

Talenticidio: entre la admiración y el temor

Talenticide: at the crossroads of admiration and fear

Mirko P. Alavena

Neurorrehabilitación, Hospital Quirónsalud Torrevieja, Torrevieja, Alicante, España

Resumen

Este ensayo es una reflexión personal sobre el talento, explorando sus múltiples facetas, desde la neurociencia, la psicología, la genética, la sociología y un poco de filosofía, con empleo de referencias musicales para dar vida al relato. Se comienza revisando qué se entiende por talento y cómo ha evolucionado esta idea a lo largo de la historia. Luego se explora qué hace a alguien talentoso: la inteligencia, la creatividad, la constancia para no rendirse y las peculiaridades del cerebro, como la neurodivergencia, que a menudo marcan la diferencia. Se analiza también cómo la sociedad percibe a las personas talentosas. A veces, la envidia, la comparación o el miedo a que alguien destaque provocan el talenticidio. Se trata de actitudes o prácticas que buscan apagar el brillo de individuos sobresalientes, especialmente por parte de entornos o líderes tóxicos. Así, se examina cómo las organizaciones rígidas, la mediocridad arraigada o los liderazgos tóxicos limitan el talento, y se aborda el problema de la fuga de cerebros, cuando el talento busca mejores horizontes. Finalmente, se proponen ideas para gestionar el talento en un mundo donde la inteligencia artificial está transformando cómo valoramos y potenciamos las capacidades humanas.

Palabras clave: Aprendizaje. Creatividad. Envidia. Inteligencia. Liderazgo. Talento.

Abstract

This essay is a personal reflection on the nature of talent, exploring its many dimensions through the lenses of neuroscience, psychology, genetics, sociology, and a touch of philosophy. Musical references are interwoven throughout the narrative to enliven the discussion. The essay begins by examining the concept of talent and how its meaning has evolved over time. It then delves into the factors that contribute to talent: intelligence, creativity, perseverance, and certain neurological traits (such as neurodivergence) that often make a critical difference. The societal perception of talented individuals is also analyzed. In certain contexts, envy, social comparison, or fear of individual distinction may lead to what could be described as talenticide, a pattern of behaviors or systemic practices designed to suppress exceptional individuals, particularly under toxic leadership or within unhealthy organizational cultures. The essay further investigates how rigid institutions, entrenched mediocrity, and destructive leadership styles can stifle talent, and it addresses the phenomenon of brain drain, whereby talented individuals seek better opportunities elsewhere. Finally, it offers proposals for fostering and managing talent in a world increasingly shaped by artificial intelligence, which is transforming how we recognize and nurture human potential.

Keywords: Creativity. Envy. Intelligence. Leadership. Learning. Talent.

Correspondencia:

Mirko P. Alavena
E-mail: alavena@gmail.com
1577-8843 / © 2025. Kranion. Publicado por Permanyer. Este es un artículo open access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Fecha de recepción: 25-06-2025
Fecha de aceptación: 25-06-2025
DOI: 10.24875/KRANION.M25000113

Disponible en internet: 19-11-2025
Kranion. 2025;20(3):138-148
www.kranion.es

Sobre el talento

El talento es uno de esos conceptos que casi todos sabemos reconocer, pero resulta difícil de definir. Podríamos decir que es la capacidad de ciertos individuos para destacar en determinados ámbitos, alcanzando con relativa facilidad y naturalidad objetivos que para la mayoría resultan trabajosos y complejos.

Vendría a ser parte de un espectro junto con la genialidad, siendo el genio el que se sale del recipiente. Decía Schopenhauer que «el talento alcanza un blanco que nadie más puede alcanzar; el genio alcanza un blanco que nadie más puede ver». Ambos tienen características innatas y adquiridas, y a pesar del carácter determinista que se les intuye, ambos pueden ser entrenados o inhibidos. Ambas características son a la vez admiradas y temidas por el resto de la sociedad.

El término «talenticidio» lo acuñó el observador y sagaz neurólogo Juan Antonio Pareja Grande en 2002 para expresar la obsesión enfermiza de las personas mediocres por eliminar a los competidores con talento. Pero las dinámicas y equilibrios sociales no son blanco y negro ni un juego de suma cero. Y tampoco es oro todo lo que brilla. Este texto es una pequeña exploración sobre el talento y sus dinámicas, aderezado con un poco de música popular para avivar el relato.

Definición

En sus orígenes griego y latino, la palabra talento se refería a unidades de peso y monetarias. Sería la conocida parábola de los talentos de la Biblia la que asoció el término con las capacidades o dones innatos a cada uno, que no debían ser desperdiciados. Así, a finales de la Edad Media el concepto de talento estaba ligado al don divino e innato¹.

En el siglo xix el concepto de talento fue ligado al de la persona que lo poseía, es decir, que el talento lo era en cuanto característica de la persona considerada talentosa. En el siglo xx se comenzó a utilizar el término cazatalentos para denominar a los encargados de buscar y reclutar a las personas talentosas, afianzando así el carácter subjetivo del talento².

De lo anterior no se deriva, ni mucho menos, que haya consenso sobre la definición del talento. Gagné lo define como la maestría sobresaliente de habilidades o capacidades y conocimientos sistemáticamente desarrollados en al menos un campo de la actividad humana que coloca a quien lo tiene en el decil superior³.

«No tiene talento, pero es muy buena moza»

– Willie Colón.

Aunque solemos asumir que el talento es algo puramente intelectual, este depende del contexto donde se desarrolla. El mismo objetivo que menciona Schopenhauer puede ser invisible para un grupo humano e inalcanzable para otro. Características como la destreza, el carisma e incluso la belleza se pueden considerar talentos dado su potencial para facilitar la consecución de objetivos de quien los posee, además de ser mejorables con el esfuerzo. Esto lo supieron plasmar los creadores de juegos de rol al idear los atributos de personajes. Sin embargo, en este ensayo nos centraremos en las características relacionadas con el trabajo intelectual.

«Rincewind had the rare talent of being able to make things go wrong just by being there»

– Terry Pratchett.

Finalmente, es importante destacar que talento no es necesariamente sinónimo de algo provechoso y positivo. Características como la impulsividad o la creatividad orientada a sortear reglas pueden, paradójicamente, ser talentos que cumplen un objetivo en detrimento de otro.

Orígenes del talento

«Anatomists today would be hard put to identify the brain of a visual artist, a writer or a mathematician – but they would recognize the brain of a professional musician without moment's hesitation»

– Oliver Sacks.

Al ser el talento tan multifacético y producto de una combinación de características, salta a la mente la eterna y falsa dicotomía entre lo innato y lo adquirido. Mientras unos pueden considerar el talento como algo predeterminado en el individuo, otros lo ven como el producto de la experiencia y el entrenamiento. Pero esto implica también la interpretación del talento como compromiso y perseverancia, lo que nos hace también preguntarnos sobre lo innato y adquirido de aquellas características⁴.

