



**PSICOLOGÍA SOCIAL Y NEUROLIDERAZGO: UNA APROXIMACIÓN
TEÓRICA DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS
CONTADORES PÚBLICOS**

**SOCIAL PSYCHOLOGY AND NEUROLEADERSHIP: A THEORETICAL
MANAGEMENT APPROACH FOR DECISION-MAKING BY PUBLIC
ACCOUNTANTS**



Autor: Flor Martínez Villegas
Universidad Nueva Esparta
Correo: flor.oticeca@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9929-3230

Doctora en Contaduría (UNE), Licenciada en Contaduría Pública, Postgrado en Formación de Tutores para la educación a Distancia (UNIMET), Asesor Tributario con 10 años de experiencia en la materia, manejo de todas las operaciones de Contabilidad y Control a nivel gubernamental y empresa privada.

*Aceptado: 30/11/2025
Publicado: 27/02/2026*

Como Citar: Martínez, F. (2026). Psicología social y neuroliderazgo: Una aproximación teórica de gestión para la toma de decisiones de los contadores públicos. *Social psychology and neuroleadership: A theoretical management approach for decision-making by public accountants*. Revista Científica Caduceo Sapientia- Spanish Accounting.



RESUMEN

La integración de la Psicología Social y el Neuroliderazgo, constituyen un recurso estratégico de gestión, toda vez que, fortalecen las competencias de los Contadores Públicos en posiciones de liderazgo. El objetivo general de la investigación es; Formular una construcción teórica de las competencias para la toma de decisiones de los Contadores Públicos bajo el enfoque de la Psicología Social y Neuroliderazgo. Basados en las teorías de; Rock (2006) pionero del término Neuroliderazgo; Arana (2012); Rabadán y Galán (2013); Castillo, D. (2023). La metodología se enmarcó en los postulados de la investigación cualitativa interpretativa, Flick (2015); con un enfoque Fenomenológico (Martínez, 2004), de tipo descriptivo Tamayo y Tamayo (1994) con un diseño de campo. El método de análisis fue el Hermenéutico – Fenomenológico (Martínez, 2004) para ello se aplicó una entrevista semi estructurada a 20 contadores en posiciones de liderazgo, los cuales fueron los informantes claves, así como el análisis de contenido. Los hallazgos de la investigación contribuyeron a la aproximación teórica con las siguientes categorías emergentes: El Perfil del Contador Público como líder; Influencia de la Psicología Social y el Neuroliderazgo en la toma de decisiones. Como reflexiones finales, la integración de ambos enfoques es significativa porque favorece la gestión del Contador Público, potenciando su efectividad, capacidad de respuesta y promoviendo la toma de decisiones consciente a través de la regulación emocional y la comprensión de las dinámicas sociales en la gestión organizacional.

Palabras clave: Psicología Social, Neuroliderazgo, Liderazgo, Gestión, Toma de Decisiones, Contador Público.

ABSTRACT

The integration of social psychology and neuroleadership constitutes a strategic management resource, as it strengthens the competencies of Certified Public Accountants in leadership positions. The general objective of this research is to formulate a theoretical framework for the decision-making competencies of Certified Public Accountants under the approach of social psychology and neuroleadership. This framework is based on the theoretical foundations of Rock (2006), a pioneer of the term neuroleadership; Arana (2012); Rabadán and Galán (2013); and Castillo, D. (2023). The methodology was framed within the postulates of interpretive qualitative research (Flick, 2015), with a phenomenological approach (Martinez, 2004), a descriptive approach (Tamayo and Tamayo, 1994), and a field study design. The method of analysis was the Hermeneutic-phenomenological (Martinez, 2004) for this purpose a semi-structured interview was applied to 20 accountants in leadership positions, who were the key informants, as well as content analysis. The findings of this research contributed to the theoretical framework with the following emerging categories: The Profile of the Certified Public Accountant as a leader; Influence of Social Psychology and Neuroleadership on decision-making. In conclusion, the



integration of both approaches is significant because it enhances the Certified Public Accountant's management skills, boosting their effectiveness and responsiveness, and promoting conscious decision-making through emotional regulation and an understanding of social dynamics in organizational management.

Keywords: Social Psychology, Neuroleadership, Leadership, Management, Decision-making, Certified Public Accountant.

Introducción

El Contador Público, en el contexto de la economía global contemporánea, ha trascendido su rol tradicional de mero registrador para consolidarse como un líder estratégico cuya principal responsabilidad recae en la toma de decisiones financieras, de inversión y de financiamiento. Este ejercicio profesional se desarrolla en un ecosistema de alta complejidad e incertidumbre, donde la gestión del riesgo y la búsqueda de la rentabilidad empresarial exigen juicios rápidos y de gran precisión.

Por lo tanto, el éxito de la función gerencial y de la auditoría contemporánea depende intrínsecamente de la capacidad del líder contable para procesar información, prever escenarios y, fundamentalmente, coordinar equipos en un entorno que es tanto técnico como profundamente social.

A pesar de la sofisticación de los modelos contables y las herramientas de *Business Intelligence*, se ha evidenciado una limitación en las aproximaciones puramente racionales para explicar y optimizar la calidad de las decisiones humanas (Kahneman, 2011). Dicha limitación estriba en la incapacidad de estos modelos para integrar la variable humana, es decir, los factores cognitivos, emocionales y sociales que permean el juicio y la elección. Consecuentemente, surge la necesidad de incorporar marcos teóricos que aborden el proceso decisorio desde una perspectiva interdisciplinaria, reconociendo que la gestión en la Contaduría Pública es un fenómeno psicosocial y neurocognitivo.

