Inteligencia emocional para la investigación

Comprender y regular las emociones, cuidar el bienestar y relacionarse mejor en la ciencia

Pablo Sánchez-Núñez
Universidad Carlos III de Madrid

26 de noviembre de 2026

Índice

Presentación 1
Capítulo 1. Qué es la inteligencia emocional 3
Capítulo 2. Reconocer y comprender las emociones 9
Capítulo 3. Regular las emociones 15
Capítulo 4. Estrés, bienestar y salud mental 21
Capítulo 5. Autocompasión y síndrome del impostor 26
Capítulo 6. Empatía, retroalimentación y conflicto 31
Recursos de apoyo 37
Laboratorio interactivo 38
Guía para el profesorado 41
Glosario 42
Referencias 44
Bibliografía 44

Presentación

Ficha del libro

- **Autor:** Pablo Sánchez-Núñez
- **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-7845-9506
- **Web del autor:** https://pablosancheznunez.com
- **Afiliación:** Universidad Carlos III de Madrid
- **DOI:** https://doi.org/10.5281/zenodo.24534435
- **Licencia:** CC BY 4.0
- **Versión web interactiva:** https://pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional/
- **Cómo citarlo:** Sánchez-Núñez, P. (2026). *Inteligencia emocional para la investigación.* Universidad Carlos III de Madrid. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.24534435

Sobre esta versión en PDF

Esta es la versión para leer e imprimir. El código de R aparece sin ejecutar, las preguntas de autoevaluación se muestran sin corrección automática y las actividades interactivas aparecen en papel, con su solución; los laboratorios solo funcionan en la web. Para ejecutar el código, hacer los ejercicios con corrección y responder a las preguntas, usa la versión web: https://pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional/.

Investigar es una actividad intelectual y también profundamente emocional. La ilusión de una idea nueva, la frustración de un experimento que no sale, la ansiedad ante una evaluación, el rechazo de un artículo, la soledad de la escritura, los conflictos en un equipo… Saber reconocer, comprender y regular esas emociones, y relacionarse bien con otras personas, influye en el bienestar, en la calidad del trabajo y en la decisión de seguir o no en la ciencia.

Este libro presenta la **inteligencia emocional** desde la investigación psicológica con mejor base, separando lo que está bien establecido de los mitos populares. Está pensado para doctorandos y personal investigador de cualquier disciplina, con laboratorios y ejercicios para aplicar lo aprendido.

⚠ Este libro no sustituye la ayuda profesional

Los laboratorios y cuestionarios de este libro son herramientas de reflexión, **no instrumentos de diagnóstico**. Si sientes un malestar intenso o persistente, habla con un profesional de la salud mental o con el servicio de atención psicológica de tu universidad. En España, si tienes pensamientos de hacerte daño, puedes llamar a la **línea 024** (atención a la conducta suicida, gratuita y disponible las 24 horas); ante una emergencia, llama al **112**. El apéndice Recursos de apoyo reúne más información.

ℹ Cómo citar este libro

Sánchez-Núñez, P. (2026). *Inteligencia emocional para la investigación: comprender y regular las emociones, cuidar el bienestar y relacionarse mejor en la ciencia.* Universidad Carlos III de Madrid. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.24534435

Autor: Pablo Sánchez-Núñez, Universidad Carlos III de Madrid
ORCID: 0000-0001-7845-9506
Web: pablosancheznunez.com

DOI: 10.5281/zenodo.24534435. Texto bajo licencia CC BY 4.0.

Mapa del libro

Capítulo	Pregunta
1. Qué es la inteligencia emocional	¿Qué dice la evidencia y qué es un mito?
2. Reconocer y comprender las emociones	¿Para qué sirven las emociones y cómo ponerles nombre?
3. Regular las emociones	¿Qué estrategias funcionan mejor y cuándo?
4. Estrés, bienestar y salud mental	¿Qué sabemos del malestar en el doctorado y qué lo reduce?
5. Autocompasión y síndrome del impostor	¿Cómo tratarse mejor ante el error y la duda?
6. Empatía, retroalimentación y conflicto	¿Cómo dar y recibir críticas y resolver desacuerdos?

Cada capítulo tiene objetivos, glosario, lectura obligatoria con DOI, laboratorios, actividades, un reto y una autoevaluación. Lo que escribas en los laboratorios se queda en tu navegador: no se envía ni se guarda en ningún servidor.

Capítulo 1. Qué es la inteligencia emocional

Objetivos

- Definir la inteligencia emocional como capacidad y distinguirla de los modelos mixtos.
- Conocer las cuatro ramas del modelo de Mayer y Salovey.
- Valorar con espíritu crítico lo que la evidencia dice sobre su utilidad.

Glosario del capítulo

Inteligencia emocional · Modelo de capacidad · Modelos mixtos · MSCEIT · Validez incremental · Modelo en cascada

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

Mayer, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.

Lectura complementaria

- 1

1. Una capacidad, no un rasgo de personalidad

El término se popularizó en los años noventa y pronto se usó para casi todo: optimismo, motivación, habilidades sociales, liderazgo… Mayer, Salovey y Caruso (2008) defienden una definición más estricta: la **inteligencia emocional** es la **capacidad** de razonar con precisión sobre las emociones y de usar las emociones y el conocimiento emocional para mejorar el pensamiento.

Distinguen dos familias de enfoques:

- **Modelo de capacidad**: la inteligencia emocional es un conjunto de capacidades mentales, medibles con tareas que tienen respuestas mejores y peores, como un test de inteligencia (por ejemplo, el **MSCEIT**).
- **Modelos mixtos**: combinan capacidades con rasgos de personalidad, motivación y competencias diversas, y se miden con cuestionarios de autoinforme. Critican que mezclan cosas distintas y que se solapan mucho con la personalidad ya conocida.

2. Las cuatro ramas

Rama	Capacidad	En la vida investigadora
1. Percibir	Identificar emociones en uno mismo, en otras personas y en expresiones	Notar que un compañero está desbordado antes de que lo diga
2. Usar	Aprovechar las emociones para facilitar el pensamiento	Revisar errores cuando estás de humor crítico; generar ideas cuando estás animado
3. Comprender	Entender el vocabulario emocional, las causas y la evolución de las emociones	Saber que la frustración puede convertirse en desánimo si se acumula

Rama	Capacidad	En la vida investigadora
4. Regular	Gestionar las emociones propias y ajenas según los objetivos	Recuperarte de una revisión dura y responder con calma