Nuevamente Gagné, en su *Modelo diferenciado de don y talento*, plantea que las capacidades naturales superiores se convierten mediante los catalizadores intrapersonales, los catalizadores ambientales, el proceso de desarrollo y la suerte en talento. Cabe pues revisar lo que se conoce sobre sus características subyacentes.

Inteligencia

La inteligencia general se define como la capacidad mental para razonar, planificar, resolver problemas y

aprender de la experiencia, y se le ha relacionado repetidas veces con el éxito académico y profesional, el estatus socioeconómico e incluso con la longevidad.

De este concepto emergen los de inteligencia fluida, que es la capacidad de resolver problemas nuevos mediante el razonamiento abstracto, y la inteligencia cristalizada, que sería el rendimiento guiado por habilidades o conocimientos sobreaprendidos. Es significativo que la primera resulte más afectada por lesiones cerebrales frontales, mientras que la segunda sufra más por lesiones cerebrales parietales^{5,6}.

La inteligencia se ha relacionado con características estructurales como el volumen cerebral total, el grosor cortical medio, el volumen de la sustancia gris y el volumen e integridad de la sustancia blanca. Se dispone también de estudios sobre conectividad cerebral mediante tractografía y conectividad funcional mediante resonancia magnética funcional. La red frontoparietal sería la encargada de esta tarea, con observaciones que sugieren que una mayor conectividad dentro de esta y menor conectividad entre esta y la red por defecto darían lugar a mayor inteligencia^{7,8}.

La genética de la inteligencia está en constante estudio. Se ha observado que su heredabilidad pasa de un 20% en la infancia a un 80% en la vida adulta, lo que sugiere que la variabilidad en la vida temprana podría tener que ver más con la maduración o el entorno que con la genética⁹⁻¹¹. Además, las diferentes áreas de la inteligencia están más relacionadas con la herencia que entre sí. Adicionalmente, los estudios de genoma completo han detectado una cantidad abrumadora de genes involucrados en funciones tan dispares como: respuesta a la infección por *Salmonella*, metabolismo glucídico, transporte de proteínas intracelulares, respuesta a estrés oxidativo, apoptosis, etc.

Todo esto muestra el carácter multifactorial de la inteligencia y la dificultad para la definición de biomarcadores o predictores^{12,13}.

Creatividad

«Picture yourself in a boat on a river
With tangerine trees and marmalade skies»
– *The Beatles*.

La creatividad es un proceso espontáneo, inconsciente y estocástico que deriva en información novedosa, original y útil. En psicología se suele medir mediante pruebas de pensamiento creativo y de asociación remota¹⁴.

El estudio de la neurofisiología de la creatividad es incluso más complicado que el de la inteligencia, dada su naturaleza aleatoria y que diferentes ejercicios de

creatividad activan diferentes regiones cerebrales. Se asume que el pensamiento divergente aparece en la red por defecto de forma bilateral, y que luego es validado por la red de control ejecutivo y la red de saliencia¹⁵. La dopamina y la serotonina son los principales neurotransmisores involucrados en la búsqueda de novedad, apertura a la experiencia y originalidad, características habituales de las personas creativas¹⁶.

La base genética de la creatividad es incluso más difícil de estudiar que la de la inteligencia, pero se han podido identificar influencias genéticas en gemelos criados por separado para tareas creativas relacionadas con el dibujo, así como en habilidades musicales. En el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (apertura a la experiencia, escrupulosidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo; acrónimo en inglés: OCEAN) se ha visto que la apertura a la experiencia es el más heredable, seguido por el neuroticismo¹⁷.

Se han detectado polimorfismos de COMT, DRD2 y DRD4 para circuitos dopaminérgicos, y 5HTT, HTR2A y TPH1 para circuitos serotoninérgicos, relacionados con la búsqueda de la novedad, fluidez ideacional, apertura a la experiencia e incluso absorción (tendencia a estados alterados de consciencia). Todos ellos han mostrado relación tanto con la creatividad como con trastornos mentales como esquizofrenia y bipolaridad¹⁸.

Aprendizaje

«Todo hombre puede ser, si se lo propone, escultor
de su propio cerebro»
– *Santiago Ramón y Cajal*.

La potenciación a largo plazo y la poda sináptica permiten el equilibrio de las redes hacia un atractor en una dinámica de relajación que induce la transición del sistema hacia un estado de energía mínima^{19,20}. Este es un paradigma similar al utilizado en el entrenamiento de redes neurales artificiales, y permite que el pensamiento lento, o Sistema 2 de Kahneman, obtenga características de pensamiento rápido, o Sistema 1 de Kahneman²¹.

Estas modificaciones y adaptaciones han sido estudiadas mediante tomografía por emisión de positrones, resonancia magnética funcional y resonancia magnética con tensor de difusión^{22,23}. También se han estudiado las bases de la plasticidad sináptica homeostática que da lugar a estos cambios²⁴.

Si bien se han planteado diferentes tipos de aprendizaje (hebbiano, retropropagación, redes de Hopfield, STDP [*spike timing-dependent plasticity*], bayesiano, codificación predictiva, etc.), muchos de ellos con analogías en

los sistemas de inteligencia artificial (IA), no se ha logrado detectar uno específico. La creación, fijación e interconexión de los engramas aún se nos escapa. Sin embargo, lo que parecen tener en común es la convergencia al estado de mínima energía. Se ha planteado también la teoría de la criticalidad cerebral como explicación para la eficiencia de nuestros sistemas neuronales²⁵.

Este marco teórico permite hacernos una idea de por qué las personas talentosas parecen lograr sus objetivos con mínimo esfuerzo: sus redes estarían optimizadas y las respuestas correctas caerían por su propio peso. La información recibida estaría encajando de manera inmediata en un patrón ya establecido. La práctica reforzaría y optimizaría aún más esas redes.

La regla de las 10.000 horas de Gladwell (horas de práctica para alcanzar la excelencia en cualquier campo) fue puesta en cuestión por Hambrick y Macnamara en sendos estudios que atribuían a la práctica menos de un tercio de la variación en el rendimiento de individuos en diversos campos²⁶. Queda por saber cuánto de esto tiene relación con una conectividad innata y cuánto con un interés particular.

«But I would walk five hundred miles
And I would walk five hundred more
Just to be the man who walked a thousand
Miles to fall down at your door»
– *The Proclaimers*.