En este marco, la Psicología Social ofrece una base robusta para comprender las dinámicas organizacionales, pues esta disciplina se enfoca en el comportamiento social del individuo y su interacción con el entorno, estudiando



las reacciones específicas que emergen únicamente en los grupos (Carrillo, 2016). Sus aportes son vitales para la gestión, ya que desvelan cómo la influencia social, la cohesión de grupos (Cartwright & Zander, 1972) y la percepción organizacional impactan directamente en la formulación de estrategias contables y en la efectividad de los equipos de trabajo.

La relevancia de la Psicología Social se manifiesta en la necesidad del Contador Público líder de gestionar el capital humano, impulsando la autoeficacia y la autoestima de sus colaboradores. Estos factores psicológicos, esenciales para la toma de decisiones, garantizan que el líder, al creer en su propia capacidad, enfrente los desafíos con mayor resiliencia y convicción (Dávila-Lazo, 2023). Sin embargo, el análisis de la conducta decisional requiere de una capa de entendimiento más profunda: aquella que proporciona la neurociencia.

Avanzando en la comprensión de estos fenómenos, el Neuroliderazgo emerge como una disciplina de vanguardia, integrando los hallazgos de la neurobiología para definir la base neuronal del liderazgo y la gestión. David Rock, pionero en este campo, sentó las bases al proponer un enfoque que utiliza la neurociencia para mejorar la colaboración y la toma de decisiones (Rock, 2006). Esta aproximación se centra en el estudio de los procesos cerebrales que subyacen al desempeño, la motivación y, crucialmente, la regulación emocional y la empatía (ESAN, s.f.).

El Neuroliderazgo, por lo tanto, complementa la Psicología Social al proporcionar un entendimiento mecanicista de los fenómenos grupales e individuales. Por ejemplo, modelos como SCARF (Estatus, Certeza, Autonomía, Relación y Justicia), desarrollado por Rock (2008), ilustran cómo las percepciones sociales activan sistemas cerebrales de amenaza o recompensa, lo cual es determinante para el clima de confianza y la disposición al riesgo en un equipo contable. Así, la Neurociencia dota al Contador Público de herramientas para mitigar los sesgos cognitivos que inevitablemente sesgan la interpretación de la información financiera (Camerer *et al.*, 2005).

El problema de investigación radica, consecuentemente, en la ausencia de un marco teórico de gestión que integre de manera sistemática y aplicable los



principios de la Psicología Social y el Neuroliderazgo para optimizar el proceso de toma de decisiones del Contador Público. La práctica contable exige decisiones que no pueden ser "secuestradas por el estrés o las emociones" (Rabadán y Galán, 2013), sino que deben realizarse bajo un estado de consciencia plena y coherencia entre el análisis racional (Sistema 2) y el juicio intuitivo (Sistema 1) (Kahneman, 2011).

En respuesta a esta necesidad, la presente investigación se plantea como intención desarrollar una aproximación teórica de gestión que fusione la dinámica de grupos y la percepción organizacional (Psicología Social) con la comprensión de los mecanismos cerebrales de gestión del riesgo y la recompensa (Neuroliderazgo). El objetivo último y objetivos específicos son: Formular una construcción teórica de las competencias para la toma de decisiones de los Contadores Públicos bajo el enfoque de la Psicología Social y Neuroliderazgo.

Con los siguientes objetivos específicos: Caracterizar el perfil del Contador Público, en posiciones de liderazgo gerencial en sus competencias de gestión; Interpretar los fundamentos de la Psicología Social y Neuroliderazgo, para la precisión de los elementos que fortalezcan las competencias del Contador Público como líder en la toma de decisiones; Configurar las unidades de análisis Psicología Social y Neuroliderazgo en un enfoque para la toma de decisiones que configure una aproximación teórica para la gestión del Contador Público en posiciones de liderazgo. Que sirva de guía para que los Contadores Públicos, en su rol de líderes, aseguren la calidad, la objetividad y la ética en su toma de decisiones.

Este artículo está estructurado en unidades analíticas que exploran la Psicología Social, el Neuroliderazgo y su aplicación específica en el proceso decisorio contable. Se espera que esta fusión teórica provea un marco conceptual de alto valor estratégico, redefiniendo el liderazgo en la Contaduría Pública y sentando las bases para futuras investigaciones empíricas en el ámbito de la Neurocontabilidad, contribuyendo significativamente a la formación de líderes financieros más conscientes, resilientes y efectivos.



Referentes Teóricos

Psicología Social: Dinámica de grupos y percepción Organizacional

La Psicología Social se erige como una disciplina fundamental para comprender el comportamiento del individuo dentro del contexto organizacional, siendo, por definición, aquella que se enfoca en el comportamiento social y su interconexión con el entorno, examinando las reacciones específicas que se manifiestan y que son propias de la interacción grupal (Carrillo, 2016). Por consiguiente, sus aportes son intrínsecos a la gestión que ejerce el Contador Público, especialmente en la compleja esfera de la toma de decisiones, donde la interacción y la percepción colectiva desempeñan un papel crucial.

