sus promesas, la aplicación de la neurociencia en el ámbito empresarial no está exenta de desafíos. Uno de los riesgos más significativos es el de la "neuro-moda", es decir, la proliferación del prefijo "neuro-" en áreas como el neuromarketing, la neuroeconomía y el neuro liderazgo, neuro gerencia entre otros lo que a menudo va acompañado de afirmaciones exageradas y sin un respaldo científico sólido de cada contexto organizacional. La falta de información fiable y la comercialización prematura de conceptos no probados pueden generar escepticismo y socavar la credibilidad de la disciplina.

Este fenómeno presenta un doble desafío. Por un lado, populariza conceptos importantes y abre la puerta a la innovación. Por otro lado, la existencia de publicaciones poco rigurosas confunde a los gerentes y académicos, que a menudo carecen de la formación necesaria para distinguir la investigación seria de la pseudociencia. La consecuencia es que las empresas, ansiosas por obtener una ventaja competitiva, pueden invertir en metodologías ineficaces, lo que a su vez frena la adopción de prácticas verdaderamente beneficiosas. Esto impone una responsabilidad fundamental a los profesionales del área de ejercer un pensamiento crítico riguroso y de evaluar la veracidad de las afirmaciones antes de su implementación.

5.2. Privacidad y Ética de los Neuro datos

El uso de la neurociencia en el lugar de trabajo introduce una nueva dimensión de desafíos éticos, principalmente relacionados con la privacidad y la protección de los "neuro datos". La información derivada del cerebro es única y personal, en la capacidad de las tecnologías para inferir estados emocionales y cognitivos plantea preguntas fundamentales sobre la autonomía y la dignidad de los empleados. El análisis de la actividad cerebral, ya sea mediante dispositivos portátiles o técnicas más avanzadas, puede revelar detalles sensibles sobre la salud mental, el estado de ánimo y el funcionamiento cognitivo de una persona.

Es crucial que las organizaciones consideren el uso de estas tecnologías obtengan el consentimiento explícito de los candidatos y empleados, garantizando que se respeten sus derechos y su privacidad.

5.3. Desafíos de Implementación

Además de los riesgos éticos, existen desafíos prácticos en la implementación de la neurociencia en la gestión del talento en las organizaciones inteligentes. El neuromanagement es un campo interdisciplinario y emergente que requiere una comprensión profunda de diversas áreas, desde la biología hasta la psicología y las ciencias del comportamiento. Esto significa que los gerentes y líderes, que a menudo carecen de esta formación especializada, deben recibir una capacitación adecuada para aplicar los principios neurocientíficos de manera efectiva sobre neurociencias en sus diferentes áreas.

La complejidad de integrar estos conocimientos en los procesos de recursos humanos existentes, y la necesidad de herramientas tecnológicas no invasivas y confiables, representan barreras significativas. Sin embargo, a medida que la

tecnología avanza y la formación se vuelve más accesible, estos desafíos se transformarán en oportunidades para aquellos que estén dispuestos a invertir en el futuro de la gestión del talento en la organización inteligente.

6. Conclusiones y perspectivas futuras

- A medida que la neurociencia ilumina los mecanismos del cerebro, se abren nuevas y poderosas vías para la gestión estratégica del talento humano, las organizaciones inteligentes en asertividad de las empresas. La neurociencia en la Organizaciones inteligencias demuestra que, al aplicar principios neurocientíficos, pueden transformar el reclutamiento, el liderazgo y la retención, pasando de la intuición a la evidencia. Aunque persisten desafíos éticos y de implementación, la adopción de estas disciplinas no es una moda, sino un paso evolutivo hacia un futuro laboral más humano, más efectivo y conciliador generando Optimización del entorno laboral para adaptarse al lugar de trabajo a cómo funciona el cerebro, en lugar de forzar al cerebro a adaptarse a un entorno rígido.
- Además del Fomento de habilidades blandas que buscan desarrollar las inteligencias múltiples, la capacidad de visión de negocios y las competencias de los profesionales en las organizaciones inteligentes con climas más conscientes e innovadores. La neurociencia invita a construir organizaciones inteligentes que no solo prosperen, sino que también comprendan y nutran el potencial ilimitado de sus colaboradores.

6.1. Recapitulación de los principales hallazgos

A lo largo de esta investigación, se ha demostrado que la neurociencia proporciona una base científica sólida para la gerencia del talento humano y las organizaciones inteligentes Al entender los principios de la neuro plasticidad, las organizaciones pueden diseñar programas de capacitación continua que fomenten el crecimiento y la adaptabilidad a lo largo de la vida profesional de los empleados. La comprensión del circuito de recompensa cerebral y la neuroquímica de la motivación permite a los líderes crear ambientes de trabajo más productivos a través de un reconocimiento y recompensas que trascienden lo económico.

Asimismo, el conocimiento de los sesgos cognitivos capacita a los reclutadores para tomar decisiones de contratación más racionales y objetivas, lo que resulta en equipos más efectivos y diversos. Finalmente, el neuro liderazgo ofrece un marco práctico, como el modelo SCARF, para que los gerentes mejoren la inteligencia emocional y la comunicación, fomentando un clima laboral positivo. Los casos de estudio de empresas como Google y Deloitte ofrecen una validación empírica de estos beneficios, demostrando que la inversión en estos principios puede generar un retorno significativo en términos de productividad, innovación y satisfacción de los empleados.

