



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

NEUROCIENCIA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: FUNDAMENTOS COGNITIVOS DEL LIDERAZGO, DECISIÓN Y MOTIVACIÓN ESTRATÉGICA

**NEUROCIENCIA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES
EMPRESARIALES: FUNDAMENTOS COGNITIVOS DEL
LIDERAZGO, DECISIÓN Y MOTIVACIÓN ESTRATÉGICA**

Antonia del Carmen Madrid George
Universidad de Panamá, Panamá

Neurociencia Aplicada a las Organizaciones Empresariales: Fundamentos Cognitivos del Liderazgo, Decisión y Motivación Estratégica

Antonia del Carmen Madrid George¹

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

La neurociencia aplicada a las empresas es un campo que ayuda a entender el comportamiento humano en contextos organizacionales complejos. El objetivo de este artículo fue el de analizar la relación entre los fundamentos neurocientíficos y las teorías modernas de la administración. Esto permite explicar procesos relacionados con la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y el desempeño organizacional. Metodológicamente, se realizó una revisión bibliográfica analítica e integradora, basada en literatura científica de bases de datos especializadas y obras de referencia en neurociencia, psicología cognitiva y comportamiento organizacional. Los resultados muestran que las decisiones empresariales no se basan solo en criterios racionales. También están influidas por procesos emocionales, sistemas de recompensa, mecanismos de regulación del estrés y dinámicas de cognición social. Además, se observó que la motivación laboral, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional se pueden entender mejor al incorporar hallazgos neurocientíficos. Sin embargo, el estudio señala el riesgo de adoptar enfoques simplistas que expliquen la conducta organizacional solo a partir de variables biológicas. En conclusión, la neurociencia no reemplaza las teorías administrativas tradicionales. Las complementa al ofrecer una base empírica que mejora la comprensión de los procesos humanos en las organizaciones. Su integración ayuda a crear entornos laborales más saludables, colaborativos y enfocados en el desempeño sostenible.

Palabras clave: neurociencia organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación laboral, comportamiento organizacional

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

Neurociencia Aplicada a las organizaciones Empresariales: Fundamentos Cognitivos del Liderazgo, Decisión y Motivación Estratégica

ABSTRACT

Neuroscience applied to business is a field that helps to understand human behavior in complex organizational contexts. The objective of this article was to analyze the relationship between neuroscientific foundations and modern management theories. This allows us to explain processes related to decision-making, motivation, leadership, and organizational performance. Methodologically, an analytical and integrative literature review was conducted, based on scientific literature from specialized databases and reference works in neuroscience, cognitive psychology, and organizational behavior. The results show that business decisions are not based solely on rational criteria. They are also influenced by emotional processes, reward systems, stress regulation mechanisms, and social cognition dynamics. Furthermore, it was observed that job motivation, transformational leadership, and organizational culture can be better understood by incorporating neuroscientific findings. However, the study points out the risk of adopting simplistic approaches that explain organizational behavior solely based on biological variables. In conclusion, neuroscience does not replace traditional management theories. It complements these by offering an empirical basis that improves the understanding of human processes in organizations. Its integration helps create healthier, more collaborative work environments focused on sustainable performance.

Keywords: organizational neuroscience, leadership, decision-making, work motivation, organizational behavior.