Es importante destacar, la Influencia Social y la Percepción del Liderazgo Contable, con un eje central y un fenómeno ineludible en el entorno profesional del Contador Público líder; en la convicción de que este profesional debe poseer una conciencia aguda sobre cómo la percepción que tienen los *stakeholders* (clientes, directores, colaboradores) de su autoridad y competencia que afecta directamente su propio juicio y, simultáneamente, cómo su presencia y decisiones modifican el comportamiento y la respuesta de su equipo. Kurt Lewin, pionero en la dinámica de grupos, enfatizaba que la teoría y la práctica están metodológicamente unidas en este campo, sugiriendo la importancia de contextualizar a las personas dentro de su "espacio vital" (Lewin, 1988) lo cual, para el Contador Público, es el ecosistema organizacional.

La percepción organizacional constituye, de este modo, un factor determinante, del cómo se percibe el riesgo financiero, la ética en la toma de decisiones o la efectividad de las estrategias de control interno, no es un proceso puramente racional, sino que está profundamente mediado por las actitudes, creencias y normas compartidas dentro del equipo y la organización (Uskola *et al.*, 2011). Un líder contable que comprende esta matriz perceptiva puede intervenir estratégicamente para alinear las visiones individuales hacia los objetivos colectivos, por ejemplo; dinámica de grupos y cohesión en equipos de contaduría.



En este sentido, la dinámica de grupos se presenta como una herramienta clave para la coordinación de equipos en áreas sensibles como auditoría, impuestos o finanzas. El estudio de los fenómenos grupales, desde las interacciones hasta las fuerzas que los movilizan (López-Yarto, 1997), permite al Contador Público gestionar conflictos de manera eficaz, fomentar la cohesión grupal y asegurar una comunicación fluida y efectiva. Por lo que, la capacidad de un equipo para asimilar el conflicto y clarificar el razonamiento colectivo se correlaciona con la calidad de la toma de decisiones (Uskola *et al.*, 2011).

La cohesión grupal, lejos de ser un mero sentimiento de pertenencia, implica un compromiso compartido con la tarea, tal como lo definía (Fabra, 1992). En el contexto contable, la tarea es la fiel representación de la situación financiera y el cumplimiento normativo. Por lo tanto, un grupo cohesionado exhibirá una mayor autorregulación y una mejor adaptabilidad a los constantes cambios regulatorios y económicos, elementos esenciales para el éxito en la profesión (Cartwright & Zander, 1968).

Igualmente, en el plano individual, la Psicología Social subraya la relevancia de la autoeficacia y la autoestima como factores psicológicos esenciales para la toma de decisiones (Dávila-Lazo, 2023). La autoeficacia percibida, según la teoría socio- cognitiva de Bandura, (1977), es la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas para manejar situaciones futuras. Sobre la base de lo antes planteado, un Contador Público líder con alta autoeficacia enfrentará los desafíos financieros, las crisis y la presión regulatoria con mayor resiliencia y convicción, por lo que, esta creencia interna, combinada con una autoestima positiva, facilita la autorregulación emocional y cognitiva, lo que permite al profesional actuar con mayor reflexión y control, reduciendo las respuestas impulsivas ante escenarios de alto riesgo e incertidumbre (Terapify, s.f.).

Por consiguiente, la articulación entre la dinámica de grupos y la autoeficacia individual es crítica, ya que, un clima organizacional que promueve la autoeficacia colectiva y la confianza en las capacidades del equipo, sustentado por un Neuroliderazgo consciente (que se abordará en la siguiente unidad),



optimiza el proceso de decisión, transformando los retos en oportunidades de crecimiento y asegurando la estabilidad y el éxito de la organización. La comprensión profunda de estos constructos psicosociales es, por ende, imprescindible para la formación de un liderazgo contable integral y estratégico.

Toma de Decisiones en el Neuroliderazgo

La Toma de Decisiones constituye la piedra angular de la gestión empresarial y, por ende, es un proceso de gran trascendencia que ha sido minuciosamente estudiado por el Neuroliderazgo, debido a su íntima asociación con el contexto económico y organizacional (Rabadán y Galán, 2013). Para el Contador Público, esta actividad no es una mera elección operativa, sino un acto estratégico que abarca la planeación financiera, la evaluación de la inversión y la estructuración del financiamiento, buscando permanentemente un equilibrio óptimo entre la rentabilidad esperada y el riesgo inherente a la empresa.

Lo que conlleva, el proceso de decisión en el ámbito contable requiere una dialéctica constante entre el análisis racional y el juicio intuitivo. El análisis racional se basa estrictamente en la interpretación de datos contables, métricas de rendimiento y proyecciones financieras. Sin embargo, la neurociencia ha demostrado que incluso este análisis racional está sujeto a la influencia de los sistemas cerebrales (Kahneman, 2011). Es crucial entender que la racionalidad limitada, propuesta por Herbert Simón (Gutiérrez, 2010), la cual implica que el Contador Público opera con información incompleta y capacidades cognitivas finitas, haciendo que el proceso nunca sea puramente algorítmico.

En este contexto, el juicio intuitivo, por otro lado, proviene de la experiencia acumulada, siendo un proceso que el Neuroliderazgo busca optimizar al entender cómo el cerebro almacena y recupera patrones a través de la corteza prefrontal y el sistema límbico (Castillo, 2023). Es decir, el líder contable no solo debe procesar cifras, sino también reconocer anomalías o tendencias basadas en un conocimiento tácito forjado por años de práctica, esta combinación de análisis y *insight* es esencial para decisiones de alta incertidumbre, como la valuación de una adquisición o la respuesta a un cambio regulatorio abrupto.