Sin embargo, pocos logros del talento serían posibles sin la perseverancia y la motivación. La participación de la vía mesolímbica con el núcleo *accumbens*, el caudado y el putamen en la evaluación de los mecanismos de recompensa y toma de decisiones en relación con el esfuerzo, así como su conexión con el cíngulo anterior, es bien conocida. Igualmente es conocida la participación de la dopamina en estos circuitos, así como que la depleción dopaminérgica no bloquea la recompensa *per se*, sino la disposición a esforzarse, y que el sistema implica también a otras áreas y neurotransmisores²⁷. Ejemplos de alteraciones en la toma de decisiones relacionadas con el esfuerzo se dan en enfermedades como depresión, esquizofrenia, Parkinson y, ocasionalmente, de manera opuesta, en el autismo y quizá en el trastorno bipolar²⁸.

Y, como todo lo demás, también hay un componente genético subyacente al control de la función dopaminérgica de la vía frontoestriada^{29,30}, donde destacan polimorfismos en DARPP-32, relacionado con el aprendizaje de recompensa, y en DRD2, relacionado con el aprendizaje de castigo. Todo esto sin desmerecer el componente aprendido³¹ o la estimulación directa por medios no farmacológicos³².

Neurodivergencia

«Ain't got no distractions
Can't hear no buzzers and bells
Don't see no lights a flashing
Plays by sense of smell
Always gets a replay
Never seen him fall
That deaf, dumb and blind kid
Sure plays a mean pinball»
– *The Who*.

La neurodivergencia está muy presente en el talento. Se detectan habilidades excepcionales con mayor frecuencia en personas con trastornos del espectro autista que en otros grupos neurológicos. Y no nos referimos solo al anecdótico *savant*, sino a la hipersistematización y la elevada atención al detalle, quizá relacionadas con la hipersensibilidad sensorial³³. La teoría de la coherencia central débil apoya este concepto, aunque también avisa sobre la dificultad de estas personas para la comprensión del contexto general.

Esto también se hace patente en la existencia de habilidades «en punta», donde el rendimiento elevado en unas funciones no implica el mismo en otras. «Si no toleras mi disfunción ejecutiva, no mereces mi hiperfoco», se comenta con cierta frecuencia en la comunidad neurodivergente *online*³⁴. Desde la perspectiva de la neurodiversidad, estas diferencias no se consideran como discapacidades, sino como variaciones.

Rasgos creativos como el pensamiento divergente y las asociaciones laxas son más habituales en el trastorno bipolar, la esquizotipia y el trastorno por déficit de atención e hiperactividad, si bien es evidente que, a partir de cierto punto, los problemas derivados de estos trastornos sobrepasan a sus ventajas. Se ha considerado también que, en presencia de psicopatología, el cociente intelectual tendría un efecto protector.

Por otro lado, se ha observado una hipofunción de las regiones mediales anteriores y posteriores de la red neuronal por defecto que se relacionaría con dificultades de autoconciencia y autorreferencialidad³⁵. Es posible que estos déficits tengan relación con la gratificación que conllevan la hipersistematización y el control frente a la motivación social; como un desplazamiento de la saliencia³⁶.

En síntesis, las personas neurodivergentes pueden destacar en eficiencia o creatividad, así como presentar mayor capacidad para implicarse en temas específicos; sin embargo, pueden también ser deficitarios en iniciativa y constancia si los incentivos no les satisfacen.



Figura 1. Recorte de *El ángel caído* (1847), obra de Alexandre Cabanel (1823-1889). Esta pintura fue objeto de homenaje en la película *La Guerra de las Galaxias: Episodio III - La Venganza de los Sith*, donde Anakin Skywalker aparece con una pose similar que expresa confusión, enfado, miedo y frustración (Museo Fabre, Montpellier, Francia. Dominio público).

El talento en sociedad

«Somos del grupo Los Salieris de Charly,
le robamos melodías a él»
– León Gieco.

El talento es admirado en público, pero rechazado y temido en privado. *El gen egoísta* de Dawkins nos abrió a muchos la mente para poder entender esta aparente contradicción, explicando de manera magistral la evolución y cómo las conductas altruistas pueden ser favorecidas por esta a pesar de que pueden poner en situación de desventaja al individuo. En su libro, Dawkins explica que los genes (entendidos como características heredables, no como pares de bases) imparten una ventaja o desventaja reproductiva relativa a quienes los portan, que pueden potenciarse o debilitarse en combinación con otros y, sobre todo, que no persiguen por sí mismos ningún objetivo. Por ende, con el transcurso del tiempo, algunos genes predominarán por el simple hecho de haber dado una ventaja reproductiva a sus portadores³⁷.

Dawkins lleva esta mecánica de los genes a las ideas mediante la invención del concepto «meme», en referencia a una unidad de información cultural que se reproduce pasando de una mente a la siguiente, que interacciona con otros memes y que también puede mutar.

Llegados a este punto, desbarata el cliché de la «supervivencia del más fuerte», introduciéndonos en la teoría de juegos y el equilibrio de Nash o la «estrategia evolutivamente estable». Por medio del ejemplo de los halcones y las palomas nos muestra cómo

existe un punto de equilibrio entre dos o más características relativamente ventajosas y por qué ninguna logra predominar³⁸.

Para entender el altruismo, aunque intuitivamente representa una desventaja para el individuo, debe recordarse que lo que se reproduce son los genes. Eso significa que si un gen induce a quienes lo portan a colaborar entre sí, este prosperará, aunque algunos individuos pierdan. De una manera muy simplificada, esta sería la base de la conducta gregaria de la mayoría de los animales, cosa que los humanos hemos perfeccionado gracias al lenguaje hasta llegar a la división del trabajo. La teoría de juegos nos orienta en estos casos donde no se conoce el grado de altruismo o egoísmo de cada agente, pero también nos enseña que a largo plazo la mejor estrategia es la reciprocidad³⁹.

Volviendo al punto anterior, existe un equilibrio de tira y afloja entre altruismo y egoísmo donde ninguno de ambos prevalece, pero cuyo balance depende de factores internos y externos. Y no solo hablaríamos de un origen genético, sino también memético (es decir: cultura, leyes, costumbres, etc.) que evoluciona con mayor velocidad.

El reconocimiento de las facultades que entendemos como talento en quienes las poseen provoca sentimientos de admiración, así como de inseguridad e introspección.

«Mire, amo, ese negro tiene un caballo.»

«¿Y qué te importa? ¿Tú quieres un caballo, Stephen?»

«¿Para qué quiero yo un caballo?»

Yo lo que quiero es que él no tenga uno»
– *Stephen Candie Django Desencadenado.*

Dice José Ingenieros en *El hombre mediocre* que «La envidia es el más vil de los sentimientos, la confesión de la propia impotencia»⁴⁰. El envidioso no aspira a igualar el mérito ajeno mediante el esfuerzo propio, sino que pretende la desaparición del mérito que lo humilla.

