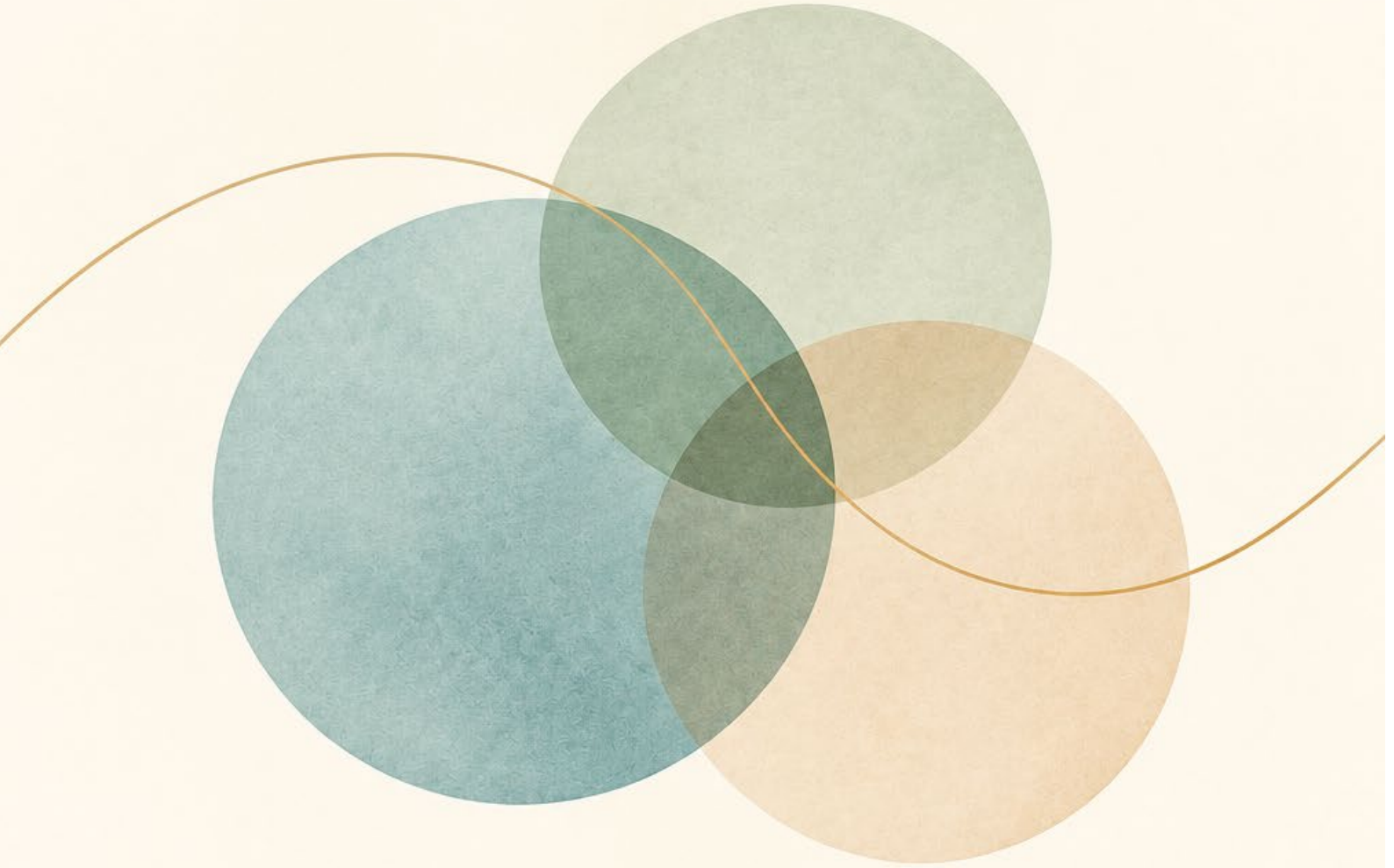
Soft skills para el bienestar y el desarrollo profesional

Perspectivas educativas, comunicación y liderazgo



Coordinadores

Ana Rodríguez-Martínez

Óscar Martínez-Parés

Verónica Sierra-Sánchez

Dykinson, S.L.

Capítulo 2

Con cada emoción esculpes tu destino

Roberto Aguado Romo

Presidente del Instituto Europeo de Psicoterapias de Tiempo Limitado

ORCID: 0000-0002-5575-9108

Competencias que se trabajan

Las competencias trabajadas en este capítulo son el autoconocimiento, la inteligencia emocional, el liderazgo intrapersonal, la comunicación eficaz y la resolución de conflictos.