De allí, que este debe poseer, consciencia plena y regulación emocional en el riesgo, la cual, busca asegurar que las decisiones críticas no sean secuestradas por el estrés o las emociones, sino que se realicen bajo un estado de consciencia plena y regulación emocional. Es por ello, que el estrés, es común en escenarios de alta presión financiera, activa el sistema de respuesta al miedo y puede llevar a una visión de túnel (UNCUYO, 2016), donde se sobreestiman los riesgos o, por el contrario, se opta por la inacción (parálisis por análisis).

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la regulación emocional permite al Contador Público ejercer un control consciente sobre la activación del sistema límbico, que es donde residen las emociones, tal como explica Daniel Goleman (1995), la clave no es suprimir las emociones, sino gestionarlas para que no saboteen el proceso cognitivo. Esto es especialmente relevante en la gestión del riesgo, donde la aversión a la pérdida (Kahneman y Tversky, 1979) puede llevar a decisiones subóptimas, como mantener inversiones perdedoras por miedo a asumir la realización de la pérdida, sesgando la objetividad contable.

En base a estas premisas se pueden dar los siguientes escenarios:

Neuromanagement del Riesgo y la Recompensa

Desde la óptica del Neuroliderazgo, la toma de decisiones se entiende como un cálculo de riesgo-recompensa ejecutado por el cerebro. Las áreas asociadas al valor y la recompensa, como el núcleo y la corteza prefrontal ventromedial, se activan al evaluar opciones con alta rentabilidad potencial. Sin embargo, estas áreas también interactúan con la ínsula y la amígdala, que señalan el peligro o la amenaza (Camerer *et al.*, 2005).

Por lo que, el Contador Público líder debe ser un arquitecto de la Neuroestructura Organizacional, diseñando entornos donde se minimice la percepción de amenaza social (Modelo SCARF) para liberar la energía cognitiva del equipo y enfocarla en la evaluación objetiva del riesgo financiero, como lo señala Rock (2008), cuando argumenta que al reducir los disparadores de amenaza, el cerebro puede operar en un estado de “hacia” (búsqueda de recompensa), en lugar de un estado de “alejarse” (evitación de amenaza), lo cual



es fundamental para fomentar la innovación y la asunción de riesgos calculados que conducen a la rentabilidad, la cual, impide la optimización cognitiva y liderazgo consciente.

En síntesis, la toma de decisiones efectiva en la Contaduría Pública, mediada por el Neuroliderazgo, se logra a través de la optimización cognitiva. Esto implica:

- 1) Entrenar la metacognición para identificar y neutralizar los sesgos que afectan el análisis racional de datos (UNCUYO, 2016).
- 2) Desarrollar la capacidad de intuición experta mediante la exposición a patrones y escenarios variados.
- 3) Fomentar el liderazgo consciente que promueva la seguridad psicológica en los equipos para que el riesgo financiero pueda ser discutido abierta y objetivamente sin miedo a la penalización.

En otras palabras, la integración de la Psicología Social y el Neuroliderazgo, por lo tanto, no es solo una aproximación teórica, sino un marco de gestión que eleva la calidad y la ética de las decisiones del Contador Público, garantizando su rol como verdadero estratega financiero.

Metodología

La investigación se abordó bajo los postulados del paradigma cualitativo-interpretativo, por la naturaleza del tema Flick (2015), pues se hace necesario comprender los aspectos a considerar para formular las competencias para la toma de decisiones de los Contadores Público bajo el enfoque de la Psicología Social y Neuroliderazgo, lo cual implica la utilización y recogida de una gran variedad de información en la que se describen situaciones y significados en las prácticas de la gestión del Contador Público como líder, para la descripción e interpretación de los resultados.

La investigación se considera inductiva y posee un diseño flexible, bajo un enfoque fenomenológico, (Martínez, 2004), de tipo de descriptivo Tamayo y Tamayo (1994), en vista de que se describirán a partir de las narrativas de los informantes claves, los estilos y conductas asumidas en el liderazgo y toma de decisiones. Con un diseño de campo. El método de análisis que se adoptó fue el



hermenéutico – fenomenológico (Martínez, 2008), tomando las siguientes fases:

Fase 1 Preliminar: Permitió desarrollar varias etapas y definir la base del trabajo: el tema a desarrollar o el qué. Al igual que en las siguientes fases, se realizarán en diferentes tareas; revisión documental, que definió el tema, limitó el objeto de estudio y definió los propósitos, para lo cual la investigadora necesariamente se formó a priori, en sus contenidos mediante la indagación en diversas fuentes secundarias.

Fase 2 Vivencial: Superada la fase documental, se procedió a identificar la metodología adecuada, se seleccionaron las técnicas que facilitaron la recolección y el procesamiento de la información, que permitieron finalmente, desarrollar un plan estratégico original y novedoso acorde a la realidad venezolana, referida al Neuroliderazgo y la toma de decisiones de los líderes contadores, destacando en la indagatoria, los aspectos considerados complejos, de la Psicología Social y el Neuroliderazgo.

Fase 3 Reflexión e interpretación: Aquí se requirió en grado sumo la agudeza de la investigadora en su capacidad analítica, que leyendo con detenimiento cada frase dicha por los entrevistados pudo desarrollar otras familias de categorías y subcategorías, descubriendo capas de nueva información oculta sobre la situación. Estableciendo así redes estructurales, partiendo de las palabras dichas en la entrevista semiestructurada.