La envidia es una actividad psicológica y conductual prevalente en las sociedades humanas. Es un estado emocional desagradable que mezcla enfado, miedo y tristeza (Fig. 1). Puede llegar a niveles patológicos que inciten a dañar a otros, pero también puede inspirar la propia mejora. Desde un punto de vista social y evolutivo, incita al individuo a evitar ser superado por un competidor. Se conocen diferentes tipos de envidia: el rasgo de personalidad, la de comparación y la de amor; aunque no se ha demostrado diferencias significativas entre estas respecto a las regiones cerebrales involucradas⁴¹.

En este sentido, vemos que los mecanismos neuronales de recompensa no se limitan al individuo, sino que también escanean los resultados del resto. Como se puede esperar en esta combinación de emociones, comparación y recompensa, están involucradas, entre otras áreas, la corteza prefrontal, la amígdala, el cíngulo anterior, núcleos dopaminérgicos del mesencéfalo, el estriado dorsal y el ventral.

Estudios en macacos⁴² y en humanos⁴³ han registrado que la activación del estriado ventral ante la recompensa se reduce e incluso se invierte cuando otros individuos parecen más favorecidos, observándose también activación ante la pérdida del otro (*scha-denfreude*, término alemán en referencia a la alegría y satisfacción que produce la desgracia ajena).

De esto podemos extraer que las dinámicas de la envidia y el regodeo en la desdicha ajena están integradas en nuestra biología.

«Tax the rich
Feed the poor
Till there are no
Rich no more»
– *Ten Years After.*

Las dinámicas del talento en grupos humanos pueden ser tanto positivas como negativas. Pueden fomentar innovación, colaboración, productividad, aprendizaje, etc. Por otro lado, pueden generar competencia excesiva, envidia, conflictos interpersonales y desigualdades que afectan a la cohesión.

Equipos diversos con talentos complementarios superan a los homogéneos en resultados e innovación⁴⁴. La neurodiversidad puede dar lugar a aumentos

de eficiencia en labores específicas, sea por pensamiento lateral o por hiperfoco. Todo esto requerirá un liderazgo que reconozca los talentos individuales y asigne los roles de manera correcta. La motivación intrínseca se ve favorecida cuando se satisfacen necesidades de competencia y autonomía⁴⁵.

Como decía Ortega y Gasset: «La civilización no es cosa que se sostenga sola. Es un artificio que necesita ser constantemente rehecho por minorías creadoras»⁴⁶. Tanto él como Carl Sagan⁴⁷ coincidían en observar que las sociedades de sus respectivos tiempos estaban compuestas de masas humanas que tomaban por sentado el desarrollo cultural y tecnológico donde se desenvolvían, pero eran incapaces de conocerlo o entenderlo. A ambos les aterriza la perspectiva de esta observación.

«Now there's no more oak oppression
For they passed a noble law
And the trees are all kept equal
By hatchet, axe and saw»
– *Rush.*

Por otro lado, existe la tentación de igualar hacia abajo para evitar conflictos. Esto se conoce como «mentalidad de cangrejo» por la analogía del cubo lleno de cangrejos del que ninguno logra escapar porque los demás tiran de él; o, en otras palabras, el clavo que sobresale se lleva el martillazo.

Decía también Ortega y Gasset que «La masa arrolla todo lo diferente, egregio, individual, calificado y selecto. Quien no sea como todo el mundo, quien no piense como todo el mundo, corre el riesgo de ser eliminado».

Liderazgos tóxicos

Dentro de una organización, uno de los principales obstáculos para el talento es la rigidez en los procesos. La tendencia a priorizar la uniformidad y la estandarización con las metas de eficiencia, consistencia, trazabilidad y normativa suele incidir negativamente en la creatividad, la flexibilidad, la motivación y el compromiso^{48,49}.

Los vicios organizacionales se han descrito de manera sarcástica en leyes y principios que el lector seguramente conoce:

- Principio de Peter. En una organización jerárquica, las personas tienden a ser promovidas hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia (Peter y Hull, 1969).
- Ley de Parkinson. El trabajo se expande para llenar el tiempo disponible, llevando a ineficiencias (Cyril Parkinson, 1955).

- Principio de Dilbert. Las organizaciones promueven a los menos competentes para limitar su impacto negativo (Scott Adams, 1996).
- Efecto Dunning-Kruger. Las personas con baja competencia en una tarea tienden a sobreestimar sus habilidades, mientras que los altamente competentes subestiman las suyas. Esto crea desequilibrios en la percepción del talento (Dunning y Kruger, 1999).

«Workin' nine to five what a way to make a livin'

Barely gettin' by it's all takin' and no givin'

They just use your mind and you never get the credit

It's enough to drive you crazy if you let it»

– Dolly Parton.

El líder de un equipo es como la lengua de la fábula de Esopo: puede ser lo mejor o lo peor dependiendo de cómo se use. A diferencia del líder que sabe administrar las dinámicas de grupo, un líder inseguro que desarrolle envidia o temor a los talentos que gestiona puede destruir esta ventaja e incluso convertirla en un lastre. La envidia en el trabajo puede llevar a comportamientos destructivos, como el sabotaje o la exclusión⁵⁰.

La envidia del líder contra empleados de alto rendimiento por temor a ser reemplazado o eclipsado puede dar lugar a conductas abusivas y destructivas como las críticas injustas, aislamiento, *gaslighting*, etc.^{51,52}. Esto aumenta el riesgo de *burnout* o abandono, muchas veces en personas que no tienen interés por el puesto del líder que este intenta defender a toda costa.

«Politicians hide themselves away

They only started the war

Why should they go out to fight?

They leave that all to the poor, yeah!»

– Black Sabbath.

Esto no es infrecuente ni sorprendente, teniendo en cuenta que el poder y el mando suelen seleccionar a personas del grupo B de la quinta edición del *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-5), sobre todo narcisistas y antisociales, y también a gente con la tríada oscura^{53,54}. Chamorro-Premuzic⁵⁵ explora este proceso y su relación con quienes destacan con mayor facilidad. Pfeffer⁵⁶ también hace una crítica de la «industria del liderazgo», tan de moda en las últimas décadas, que está plagada de historias y mitos, justamente el campo fértil para este tipo de personas. Las personas con mayor sensación de poder presentan menor actividad en la corteza prefrontal dorsomedial, relacionada con la teoría de la mente y la empatía, además de una menor respuesta motora automática al dolor ajeno^{57,58}.