Resumen

La experiencia emocional influye en la interpretación de los acontecimientos, la toma de decisiones y la calidad de las relaciones. Este capítulo desarrolla una reflexión sobre la responsabilidad personal y el autoconocimiento a partir de la Vinculación Emocional Consciente y de un decálogo de compromisos con uno mismo y con el entorno. Mediante una revisión narrativa, el planteamiento se relaciona con aportaciones internacionales sobre regulación emocional, identificación de emociones y flexibilidad de respuesta. Se distingue la formulación propia del modelo de los resultados empíricos obtenidos en otros marcos, sin presentar estos últimos como validación específica de la V.E.C. La propuesta aplicada organiza el aprendizaje en observación de situaciones, reconocimiento emocional, selección de una respuesta y revisión de sus consecuencias. Se incluyen un ejemplo de comunicación asertiva y criterios para evaluar la transferencia a contextos educativos y profesionales. Se concluye que responsabilizarse de la propia respuesta requiere combinar conciencia emocional, práctica y apoyo del entorno, sin confundir autonomía con autosuficiencia ni atribuir a la persona el control de todas sus circunstancias.

Abstract

Emotional experience influences how events are interpreted, how decisions are made, and how relationships develop. This chapter examines personal responsibility and self-awareness through the Conscious Emotional Bonding framework and a set of ten commitments to oneself and the surrounding world. A narrative review connects this approach with international research on emotion regulation, affect labeling, and regulatory flexibility. The theoretical claims of the framework are distinguished from empirical findings obtained within other approaches; the latter are not treated as direct validation of the V.E.C. model. The applied proposal organizes learning around observing a situation, identifying emotional responses, selecting an appropriate strategy, and reviewing its consequences. An illustrative communication exercise and criteria for assessing transfer to educational and professional settings are provided. The chapter argues that taking responsibility for one's responses requires emotional awareness, repeated practice, and environmental support. Personal agency should not be confused with complete self-sufficiency or with control over all circumstances. The proposed educational sequence remains open to evaluation and does not constitute evidence of clinical effectiveness.

Palabras clave: Inteligencia emocional; autocontrol; comunicación interpersonal; resolución de conflictos; bienestar.

Keywords: Emotional Intelligence; Self Control; Interpersonal Communication; Conflict Resolution; Well Being.

Sobre el autor

Psicólogo especialista en Psicología Clínica. Psicólogo especialista europeo en Psicoterapia. Autor del modelo clínico Psicoterapia de Tiempo Limitado. Autor del modelo de prevención Vinculación Emocional Consciente. Presidente del Instituto Europeo de Psicoterapias de Tiempo Limitado. Director de los Centros de Evaluación y Psicoterapia en España.

Introducción

Dedicarte tiempo permite preguntarte qué necesitas, qué valoras y cómo respondes a lo que ocurre. El autoconocimiento comienza al reconocer los límites de lo que sabes de ti y al observar tu experiencia sin convertir cada dificultad en un juicio sobre tu valor personal.

Recuerda que vas a convivir contigo toda la vida. Tú eres quien conduce ese carruaje y, al mismo tiempo, quien recorre el camino. Cada minuto invertido en conocerte es una semilla silenciosa que dará frutos profundos, porque lo esencial siempre comienza dentro de tu espacio y mundo mental.

La vida es tiempo, una donación que se te ha concedido; lo importante es saber a qué vas a dedicar tu tiempo de vida y cuánto dedicarás a conocerte profundamente.

La ética y la filosofía nos invitan a reflexionar sobre la verdadera naturaleza de nuestras motivaciones, a poner en el centro el sentido profundo de la existencia y a no perder de vista que lo fundamental es el encuentro humano y el amor.

La responsabilidad personal consiste en participar en el propio cuidado y pedir apoyo cuando resulta necesario. No supone que la felicidad dependa exclusivamente de la voluntad ni que otras personas sean irrelevantes para el bienestar. Las condiciones materiales, los vínculos y las oportunidades de aprendizaje influyen en lo que podemos hacer.

El objetivo del capítulo es traducir la conciencia emocional en decisiones y compromisos cotidianos. El planteamiento de Aguado (2014, 2015) sirve como marco de reflexión; la investigación internacional ayuda a precisar qué procesos cuentan con evidencia y qué afirmaciones requieren evaluación específica. El desarrollo personal se entiende como una práctica revisable, situada en relaciones y contextos concretos.

Método

El trabajo adopta un enfoque narrativo y aplicado. Relaciona el decálogo del texto de partida con literatura científica sobre regulación emocional, identificación de estados afectivos y flexibilidad. Se seleccionan una revisión conceptual, un metaanálisis y estudios relevantes para fundamentar ejercicios de observación y comunicación. No se realiza una intervención clínica ni se aportan datos de participantes. Los resultados que siguen son una síntesis conceptual y una propuesta educativa, no una demostración de eficacia del modelo V.E.C. ni una comparación experimental entre tratamientos.

Resultados de la síntesis y propuesta formativa

Conciencia emocional y posibilidades de regulación

Eres responsable de respetarte, cuidarte, amarte, conocerte, formarte, comprenderte, ilusionarte, levantarte cuando caes y de apreciar en los detalles lo maravilloso de la vida.