*Artículo recibido 20 mayo 2026
Aceptado para publicación: 20 junio 2026*



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las empresas han enfrentado entornos llenos de incertidumbre, rápida digitalización y creciente complejidad en la gestión del talento. Los enfoques clásicos del comportamiento organizacional han demostrado ser fundamentales, pero tienen limitaciones al explicar fenómenos como los sesgos en la toma de decisiones, la resistencia al cambio y el impacto del estrés crónico en el desempeño (Simon, 1947; Kahneman, 2011). La pregunta central de esta revisión es: ¿cómo puede la neurociencia ayudar a entender mejor el comportamiento en las organizaciones modernas? La neurociencia, apoyada en la neurobiología y la psicología cognitiva, ha mostrado que la toma de decisiones no es solo un proceso racional. Es el resultado de la interacción entre sistemas emocionales y cognitivos (Damasio, 1994; LeDoux, 1996). Los descubrimientos sobre la estructura del cerebro relacionada con la recompensa, la motivación y la regulación emocional brindan un marco que permite reinterpretar teorías clásicas de liderazgo y motivación desde una base biológica más sólida (Goleman, 1995; Rock, 2008). Comprender circuitos relacionados con la confianza, la cooperación y la percepción de amenaza es especialmente relevante para analizar dinámicas de equipo y cultura organizacional (Zak, 2012; Lieberman, 2013). Históricamente, la psicología industrial y organizacional sentó las bases para estudiar el comportamiento en el trabajo, centrándose en la eficiencia y el desempeño (Taylor, 1911). Luego, la teoría de la racionalidad limitada amplió la comprensión de los procesos de decisión en contextos organizacionales complejos (Simon, 1947). El giro cognitivo permitió examinar las heurísticas y sesgos que influyen en decisiones estratégicas (Tversky & Kahneman, 1974). Sin embargo, fue con el desarrollo de técnicas de neuroimagen y el avance en la comprensión de los sistemas neuronales relacionados con el estrés y la motivación que surgió con más fuerza la neurociencia organizacional (Becker & Cropanzano, 2010; Ashkanasy, Becker, & Waldman, 2014). Este campo interdisciplinario conecta conocimientos sobre el cerebro con teorías de gestión, ofreciendo una visión más completa del comportamiento empresarial. Hoy en día, los hallazgos neurocientíficos permiten explicar cómo el estrés sostenido afecta funciones ejecutivas esenciales para planificar y tomar decisiones estratégicas (McEwen, 2007), cómo los sistemas de recompensa influyen en la motivación más allá de los incentivos económicos (Schultz, 2015), y cómo la empatía y la cognición social impactan en la calidad del liderazgo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).



Estos avances no intentan reducir la organización a un fenómeno biológico; buscan enriquecer el análisis al integrar niveles individuales, relacionales y estructurales del comportamiento organizacional (Cacioppo & Berntson, 2002). Desde este marco problemático y evolutivo, este artículo tiene como objetivos: (1) analizar los principales fundamentos neurocientíficos relacionados con la toma de decisiones, la motivación y la regulación emocional en entornos empresariales; (2) examinar la evolución teórica en la conexión entre neurociencia y comportamiento organizacional; y (3) integrar estos aportes en un marco conceptual que se relacione con prácticas actuales de liderazgo, gestión del talento y cultura organizacional. La relevancia práctica de esta revisión es ofrecer a líderes empresariales, profesionales de recursos humanos y estudiantes de administración una base científica que les ayude a diseñar estrategias organizacionales coherentes con el funcionamiento real de los procesos cognitivos y emocionales humanos. Así, la neurociencia se presenta como un campo clave para comprender la productividad, la gestión del estrés, la calidad del liderazgo y la creación de culturas organizacionales sostenibles. Esta introducción establece la justificación del estudio y el desarrollo del marco teórico que sustenta el análisis crítico en las siguientes secciones.

Objetivo general

- Analizar críticamente la intersección entre neurociencia y comportamiento organizacional empresarial, integrando fundamentos neurocientíficos con teorías administrativas contemporáneas para explicar la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación y las dinámicas de equipo en contextos empresariales complejos.

Objetivos específicos

- Examinar los principales hallazgos neurocientíficos relacionados con procesos de toma de decisiones, regulación emocional, motivación y estrés, y su impacto en el desempeño organizacional.
- Contrastar los aportes de la neurociencia con las teorías clásicas y contemporáneas del comportamiento organizacional y la gestión empresarial, identificando convergencias, tensiones epistemológicas y vacíos teóricos.
- Proponer un marco conceptual integrador que articule los fundamentos neurobiológicos con prácticas empresariales actuales en liderazgo, gestión del talento humano y cultura organizacional.



JUSTIFICACIÓN

La complejidad creciente del entorno empresarial exige modelos explicativos que sobrepasen la visión exclusivamente racional del comportamiento humano en las organizaciones. Las decisiones estratégicas, la gestión del cambio, el liderazgo efectivo y la motivación del talento no dependen solamente de estructuras formales o incentivos económicos, sino también de procesos cognitivos y emocionales que están profundamente arraigados en la arquitectura cerebral.