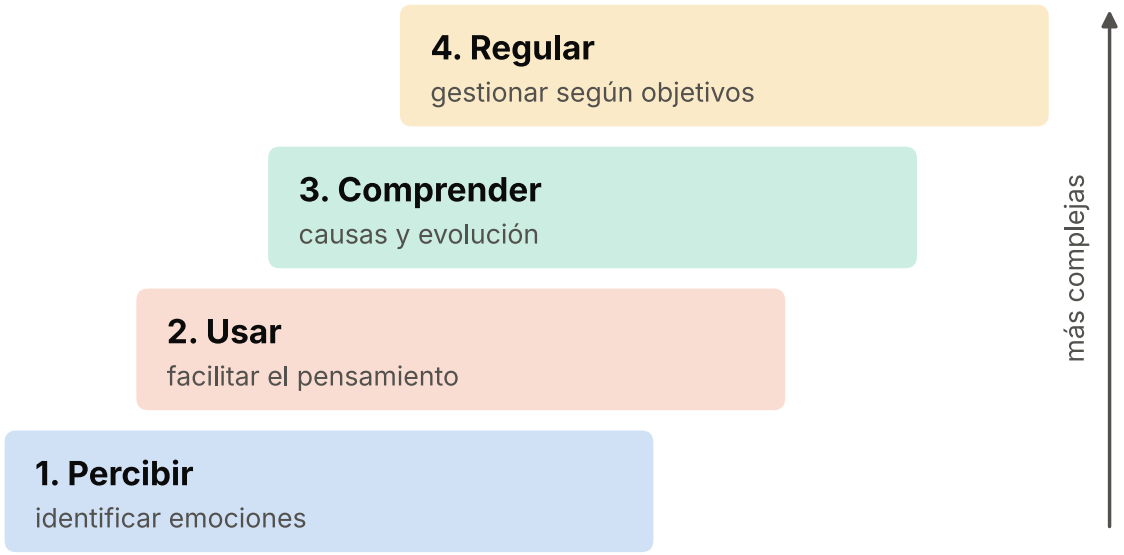

Figura 1: Las cuatro ramas del modelo de capacidad, de las más básicas (percibir) a las más complejas (regular).

3. Qué dice la evidencia

1 integraron decenas de estudios en un metaanálisis y propusieron un **modelo en cascada**: la percepción de las emociones favorece su comprensión, esta su regulación, y la regulación se asocia con el rendimiento laboral, sobre todo en trabajos con alta carga emocional (atender a personas, gestionar conflictos). También mostraron que los cuestionarios de los modelos mixtos predicen el rendimiento en parte porque se solapan con la personalidad y la autoeficacia; su **validez incremental** (lo que añaden más allá de lo ya conocido) es discutida.

Conclusiones prudentes:

- La inteligencia emocional **existe** y es distinta de la inteligencia general y de la personalidad, pero **no es una varita mágica**: los efectos son moderados.
- Muchas afirmaciones populares (que explica la mayor parte del éxito profesional, por ejemplo) **no tienen apoyo empírico**.
- Las capacidades emocionales **se pueden mejorar** con práctica, sobre todo la comprensión y la regulación.

Caso práctico resuelto

i Las cuatro ramas en una reunión difícil

Situación: en la reunión del grupo, tu director critica con dureza un capítulo.

- **Percibir:** notas tensión en tu cuerpo y que tu compañera mira al suelo; tu director parece cansado.
- **Usar:** decides no responder en ese momento, porque con enfado te cuesta pensar con claridad.
- **Comprender:** lo que sientes es frustración (habías trabajado mucho) y algo de vergüenza (fue en público); sabes que, si no la gestionas, puede convertirse en desmotivación.
- **Regular:** pides una reunión al día siguiente para entender los comentarios y, mientras, sales a caminar.

El análisis no elimina la emoción, pero te ayuda a elegir qué hacer con ella.

Segundo caso práctico resuelto

i Las cuatro ramas al recibir las revisiones

Una investigadora recibe las revisiones de su artículo: «revisiones mayores» y un revisor muy crítico. Así se ve cada rama del modelo en acción:

Rama	Qué hace	En este caso
Percibir	Darse cuenta de la emoción	Nota tensión en el pecho y ganas de cerrar el correo: es enfado, con algo de vergüenza
Usar	Aprovechar el estado de ánimo para la tarea	Deja la respuesta para el día siguiente; hoy, con ese ánimo, ordena las peticiones en una tabla
Comprender	Entender causas y evolución	El enfado viene de sentir que el revisor no ha leído bien; sabe que suele bajar en 24 horas
Regular	Influir en la emoción propia y ajena	Reformula: «tres de las cinco críticas mejoran el artículo»; pide a una colega que lea la respuesta antes de enviarla

Ninguna rama exige suprimir el enfado. Lo que cambia es que la emoción informa la respuesta en lugar de escribirla.

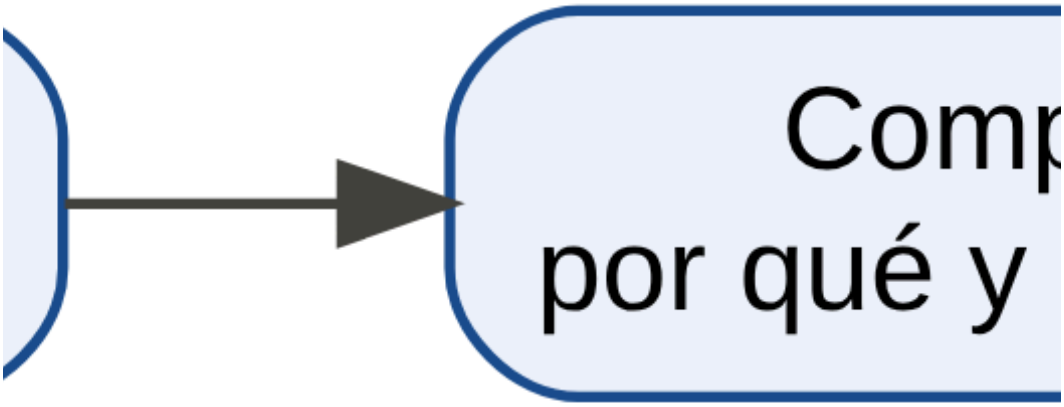

Figura 2: Las cuatro ramas como secuencia en una situación concreta.

Ejercicios graduados

Básico. ¿Qué rama se pone en juego al notar que una compañera está agobiada antes de que lo diga?

Explicaciones

Percibir las emociones de otras personas.

Avanzado. Analiza con las cuatro ramas una situación reciente de tu trabajo (puedes cambiar los detalles).

Explicaciones

Describe qué percibiste, cómo influyó la emoción en tu pensamiento, qué comprendiste de ella y qué hiciste para regularla, y qué harías distinto.

Actividades

Actividad: ¿Qué rama del modelo de Mayer y Salovey?

Categorías: Percibir · Usar · Comprender · Regular

- Notar por el tono de un correo que la editora está molesta
- Dejar la revisión de un texto para cuando estés en un estado de ánimo más crítico
- Saber que la decepción por un rechazo puede convertirse en enfado
- Respirar y esperar un día antes de responder a una crítica injusta
- Identificar que lo que sientes antes de la defensa es miedo y no entusiasmo

Solución

- Notar por el tono de un correo que la editora está molesta → **Percibir**
- Dejar la revisión de un texto para cuando estés en un estado de ánimo más crítico → **Usar**
- Saber que la decepción por un rechazo puede convertirse en enfado → **Comprender**
- Respirar y esperar un día antes de responder a una crítica injusta → **Regular**
- Identificar que lo que sientes antes de la defensa es miedo y no entusiasmo → **Percibir**

Actividad: ¿Apoyado por la evidencia o mito?