Fase 4 Información: Esta fase constituyó el afianzamiento de lo recabado en el trabajo vivencial, al contrastarla con la revisión documental de las fuentes secundarias, netamente teórica y así plasmarlas en este artículo de investigación, en el que el conocimiento se concibió como contextual e intersubjetivo y donde los hallazgos fueron construcciones sociales que emergieron de las interacciones. Las técnicas de recolección de información fueron; la entrevista semiestructurada la cual se aplicó a una muestra intensional cualitativa de 20 expertos (informantes claves de la investigación), contadores y en el ejercicio de liderazgo y con más de 10 años de experiencia en el ejercicio de líder. Asimismo, se aplicaron técnicas bibliográfico-documentales (análisis de contenido) para fuentes secundarias. Se empleó la técnica de triangulación para



integrar la interpretación de los elementos teóricos con los hallazgos de campo.

Discusión y Resultados

El análisis de la información y la teorización de los hallazgos se basaron en un enfoque interpretativo cualitativo, mediante procesos de codificación y categorización de las entrevistas a los informantes claves. La aproximación teórica construida integra la Psicología Social y el Neuroliderazgo para ofrecer un enfoque de gestión innovador y eficaz que trasciende el manejo técnico de la contaduría. La discusión central radica en que la eficacia del Contador Público líder ya no se mide solo por su habilidad técnica, sino por su capacidad para manejar la complejidad emocional y social del entorno organizacional.

La premisa de que los factores contextuales (Psicología Social) impactan directamente en el funcionamiento cerebral (Neuroliderazgo), y viceversa arroja los siguientes resultados. Seguidamente, en la tabla 1 se aprecian los factores contextuales:

Tabla 1: Factores contextuales (Psicología Social) que impactan directamente en el funcionamiento cerebral (Neuroliderazgo), y viceversa

Aspecto de la Gestión	Aporte del Neuroliderazgo	Aporte de la Psicología Social	Impacto Integrado
Toma de Decisiones Consciente	Identificación de sesgos cognitivos y respuesta cerebral al riesgo.	Comprensión de la influencia grupal, conformidad y pensamiento de grupo (<i>groupthink</i>).	El líder anula sesgos individuales y resiste presiones sociales, tomando decisiones objetivas.
Regulación Emocional	Herramientas neurocientíficas para gestionar el estrés, la ansiedad y la respuesta de amenaza (sistem	Fomento de la inteligencia emocional colectiva y la gestión del clima organizacional.	El líder mantiene la calma bajo presión (e.g., auditorías críticas) y contagia estabilidad al equipo.



	a límbico).		
Potenciación del Desempeño	Optimización de funciones ejecutivas (planificación, memoria de trabajo) mediante el entrenamiento cerebral.	Mejora de la cohesión del equipo, motivación y sentimiento de pertenencia (autoeficacia colectiva).	Se eleva la productividad individual y grupal, reduciendo errores y creando un ciclo de alto rendimiento.

Fuente: La Autora (2025)

Discusión de Hallazgos Claves de los Factores contextuales (Psicología Social) impactan directamente en el funcionamiento cerebral (Neuroliderazgo), y viceversa

La información recabada de las entrevistas a los Contadores Públicos revela una comprensión, a menudo implícito pero profundo, sobre la intersección entre las dimensiones psicológicas, neuronales y la efectividad del liderazgo en la toma de decisiones. Específicamente, en la Categoría 1: Perfil del Líder y Habilidades Esenciales, los informantes destacaron consistentemente la inteligencia emocional, la salud mental, el control emocional, la confianza personal y la estabilidad emocional como atributos indispensables.

Estas percepciones se alinean directamente con las teorías de la Psicología Social, que enfatizan la autoeficacia y la autoestima (Castillero, 2019) como pilares para la resiliencia y convicción decisional, y con el Neuroliderazgo, que subraya la importancia de la regulación emocional para optimizar la función ejecutiva y el juicio (Goleman, 1995; Alegra, 2025). La insistencia en "saber cuándo decidir" y evitar el "meeting de ventas" en momentos de duelo paterno ilustra una intuición práctica sobre la necesidad de gestionar el impacto del estrés y las emociones en la capacidad cognitiva, validando la relevancia de la



consciencia plena.

En cuanto a la Categoría 2: Percepción e Incidencia de la Psicología Social y el Neuroliderazgo, los resultados muestran una paradoja interesante: si bien los términos formales como "Psicología Social" y "Neuroliderazgo" son "pocos conocidos o discutidos", hay un reconocimiento unánime y vívido de la influencia de los sentimientos, el estado de ánimo y la "psiquis" en el comportamiento social, las relaciones laborales y el rendimiento.

Expresiones como "un jefe malhumorado echa a perder el día" y el claro deseo de formación profesional sobre la "influencia de la psiquis" reflejan una validación experiencial de los constructos teóricos de la investigación. Esto sugiere que, aunque la terminología académica no esté plenamente integrada en su discurso, los Contadores Públicos perciben directamente los efectos de la dinámica de grupos (influencia de las emociones del líder en el equipo) y la neurociencia (la "computadora" que debe funcionar bien) en su día a día.