La neurociencia aporta, en este sentido, un sustento empírico para comprender el funcionamiento de los sistemas neuronales que median la percepción de amenaza, la recompensa, la confianza, la cooperación, la regulación del estrés; variables que impactan directamente la productividad y la calidad de la dirección. El hecho de integrar estos hallazgos con el comportamiento organizacional no implica biologizar la gestión, sino enriquecer su base explicativa con evidencia interdisciplinaria.

Desde un ángulo altamente académico, el presente trabajo ayuda a consolidar el diálogo entre neurociencia, psicología cognitiva y teoría organizacional, haciendo más sólido el marco epistemológico de la conducta empresarial. Desde un ángulo práctico, facilita a líderes, a directores, a profesionales de recursos humanos el uso de conceptos para diseñar entornos laborales más saludables, coherentes desde la estrategia, así como también sostenibles. Este trabajo también resulta útil para estudiantes universitarios y de posgrado en administración de empresas, ya que, por medio de esta revisión, pueden ahondar en una copia actualizada sobre cómo los procesos mentales participan en el cometido organizacional, la toma de decisiones, o en sus análisis de flujo de la acción colectiva. Por tanto, la investigación es justificada tanto en la aportación teórica de la misma, así como por su aplicabilidad directa en la gestión empresarial actual, tal como sería un puente entre el conocimiento de la ciencia del cerebro y la práctica organizacional.

MARCO TEÓRICO

La neurociencia aplicada al comportamiento organizacional empresarial requiere un marco teórico que explique unir los niveles de análisis biológicos, cognitivos y organizacionales, sin que ello derive en reduccionismos. Esta sección expone los principales fundamentos teóricos que dan soporte a dicha intersección, sumando contribuciones procedentes de la neurobiología, la psicología cognitiva y la teoría de la administración moderna.



Bases neurobiológicas de la toma de decisiones

La forma en que las organizaciones toman decisiones se entiende mejor ahora gracias a la teoría del marcador somático. Esta teoría dice que nuestras emociones influyen mucho en las decisiones que tomamos. Esto se basa en investigaciones de Damasio en 1994.

La teoría del marcador somático cuestiona la idea de que las decisiones se toman solo con la razón. En lugar de eso, muestra que nuestras decisiones más importantes se ven afectadas por cómo nos sentimos y qué hemos experimentado antes. Esto es importante porque las decisiones estratégicas se toman mejor cuando se consideran tanto la razón como las emociones.

Otra teoría, la de la racionalidad limitada, dice que nuestra capacidad para pensar y decidir es limitada. Esto se debe a que nuestro cerebro solo puede procesar una cantidad determinada de información a la vez. Cuando no tenemos toda la información, nuestro cerebro utiliza atajos para tomar decisiones. Sin embargo, estos atajos pueden llevar a errores. Esto fue estudiado por Simon en 1947 y más adelante por Tversky y Kahneman en 1974, y también por Kahneman en 2011.

Nuestro cerebro tiene diferentes partes que trabajan juntas para tomar decisiones. La parte emocional, que incluye la amígdala, y la parte que piensa, que incluye la corteza prefrontal, necesitan estar en equilibrio. Esto es importante para tomar decisiones estratégicas buenas. Si estamos demasiado estresados, la parte que piensa puede no funcionar bien, lo que puede afectar nuestras decisiones. Esto se ha estudiado por LeDoux en 1996 y McEwen en 2007. La forma en que tomamos decisiones en las organizaciones es compleja y se ve influenciada por muchas cosas, incluyendo nuestras emociones y nuestra capacidad para pensar.

Neurociencia de la motivación y sistemas de recompensa

Las teorías motivadoras tradicionales como la teoría de Maslow de la jerarquía de necesidades y la teoría de Herzberg de los factores duales consideran la conducta del trabajo como dependiente de las variables psicológicas y ambientales. Sin embargo, la neurociencia también ha demostrado que la motivación está altamente ligada a sistemas de recompensa dopaminérgica que no se activan solamente por incentivos económicos, sino también por reconocimiento social, pertenencia y logro (Schultz, 2015).