No debes quitar importancia a lo cotidiano, lo sencillo, tienes que dar mucha grandeza a lo pequeño. Tu vida está llena de pequeñas cosas que componen tu universo, porque si lo perdieras, de nuevo se convertiría en tu tesoro.

Sentir implica procesos corporales, cognitivos y relacionales que interactúan. Atender a la respiración, la tensión o el impulso de actuar ayuda a describir una experiencia, pero no permite separar de manera absoluta emoción y pensamiento. Las aportaciones de Damasio (2003) y LeDoux (1996) sitúan el cuerpo y los procesos cerebrales en la comprensión de la vida emocional.

Su relevancia teórica no demuestra, por sí misma, la eficacia de un programa formativo determinado.

Gross (2015) diferencia momentos en los que puede regularse una respuesta: la situación, la atención, la interpretación y la respuesta ya activada. Esta perspectiva amplía las opciones más allá de intentar pensar de otra manera. Webb et al. (2012) muestran en su metaanálisis que los efectos dependen de las estrategias y de cómo se implementan. La conclusión práctica es elegir de forma contextual, sin presentar una técnica como universalmente adecuada. A veces interesa reinterpretar; otras, modificar una demanda, detener una conversación o buscar ayuda.

En el lenguaje de V.E.C., la expresión «código emocional» orienta el trabajo hacia patrones de respuesta. Conviene distinguir ese vocabulario de una clasificación neurobiológica consensuada: las denominaciones «cerebro tipo I» y «cerebro tipo II» no se emplean aquí como categorías diagnósticas. La literatura general de regulación no valida automáticamente estos conceptos. Su evaluación exigiría definirlos de manera operativa, utilizar medidas adecuadas y comparar resultados con otras intervenciones.

Diez compromisos para orientar la acción

Te presento un decálogo de compromisos esenciales.

1. El primer compromiso que debe surgir en ti, tras asumir de manera justa los valores y la ética, es el reconocimiento de que perteneces a la especie humana. Por ello, no puedes esperar de ti imposibles ni desarrollar expectativas alejadas de la realidad.

2. Comprometerte a responsabilizarte de ti, también de tus carencias, sabiendo que puedes lamentarte por aquello que sucedió o por lo que no ocurrió; a veces duele más lo que no te hicieron que lo que pudieron hacerte.

3. Comprometerte a responsabilizarte de aquellos a quienes has dado vida. La vida no tiene segundas partes; puede tener distintos capítulos, pero si se pone el punto final, no hay otra vida.

4. El compromiso familiar. Para que exista este compromiso se necesita un hogar, que proviene de la idea de hoguera, de clima emocional cálido.

5. Comprométete a integrarte en las raíces y costumbres de la comunidad de la que procedes.

6. Comprométete con la sociedad, entendida como el conjunto de comunidades que conviven.

7. Comprométete con la ecología; en este compromiso se incluye el cuidado de los animales y, por supuesto, de la naturaleza y el ecosistema.

8. Comprométete con la comunicación, manteniendo honestidad entre la emoción que sientes y lo que expresas mediante palabras, gestos y acciones.

9. Comprométete laboral y económicamente. Sin duda, responsabilizarte por tu modo de ganarte la vida y por tu economía es un factor de salud o enfermedad.

10. Por último, tu compromiso y responsabilidad respecto al conocimiento y la tecnología deben orientar tu proceder: asumir tu papel en la difusión y promoción de saberes en la especialidad u ocupación en la que te sientas más capacitado o capacitada.

Del compromiso general a una respuesta concreta

Un compromiso se vuelve practicable cuando puede describirse como conducta. «Cuidarme» puede concretarse en reservar descanso; «comunicarme con honestidad», en expresar un desacuerdo sin humillar; «responsabilizarme del conocimiento», en contrastar una información antes de compartirla. La coherencia no consiste en cumplir todas las metas a la vez, sino en reconocer prioridades y revisar lo que no funciona. El apoyo mutuo forma parte del compromiso, especialmente cuando una dificultad supera los recursos disponibles.

Se propone un registro breve de cuatro elementos: situación observable, emoción e intensidad, respuesta elegida y consecuencia. Por ejemplo, ante una corrección pública, alguien anota

vergüenza e ira y el impulso de defenderse. Antes de responder, puede nombrar la emoción y pedir hablar en privado. Lieberman et al. (2007) observaron cambios en la respuesta cerebral al etiquetar emociones ante estímulos de laboratorio; ese resultado apoya estudiar el proceso, pero no permite asegurar que nombrar lo que sentimos resuelva por sí solo conflictos cotidianos.