Muchos estudios sobre el poder estudian las respuestas tras inducir situaciones de poder en los sujetos,

lo que muestra adaptabilidad y ajuste del sistema. Desafortunadamente, no hay estudios realizados en los líderes y poderosos ni en animales alfa. Sin embargo, son abundantes los estudios sobre la respuesta de la ínsula, la amígdala o los niveles de cortisol en personas con rasgos psicopáticos y la red neuronal por defecto en individuos narcisistas⁵⁹⁻⁶¹.

Detectando y evitando el talenticidio

«You can choose a ready guide

In some celestial voice

If you choose not to decide

You still have made a choice»

– Rush.

Lo poco que se conoce actualmente sobre estos procesos mentales son trazos con brocha gruesa acerca de diferencias en redes y estructuras que involucran fracciones enormes de tejido cerebral. Esto es análogo a poder predecir las estaciones, mas no el tiempo de los próximos días hasta que lo tenemos encima.

Aunque todo lo mencionado anteriormente sobre bases biológicas, genéticas, dinámicas, psicopatológicas, etc., nos podría sumir en la desesperanza del determinismo, no debemos olvidar que este tema se ha analizado por innumerables pensadores, desde Aristóteles y Epicuro hasta Descartes, Spinoza o Hume. Estamos familiarizados con el hallazgo del potencial de preparación que precede a la toma de conciencia de una decisión, lo que induce a pensar que nuestras decisiones están preconcebidas, pero llegan en nuestra ayuda las hipótesis del compatibilismo, el clinamen, el indeterminismo, el pensamiento lento y el método científico para darnos –por lo menos la ilusión de– una reflexión consciente y volitiva.

«Se conocen infinitas clases de necios;

la más deplorable es la de los parlanchines
empeñados en demostrar que tienen talento»

– Ramón y Cajal.

Para detectar el talenticidio se debe primero reconocer el talento. Aunque parece sencillo, el efecto Dunning-Kruger y el síndrome del impostor juegan en contra tanto de los talentosos como de quienes no lo son. Tal como se ha mencionado previamente, las personalidades expansivas e impositivas de muchos líderes pueden dar una falsa impresión de talento a la vez que intentan eclipsar al talento real porque lo ven como competencia. Del mismo modo, la visión de masa del resto del grupo puede identificar al talento como una amenaza personal o un

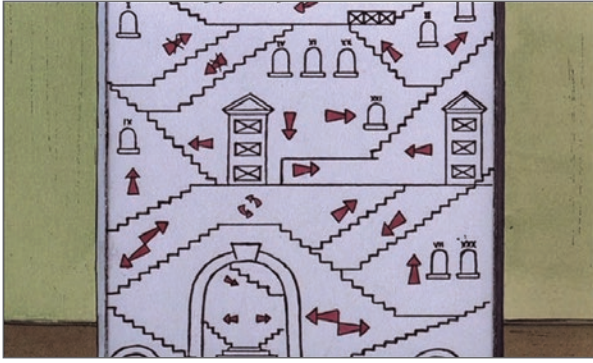


Figura 2. Fotograma de la película *Astérix y las 12 pruebas*, de René Goscinny, Albert Uderzo y Pierre Watrin (1976). Pertenece a la prueba «Encontrar el Formulario A-38 en la Casa que Enloquece», una crítica a la burocracia.

riesgo incomprensible. Por ello, un buen liderazgo es esencial para el aprovechamiento del talento en el equipo.

Uno de los primeros objetivos sería reducir la tensión interna, identificando y valorando las habilidades y fortalezas de cada miembro del equipo. Así, se pueden promover proyectos colaborativos que complementen talentos individuales, con atención a que tales proyectos son propensos a conflictos interpersonales sobre responsabilidades y objetivos. El establecimiento de metas y expectativas claras reduce las posibilidades de que el talento sea percibido como una amenaza o genere desequilibrios en la carga de trabajo⁴⁸.

Las oportunidades formativas y de desarrollo son también esenciales. Si bien hemos visto más arriba que las facultades innatas pueden explicar más de dos tercios del talento, siempre se puede fomentar el descubrimiento y desarrollo de facultades diferentes en otros miembros del equipo. Esto permitiría gestionar los egos y promover la humildad, fomentando un ambiente de confianza y respeto.

Tras identificar a los individuos talentosos, los líderes deberían promover su trabajo y su permanencia. El reconocimiento de los logros de manera específica y pública es un aliciente muy importante para mantenerse en una organización. Otro potente mensaje es ofrecerles autonomía y confianza, permitiéndoles tomar decisiones en sus áreas de experiencia y evitando la microgestión. La escucha activa y el alineamiento de los objetivos del sujeto con los del equipo fomentan su participación e involucramiento⁵⁶. Las recompensas y oportunidades deben estar en sintonía con los objetivos del sujeto, evitando que el Principio de Peter o la Ley de Parkinson lo quemen por agotamiento.

Juegos de poder

«Si le das más poder al poder,
más duro te van a venir a coger»

– Molotov.

Los juegos de poder son deletéreos para el talento, pues erosionan la motivación intrínseca. Si el reparto de recompensas no depende del mérito, sino de alianzas y simpatías interpersonales, la confianza en el liderazgo y el sistema en general se desmorona. Se genera una sobrecarga cognitiva y emocional por el esfuerzo mental de navegar entre alianzas, favores, ambigüedades o señales cruzadas que acaba con el individuo talentoso, que detecta la inutilidad y el riesgo de permanecer en el juego. Esto deriva en que este acote sus logros o, finalmente, se marche a otro equipo llevándose su capacidad productiva.

En el corto plazo, los juegos de poder dan réditos rápidos, pero en el largo plazo erosionan la confianza y coartan la creatividad. Esto se ha estudiado⁶² en varias naciones que lograron salir de situaciones caóticas y anárquicas gracias a dictaduras, pero que posteriormente se estancaron debido a que el férreo control impedía el desarrollo individual. Tomando una frase de Thomas Sowell: «Nunca entenderás la burocracia hasta que entiendas que para los burócratas el procedimiento lo es todo y los resultados no significan nada».

Así, la microgestión y el exceso de regulación son perjudiciales para el talento, al limitar su capacidad creativa y su eficiencia. Esto no quiere decir que se deba levantar toda evaluación y medida de control, pero sí detectar los posibles efectos entorpecedores que pudiesen tener estas medidas sobre las habilidades de los individuos del equipo. Esto se vuelve más difícil a medida que aumentan el tamaño y la jerarquía de la organización.

«Yes, there were times, I'm sure you knew
When I bit off more than I could chew
But through it all, when there was doubt
I ate it up and spit it out
I faced it all, and I stood tall
And did it my way»

– Frank Sinatra.

En el mismo sentido, cabe afirmar que las culturas individualistas son más favorables al talento que las colectivistas, ya que en estas últimas el talento individual puede ser reprimido en favor de la armonía del grupo. Hay estudios que muestran que las culturas individualistas suelen ser también más creativas y más exitosas económicamente⁶³, pero también más vulnerables a la presión de grupos y culturas colectivistas⁶⁴.