La teoría de la autodeterminación amplía esta perspectiva al reconocer la autonomía, competencia y relación como las necesidades psicológicas esenciales (Deci & Ryan, 2000). Desde la neurociencia social, todos estos factores se vinculan a circuitos de recompensa social y mecanismos cooperativos que fortalecen el compromiso organizacional (Lieberman, 2013).

Por lo tanto, la motivación de la empresa es más que un mecanismo de incentivos externos, es un fenómeno neurocognitivo en el que emoción, expectativa y significado interactúan con la cultura organizacional.

Liderazgo, emoción y regulación social

El liderazgo contemporáneo ha sido objeto de numerosas investigaciones desde una perspectiva transformacional y emocional. La teoría del liderazgo transformacional sostiene que los líderes influyen en los valores, la identidad y la motivación intrínseca de sus seguidores (Bass, 1985). Desde la perspectiva de la neurociencia, este efecto podría explicarse por el contagio emocional, la empatía y la sincronización interpersonal.

Sentirse bien al entender lo que sientes no es solo idea moderna, tiene base en cómo el cerebro lee las señales sociales según estudios de Goleman del año noventa y cinco. Cuando hay equilibrio mental entre personas dentro de un grupo, eso cambia la química interna del cuerpo, sobre todo cuando entra en juego una sustancia llamada oxitocina, algo mostrado más tarde por Zak.

Estos hallazgos permiten ver el liderazgo de una manera diferente. El liderazgo no es solo saber hacer ciertas cosas, sino que también tiene que ver con cómo funciona nuestro cerebro y cómo nos relacionamos con los demás. Esto puede cambiar la forma en que funciona una organización y cómo trabajan los equipos en conjunto.

Estrés, cultura organizacional y desempeño

El estrés laboral es una variable clave en la productividad en las empresas. Desde la perspectiva de la neurociencia, la activación crónica de los sistemas de respuesta al estrés tiene efectos sobre la memoria, la atención y la toma de decisiones (McEwen, 2007). Esto tiene consecuencias directas para la gestión del talento y la creación de ambientes de trabajo saludables.



Se puede decir que la cultura organizacional, como un conjunto de valores y significados compartidos (Schein, 2010), puede influir en la experiencia de amenaza o seguridad psicológica. Entornos de confianza y apoyo social estimulan circuitos relacionados con recompensa y cooperación y ambientes culturados dominados por el exceso de control pueden estimular reacciones defensivas que inhiben la creatividad y el aprendizaje.

El intercambio entre la neurociencia y la conducta organizacional permite ir más allá de la polaridad que existe entre racionalidad y emoción, con la integración de la evidencia biológica en la teoría administrativa.

Los procesos de toma de decisiones, motivación, liderazgo y rendimiento no son sólo estructurales ni puramente psicológicos, sino fenómenos multidimensionales donde sistemas neuronales, cognición social y dinámicas institucionales convergen.

Este marco de referencia proporciona el fundamento para una mayor comprensión del comportamiento actual de la empresa a través de la formulación de teorías clásicas de administración basadas en recientes resultados de la neurociencia.

En el próximo apartado se expondrá la metodología de transmisión bibliográfica que le corresponde a esta crítica y su discusión teórica.