Categorías: Apoyado por la evidencia · Mito o exageración

- La inteligencia emocional explica la mayor parte del éxito profesional
- Las capacidades emocionales se pueden mejorar con práctica
- La inteligencia emocional se asocia con el rendimiento, sobre todo en trabajos con carga emocional
- Los cuestionarios de autoinforme miden lo mismo que las pruebas de capacidad

Solución

- La inteligencia emocional explica la mayor parte del éxito profesional → **Mito o exageración**
- Las capacidades emocionales se pueden mejorar con práctica → **Apoyado por la evidencia**
- La inteligencia emocional se asocia con el rendimiento, sobre todo en trabajos con carga emocional → **Apoyado por la evidencia**
- Los cuestionarios de autoinforme miden lo mismo que las pruebas de capacidad → **Mito o exageración**. Se solapan más con la personalidad.

Reto evaluable

Reto del capítulo 1 · Las cuatro ramas en tu trabajo

1. Describe una situación reciente de tu trabajo con una carga emocional importante (puedes cambiar los detalles para preservar la intimidad).
2. Analízala con las **cuatro ramas**: qué percibiste, cómo influyeron las emociones en tu pensamiento, qué comprendiste y cómo las regulaste.
3. Busca un artículo de divulgación sobre inteligencia emocional y evalúa sus afirmaciones con lo aprendido en este capítulo.

Entrega: con la plantilla de entrega. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. Para Mayer, Salovey y Caruso (2008), la inteligencia emocional es sobre todo *[un rasgo de personalidad / una capacidad de razonar sobre las emociones / una forma de optimismo]*
2. Los modelos que combinan capacidades con rasgos de personalidad se llaman modelos _____
3. La rama más compleja del modelo de capacidad es *[percibir / usar / regular]*

4. El MSCEIT es un cuestionario de autoinforme. *[V / F]*
5. 1 proponen un modelo en _____
6. Según la evidencia, la inteligencia emocional explica la mayor parte del éxito profesional. *[V / F]*
7. Lo que un predictor añade más allá de otros ya conocidos es su validez _____
8. ¿En qué trabajos se asocia más la inteligencia emocional con el rendimiento?

(a) En los que no hay contacto con personas (b) En los que tienen una alta carga emocional (c) En todos por igual

Explicaciones

- Modelo de capacidad.
- Goleman, Bar-On.
- Regular se apoya en las otras tres.
- Es una prueba de capacidad con tareas.
- Percibir → comprender → regular → rendimiento.
- Efectos moderados.
- *Incremental validity.*
- 1.

Capítulo 2. Reconocer y comprender las emociones

Objetivos

- Entender qué son las emociones y qué funciones cumplen.
- Ampliar el vocabulario emocional para distinguir emociones parecidas.
- Reconocer las emociones típicas del ciclo de la investigación.

Glosario del capítulo

Emoción · Estado de ánimo · Valencia y activación · Granularidad emocional · Etiquetado afectivo

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

Kashdan, T. B.; Barrett, L. F.; McKnight, P. E. (2015). Unpacking emotion differentiation: Transforming unpleasant experience by perceiving distinctions in negativity. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 10-16.

1. Qué son y para qué sirven

Una **emoción** es una respuesta breve a algo que nos importa: combina una valoración de la situación, cambios fisiológicos, una tendencia a actuar y una experiencia subjetiva. Un **estado de ánimo** es más difuso y duradero y no suele tener un desencadenante claro.

Las emociones no son un obstáculo para el pensamiento: **informan** (algo importa), **preparan** para actuar y **comunican** a los demás. El miedo antes de una defensa señala que te importa y moviliza recursos; la frustración indica que algo bloquea un objetivo. El problema no es sentir, sino interpretar mal o reaccionar sin pensar.

Una forma útil de situarlas es con dos dimensiones: la **valencia** (agradable-desagradable) y la **activación** (calma-agitación).

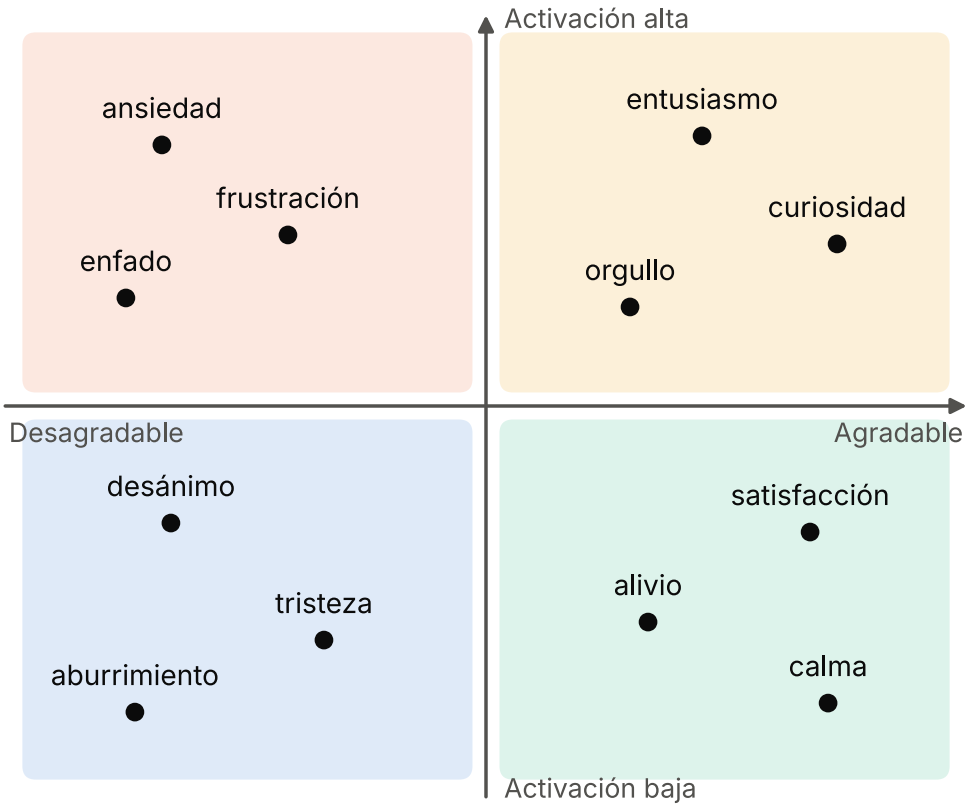

Figura 3: Emociones frecuentes en la investigación situadas por valencia y activación.

2. Ponerles nombre con precisión

Kashdan, Barrett y McKnight (2015) revisan la investigación sobre la **granularidad emocional** (o diferenciación emocional): la capacidad de distinguir con precisión entre emociones parecidas («estoy decepcionado» frente a «estoy avergonzado» frente a «estoy irritado», en lugar de «estoy mal»). Las personas con más granularidad para las emociones desagradables tienden a regularlas mejor y a recurrir menos a estrategias perjudiciales cuando están bajo presión.