La siguiente decisión consiste en valorar qué se puede cambiar. Si falta información, conviene preguntar; si la demanda es imposible, negociar; si hay una interpretación precipitada, contrastarla. Bonanno y Burton (2013) organizan la flexibilidad reguladora en sensibilidad al contexto, repertorio de estrategias y ajuste a la retroalimentación. Desde esta perspectiva, perseverar no significa repetir siempre la misma respuesta. Cambiar de estrategia ante señales de ineficacia también es una forma de responsabilidad.

Ensayo de comunicación asertiva

En una actividad formativa, dos participantes representan un desacuerdo sobre una tarea. La primera ronda permite identificar el automatismo: acusar, retirarse o justificarse sin escuchar. En la segunda, cada persona describe un hecho y su efecto, reconoce su emoción y formula una petición viable. «El cambio de plazo me dificulta revisar el trabajo; necesito acordar qué parte priorizamos» ofrece información más útil que atribuir desinterés al compañero. La otra persona resume la petición antes de responder y ambos concretan un acuerdo.

La revisión posterior examina si disminuyeron las interrupciones, si se comprendió la necesidad y si el acuerdo se cumplió. La emoción no se califica como correcta o incorrecta: se valora la adecuación de la conducta a la situación y a los objetivos. El ejercicio es ilustrativo y no reproduce un protocolo clínico. Puede repetirse con otro caso para comprobar si el aprendizaje depende de un guion memorizado o si la persona adapta su respuesta a condiciones diferentes.

Discusión y conclusiones

Este decálogo constituye una guía para construir una vida plena, consciente y auténtica. Comprometerse con uno mismo y con el mundo implica sembrar hoy aquello que se desea recoger mañana. La vida es, en este sentido, el proyecto más importante: para orientarlo de manera adecuada, resulta esencial identificar y diferenciar la emoción que está activa en cada momento y, desde esa conciencia, gestionarla cuando no sea la más útil para la situación que se está viviendo.

Por último, reconocer la fuente de la emoción resulta necesario para evitar respuestas inadecuadas. Cuando el origen de la emoción se encuentra en el pensamiento o en la fantasía, existe el riesgo de vivir alejados de lo que realmente está sucediendo y de reaccionar no tanto ante los hechos, sino ante la interpretación que hacemos de ellos.

Diferenciar hechos e interpretaciones no implica desautorizar la emoción. Una preocupación puede expresar un riesgo real aunque todavía falten datos para delimitarlo. Tampoco debe emplearse la responsabilidad personal para justificar sobrecargas o relaciones dañinas. La aportación del decálogo es ofrecer una orientación ética; la de la literatura revisada, ayudar a convertirla en procesos observables. La síntesis no establece la superioridad de V.E.C. ni acredita cambios en un supuesto código emocional. Las propuestas requieren mediciones y seguimiento acordes con sus objetivos.

Impacto y transferencia

En contextos educativos puede utilizarse un diario de situaciones para trabajar conciencia emocional y comunicación. En equipos profesionales, una revisión de incidentes permite distinguir qué dependió de la propia respuesta y qué exige cambios organizativos. Se recomienda comenzar por una conducta concreta, practicarla en simulación y observar su aplicación durante varias semanas. La participación debe permitir elegir ejemplos ficticios para evitar una exposición personal innecesaria.

La evaluación puede combinar autoinforme, observación de conversaciones y cumplimiento de acuerdos. Resulta útil registrar la situación inicial, definir una meta y revisar la evolución con criterios constantes. Sentirse mejor al terminar un taller no demuestra una mejora estable ni una ganancia de productividad. Para estudiar efectos, sería necesario incorporar medidas validadas, seguimiento y, cuando resulte viable, un grupo de comparación. La ausencia de mejora debe servir para revisar la propuesta y las condiciones del entorno, no para atribuir falta de compromiso a los participantes.

El progreso se expresa en decisiones pequeñas y sostenidas: reconocer antes una reacción, pedir ayuda a tiempo, reparar un daño o modificar una exigencia inviable. La conciencia emocional adquiere así una función práctica, al ampliar las respuestas disponibles y favorecer relaciones compatibles con el cuidado propio y el de otras personas.

Referencias bibliográficas

Aguado, R. (2014). *Es emocionante saber emocionarse*. EOS.

Aguado, R. (2015). *La emoción decide y la razón justifica*. EOS.

Bonanno, G. A., & Burton, C. L. (2013). Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation. *Perspectives on Psychological Science, 8*(6), 591–612. https://doi.org/10.1177/1745691613504116

Damasio, A. R. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, sorrow, and the feeling brain*. Harcourt.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry, 26*(1), 1–26. https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781

LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.

Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. *Psychological Science, 18*(5), 421–428. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x

Webb, T. L., Miles, E., & Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: A meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychological Bulletin, 138*(4), 775–808. https://doi.org/10.1037/a0027600

Capítulo 3

De CRIQUE a CONAC para transformar la queja y la crítica en bienestar

Ana Rodríguez-Martínez

Profesora titular de la Facultad de Educación, Universidad de Zaragoza

ORCID: 0000-0002-9140-2974

Competencias que se trabajan

Las competencias trabajadas en este capítulo son el autoconocimiento, la regulación emocional, el pensamiento crítico, la comunicación asertiva y la resolución de problemas.