E incluso se ha relacionado estas tendencias con la genética del transportador de serotonina⁶⁵. Esto nos recuerda el equilibrio de Nash antes mencionado: no hay una estrategia o cualidad absolutamente superior.

Organizaciones gubernamentales y funcionariales

Teniendo todo lo anterior en cuenta, quizá la combinación con más riesgo de talenticidio sea la de las organizaciones gubernamentales y funcionariales (Fig. 2). Estas presentan una estructura jerárquica enorme y rígida, abundancia de mecanismos de control y fiscalización, burocracia, competencia por un *pool* limitado de posiciones de poder, visión colectivista de la institución, y vulnerabilidad a las decisiones arbitrarias por parte de personas en posiciones muy superiores con escaso interés en el rendimiento de la institución *per se*.

El manejo partidista de las instituciones al que lamentablemente estamos acostumbrados, usando los cargos y sus prebendas como premios a la fidelidad, es quizá el mayor enemigo del talento. Estos políticos prosperan en entornos sociales que recelan del éxito y que cortan la conexión entre los méritos y la remuneración.

Fuga de talentos

«Mamma dammi cento lire
Che in America io vò»
– Raffaella Carrà.

El resultado de un sistema y una sociedad hostil al talento es la conocida fuga de talentos o fuga de cerebros⁶⁶. Este fenómeno, que describe la emigración de profesionales a otros países con mejores condiciones laborales, ha aumentado en las últimas décadas según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁶⁷, pasando de unos 12 millones de profesionales emigrantes a nivel mundial en 1990 a más de 30 millones en 2023. En particular, Hispanoamérica perdió cerca del 20% de los profesionales altamente cualificados y en España, según las fuentes, entre 300 y 800 mil jóvenes altamente formados han emigrado desde 2008. Venezuela, como ejemplo de un régimen hostil al mérito y al talento, ha perdido más de 5 millones de habitantes, entre ellos más del 50% de sus médicos. Ucrania perdió a cerca de un tercio de sus científicos tras la invasión rusa. Todo esto crea un efecto en cascada, desincentivando aún más el talento en los países de origen y aumentando su dependencia del exterior.

Nada de esto es, evidentemente, algo nuevo. Antes de los Estados nación, los mecenas patrocinaban a

talentos de orígenes muy dispares, como Leonardo o Colón. Posteriormente, este papel lo adoptaron los Estados con motivaciones nacionalistas, como en la Operación *Paperclip*. En la era actual de globalización y teletrabajo, el mecenazgo lo llevan a cabo sobre todo las empresas con motivaciones individualistas y económicas, pero persiste el interés nacionalista y muchos Estados, como India o China, aprovechan a sus talentos en el extranjero para crear redes de influencia en otros Estados.

Desde el punto de vista de las personas con talento, la globalización presenta una gran oportunidad para trascender de sus entornos cuando estos no son favorables.

Talento e inteligencia artificial

«In the year 3535
Ain't gonna need to tell the truth, tell no lies
Everything you think, do or say
Is in the pill you took today»
– Zager and Evans.

El vertiginoso desarrollo de la IA generativa en los últimos tres años nos ha mostrado el potencial disruptivo de una tecnología que comienza a ser autónoma, así como su progresión exponencial. Kurzweil, Bostrom, Goertzel y muchos otros llevan tiempo advirtiendo sobre la progresión hacia la superinteligencia artificial y la singularidad: un punto a partir del cual no somos capaces de imaginar las capacidades de la IA ni su influencia en nuestro mundo⁶⁸.

La IA, en su estado actual, comparte muchas características con lo que entendemos como talento: alta velocidad de procesamiento, manejo de enormes cantidades de información, capacidad aumentada de trabajo e incluso originalidad, dado el número de iteraciones que puede producir en segundos.

Es interesante observar que las primeras víctimas parecen ser los trabajos creativos, pero esto se explica porque la producción creativa se valora de manera subjetiva y admite inconsistencias e imperfecciones sin esperar soluciones únicas ni necesariamente correctas. Por el momento, las ciencias cuyos resultados requieren precisión, reproducibilidad, racionalidad y responsabilidad están en cierto modo a salvo, pero se estima que, ya en la próxima década, la IA podrá desarrollar estas tareas de manera autónoma⁶⁹.

Ante esta perspectiva, hay visiones optimistas como la de Kurzweil, que cree que el talento y el genio no serán reemplazados, sino ampliados por la tecnología. También observa que la IA podría carecer de intención durante mucho tiempo, por lo que el propósito y la

dirección seguirían siendo proporcionados por los humanos. Incluso, entrando en el terreno del transhumanismo, habla de una inteligencia híbrida para el año 2045. En este caso, se entenderá como talento el saber utilizar y coordinar estos recursos.

Las visiones pesimistas que postulan que la aparición de la IA general, la superinteligencia artificial y la singularidad serán incompatibles con la existencia humana, o que se creará una distopía de élites político-económicas sometiendo al resto de la humanidad, dan para un número completo de esta revista.

Algunos talenticidios y redenciones conocidos

En la era tecnológica actual, los ejemplos que antes vienen a la mente son justamente los de las grandes empresas de tecnología. Son casos que involucran a una enorme cantidad de personas y acaban siendo estudiados a toro pasado porque suelen tener como origen una cultura empresarial que devino rígida y cortoplacista.

Xerox es un ejemplo muy claro de talenticidio. Su equipo de talentos PARC creó maravillas modernas como el ratón, la interfaz gráfica de usuario, ethernet o la impresora láser muchos años antes de que otros las popularizaran, pero la dirección de la empresa no les dio importancia porque los ingresos de las fotocopadoras eclipsaban todo lo demás. Un caso gemelo es el de Kodak, cuyo empleado Steven Sasson inventó la cámara digital en 1975. La RCA fue otra empresa innovadora que se dejó llevar por el marasmo institucional.

El caso de Steve Jobs tiene más relación con las características personales. Combinaba liderazgo y talento, pero también los defectos de ambas posiciones como la arrogancia y la prepotencia. Era tan capaz de atraer y gestionar el talento como de humillarlo y espantarlo.

Corea del Sur e Irlanda son ejemplos de países que en las décadas de los 80 y 90 sufrieron una fuga masiva de cerebros por falta de oportunidades, pero supieron revertirla invirtiendo en I+D+i y fomentando la creación o instalación de grandes empresas como Samsung y LG o Google y Apple, respectivamente.

El talento contra su propio éxito

En este pequeño recorrido por el mundo del talento hemos podido ver que se encuentra amenazado por factores que van desde lo que está grabado a fuego en nuestros propios genes hasta lo institucional, que parafrasea a Michael Corleone: «No es personal, son solo negocios».