Nombrar lo que sientes (**etiquetado afectivo**) ya tiene un efecto regulador, y la precisión permite elegir mejor qué hacer: la decepción pide revisar expectativas; la vergüenza, separar el error de la identidad; la irritación, quizá poner un límite.

3. El ciclo emocional de la investigación

Fase	Emociones frecuentes
Idea nueva	Entusiasmo, curiosidad, a veces euforia
Trabajo largo sin resultados	Frustración, aburrimiento, duda
Envío a una revista o convocatoria	Ansiedad, esperanza
Rechazo o revisión dura	Decepción, enfado, vergüenza
Resultado o publicación	Alivio, orgullo, a veces vacío
Defensa y transiciones	Miedo, incertidumbre, nostalgia

Saber que son normales no las elimina, pero ayuda a no interpretarlas como señales de incapacidad.

Laboratorio: amplía tu vocabulario emocional

ℹ Laboratorio interactivo

Elige la familia de lo que sientes y su intensidad. El laboratorio te propone palabras más precisas y una pregunta para afinar.

Este laboratorio es interactivo en la versión web: pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional

Caso práctico resuelto

ℹ De «estoy mal» a una emoción con nombre

Después de una evaluación de seguimiento negativa, una doctoranda escribe en su diario: «Estoy fatal». Con el laboratorio del capítulo afina:

1. **Familia:** tristeza y vergüenza.
2. **Precisión:** «decepcionada» (esperaba otra valoración) y «avergonzada» (le preocupa lo que piense el tribunal).
3. **Necesidad:** entender qué falta en el plan y separar el resultado de su valía.
4. **Acción:** pedir los comentarios por escrito y reunirse con su directora.

Ponerle nombre preciso convierte un malestar difuso en algo con lo que se puede trabajar.

Segundo caso práctico resuelto

ℹ Un diario emocional de una semana

Un doctorando que «siempre está agobiado» lleva durante una semana un registro breve: momento, situación, emoción con nombre preciso, intensidad (0-10) y qué hizo después.

Día	Situación	Emoción	Int.	Qué hizo
Lunes	Reunión con su director	Inseguridad	6	Calló sus dudas sobre el análisis
Martes	El código falla otra vez	Frustración	7	Siguió tres horas sin pausa
Miércoles	Un compañero publica	Envidia, luego desánimo	5	Dejó de escribir esa tarde
Jueves	El análisis por fin funciona	Alivio, satisfacción	6	Lo contó en el grupo
Viernes	Plazo de un congreso	Ansiedad	8	Trabajó hasta tarde

Al revisar la tabla, «agobio» se descompone en emociones distintas con causas distintas: la inseguridad aparece con su director; la frustración, con el código. Cada una pide una respuesta diferente: preparar las dudas por escrito antes de las reuniones; poner un límite de una hora antes de pedir ayuda con el código.

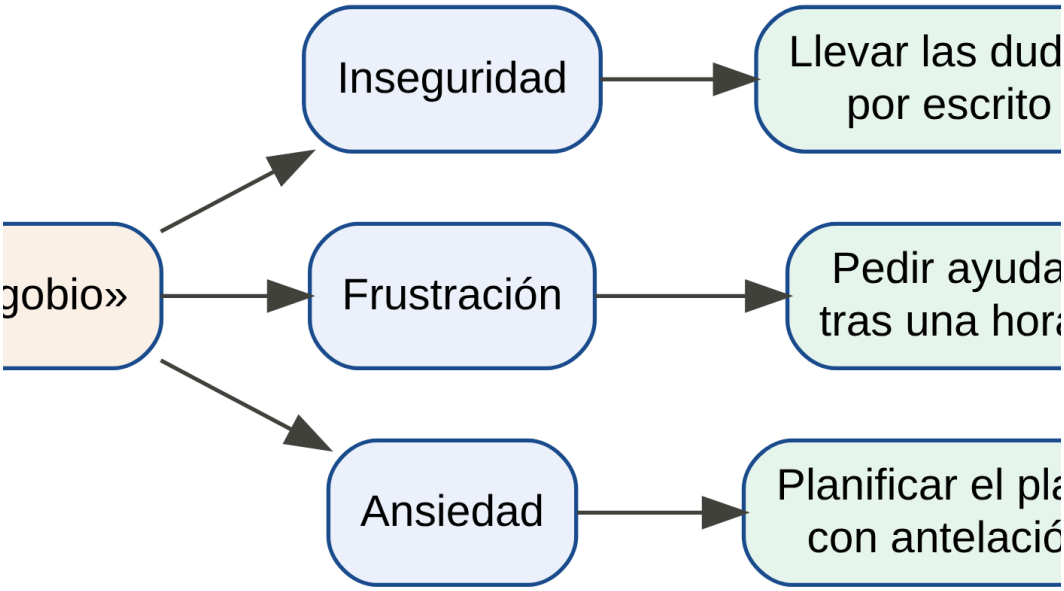

Figura 4: De una etiqueta vaga a emociones con nombre y respuestas específicas.

Ejercicios graduados

Básico. Sustituye «estoy mal» por una emoción más precisa en esta situación: el código que llevas días depurando sigue fallando.

Explicaciones

Por ejemplo, «frustrado» (algo bloquea tu objetivo) o «desanimado» si dura días; cada una sugiere una respuesta distinta (cambiar de estrategia, pedir ayuda, descansar).

Avanzado. Lleva un diario emocional de una semana y analiza cuántas emociones distintas has nombrado.

Explicaciones

La reflexión debe valorar si el vocabulario se amplía con la práctica y si nombrar con precisión cambia lo que haces.

Actividades

Actividad: ¿Dónde está cada emoción? (valencia y activación)

Categorías: Desagradable y activada · Desagradable y calmada · Agradable y activada · Agradable y calmada

- Ansiedad antes de la defensa
- Desánimo tras meses sin resultados
- Entusiasmo por una idea nueva
- Alivio al enviar la tesis
- Frustración porque el código falla
- Aburrimiento durante la limpieza de datos

Solución

- Ansiedad antes de la defensa → **Desagradable y activada**
- Desánimo tras meses sin resultados → **Desagradable y calmada**
- Entusiasmo por una idea nueva → **Agradable y activada**
- Alivio al enviar la tesis → **Agradable y calmada**
- Frustración porque el código falla → **Desagradable y activada**
- Aburrimiento durante la limpieza de datos → **Desagradable y calmada**

Actividad: ¿Culpa o vergüenza?