La Categoría 3: Impacto de las Emociones en la Toma de Decisiones Contables es donde la conexión entre las vivencias de los informantes y el marco teórico se vuelve más explícita y contundente. La afirmación de que "la toma de decisiones afecta la salud de la empresa" y está "constantemente bajo la influencia de emociones y pensamientos" corrobora la perspectiva del Neuroliderazgo sobre la racionalidad limitada (Gutiérrez, 2010) y la susceptibilidad del juicio a los sesgos cognitivos y afectivos (Kahneman y Tversky, 1979). La asociación directa entre "la Psicología Social como la madre de la toma de decisiones, de allí surgen las emociones, y de las emociones que vienen del cerebro" constituye un hallazgo clave, revelando una intuición profunda de la interconexión entre la esfera social, emocional y neurobiológica en el proceso decisorio.

A continuación, en la tabla 2, se puede apreciar la sistematización de la información de entrevistas, donde se capturaron las percepciones de las categorías de: Liderazgo, Emoción y Toma de Decisiones, según las subcategorías formuladas por la investigadora.



**Tabla 2. Matriz de sistematización de la información de entrevistas:
Percepciones sobre Liderazgo, Emoción y Toma de Decisiones**

Categoría Principal	Subcategoría	Hallazgo más Relevante (Expresión Sintetizada/Directa)	Informantes Clave
Perfil del Líder y Habilidades Esenciales	1.1. Competencias Emocionales y Mentales	La inteligencia emocional y la salud mental son fundamentales para la toma de decisiones, el rendimiento y el confort en el trabajo.	1, 3, 4, 6, 9, 14, 17
		El control emocional, la confianza personal y la estabilidad emocional son indispensables para resolver problemas y tomar buenas decisiones, evitando que situaciones personales o estados de ánimo adversos interfieran.	5, 8, 16
	1.2. Habilidades Interpersonales y de Gestión	La capacidad de motivar al equipo y comunicarse efectivamente es crucial para conducir al grupo hacia los objetivos.	9, 17
Percepción e Incidencia de la Psicología Social y el Neuroliderazgo	2.1. Nivel de Conocimiento y Valoración	Si bien los términos "Psicología Social" y "Neuroliderazgo" son poco conocidos o discutidos formalmente, existe una clara consciencia de que los sentimientos, estado de ánimo y la "psiquis" influyen profundamente en el comportamiento social, las relaciones laborales y el rendimiento.	1, 2, 4, 5, 7, 12, 18
	2.2. Demanda de Formación	Hay una demanda explícita de formación profesional en las academias sobre la influencia de la psiquis en el comportamiento social y actuación profesional.	20



Impacto de las Emociones en la Toma de Decisiones Contables	3.1. Relevancia y Vulnerabilidad de la Decisión	La toma de decisiones afecta "irrefutablemente la salud de la empresa" y está constantemente bajo la influencia de emociones y pensamientos; un líder no centrado en el "aquí y ahora" puede generar "consecuencias gravísimas".	2, 3, 10, 15
	3.2. Conexión Causal con Emociones y Cerebro	La "psicología social es la madre de la toma de decisiones, de allí surgen las emociones, y de las emociones que vienen del cerebro, la toma de decisiones". Las afectaciones por la emoción que embargue al profesional pueden ser "gravísimas".	6, 13
		Las emociones "determinarán el rumbo en casi todo lo que hacemos o decimos, deciden nuestros éxitos o nuestros fracasos en la vida".	3, 8, 10, 11, 19

Fuente: La Autora (2025)

La matriz de sistematización de la información obtenida de las entrevistas revela una percepción intuitiva y experiencial por parte de los Contadores Públicos sobre la intrínseca relación entre el estado emocional, las habilidades cognitivas y la efectividad de sus decisiones y liderazgo. En la Categoría 1: Perfil del Líder y Habilidades Esenciales, la recurrencia de conceptos como "inteligencia emocional", "salud mental", "control emocional" y "confianza personal" sugiere que, más allá de las competencias técnicas, los informantes priorizan un conjunto de habilidades psicosociales que fundamentan la capacidad para guiar y decidir.

Este énfasis en la estabilidad y gestión interna del líder es un claro indicador de que la profesión contable, a pesar de su naturaleza racional, es



profundamente humana y susceptible a las influencias emocionales, tal como lo postula la Psicología Social en la relevancia de la autoeficacia y la autoestima como moduladores de la acción.

En la Categoría 2: Percepción e Incidencia de la Psicología Social y el Neuroliderazgo, se observa una interesante dicotomía. Aunque la terminología académica específica como "Psicología Social" y "Neuroliderazgo" es percibida como "poco conocida o discutida", existe un reconocimiento generalizado de la influencia de "los sentimientos y el estado de ánimo" en el comportamiento humano y el ámbito laboral. Esta distinción es crucial: los Contadores Públicos no solo validan la existencia de una relación entre la psiquis y la conducta profesional, sino que también expresan una necesidad latente de formalizar este conocimiento a través de "formación profesional". Por lo que, este hallazgo sugiere una oportunidad significativa para la investigación, pues valida la pertinencia de un marco teórico que conceptualice y ofrezca herramientas prácticas, puenteando la brecha entre la intuición y el conocimiento científico estructurado.

La Categoría 3: Impacto de las Emociones en la Toma de Decisiones Contables solidifica la hipótesis de que las decisiones en la Contaduría Pública no son procesos aislados de la esfera emocional. Los informantes perciben la toma de decisiones como un acto de "gran trascendencia" que "afecta la salud de la empresa" y que está "constantemente bajo la influencia de las emociones". Expresiones como "si tomas una decisión y no estás centrado en el aquí y el ahora, las consecuencias pueden ser gravísimas" son un reflejo de la preocupación por los sesgos cognitivos y emocionales que el Neuroliderazgo y la Neuroeconomía (Kahneman, 2011) han identificado. Esta percepción subraya la vulnerabilidad de la decisión ante estados afectivos y la necesidad de una regulación consciente para garantizar la objetividad y la calidad.