Resumen

La crítica y la queja pueden revelar necesidades, errores y condiciones de trabajo que requieren atención, pero también convertirse en intercambios repetitivos que dificultan la recuperación y la cooperación. Este capítulo desarrolla la propuesta CRIQUE–CONAC, entendida como un tránsito desde el reconocimiento de la crítica y la queja hacia la consciencia y la acción. Mediante una revisión narrativa de literatura científica internacional, relaciona este planteamiento con investigaciones sobre pensamiento repetitivo, comunicación en reuniones, retroalimentación, voz de los trabajadores, regulación emocional y consecución de metas. Se distingue la crítica constructiva del ataque personal y se evita equiparar la expresión de malestar con una actitud improductiva. La propuesta aplicada comprende reconocer la señal, describir hechos, identificar necesidades, delimitar responsabilidades, acordar una acción y revisar sus efectos. Se plantea una evaluación que combine bienestar, calidad del trabajo y respuesta organizativa. La literatura respalda procesos relevantes para esta secuencia, pero no constituye una validación directa de CRIQUE–CONAC. Su contribución consiste en convertir el malestar en información para decisiones individuales y colectivas, preservando el derecho a expresar problemas y la responsabilidad de responder a ellos.

Abstract

Criticism and complaints can reveal unmet needs, errors, and working conditions that require attention. They can also become repetitive exchanges that interfere with recovery and cooperation. This chapter develops the CRIQUE–CONAC proposal as a transition from recognizing criticism and complaints to awareness and action. A narrative review of international scientific literature connects this framework with research on repetitive thought, meeting communication, feedback, employee voice, emotion regulation, and goal attainment. Constructive criticism is distinguished from personal attacks, and expressing dissatisfaction is not equated with unproductive behaviour. The applied sequence involves recognizing the signal, describing observable facts, identifying needs, clarifying responsibilities, agreeing on an action, and reviewing its consequences. Evaluation should combine well-being, work quality, and organizational responsiveness. Although the literature supports processes relevant to this sequence, it does not directly validate CRIQUE–CONAC as an intervention. The proposed contribution is to turn discomfort into information for individual and collective decisions while preserving the right to raise concerns and the responsibility to address them. Its effectiveness must be examined through context-sensitive implementation and systematic follow-up.

Palabras clave: Bienestar; comunicación interpersonal; pensamiento crítico; resolución de problemas; autocontrol.

Keywords: Well Being; Interpersonal Communication; Critical Thinking; Problem Solving; Self Control.

Introducción

Una queja puede ser el inicio de una mejora o una conversación que se repite sin modificar nada. La diferencia depende de su contenido, de cómo se recibe y de las posibilidades de respuesta. Expresar malestar permite señalar errores, injusticias y necesidades; descalificar a quien lo comunica puede ocultar información relevante. A la vez, insistir en acusaciones generales sin examinar hechos puede deteriorar las relaciones y ocupar el tiempo necesario para resolver problemas.

Rodríguez-Martínez y Martínez-Parés (2026, pp. 36–37) presentan CRIQUE como crítica y queja, y CONAC como consciencia y acción. La propuesta reconoce el malestar antes de buscar una respuesta. Este capítulo desarrolla esa idea mediante literatura internacional y una secuencia aplicable a entornos educativos y laborales. Su objetivo es explicar cuándo la queja y la crítica favorecen o dificultan el bienestar y el trabajo, y cómo convertirlas en decisiones revisables. CRIQUE–CONAC se trata como una propuesta pedagógica, no como una intervención cuya eficacia esté demostrada.

Método

Se realiza una revisión narrativa orientada a integrar mecanismos y aplicaciones. Se seleccionan publicaciones científicas sobre pensamiento repetitivo, recuperación, interacción en equipos, retroalimentación, voz de los trabajadores y autorregulación. Se priorizan metaanálisis, revisiones y estudios empíricos relacionados con las preguntas del capítulo. La selección es intencional, sin pretensión de exhaustividad ni protocolo de revisión sistemática. Se distinguen asociaciones observacionales, efectos experimentales y propuestas conceptuales. La secuencia aplicada es una elaboración derivada de la síntesis; no se presentan participantes ni resultados propios.

Resultados de la síntesis y propuesta de actuación

Distinguir queja repetitiva y crítica constructiva

La queja comunica una discrepancia entre lo que ocurre y lo que se necesita o considera justo. La crítica examina una práctica o decisión y puede aportar razones para revisarla. Ambas pueden ser constructivas. El problema aparece cuando se transforman en ataques personales, generalizaciones o repetición sin elaboración. Tampoco toda reiteración indica rumiación: una reclamación puede repetirse porque nadie ha respondido. Antes de intervenir sobre el modo de expresarse, conviene preguntar qué problema persiste y quién puede atenderlo.