Categorías: Culpa · Vergüenza

- «Hice mal el análisis y tengo que corregirlo»
- «Soy un fraude, no valgo para esto»
- «Debería haber avisado antes a mi coautora del retraso»
- «Todos se darán cuenta de que no estoy a la altura»

Solución

- «Hice mal el análisis y tengo que corregirlo» → **Culpa**. Se centra en la conducta: lleva a reparar.
- «Soy un fraude, no valgo para esto» → **Vergüenza**. Se centra en la identidad: lleva a esconderse.
- «Debería haber avisado antes a mi coautora del retraso» → **Culpa**
- «Todos se darán cuenta de que no estoy a la altura» → **Vergüenza**

Reto evaluable

! Reto del capítulo 2 · Diario emocional de dos semanas

1. Durante dos semanas, anota una vez al día la emoción más intensa relacionada con tu trabajo: nombre **preciso**, intensidad (1-10), desencadenante y qué hiciste.
2. Al final, analiza tu diario: ¿qué emociones se repiten?, ¿en qué fases del trabajo?, ¿ha cambiado tu vocabulario?
3. Escribe una reflexión sobre lo aprendido. No es necesario entregar el diario completo: basta con el análisis.

Entrega: con la plantilla de entrega. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. Un estado de ánimo es más breve y tiene un desencadenante más claro que una emoción. *[V / F]*
2. Las dos dimensiones básicas para situar las emociones son la valencia y la _____
3. La capacidad de distinguir con precisión entre emociones parecidas es la granularidad _____
4. Según Kashdan et al. (2015), más granularidad para las emociones desagradables se asocia con *[peor regulación / mejor regulación / ningún efecto]*
5. Nombrar una emoción ya puede tener un efecto regulador. *[V / F]*
6. «Soy un fraude» expresa sobre todo *[culpa / vergüenza / orgullo]*
7. Las emociones son siempre un obstáculo para pensar con claridad. *[V / F]*
8. ¿Qué funciones cumplen las emociones?

(a) Ninguna: son restos evolutivos (b) Informan de lo que importa, preparan para actuar y comunican a los demás (c) Solo sirven para comunicarse

Explicaciones

- Al revés.
- *Valence and arousal.*
- *Emotion differentiation.*
- Y menos estrategias perjudiciales.
- Etiquetado afectivo.
- Se centra en la identidad.
- Informan y preparan.
- Tres funciones.

Capítulo 3. Regular las emociones

Objetivos

- Conocer el modelo de proceso de la regulación emocional y sus cinco familias de estrategias.
- Distinguir estrategias con efectos más favorables (reevaluación) y menos (supresión).
- Preparar planes «si-entonces» para situaciones difíciles previsibles.

Glosario del capítulo

Regulación emocional · Modelo de proceso · Reevaluación cognitiva · Supresión expresiva · Rumiación · Intención de implementación

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 271-299.

Lectura complementaria

- 2

1. El modelo de proceso

La **regulación emocional** es el conjunto de procesos con los que influimos en qué emociones tenemos, cuándo y cómo las vivimos y expresamos. Gross (1998) la ordena según el momento en que se interviene en la generación de una emoción, lo que da cinco familias de estrategias:

Momento	Familia	Ejemplo
Antes de la situación	**Selección de la situación**	No leer las evaluaciones de la revista a las once de la noche
	Modificación de la situación	Pedir que la reunión difícil tenga un orden del día
Durante la situación	**Despliegue de la atención**	Centrarse en los comentarios útiles de la revisión, no en el tono
	Cambio cognitivo (reevaluación)	«El rechazo es sobre este manuscrito, no sobre mi valía; los informes me dicen cómo mejorarlo»
Después de que surge la emoción	**Modulación de la respuesta**	Respirar despacio, hacer ejercicio; o suprimir la expresión

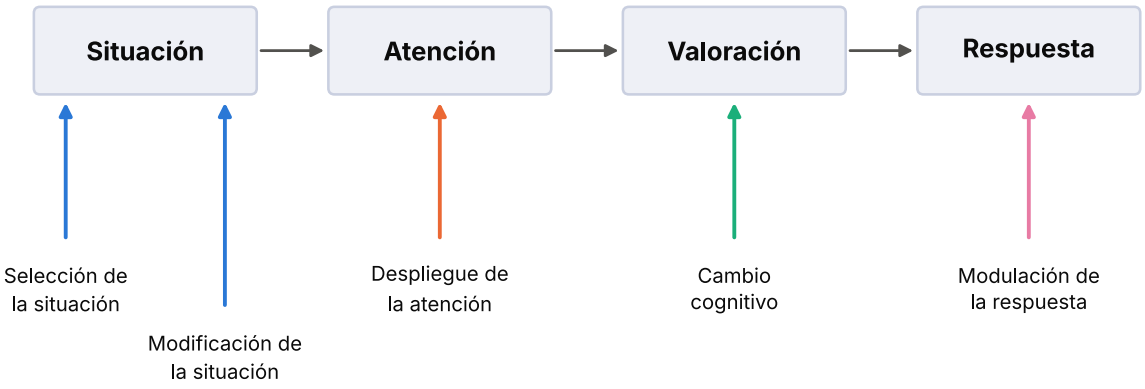

Figura 5: El modelo de proceso de Gross (1998): cinco momentos en los que se puede regular una emoción.

2. No todas las estrategias son iguales

Gross contrasta dos estrategias muy estudiadas:

- La **reevaluación cognitiva** (cambiar la interpretación de la situación) actúa pronto y tiende a reducir la experiencia emocional desagradable sin grandes costes.
- La **supresión expresiva** (ocultar lo que se siente) actúa tarde: reduce la expresión, pero no tanto la experiencia, y tiene costes fisiológicos, de memoria y sociales.

Otras estrategias habituales: la **rumiación** (dar vueltas una y otra vez a lo que salió mal) suele prolongar el malestar; la **aceptación** (permitir la emoción sin luchar contra ella) y la **resolución de problemas** suelen ayudar. Ninguna estrategia es buena en todas las situaciones: la **flexibilidad** para elegir según el contexto es lo que más se asocia con el bienestar.

3. Planes «si-entonces»

2 mostró que las **intenciones de implementación**, planes con la forma «*si* ocurre la situación X, *entonces* haré Y», aumentan mucho la probabilidad de actuar como queremos, porque la situación dispara la conducta casi automáticamente. Son especialmente útiles para situaciones emocionales previsibles: la llegada de una revisión, una reunión tensa, el bloqueo ante la página en blanco.

Laboratorio: tu plan si-entonces

ℹ Laboratorio interactivo

Este laboratorio es interactivo en la versión web: pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional

Caso práctico resuelto

ℹ Tres planes si-entonces para la defensa de la tesis

1. **Si** la noche anterior no puedo dormir, **entonces** me levanto, leo algo ajeno a la tesis veinte minutos y vuelvo a la cama (modulación de la respuesta y despliegue de la atención).
2. **Si** el tribunal hace una pregunta que no sé responder, **entonces** respiro, reconozco el límite y explico cómo lo abordaría (cambio cognitivo: «no saberlo todo es normal y honesto»).
3. **Si** noto que me acelero al hablar, **entonces** hago una pausa al cambiar de diapositiva y miro a una persona concreta (modificación de la situación).

Los planes se escriben antes y se repasan el día de antes, para que la situación active la respuesta.