El análisis de la matriz converge en la confirmación de la relevancia de las bases teóricas propuestas para la investigación. Las respuestas de los informantes, desde la necesidad de inteligencia emocional para el liderazgo hasta la interconexión de la "Psicología Social" con las "emociones que vienen



del cerebro" para la toma de decisiones, evidencian una validación empírica de la problemática planteada. La falta de conocimiento explícito sobre los constructos de Psicología Social y Neuroliderazgo, contrastada con la clara percepción de su impacto, refuerza la urgencia y pertinencia de desarrollar un "marco de gestión que eleve la calidad y la ética de las decisiones del Contador Público", garantizando su rol como estrategia financiero en un entorno cada vez más complejo y exigente.

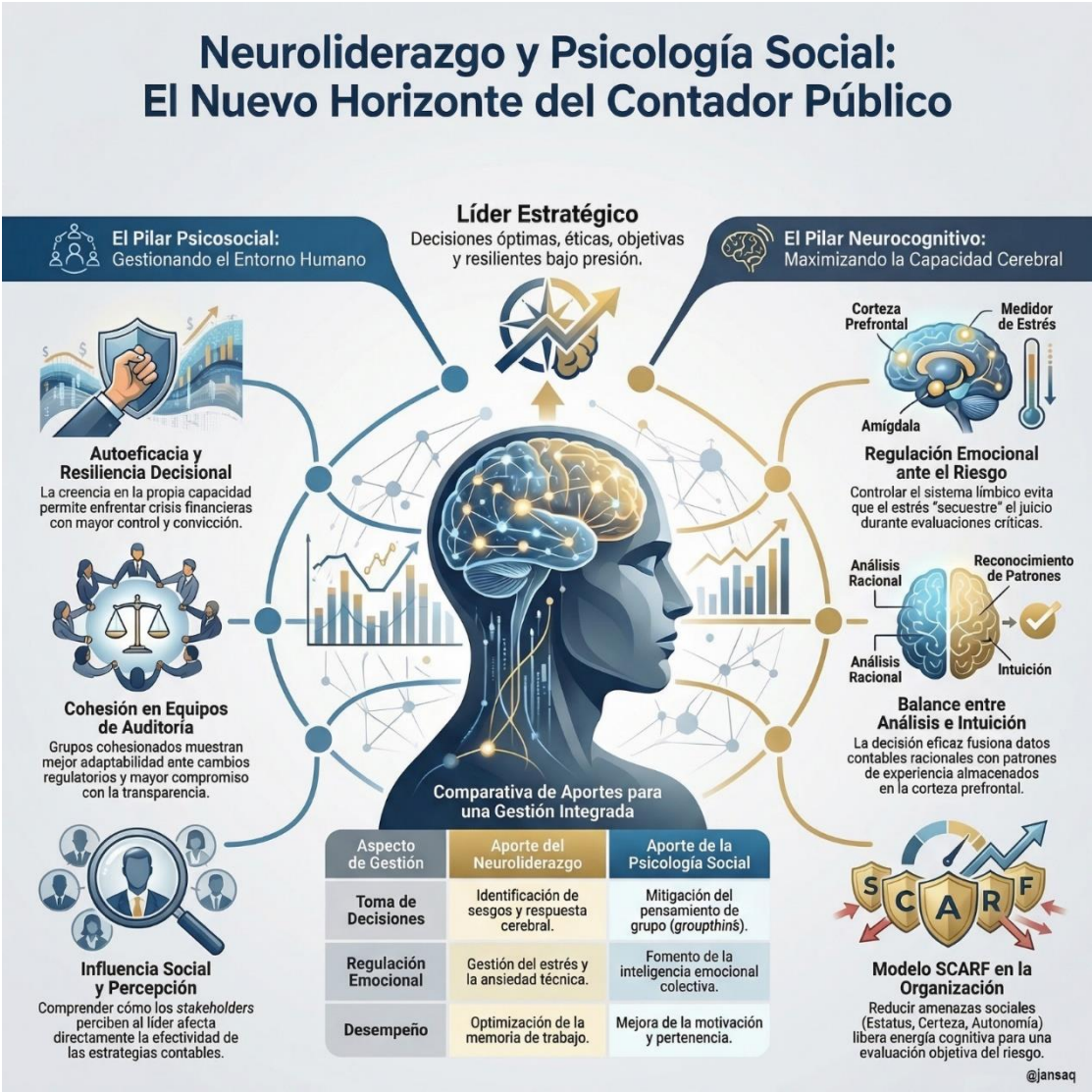
Basados en las categorías emergentes y los hallazgos de la investigación, este enfoque se considera innovador porque le proporciona al Contador Público un manual de usuario para su propio cerebro y el de su equipo. Es eficaz porque está diseñado para fortalecer las competencias críticas:

1. Toma de Decisiones Consciente: El Neuroliderazgo permite al profesional "detenerse" y evaluar su estado interno (emocional) antes de un juicio crítico, evitando reacciones impulsivas frente a escenarios financieros complejos.
2. Regulación Emocional: Al entender los mecanismos del estrés (cortisol, adrenalina), el líder puede aplicar estrategias para restaurar la calma (ejercicios de mindfulness o reencuadre cognitivo) y manejar la incertidumbre, característica del entorno contable.
3. Potenciación del Desempeño: Al fomentar un entorno de equidad y certeza (Psicología Social) y alinear la motivación intrínseca (Neuroliderazgo), el Contador Público transforma su rol en un gestor estratégico de capital humano y financiero.