Cuadro comparativo de teorías

Cuadro 1. Neurociencia y comportamiento organizacional empresarial

Teoría	Supuestos centrales	Qué explica en la organización empresarial	Riesgo epistemológico	Variables observables
Teoría del Marcador Somático (Damasio)	Las emociones guían la toma de decisiones mediante señales corporales asociadas a experiencias previas.	Decisiones estratégicas bajo incertidumbre; influencia de experiencias pasadas en juicios directivos.	Reduccionismo neurobiológico si se ignoran variables culturales y estructurales.	Calidad de decisión, percepción de riesgo, respuesta emocional ante escenarios estratégicos.
Racionalidad Limitada (Simon)	La capacidad cognitiva humana es finita; las decisiones son satisfactorias más que óptimas.	Procesos decisionales en entornos complejos; limitaciones en planeación estratégica.	Minimizar la influencia emocional y social si se analiza solo desde lo cognitivo.	Tiempo de decisión, uso de heurísticas, nivel de información procesada.
Heurísticas y Sesgos (Tversky & Kahneman)	El cerebro utiliza atajos mentales que pueden generar errores sistemáticos.	Sesgos en evaluación de proyectos, inversión, liderazgo y selección de personal.	Determinismo cognitivo que subestime aprendizaje organizacional.	Sesgo de confirmación, exceso de confianza, aversión a la pérdida.
Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan)	La motivación intrínseca surge de autonomía, competencia y relación social.	Compromiso laboral, clima organizacional, retención de talento.	Psicologización excesiva sin considerar estructuras de poder.	Nivel de compromiso, satisfacción laboral, rotación voluntaria.
Sistemas de Recompensa Dopaminérgicos	La conducta está influida por expectativas de recompensa y refuerzo.	Motivación, incentivos, cultura de reconocimiento.	Biologicismo si se reduce motivación a química cerebral.	Respuesta a incentivos, productividad, metas alcanzadas.
Liderazgo Transformacional (Bass)	El líder influye en valores y motivación intrínseca de los seguidores.	Cambio organizacional, cohesión de equipos, cultura compartida.	Heroización del líder; descuido de procesos estructurales.	Inspiración percibida, compromiso colectivo, desempeño grupal.
Inteligencia Emocional (Goleman)	La capacidad de regular emociones mejora relaciones y liderazgo.	Gestión de conflictos, clima laboral, comunicación efectiva.	Ambigüedad conceptual si no se operacionaliza rigurosamente.	Empatía, regulación emocional, satisfacción del equipo.
Neurociencia del Estrés (McEwen)	El estrés crónico afecta funciones ejecutivas y toma de decisiones.	Productividad, burnout, errores estratégicos.	Determinismo fisiológico que ignore resiliencia y cultura.	Niveles de agotamiento, desempeño cognitivo, ausentismo.
Cultura Organizacional (Schein)	Las creencias y valores compartidos moldean comportamiento colectivo.	Adaptación al cambio, confianza organizacional, aprendizaje.	Culturalismo excesivo sin considerar bases cognitivas.	Clima laboral, alineación de valores, cooperación.
Neurociencia Social (Lieberman)	El cerebro está orientado a la conexión y cooperación social.	Dinámicas de equipo, confianza, liderazgo colaborativo.	Sobreextensión de hallazgos experimentales a contextos complejos.	Confianza interpersonal, cohesión grupal, colaboración.

Fuente: Elaboración del autor

Interpretación crítica del cuadro

El estudio detallado muestra que la conexión entre la neurociencia y las empresas no reemplaza las teorías de administración tradicionales. En lugar de eso, las complementa al agregar una explicación basada en cómo funciona el cerebro. Las teorías sobre cómo tomamos decisiones coinciden en que nuestra capacidad para pensar y decidir tiene límites. Esto se ve apoyado por la evidencia de cómo funciona nuestro cerebro.



Las teorías sobre la motivación se ven respaldadas por cómo nuestro cerebro responde a recompensas. Sin embargo, al entender esto, debemos evitar simplificar demasiado y pensar que todo se reduce a la química del cerebro.

El liderazgo que busca cambiar y mejorar las cosas, y la inteligencia emocional, se entienden mejor cuando consideramos cómo funcionan nuestros cerebros en términos de empatía y control de las emociones. Pero el principal riesgo es caer en la trampa de explicar todo desde la biología, ignorando así la importancia de las estructuras de la empresa, la cultura y el poder.

Por lo tanto, debemos buscar un enfoque que considere todos los niveles: lo biológico, lo psicológico y lo relacionado con la empresa. De esta manera, podemos entender cómo interactúan de manera dinámica y compleja.

METODOLOGÍA

Para este artículo, revisamos mucha información y estudios de forma crítica. La idea era ver cómo se relacionan la neurociencia y cómo actúan las personas en las empresas. Como el estudio es más bien teórico, lo que hicimos fue analizar, comparar y unir ideas de la neurobiología, la psicología del conocimiento y las teorías de administración más nuevas.