Segundo caso práctico resuelto

Elegir el momento de regular

El modelo de proceso dice que se puede intervenir en cinco momentos. Una investigadora que se pone muy nerviosa antes de presentar en congresos prueba una estrategia en cada uno:

Momento	Estrategia	Qué hizo	Resultado
Selección de la situación	Elegir el formato	Pidió presentar en la sesión de pósteres el primer año	Útil como paso intermedio, no como solución permanente
Modificación de la situación	Cambiar las condiciones	Ensayó en la sala la víspera	Muy útil: menos sorpresas
Despliegue de la atención	Dónde poner el foco	Mirar a dos caras amables del público	Útil
Cambio cognitivo	Reevaluar	«La activación me prepara para hacerlo bien»	Útil: misma activación, otra lectura
Modulación de la respuesta	Actuar sobre el cuerpo	Respiración lenta antes de subir	Útil a corto plazo
(Contraejemplo)	Suprimir	Intentar no mostrar nada	Más tensión y peor recuerdo de las preguntas

Las estrategias tempranas (antes de que la emoción esté en marcha) y la reevaluación dieron mejores resultados que intentar ocultar la emoción una vez desatada.

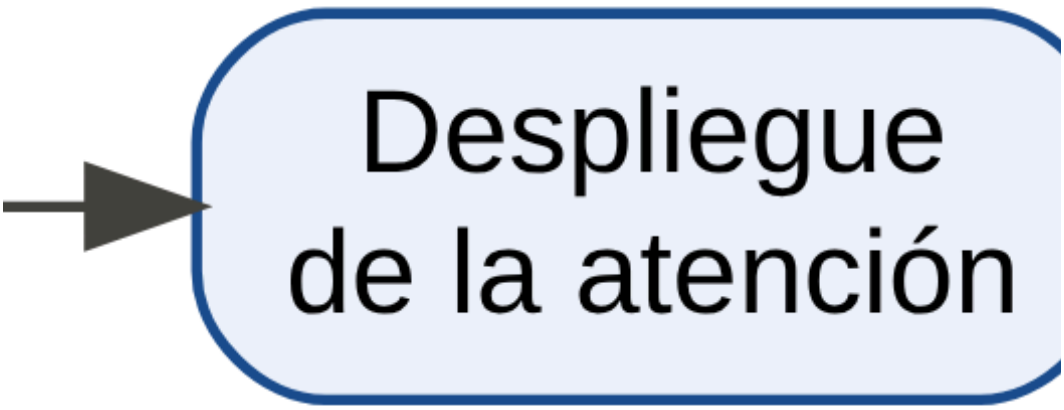

Figura 6: El modelo de proceso: cinco momentos para regular una emoción.

Ejercicios graduados

Básico. ¿Qué familia de estrategias de Gross es «ver la pregunta difícil del tribunal como una oportunidad»?

Explicaciones

Cambio cognitivo (reevaluación).

Avanzado. Escribe tres planes si-entonces para una situación difícil que tengas en las próximas semanas, con al menos dos familias de estrategias.

Explicaciones

Deben ser concretos (situación precisa, acción observable) y basarse en estrategias con buen apoyo (reevaluación, aceptación, resolución de problemas) más que en la supresión.

Actividades

Actividad: ¿Qué familia de estrategia? [@gross1998]

Categorías: Selección de la situación · Modificación de la situación · Despliegue de la atención · Cambio cognitivo · Modulación de la respuesta

- No consultar el correo durante el fin de semana antes de la defensa
- Pedir que la reunión con el director sea por la mañana y con un orden del día
- Durante la presentación, mirar a las personas que asienten
- Ver la pregunta difícil del tribunal como una oportunidad para lucirse
- Salir a caminar veinte minutos después de leer la revisión

Solución

- No consultar el correo durante el fin de semana antes de la defensa → **Selección de la situación**
- Pedir que la reunión con el director sea por la mañana y con un orden del día → **Modificación de la situación**
- Durante la presentación, mirar a las personas que asienten → **Despliegue de la atención**
- Ver la pregunta difícil del tribunal como una oportunidad para lucirse → **Cambio cognitivo**
- Salir a caminar veinte minutos después de leer la revisión → **Modulación de la respuesta**

ℹ Escenario: El artículo rechazado

Son las once de la noche. Recibes el rechazo del artículo en el que llevas dos años, con un revisor muy duro.

1. El correo

¿Qué haces?

- Contestar ahora mismo al editor explicando que el revisor no ha entendido nada ⟶ paso 2
- Cerrar el correo, reconocer que estás muy decepcionado y dejarlo para mañana ⟶ paso 3

2. Respuesta impulsiva

(mal final)

Actúas con la emoción en su punto álgido. El correo dañará tu relación con la revista y no cambiará la decisión.

3. Pausa

Al día siguiente relees los informes. ¿Cómo los interpretas?

- «Si me rechazan, es que no valgo para investigar» ⟶ paso 4
- «Dos comentarios son injustos, pero tres señalan problemas reales; corregirlos hará el artículo mejor para la siguiente revista» ⟶ paso 5

4. Rumiación

(final mejorable)

La interpretación generaliza un hecho concreto a tu identidad. Prolonga el malestar y no ayuda a mejorar el artículo.

5. Reevaluación

(buen final)

Separas el resultado de tu valía, reconoces lo injusto y lo útil y conviertes la emoción en un plan. Es la estrategia con efectos más favorables según Gross (1998).

Reto evaluable

! Reto del capítulo 3 · Tres planes para tres situaciones

1. Identifica tres situaciones emocionalmente difíciles y previsibles de tu trabajo en los próximos meses.
2. Para cada una, escribe un plan **si-entonces** con el laboratorio, usando al menos dos familias de estrategias distintas.
3. Aplica al menos uno y escribe una reflexión: ¿qué funcionó?, ¿qué cambiarías?

Entrega: con la plantilla de entrega. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. El modelo de proceso de Gross (1998) tiene *[tres / cinco / siete]* familias de estrategias
2. Cambiar la interpretación de una situación es la reevaluación _____
3. La supresión expresiva elimina la experiencia emocional sin costes. *[V / F]*
4. Dar vueltas una y otra vez a lo que salió mal es la _____
5. Elegir no leer una evaluación de madrugada es *[selección de la situación / supresión / reevaluación]*

6. Hay una estrategia de regulación que es la mejor en todas las situaciones. *[V / F]*
7. Un plan con la forma «si X, entonces Y» es una intención de _____
8. ¿Por qué conviene preparar la reevaluación por adelantado?

(a) Porque así no se siente nada (b) Porque con la emoción muy intensa cuesta generar interpretaciones alternativas (c) Porque la supresión funciona mejor

Explicaciones

- Situación (2), atención, cambio cognitivo, respuesta.
- *Cognitive reappraisal.*
- Reduce sobre todo la expresión, con costes.
- Prolonga el malestar.
- Actúa antes de la situación.
- La flexibilidad importa.
- 2.
- Por eso los planes si-entonces ayudan.