En síntesis, la aproximación teórica convierte el conocimiento técnico del Contador público en sabiduría de gestión, al dotarlo de un marco biopsicosocial para liderar y decidir en un entorno de alta exigencia.

A continuación, se muestra en la figura 1. La integración de teórica de la construcción de las competencias para la toma de decisiones de los Contadores Públicos bajo el enfoque de la Psicología Social y Neuroliderazgo.

Figura 1. Integración de teórica para un Liderazgo consciente del Contador Público



Fuente: La Autora (2025) con base a los hallazgos de la investigación

Reflexiones finales

- Las principales consideraciones finales de la investigación son las siguientes:
- La integración de los enfoques de la Psicología Social y el Neuroliderazgo es de gran significación, ya que favorece la gestión de los Contadores Públicos al profundizar en el impacto positivo que genera este tipo de enfoques en sus competencias, transformando la gestión puramente técnica en liderazgo estratégico.



- La aproximación teórica construida constituye una contribución teórica de gestión al fortalecimiento de competencias para la toma de decisiones de los Contadores Públicos, ofreciendo un enfoque innovador y eficaz centrado en el factor humano dentro de la gestión organizacional.
- El proceso de teorización permitió estructurar la aproximación teórica de gestión para la toma de decisiones, basada en tres categorías emergentes que describen el perfil del líder y la influencia de ambos enfoques en su desempeño, destacando la necesidad de desarrollar la neuro-conciencia en el ámbito contable.
- La toma de decisiones es un factor determinante para la gestión eficaz y productiva de una organización, por lo que el Contador Público líder requiere salud mental, motivación y una actitud positiva para enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones eficientes y oportunas, lo cual se logra a través de la regulación emocional y la conciencia social.

Referencias

- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000200004
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9–64. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0022051053737843>
- Carrillo, R. R. (2016). Historia, desarrollo y perspectivas de la psicología social. *Revista de Historia de la Psicología*, 37(4), 6-27.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968). *Group dynamics: Theory and research*. Nueva York: Haper & Row
- Cartwright, D., & Zander, A. (1972). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. (Citado en López-Yarto, L. (1997). *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*).
- Castillero, O. (2019). Tipos de Autoestima: ¿qué niveles hay y cómo nos afectan?



- Psicología y Mente. (Citado en Dávila-Lazo, K. E. (2023). Autoestima y habilidades sociales... [Tesis de Licenciatura]).
- Castillo, D. (2023). Neuroliderazgo para la toma de decisiones inteligentes en el contexto universitario. *Experior*, 2(1), 15-26. <https://doi.org/10.56880/experior21.2>
- Dávila-Lazo, K. E. (2023). Autoestima y habilidades sociales en estudiantes del nivel secundaria en la Institución Educativa Estatal "José Olaya". [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental].
- ESAN. (s.f.). Neuroliderazgo: una nueva dimensión sobre el liderazgo y la toma de decisiones. [Consultado el 30 de noviembre de 2025].
- Fabra, M. L. (1992). Las técnicas de dinámica de grupo en Psicología. ISFAP.
- Flick, U. (2015). El diseño de investigación cualitativa. Ediciones Morata, Madrid, España. [Documento en línea] disponible en https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Flick.Disen%CC%83oInvestigacionCualitativa.PR_.pdf
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Bantam Books.
- Gutiérrez, C. R. (2010). Neuroliderazgo y Toma de Decisiones. Universidad de Chile.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Lewin, K. (1988). La teoría del campo en la ciencia social. España: Paidós
- BarcelonaLópez-Yarto, L. (1997). Dinámica de grupos. Cincuenta años después. Editorial Desclée de Brouwer.
- Martínez, M. (2004). Metodología de la investigación cualitativa: España: Trillas, S.A. de C.V.
- Rabadán, A. J. L., & Galán, F. L. (2013). Neurociencia, neuromanagement y neuroliderazgo: una nueva dimensión de la empresa. *Revista de Liderazgo y Dirección Pública*, 2(1), 22-35.
- Rock, D. (2006). A Brain-Based Approach to Coaching. International Coaching Federation Global Conference, Chicago.
- Rock, D. (2008). SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and



Influencing Others. NeuroLeadership Journal, 1(1), 44-52. Artículo en NeuroLeadership Journal

Tamayo y Tamayo (1991). El proceso de la Investigación Científica (3° ed.). Bogotá: Editorial Limusa S.A. de C.V. ISBN | DOI: 978-607-050-138-8.

Terapify. (s.f.). Qué es la autorregulación emocional y ejemplos. <https://www.bing.com/search?q=Terapify+Qué+es+la+autorregulación+emocional+y+ejemplos>UNCUYO. (2016). Neurociencias en el Ejercicio Profesional de las Ciencias Económicas. Biblioteca Digital UNCUIYO. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7517>

Uskola, A., Maguregi, G., & Jiménez-Aleixandre, M. P. (2011). Proceso de toma de decisión y dinámicas sociales de grupos de estudiantes universitarios en la discusión sobre un problema sociocientífico abierto. Revista de Psicodidáctica, 16(1), 123-144