Morrison (2023) revisa la investigación sobre voz y silencio en las organizaciones y muestra la importancia de comprender por qué las personas comunican problemas o prefieren callar. Una aplicación responsable de CONAC debe facilitar esa expresión. Pedir que cada queja llegue acompañada de una solución completa puede excluir a quienes detectan un riesgo pero carecen de autoridad, recursos o información para resolverlo. La responsabilidad de escuchar y actuar no recae únicamente en quien señala la dificultad.

Pensamiento repetitivo y recuperación del bienestar

Watkins (2008) distingue formas constructivas y no constructivas de pensamiento repetitivo. Importan el contexto y la manera de procesar la experiencia: una reflexión concreta puede ayudar a planificar, mientras una elaboración abstracta y circular puede mantener el malestar. Preguntarse «qué ocurrió y cuál es el siguiente paso» ofrece una orientación diferente de concluir «todo me sale mal». La consciencia consiste en observar ese proceso, sin exigir la desaparición inmediata de una emoción desagradable.

En el ámbito laboral, Wendsche y Lohmann-Haislah (2017) sintetizan asociaciones entre desconexión psicológica del trabajo y distintos indicadores de recuperación y bienestar. Esto permite formular una hipótesis relevante: prolongar fuera del horario las conversaciones sobre un conflicto puede dificultar el descanso cuando mantiene su activación. Sin embargo, desconectar no equivale a ignorar problemas. Documentarlos, acordar cuándo se abordarán y disponer de una

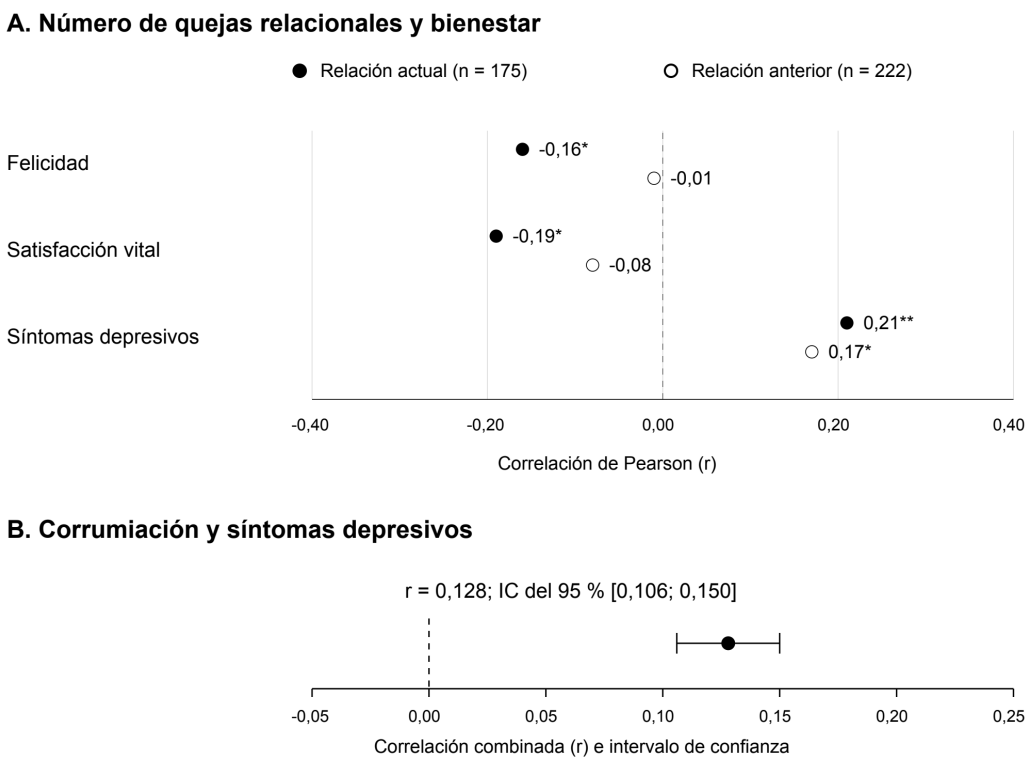
respuesta institucional puede ser más adecuado que pedir a las personas que dejen de pensar en ellos.

Evidencia cuantitativa sobre la queja y el malestar

Kowalski et al. (2014) estudiaron molestias o quejas específicas sobre la pareja («pet peeves»). En el subgrupo referido a la relación actual, un mayor número de quejas se asoció con menor felicidad y satisfacción vital y con más síntomas depresivos. Las asociaciones fueron pequeñas. En el subgrupo referido a una relación anterior, las correlaciones con felicidad y satisfacción vital no fueron significativas (figura 1A).