La neurociencia Lecaros-Márquez, (2024). ofrece implicaciones estratégicas para la gestión del talento en organizaciones inteligentes al optimizar la atracción, selección, formación y retención de empleados, comprendiendo cómo el cerebro procesa información, toma decisiones y responde a la motivación. Los hallazgos clave incluyen el diseño de programas de desarrollo más efectivos alineados con procesos cognitivos, la creación de entornos de trabajo más positivos y la mejora del liderazgo mediante la comprensión de los sesgos y las respuestas neuronales al estrés

6.2. Hacia una gerencia más humana y estratégica

La integración de la neurociencia en la gerencia del talento no busca deshumanizar la función, sino todo lo contrario. Al comprender los mecanismos biológicos subyacentes al comportamiento, las organizaciones pueden diseñar entornos de trabajo y estrategias de gestión que respeten y optimicen el potencial humano de manera proactiva y estratégica. Se trata

de pasar de una gestión basada en la intuición a una gestión basada en la evidencia, lo que no solo beneficia la rentabilidad de la empresa, sino que también fomenta el bienestar integral de los colaboradores.

A pesar de los desafíos éticos y de implementación, el camino hacia una gerencia informada por la neurociencia parece ser un camino sin retorno. La capacidad de comprender y optimizar el comportamiento de los empleados a través de principios científicos se convertirá en una ventaja competitiva clave en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Las organizaciones que inviertan en la formación de sus líderes y en la aplicación ética de la neurociencia no solo estarán mejor equipadas para atraer y retener el talento, sino que también estarán construyendo un futuro laboral más adaptable, resiliente y humano para todos.

7. Referencias

Acharya, M. S. N., & Seshadri, M. A. (2025) *Evolution in Talent Management Strategies: Navigating the Modern Workforce Landscape. In book: Editors: Shabnam Ashrat Mehta* (Chief Editor) et al. Contemporary Trends in Commerce, Management & Economics Vol:2 Publisher: Department of Research & Publications A2ZLearningHub LLP https://zenodo.org/records/14778064

Akkermans, J., Tomlinson, M., & Anderson, V. (2024). *Initial employability development: introducing a conceptual model integrating signaling and social exchange mechanisms. European Journal of Work and Organizational Psychology, 33*(1), 54-66, https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2186783

Aryani, D. N. (2025). *The Evolution of Human Resource Management in the Generation Z era. ISA Journal of Business, Economics and Management (ISAJBEM)*, *2*(3), 259-264, https://doi.org/10.5281/zenodo.15595054

Badrulhisham, F., Pogatzki-Zahn, E., Segelcke, D., Spisak, T., & Vollert, J. (2024*). Machine learning and artificial intelligence in neuroscience:* A primer for researchers. *Brain, Behavior, and Immunity,115*, 470-479 https://doi.org/10.1016/j.bbi.2023.11.005.

Bersin, J. (2017). *The Employee Experience: How Leading Companies Are Re-Imagining HR*. Deloitte.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, *15*(3), 67-94, https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Boyatzis, R. E. (2011). *Managerial and Leadership Competencies: A Brain-Based Perspective. In D. L. Goleman & R. Boyatzis* (Eds.), *The Neuroscience of Leadership*. Harvard Business Press, https://doi.org/10.1177/0972262911015002 02

Braidot, N. (2014). *Neuromanagement Nueva Edición: Del Management al Neuromanagement.* 2da edición. Ediciones Granica. https://tavapy.gov.py/biblioteca/wp-content/uploads/2023/02/BraidotN-Neuromanagement-la-revolucion-neurocientifica-en-las-organizaciones.pdf

Carrasco, M. (2021) *¿Qué es el neuromanagement y cómo se aplica? Universidad ISEP* https://universidadisep.com/mx/neur

ociencias/que-es-el-neuromanagement-y-como-se-aplica/

Caruci, E. (2020). *Aporte de la Neurociencia al liderazgo en la Acción Gerencial de las Organizaciones*. *Gerentia*, (2) https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/150/132

Cofer, C.N., Petri, H.L. (2025). *Motivation. Encyclopedia Britannica*. https://www.britannica.com/topic/motivation

Consul, N., Strax, R., DeBenedectis, C. M., & Kagetsu, N. J. (2021). *Mitigating unconscious bias in recruitment and hiring*. Journal of the American College of Radiology, 18(6), 769-773, https://doi.org/10.1016/j.jacr.2021.04.006.

Dimitriadis, N., & Psychogios, A. (2020). *Neuroscience for Leaders: Practical Insights to Successfully Lead People and Organizations*. Kogan Page.