Buscamos información en bases de datos académicas importantes como Scopus, Web of Science, PubMed y Google Scholar. Usamos palabras clave tanto en español como en inglés, por ejemplo: neurociencia organizacional, toma de decisiones y cerebro, neurociencia y liderazgo, motivación y sistemas de recompensa, estrés y comportamiento organizacionales. Le dimos prioridad a artículos revisados por otros expertos, libros de texto y capítulos de libros de editoriales conocidas. Buscamos tanto los trabajos más viejos que sentaron las bases de las teorías clásicas, como las investigaciones más nuevas que están consolidando este campo de la neurociencia organizacional.

Para decidir qué incluir, tuvimos en cuenta tres cosas: primero, que fuera directamente útil para entender cómo se toman decisiones, el liderazgo, la motivación, el estrés y la cultura en las empresas. Segundo, que tuviera una base sólida de ideas o pruebas. Y tercero, que fuera importante para cómo se manejan las empresas hoy en día. Dejamos fuera los textos que eran solo para el público en general, que no tenían un método de estudio claro o que no se basaban en teorías fuertes.



Para analizar esto, lo hicimos en tres partes: Primero, organizamos toda la información que encontramos según los temas principales. Después, comparamos las ideas de la administración con lo que dice la neurociencia. Así vimos dónde coincidíamos y dónde había diferencias en la forma de entender las cosas. Y, por último, juntamos todo: lo biológico, lo mental y lo de las organizaciones, para armar una explicación completa.

Nos aseguramos de que el estudio fuera serio y bien hecho al hacer que los objetivos coincidan con la parte teórica, usar ideas de diferentes campos y citar las fuentes de forma correcta, siguiendo las normas APA 7. Como este trabajo es solo teórico y se basa en documentos, lo que hicimos fue crear un modelo para entender las cosas, usando la información que ya existe, pero no hicimos pruebas directas en empresas o lugares de trabajo reales.

DISCUSIÓN TEÓRICA

En el área motivacional, teorías tradicionales como jerarquías de necesidades (Maslow, 1943) y la teoría bifactorial (Herzberg, 1959) proveían un entendimiento del trabajo. Sin embargo, la motivación tiene también un sustrato neurobiológico, y el sistema de recompensa en la neurociencia ha mostrado que la motivación se asocia a circuitos dopaminérgicos que responden a recompensas materiales y simbólicas (Schultz, 2015). Este resultado es consistente con la teoría de la autodeterminación en la que se subraya autonomía, competencia, y relación como fuentes de motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2000). La convergencia teórica indica que la cultura organizacional orientada al reconocimiento y al propósito activa procesos neurocognitivos que aumentan el compromiso y el desempeño. El riesgo epistemológico radica aquí en biologizar la motivación, reduciéndola a procesos neuroquímicos y obviando dimensiones estructurales de poder y desigualdad.

Respecto al liderazgo, la teoría transformacional plantea que el líder tiene impacto sobre los valores y significados compartidos (Bass, 1985). La inteligencia emocional lleva esta visión más lejos resaltando a la regulación afectiva y la empatía como habilidades esenciales (Goleman, 1995). En la neurociencia social, se han identificado específicos circuitos que se activan durante la confianza y la conexión interpersonal (Lieberman, 2013; Zak, 2012) que están ligados a cooperación y cohesión grupal. Esta convergencia robustece la base biológica del liderazgo relacional.



Sin embargo, una atención excesiva en el líder puede hacer que ciertas dinámicas estructurales y colectivas que también conforman el actuar de una organización se hagan invisibles.

El estudio del estrés en las organizaciones muestra cómo el estrés constante puede afectar la memoria, la atención y la capacidad para tomar decisiones. Esto es importante porque muchas empresas funcionan con mucha presión y buscan un rendimiento muy alto. Sin embargo, esto puede dañar las capacidades mentales que son fundamentales para la innovación y la toma de decisiones importantes.