Capítulo 4. Estrés, bienestar y salud mental

Objetivos

- Conocer lo que la investigación dice sobre la salud mental en el doctorado y sus límites.
- Entender el agotamiento profesional (*burnout*) y las condiciones de trabajo que lo favorecen.
- Identificar hábitos protectores y saber cuándo y dónde pedir ayuda.

Si lo estás pasando mal

Este capítulo habla de malestar psicológico. Si te sientes desbordado o desbordada, no lo afrontes en soledad: habla con alguien de confianza, con tu médico o con el servicio de atención psicológica de tu universidad. En España, la **línea 024** atiende de forma gratuita y a cualquier hora a personas con pensamientos de suicidio y a su entorno; ante una emergencia, llama al **112**. Más información en Recursos de apoyo.

Glosario del capítulo

Estrés · Agotamiento profesional · Demandas y control · Áreas de la vida laboral · Recuperación

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

Levecque, K.; Anseel, F.; De Beuckelaer, A.; Van der Heyden, J.; Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, 46(4), 868-879.

Lecturas complementarias

- Evans et al. (2018)
- Maslach y Leiter (2016)

1. Qué sabemos del doctorado

Levecque et al. (2017) encuestaron a miles de doctorandos en Flandes (Bélgica). Alrededor de **un tercio** presentaba suficientes síntomas para estar en riesgo de un trastorno psicológico común, como la depresión, una proporción más alta que en otros grupos con estudios superiores. Lo más importante del estudio es que el riesgo se asociaba con **condiciones de trabajo modificables**: el conflicto entre el trabajo y la vida personal, las demandas y el control sobre el propio trabajo, el estilo de liderazgo de la dirección y la cultura de toma de decisiones del equipo.

Evans et al. (2018) encontraron cifras de ansiedad y depresión moderadas o graves muy elevadas en una encuesta en línea internacional a estudiantes de posgrado. Su muestra era voluntaria, lo que probablemente sobrerrepresenta a personas con malestar; aun así, el estudio contribuyó a abrir el debate.

Dos lecturas de estos datos: el malestar en el doctorado es **frecuente** (si te pasa, no estás solo ni sola, y no es un fracaso personal), y buena parte depende de **cómo se organiza el trabajo**, algo que las instituciones y los grupos pueden cambiar.

2. El agotamiento profesional

Maslach y Leiter (2016) describen el **agotamiento profesional** (*burnout*) como una respuesta prolongada a estresores crónicos del trabajo con tres dimensiones: **agotamiento** (sentirse sin energía), **cinismo** o distanciamiento del trabajo, e **ineficacia** (sensación de no lograr nada). Proponen que surge de desajustes entre la persona y el trabajo en **seis áreas de la vida laboral**: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad y valores. Por eso las soluciones no son solo individuales: también hay que actuar sobre esas áreas.

3. Hábitos protectores

Lo que la investigación asocia con más bienestar no es sorprendente, pero cuesta mantenerlo en periodos de presión:

- **Recuperación**: desconectar de verdad (tiempo sin correo, vacaciones); la recuperación es parte del trabajo, no un premio.
- **Sueño**, **actividad física** y **contacto social** regulares.
- **Control**: dividir los objetivos grandes en tareas pequeñas y visibles.
- **Apoyo**: grupos de escritura, mentores, comunidades de doctorandos.
- **Pedir ayuda pronto**: cuanto antes, más fácil.

Laboratorio: tu encaje en las seis áreas

ℹ Laboratorio interactivo

Valora tu situación actual en cada área de Maslach y Leiter, de −2 (gran desajuste) a +2 (buen encaje).

Este laboratorio es interactivo en la versión web: pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional

Caso práctico resuelto

ℹ Del desajuste a una propuesta al programa de doctorado

Varias doctorandas de un programa coinciden en el laboratorio del capítulo: desajuste en **comunidad** (trabajan aisladas) y **carga** (docencia añadida sin planificar).

Acción individual: cada una protege dos bloques semanales de escritura y se une a un grupo de escritura.

Acción organizativa (propuesta a la comisión del programa):

- Grupos de escritura quincenales abiertos a todo el programa.
- Criterios escritos sobre la carga docente de los contratos predoctorales.
- Información visible sobre el servicio de atención psicológica.

El enfoque recoge la conclusión de Levecque et al. (2017): las condiciones de trabajo importan.

Segundo caso práctico resuelto

Un plan de recuperación tras un pico de trabajo

Una posdoc sale de seis semanas intensas (dos solicitudes y un congreso). Nota cansancio que no se va con el fin de semana y cinismo hacia su trabajo: señales de alerta de agotamiento. En lugar de «descansar cuando pueda», hace un plan concreto de dos semanas:

Área	Medida	Cómo sabrá que funciona
Desconexión	Sin correo de trabajo de 20:00 a 8:00 y en fin de semana	Duerme siete horas o más
Carga	Pospone una revisión de artículo y lo dice con antelación	Lista de tareas con menos de diez elementos
Recuperación	Dos actividades a la semana sin relación con el trabajo	Las cumple
Apoyo	Habla con su supervisor sobre el calendario del próximo trimestre	Hay un calendario acordado

Si en dos semanas el cansancio y el cinismo siguen igual, el siguiente paso es consultar con el servicio de atención psicológica de la universidad o con su médico. El plan no sustituye a la ayuda profesional: la complementa.

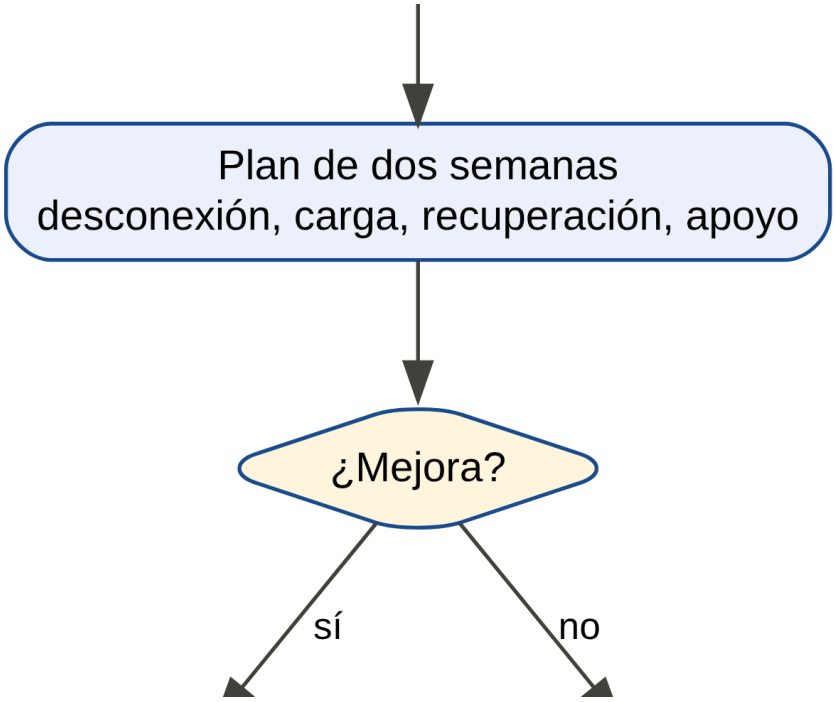

Figura 7: Detectar señales, actuar y revisar: un ciclo de dos semanas.