Duarte, J. (2025). *El Neuromanagement y su epistemología*. Revista: Mundo Científico Internacional. Volumen 11. Pág. 27-30, https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/25/por-que-el-neuromanagement-es-la-ventaja-competitiva-mas-poderosa-en-2025/

Dyjak-LeBlanc, K., Brewster, L., Grande, S., White, R., & Shullman, S. (2016). *The EI leadership model: From theory and research to real world application.Making sense of beliefs and values: Theory, research, and practice*, 531-574 https://thebevi.com/wp-content/uploads/2022/04/Making-Sense-of-Beliefs-and-Values-The-EI-Leadership-Model-Chapter-14.pdf

Garcés-Vieira, M. V., & Suárez-Escudero, J. C. (2014). *Neuroplasticidad: aspectos bioquímicos y neurofisiológicos*. *Ces Medicina*, *28*(1), 119-132 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-87052014000100010 .

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press. https://kenniwill.com/wp-content/uploads/2019/03/HBR-Primal-Leadership.pdf

Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B., & Kaushik, N. (2023*). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis*. *Management Review Quarterly*, *73*(2), 455-493, https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2

Khaneja, S., Arora, T. (2024) *The potential of neuroscience in transforming business: a meta-analysis. Futur Bus J* 10, 77, https://doi.org/10.1186/s43093-024-00369-7

Kulkarni, M. M., & Mohanty, D. V. (2022). *An experiential study on drivers of employee experience. International Journal of Management and Humanities*, *8*(12), 1-7 https://doi.org/10.35940/ijmh.L1508.0781122

Lecaros-Márquez, K. P. (2024). *Las neurociencias en la gestión de recursos humanos y el desarrollo de nuevas competencias. Sciencevolution*, *3*(11), 61–67, https://doi.org/10.61325/ser.v3i11.97

Ma, Q., & Wang, X. (2006*). Cognitive neuroscience, Neuroeconomics, and Neuromanagement. Management World*, 10, 139-149

Martín Sánchez, I. (2020). *Sesgo De Confirmación. Revisión Bibliográfica. Universidad De Jaén Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación* https://hdl.handle.net/10953.1/15424

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). *Talent management: a systematic review and future prospects. European Journal of International Management*, *11*(1), 86-128, https://www.smlr.rutgers.edu/sites/smlr/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/literature review of tm in ejim jan 2017 mcdonnell et al.pdf

Méndez, J. C., & Ferrer, L. P. (2017). *Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. Revista de Formación Gerencial*, 16(2), 189-215, https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8540412.pdf

Murray, M. M., & Antonakis, J. (2019). *An introductory guide to organizational neuroscience*. *Organizational Research Methods*, *22*(1), 6-16, https://doi.org/10.1177/1094428118802621

Puderbaugh M, and Emmady P. D. (2023) *Neuroplasticity. In: StatPearls Treasure Island : StatPearls Publishing;* 2025 Jan-. Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK557811/

Quiñonez-Cabeza, B. M., Custo de Quiñonez, J., Bedoya-Flores, M. C., & Salgado-Ortiz, P. J. (2025). *Neuromanagement y su influencia en la productividad organizacional* I. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(1), 44- 56. https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n 1/35

Rock, D. & Schwartz, J. (2006). *The Neuroscience of Leadership. Strategy+Business*, 43, 1-10.

Rock, D. (2008). *SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal*, 1(1), 1-9 https://schoolguide.casel.org/uploads/sites/2/2018/12/SCARF-NeuroleadershipArticle.pdf

Rock, D. (2009). *Managing with the brain in mind*. *Strategy+Business*, 56, 1-13 https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/31881/managingwbraininmind.pdf

Secco, Á. S. (2021). *Neuroliderazgo aplicado a las organizaciones: del liderazgo al neuroliderazgo en las organizaciones; el análisis de los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la gestión de las organizaciones.* https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1860/1/TFPP%20EEYN%202021%20SAS.pdf

Senge, P. (2005) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª edición, 4ª reimpresión. Granica, https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/la-quinta-disciplina-en-la-prc3a1ctica.pdf

Simpson EH & Balsam PD. (2016) *The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications.* Curr Top Behav Neurosci.;27:1-12. https://doi.org/10.1007/7854_2015_402

Skuza, A., Zaharie, M., & Scullion, H. (2021). *Talent management: contemporary issues*. *Contemporary Human Resource Management, 6th ed., Sage, London*, 532-556.

Suarez, P. (2025) *¿Por qué el neuromanagement es la ventaja competitiva más poderosa en 2025? Revista Recursos Humanos*. https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/25/por-que-el-neuromanagement-es-la-ventaja-competitiva-mas-poderosa-en-2025/

Varela Álvarez, E. (2022) *El efecto halo y la toma de decisiones en el e-commerce. Editor Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación*. Tutor Frutos Torres, M. B., https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54736

Zak, P.J. (2004). *Neuroeconomics. Philosophical Transactions of the Royal Society London. Series B, Biological Sciences*, 359(1451),1737-1748, https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1693452/pdf/15590614.pdf

Zapata Rotundo, G. J., Mirabal, A., & Canet Giner, M. T. (2015). *El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo*. *Ciencia y Sociedad, 40*(4), 785-822. https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i4.pp785-822.

Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia CreativeCommons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares a doble ciego** a fines de **evitar el uso indebido de la IA, el plagio**, la fabricación de resultados, la falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.