La neurociencia ayuda a entender mejor el comportamiento en las organizaciones. Pero es importante considerar todos los factores, desde la biología hasta la estructura de la empresa. El desafío es encontrar un equilibrio y no simplificar demasiado la relación entre el cerebro y el comportamiento organizacional. Las empresas son sistemas complejos donde los procesos neuronales, las dinámicas sociales y las configuraciones culturales interactúan constantemente, influyendo en decisiones, liderazgo, motivación y desempeño.

CONCLUSIÓN

La combinación entre neurociencia y comportamiento organizacional empresarial es algo novedoso que permite conocer más profundamente el fenómeno organizacional contemporáneo, pero que conlleva también a ciertos desafíos epistemológicos que deben ser afrontados con rigor crítico. La evidencia revisada corrobora, también, que la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo, y la performance no pueden explicarse únicamente desde modelos racionales ni exclusivamente desde estructuras formales de manejo. Los mecanismos emocionales, los sistemas de recompensa, la regulación del estrés y los procesos de cognición social son componentes neurobiológicos que impactan en la toma empresarial. No tomar en cuenta estos hallazgos sería, por tanto, considerar una perspectiva sesgada del comportamiento humano en la organización.

Sin embargo, la delimitación del origen neural de los procesos implicados en las organizaciones no permite la reducción al plano biológico. La empresa no es un cerebro extendido o un conjunto de circuitos neuronales interactuantes; es una entidad social, cultural y política en la que se entretajan intereses, valores, relaciones de poder y contextos históricos. El riesgo que genera el neuro entusiasmo, que provoca cierto entusiasmo, consiste en extender los resultados experimentales basados en variables



controladas por el contexto a aplicaciones mecánicas en las organizaciones, cuando, por su naturaleza, las organizaciones incluyen variables dinámicas, simbólicas y mediadas normativamente.

La neurociencia ayuda a entender mejor cómo funcionan las empresas. No se trata de reemplazar las teorías que ya existen, sino de mejorarlas y hacerlas más completas. La neurociencia muestra que nuestro cerebro tiene limitaciones, lo que explica por qué a veces no tomamos las mejores decisiones. También nos ayuda a entender por qué nos motivamos y cómo podemos ser mejores líderes.

En la práctica, esto significa que las empresas deben crear un ambiente de trabajo donde la gente se sienta segura y apoyada. Esto no solo hace que los empleados estén más comprometidos, sino que también les permite pensar de manera más creativa y tomar mejores decisiones. Por otro lado, si una empresa es muy exigente y controladora, puede dañar la capacidad de sus empleados para pensar y tomar decisiones.

La neurociencia nos hace entender mejor cómo se comportan las personas en las empresas. También nos hace cuestionar algunas prácticas que se han utilizado durante mucho tiempo. La clave es entender que las empresas son sistemas complejos donde todo está conectado: el cerebro, las emociones, la cultura y la estructura. La neurociencia no reemplaza la teoría de la administración, sino que la hace más completa. El desafío es crear teorías que integren todo esto para entender mejor cómo funcionan las empresas en un mundo cada vez más complejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ashkanasy, N. M., Becker, W. J., & Waldman, D. A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 909–919. <https://doi.org/10.1002/job.1930>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Becker, W. J., & Cropanzano, R. (2010). Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 933–941. <https://doi.org/10.1002/job.668>
- Cacioppo, J. T., & Berntson, G. G. (2002). Social neuroscience. In J. T. Cacioppo (Ed.), *Foundations in social neuroscience* (pp. 3–15). MIT Press.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: *Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- LeDoux, J. (1996). The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life. Simon & Schuster.
- Lieberman, M. D. (2013). Social: Why our brains are wired to connect. Crown Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A *theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McEwen, B. S. (2007). Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 87(3), 873–904. <https://doi.org/10.1152/physrev.00041.2006>
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1–9.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, W. (2015). Neuronal reward and decision signals: From theories to data. *Physiological Reviews*, 95(3), 853–951. <https://doi.org/10.1152/physrev.00023.2014>
- Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. Macmillan.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: *Heuristics and biases*. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Zak, P. J. (2012). The moral molecule: The source of love and prosperity. Dutton.