Dong et al. (2025) sintetizaron 66 estudios con 27.794 participantes y encontraron una asociación positiva pequeña entre corrumiación y síntomas depresivos (figura 1B). La corrumiación consiste en conversar repetidamente sobre problemas y emociones negativas. No equivale a cualquier queja ni a la crítica constructiva; los síntomas depresivos tampoco son una medida completa del bienestar.

Figura 1. Quejas relacionales, corrumiación e indicadores de bienestar



Nota. A: coeficientes publicados por Kowalski et al. (2014, tabla 1); * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Los puntos sin asterisco no alcanzan significación estadística. B: estimación combinada de Dong et al. (2025), con su IC del 95 %, que no incluye cero; heterogeneidad $I^2 = 68,04$ %. Elaboración gráfica propia a partir de las fuentes citadas.

Estos resultados apoyan examinar la queja repetitiva en CRIQUE–CONAC, pero no demuestran que criticar o quejarse cause bajo bienestar. No validan la propuesta ni permiten generalizar directamente a contextos laborales. La intervención debe atender al contenido del problema y a las posibilidades de respuesta, además de al modo de comunicarlo.

Comunicación y productividad en los equipos

Kauffeld y Lehmann-Willenbrock (2012) analizaron 92 reuniones y encontraron relaciones favorables entre interacciones orientadas a resolver problemas y planificar acciones, satisfacción con las reuniones y resultados de equipo. La queja y la descalificación se asociaron con menor satisfacción con las reuniones y peor evaluación del éxito organizativo posterior; sus

correlaciones con la productividad no fueron significativas en todos los casos. El seguimiento organizativo a dos años y medio incluyó 19 organizaciones. El diseño permite hablar de asociaciones, no afirmar que cualquier queja cause una pérdida de productividad ni trasladar un porcentaje universal a todas las organizaciones.

La productividad debe entenderse junto con calidad, coordinación y sostenibilidad del esfuerzo. Acabar una reunión antes no es una mejora si quedan riesgos sin resolver. La crítica útil precisa el problema y el criterio de mejora: «faltan estos datos para decidir» aporta una orientación que no ofrece «nunca hacéis nada bien». Kluger y DeNisi (1996) encontraron efectos muy variables de las intervenciones de retroalimentación, incluidas reducciones del rendimiento. El modo de dirigir la atención importa; evaluar la tarea no es equivalente a juzgar globalmente a la persona.

Reconocer la emoción antes de decidir

Llevar la queja a la consciencia supone identificar emoción, necesidad e impulso de respuesta. La ira puede acompañar una injusticia percibida; el cansancio, una demanda excesiva. Reconocerlos no confirma automáticamente la interpretación de lo ocurrido, pero permite examinarla. Kjærvik y Bushman (2024), en un metaanálisis de actividades de manejo de la ira, encontraron beneficios de reducir la activación y no respaldaron la idea general de que aumentarla mediante desahogo sea una estrategia eficaz. Este hallazgo no debe confundirse con prohibir hablar del malestar o buscar apoyo.

En la práctica, una pausa breve y una conversación que permita describir el problema pueden preceder a la decisión. La persona distingue «siento frustración» de «sé que lo han hecho para perjudicarme». Después comprueba qué información sostiene esa atribución. El objetivo no es imponer calma como condición para ser escuchado, sino ampliar las opciones y evitar que el ataque interpersonal sustituya al examen del asunto. Si el problema exige atención inmediata, la respuesta organizativa no debe aplazarse por esperar un estado emocional ideal.

Una secuencia CRIQUE–CONAC para pasar a la acción

El primer paso consiste en reconocer la señal y legitimar su expresión: algo merece atención. El segundo describe un episodio observable, delimitando cuándo ocurrió y qué efectos tuvo. El tercero identifica la emoción y la necesidad, separando hechos e interpretaciones. El cuarto distribuye responsabilidades entre lo que puede hacer la persona, lo que necesita acordar con otros y lo que corresponde a la organización. Estos pasos evitan que la autorreflexión se convierta en una exigencia de resolver individualmente problemas colectivos.

El quinto paso concreta una acción: quién hará qué, con qué recursos y en qué plazo. Las intenciones de implementación vinculan una situación anticipada con una respuesta mediante planes «si ocurre X, entonces haré Y». El metaanálisis de Gollwitzer y Sheeran (2006) respalda su utilidad para alcanzar metas en distintos ámbitos, sin garantizar el resultado de esta propuesta específica. El sexto paso revisa los efectos. Harkin et al. (2016) encontraron que promover el seguimiento del progreso favorecía, en promedio, la consecución de objetivos. Por ello, el acuerdo necesita una fecha de revisión.