El talento puede estar implicado en la creación de sus propios enemigos. Dentro del grupo puede generar envidia, resentimiento, rivalidad y temor sin proponérselo. Más allá del grupo, puede inducir cambios en las políticas de trabajo, en las políticas nacionales e incluso ser el creador de su propio sustituto.

Si bien cada uno de nosotros es relativamente insignificante en un mundo de dinámicas sociales complejas y características innatas, tenemos la posibilidad de predicar y convencer a nuestros congéneres acerca de los beneficios que el talento trae a la sociedad y de cómo el talenticidio es una forma de suicidio social.

Seamos o no talentosos, reconocer el talento con sinceridad y humildad será siempre el primer paso. Y en un futuro quizá no tan lejano, cuando la IA brille con luz propia, seremos todos talentosos... O nadie lo será⁷⁰.

Financiación

El presente trabajo no ha recibido ninguna subvención oficial, beca o apoyo de un programa de investigación destinados a la redacción de su contenido.

Conflicto de intereses

El autor no comunica conflicto de intereses en relación con el contenido del trabajo.

Consideraciones éticas

Protección de personas y animales. El autor declara que para este trabajo no se han realizado experimentos en seres humanos ni en animales.

Confidencialidad, consentimiento informado y aprobación ética. El estudio no involucra datos personales de pacientes ni requiere aprobación ética. No se aplican las guías SAGER.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial. El autor declara que no utilizó ningún tipo de inteligencia artificial generativa para la redacción de este manuscrito.

Referencias

1. Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TF. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Hum Resour Manag Rev.* 2013;23(4):290-300.
2. Tansley C. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Ind Commer Train.* 2011;43(5):266-74.
3. Gagné F. Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory¹. *High Abil Stud.* 2004;15(2):119-47.
4. Meyers MC, van Woerkom M, Dries N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Hum Resour Manag Rev.* 2013;23(4):305-21.
5. Gray JR, Thompson PM. Neurobiology of intelligence: science and ethics. *Nat Rev Neurosci.* 2004;5(6):471-82.