Considérese un caso ilustrativo: un equipo protesta porque los cambios de última hora generan retrabajo. En lugar de atribuirlo a una actitud negativa, identifica tres entregas afectadas y la información que llegó tarde. Reconoce frustración y necesidad de previsibilidad. La coordinación acuerda un canal único para los cambios, una hora límite y una excepción para incidencias urgentes. Cada cambio debe indicar su responsable y qué tarea desplaza. A las dos semanas se revisan errores, retrabajo y percepción de carga. Son medidas propuestas para el caso, no resultados observados.

El plan podría formularse así: «Si llega una modificación después de la hora acordada, entonces confirmaremos su urgencia y qué prioridad sustituye antes de ejecutarla». Si el retrabajo continúa por instrucciones contradictorias, se revisa la coordinación; no se concluye que el equipo carece de compromiso. También puede ser una acción legítima escalar el problema, solicitar mediación,

activar un canal de reclamación o suspender una decisión hasta disponer de información suficiente.

Discusión y conclusiones

La evidencia revisada permite relacionar bienestar y funcionamiento laboral con procesos de pensamiento, comunicación y autorregulación. No demuestra que CRIQUE–CONAC produzca por sí mismo esos beneficios. Su valor es organizar preguntas y decisiones a partir de mecanismos estudiados, manteniendo visible la distancia entre fundamentación teórica y validación de una intervención. Las limitaciones incluyen la selección narrativa, la heterogeneidad de medidas y contextos y la imposibilidad de trasladar directamente todos los resultados a una misma población.

La seguridad psicológica resulta especialmente relevante. Edmondson (1999) encontró una asociación entre seguridad para asumir riesgos interpersonales y conductas de aprendizaje en equipos. Si reconocer un error o señalar un problema tiene consecuencias humillantes, una invitación a tomar consciencia será insuficiente. El progreso requiere escuchar sin represalias, responder a lo planteado y explicar qué decisiones se adoptan. CONAC no equivale a aceptar cualquier circunstancia ni a sustituir recursos y cambios estructurales por pensamiento positivo.

La conclusión es que la queja y la crítica necesitan elaboración y respuesta, no eliminación. Pueden convertirse en información para mejorar cuando se traducen en hechos, necesidades, responsabilidades y acciones revisables. El bienestar tampoco debe supeditarse a producir más: una solución es valiosa si mejora la calidad del trabajo y reduce costes humanos evitables. La consciencia amplía la comprensión; la acción permite comprobar si esa comprensión cambia realmente la situación.

Impacto y transferencia

La propuesta puede trabajarse en tutorías, formación docente, reuniones y equipos de coordinación. Se recomienda comenzar con un problema acotado y un ciclo breve de observación, acuerdo y revisión. El facilitador ayuda a formular preguntas, sin diagnosticar actitudes ni imponer experiencias personales. Debe ofrecerse un canal diferente cuando el asunto requiera confidencialidad o exceda la capacidad de resolución del grupo. El ejercicio no sustituye procedimientos formales de protección, reclamación o participación.

La evaluación debería combinar tres dimensiones: bienestar y recuperación percibidos; calidad del trabajo, mediante errores, retrabajo y cumplimiento de acuerdos; y respuesta organizativa, registrando si las incidencias reciben atención. Una reducción de quejas no basta como indicador de éxito, porque también puede expresar resignación o temor. Conviene comparar la situación inicial con varias revisiones posteriores y, para investigar eficacia, utilizar medidas validadas y diseños con comparación. Los resultados deben servir para adaptar la intervención, no para clasificar a las personas como positivas o negativas.

Referencias bibliográficas

Dong, K., Qi, H., & Zhao, G. (2025). The relationship between co-rumination and depressive symptoms: A systematic review and meta-analysis. Journal of Youth and Adolescence. https://doi.org/10.1007/s10964-025-02140-9

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology, 38*, 69–119. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1

Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P. I., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., Benn, Y., & Sheeran, P. (2016). Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin, 142*(2), 198–229. https://doi.org/10.1037/bul0000025

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research, 43*(2), 130–158. https://doi.org/10.1177/1046496411429599

Kjærvik, S. L., & Bushman, B. J. (2024). A meta-analytic review of anger management activities that increase or decrease arousal: What fuels or douses rage? *Clinical Psychology Review, 109*, Article 102414. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2024.102414

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Kowalski, R. M., Allison, B., Giumetti, G. W., Turner, J., Whittaker, E., Frazee, L., & Stephens, J. (2014). Pet peeves and happiness: How do happy people complain? The Journal of Social Psychology, 154(4), 278–282. https://doi.org/10.1080/00224545.2014.906380

Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 79–107. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

Rodríguez-Martínez, A., & Martínez-Parés, Ó. (2026). Concepto, desarrollo y evaluación de las soft skills. En A. Rodríguez-Martínez & Ó. Martínez-Parés (Coords.), *Soft skills e inteligencia emocional* (pp. 23–46). Editorial Aula Magna.

Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological Bulletin, 134*(2), 163–206. https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.163

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 2072. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072