6. Duncan J, Burgess P, Emslie H. Fluid intelligence after frontal lobe lesions. *Neuropsychologia*. 1995;33(3):261-8.
7. Genç E, Metzen D, Fraenz C, Schlüter C, Voelkle MC, Arning L, et al. Structural architecture and brain network efficiency link polygenic scores to intelligence. *Hum Brain Mapp*. 2023;44(8):3359-76.
8. Gagol A, Magnuski M, Krocze B, Kalamala P, Ociepa M, Santarnecchi E, et al. Delta-gamma coupling as a potential neurophysiological mechanism of fluid intelligence. *Intelligence*. 2018;66:54-63.
9. DeSerisy M, Ramphal B, Pagliaccio D, Raffanelli E, Tau G, Marsh R, et al. Frontoparietal and default mode network connectivity varies with age and intelligence. *Dev Cogn Neurosci*. 2021;48:100928.
10. Plomin R, Deary IJ. Genetics and intelligence differences: five special findings. *Mol Psychiatry*. 2015;20(1):98-108.
11. Plomin R, von Stumm S. The new genetics of intelligence. *Nat Rev Genet*. 2018;19(3):148-59.
12. Zhang Z, Zhu Y, Zhang J, He W, Han C. Identification of novel proteins associated with intelligence by integrating genome-wide association data and human brain proteomics. Ghadiri Nejad M, editor. *PLoS One*. 2025;20(2):e0319278.
13. Snickers S, Stringer S, Watanabe K, Jansen PR, Coleman JRI, Krapohl E, et al. Genome-wide association meta-analysis of 78,308 individuals identifies new loci and genes influencing human intelligence. *Nat Genet*. 2017;49(7):1107-12.
14. Sawyer K. The cognitive neuroscience of creativity: a critical review. *Creat Res J*. 2011;23(2):137-54.
15. Beaty RE, Benedek M, Wilkins RW, Jauk E, Fink A, Silvia PJ, et al. Creativity and the default network: A functional connectivity analysis of the creative brain at rest. *Neuropsychologia*. 2014;64:92-8.
16. Malach R. The neuronal basis of human creativity. *Front Hum Neurosci*. 2024;18:1367922.
17. Barbot B, Eff H. The genetic basis of creativity: a multivariate approach. En: Kaufman JC, Sternberg RJ, editores. *The Cambridge Handbook of Creativity*. 2.^a ed. Cambridge University Press; 2019. pp. 132-47.
18. Carson SH. Creativity and psychopathology: a shared vulnerability model. *Can J Psychiatry*. 2011;56(3):144-53.
19. Hebb DO. The organization of behavior: a neuropsychological theory. Hoboken: Taylor and Francis; 2005.
20. Chistiakova M, Bannon NM, Chen JY, Bazhenov M, Volgushev M. Homeostatic role of heterosynaptic plasticity: models and experiments. *Front Comput Neurosci*. 2015;9:89.
21. Kahneman D. Thinking, fast and slow. London: Penguin Books; 2012.
22. Dayan E, Cohen LG. Neuroplasticity subserving motor skill learning. *Neuron*. 2011;72(3):443-54.
23. Pi YL, Wu XH, Wang FJ, Liu K, Wu Y, Zhu H, et al. Motor skill learning induces brain network plasticity: A diffusion-tensor imaging study. *PLoS One*. 2019;14(2):e0210015.
24. Pozo K, Goda Y. Unraveling mechanisms of homeostatic synaptic plasticity. *Neuron*. 2010;66(3):337-51.
25. Hesse J, Gross T. Self-organized criticality as a fundamental property of neural systems. *Front Syst Neurosci*. 2014;8:166.
26. Resnick B. The "10,000-hour rule" was debunked again. That's a relief [Internet]. Vox; 2019 [citado 17 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.vox.com/science-and-health/2019/8/23/20828597/the-10000-hour-rule-debunked>
27. Salamone JD, Yohn SE, López-Cruz L, San Miguel N, Correa M. Activational and effort-related aspects of motivation: neural mechanisms and implications for psychopathology. *Brain*. 2016;139(5):1325-47.
28. Manohar SG. Motivation in Parkinson's disease: apathetic before you know it. *Brain*. 2024;147(10):3266-7.
29. Frank MJ, Fossella JA. Neurogenetics and pharmacology of learning, motivation, and cognition. *Neuropsychopharmacology*. 2011;36(1):133-52.
30. Bonnelle V, Manohar S, Behrens T, Husain M. Individual differences in pre-motor brain systems underlie behavioral apathy. *Cereb Cortex*. 2015;bhv247.
31. Xu KM, Cunha-Harvey AR, King RB, De Koning BB, Paas F, Baars M, et al. A cross-cultural investigation on perseverance, self-regulated learning, motivation, and achievement. *Comp J Comp Int Educ*. 2023;53(3):361-79.
32. Parvizi J, Rangarajan V, Shirer WR, Desai N, Greicius MD. The will to persevere induced by electrical stimulation of the human cingulate gyrus. *Neuron*. 2013;80(6):1359-67.
33. Baron-Cohen S, Lombardo MV. Autism and talent: the cognitive and neural basis of systemizing. *Dialogues Clin Neurosci*. 2017;19(4):345-53.
34. Turner NE, Smith HH. Supporting neurodivergent talent: ADHD, autism, and dyslexia in physics and space sciences. *Front Phys* [Internet]. 28 de agosto de 2023 [citado 20 de abril de 2025];11. Disponible en: <https://www.frontiersin.org/journals/physics/articles/10.3389/fphy.2023.1223966/full>
35. Lian F, Northoff G. The lost neural hierarchy of the autistic self-locked-out of the mental self and its default-mode network. *Brain Sci*. 2021;11(5):574.
36. Kohls G, Schulte-Rüther M, Neherkorn B, Müller K, Fink GR, Kamp-Becker I, et al. Reward system dysfunction in autism spectrum disorders. *Soc Cogn Affect Neurosci*. 2013;8(5):565-72.
37. Dawkins R. The selfish gene. Oxford: Oxford University Press; 1981.
38. Evolutionary game theory [Internet]. Wikipedia; 2025 [citado 1 de mayo de 2025]. Disponible en: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Evolutionary_game_theory&oldid=1266598038
39. Player N. The morality and practicality of tit for tat [Internet]. Virginia Tech, University Libraries [citado 11 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://pressbooks.lib.vt.edu/ppper/chapter/the-morality-and-practicality-of-tit-for-tat>
40. Ingenieros J. El hombre mediocre. 5a edición. México, D.F.: Grupo Editorial Tomo; 2017.
41. Dai S, Liu Q, Chai H, Zhang W. Neural mechanisms of different types of envy: a meta-analysis of activation likelihood estimation methods for brain imaging. *Front Psychol*. 2024;15:1335548.
42. Noritake A, Ninomiya T, Isoda M. Social reward monitoring and valuation in the macaque brain. *Nat Neurosci*. 2018;21(10):1452-62.
43. Dvash J, Gilam G, Ben-Ze'ev A, Hendler T, Shamay-Tsoory SG. The envious brain: the neural basis of social comparison. *Hum Brain Mapp*. 2010;31(11):1741-50.
44. Diversity matters even more: The case for holistic impact [Internet]. McKinsey & Company; 5 dic 2023 [citado 1 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>
45. Deci EL, Ryan RM. The «what» and «why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychol Inq*. 2000;11(4):227-68.
46. Ortega y Gasset J. La rebelión de las masas. 44a ed. Madrid: Espasa; 2010.
47. Sagan C. The Demon-Haunted World: Science As a Candle in the Dark. Westminster: Random House Publishing Group; 2011.
48. The impact of employee engagement on performance [Internet]. Harvard Business Review; 20 de abril de 2016 [citado 1 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://hbr.org/sponsored/2016/04/the-impact-of-employee-engagement-on-performance>
49. State of the global workplace report [Internet]. Gallup [citado 1 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
50. Dogan K, Vecchio RP. Managing envy and jealousy in the workplace. *Compens Benefits Rev*. 2001;33(2):57-64.
51. Pelletier KL. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 2010;6(4):373-89.
52. Kim E, Glomb TM. Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *J Appl Psychol*. 2014;99(4):619-34.
53. Hogan R, Hogan J. Assessing leadership: a view from the dark side. *Int J Sel Assess*. 2001;9(1-2):40-51.
54. Braun S. Leader narcissism and outcomes in organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Front Psychol*. 2017;8:773.
55. Chamorro-Premuzic T. Why do so many incompetent men become leaders? And how to fix it. La Vergne: Harvard Business Review Press; 2019.
56. Pfeffer J. Leadership BS: fixing workplaces and careers one truth at a time. First edition. New York, NY: Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers; 2015.
57. Hogeveen J, Izlicht M, Obhi SS. Power changes how the brain responds to others. *J Exp Psychol Gen*. 2014;143(2):755-62.
58. Ma X, Wu K, Zhang E. The role of social power in neural responses to others' pain. *Front Psychol*. 2019;10:2320.
59. Motzkin JC, Newman JP, Kiehl KA, Koenigs M. Reduced prefrontal connectivity in psychopathy. *J Neurosci*. 2011;31(48):17348-57.
60. Feng C, Yuan J, Geng H, Gu R, Zhou H, Wu X, et al. Individualized prediction of trait narcissism from whole-brain resting-state functional connectivity. *Hum Brain Mapp*. 2018;39(9):3701-12.
61. Leota J, Faulkner P, Mazidi S, Simpson D, Nash K. Neural rhythms of narcissism: Facets of narcissism are associated with different neural sources in resting-state EEG. *Eur J Neurosci*. 2024;60(5):4907-21.
62. Acemoglu D, Robinson JA. Why nations fail : the origins of power, prosperity, and poverty [Internet]. WorldCat [citado 18 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://search.worldcat.org/title/729065001>
63. Gorodnichenko Y, Roland G. Culture, institutions, and the wealth of nations. *Rev Econ Stat*. 2017;99(3):402-16.
64. Henrich J. The WEIRD people in the world: how the west became psychologically peculiar and particularly prosperous. First edition. New York: Farrar, Straus and Giroux; 2020.
65. Chiao JY, Blizinsky KD. Culture-gene coevolution of individualism-collectivism and the serotonin transporter gene. *Proc R Soc B Biol Sci*. 2010;277(1681):529-37.
66. Brain drain: definition, causes, effects, and examples [Internet]. Investopedia [citado 21 de mayo de 2025]. Disponible en: https://www.investopedia.com/terms/b/brain_drain.asp
67. International migration outlook 2024 [Internet]. OECD; 2024 [citado 24 de mayo de 2025]. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en.html
68. Kurzweil R. The singularity is near: when humans transcend biology. New York: Viking; 2005.
69. National Academies of Sciences E, Sciences D on E and P, Affairs P and G, Board CS and T, Unit S and ECD, Pool R, editor. Hurdles for AI for scientific discovery. En: *AI for Scientific Discovery: Proceedings of a Workshop* [Internet]. National Academies Press (US); 2024 [citado 24 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK603481>
70. Kokotajlo D, Alexander S, Larsen T, Lifland E, Dean R. AI 2027 [Internet]. AI 2027 [citado 31 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://ai-2027.com/>