Ejercicios graduados

Básico. ¿Qué área de la vida laboral afecta la docencia añadida sin planificar?

Explicaciones

La carga de trabajo (y también el control, si no se puede negociar).

Avanzado. Propón una acción individual y una organizativa para el área de mayor desajuste en tu entorno (puede ser un caso ficticio).

Explicaciones

La acción organizativa debe ser concreta, viable y dirigida a quien puede decidirla; la individual, sostenible en el tiempo.

Actividades

Actividad: ¿Qué dimensión del agotamiento? [@maslach2016]

Categorías: Agotamiento · Cinismo · Ineficacia

- «Llego a casa sin energía para nada»
- «Me da igual lo que pase con el proyecto»
- «Por mucho que trabaje, nunca avanzo»
- «Ya no me interesa lo que investiga mi grupo»

Solución

- «Llego a casa sin energía para nada» ⟶ **Agotamiento**
- «Me da igual lo que pase con el proyecto» ⟶ **Cinismo**
- «Por mucho que trabaje, nunca avanzo» ⟶ **Ineficacia**
- «Ya no me interesa lo que investiga mi grupo» ⟶ **Cinismo**

Actividad: ¿Qué área de la vida laboral está en juego?

Categorías: Carga · Control · Recompensa · Comunidad · Equidad · Valores

- Te asignan tres proyectos nuevos sin quitarte ninguno
- Nunca puedes decidir el orden de tus tareas
- Nadie comenta nunca tus avances
- Trabajas sola sin contacto con otros doctorandos
- La autoría se decide sin criterios y siempre favorece a los mismos
- Te piden maquillar resultados para que parezcan más claros

Solución

- Te asignan tres proyectos nuevos sin quitarte ninguno → **Carga**
- Nunca puedes decidir el orden de tus tareas → **Control**
- Nadie comenta nunca tus avances → **Recompensa**
- Trabajas sola sin contacto con otros doctorandos → **Comunidad**
- La autoría se decide sin criterios y siempre favorece a los mismos → **Equidad**
- Te piden maquillar resultados para que parezcan más claros → **Valores**

Reto evaluable

! Reto del capítulo 4 · Un plan de cuidado sostenible

1. Usa el laboratorio para identificar tus áreas de mayor desajuste (no tienes que compartir las puntuaciones).
2. Diseña un plan con **una acción individual** y **una acción organizativa** (algo que propondrías a tu grupo o programa) para la principal área de desajuste.
3. Identifica los recursos de apoyo de tu universidad y anota cómo acceder a ellos.

Entrega: con la plantilla de entrega. Puedes plantear el reto sobre un caso ficticio si lo prefieres. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. Levecque et al. (2017) encontraron que alrededor de *[uno de cada diez / un tercio / tres de cada cuatro]* doctorandos estaba en riesgo de un trastorno psicológico común
2. Según Levecque et al., el riesgo se asociaba con condiciones de trabajo modificables. *[V / F]*
3. Las tres dimensiones del agotamiento son agotamiento, cinismo e _____
4. La muestra de Evans et al. (2018) era voluntaria, lo que puede sobrerrepresentar a personas con malestar. *[V / F]*
5. Maslach y Leiter proponen *[tres / seis / diez]* áreas de la vida laboral
6. Las soluciones al agotamiento son exclusivamente individuales. *[V / F]*
7. Desconectar de verdad del trabajo forma parte de la _____
8. Ante un malestar intenso o persistente, ¿qué es lo más recomendable?

(a) Esperar a que pase solo (b) Hablar con alguien de confianza y pedir ayuda profesional pronto (c) Trabajar más para distraerse

Explicaciones

- Más que otros grupos con estudios superiores.
- Conflicto trabajo-vida, demandas, control, liderazgo, cultura del equipo.
- *Inefficacy*.
- Sesgo de autoselección.
- Carga, control, recompensa, comunidad, equidad, valores.
- También hay que actuar sobre la organización.
- *Recovery*.
- Cuanto antes, mejor.

Capítulo 5. Autocompasión y síndrome del impostor

Objetivos

- Entender la autocompasión y sus tres componentes, y por qué no es autoindulgencia.
- Conocer lo que se sabe sobre el síndrome del impostor.
- Practicar formas de tratarse ante el error que favorecen el aprendizaje.

Glosario del capítulo

Autocompasión · Humanidad compartida · Atención plena · Autocrítica · Síndrome del impostor · Perfeccionismo

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.

Lectura complementaria

- Bravata et al. (2020)

1. La autocompasión

La ciencia es una fuente constante de evaluación y de error: experimentos que fallan, artículos rechazados, comparaciones con colegas. Muchas personas responden con una **autocrítica** dura, con la idea de que así se exigirán más.

Neff (2003) propone una alternativa, la **autocompasión**: tratarse a uno mismo, ante el sufrimiento o el fracaso, con la misma amabilidad con que trataríamos a un buen amigo. Tiene tres componentes, cada uno con su opuesto:

Componente	Frente a	Ante un error
Amabilidad con uno mismo	Juicio severo	«Me equivoqué; es comprensible y puedo corregirlo»
Humanidad compartida	Aislamiento	«A todo el mundo le rechazan artículos»
Atención plena	Sobreidentificación	«Me siento decepcionado» (sin «soy un desastre»)

La autocompasión **no es autoindulgencia ni rebajar el listón**: permite mirar el error de frente, porque reconocerlo no amenaza la identidad, y así facilita aprender y volver a intentarlo. Tampoco es lo mismo que la autoestima, que depende de compararse y de tener éxito.

2. El síndrome del impostor

El **síndrome del impostor** es la experiencia de sentir que los propios logros no son merecidos y que, tarde o temprano, los demás descubrirán que uno no es tan competente como parece. No es un diagnóstico clínico.

La revisión sistemática de Bravata et al. (2020) encontró que es **frecuente** en muchos grupos profesionales y académicos, aunque las cifras varían enormemente según el cuestionario y el punto de corte, y que se asocia con ansiedad, depresión y agotamiento. Había muy pocos estudios que evaluaran intervenciones. Se relaciona a menudo con el **perfeccionismo** y puede ser más intenso en grupos infrarrepresentados en un campo.

Algunas ideas que ayudan:

- **Nombrarlo** y compartirlo: descubrir que colegas admirados sienten lo mismo reduce su fuerza (humanidad compartida).
- **Registrar evidencias**: un archivo con logros, agradecimientos y comentarios positivos.
- **Distinguir sentir de ser**: sentirse impostor no prueba serlo.
- **Rebajar el perfeccionismo**: «suficientemente bueno» a menudo es lo adecuado.

Laboratorio: responder como a un buen amigo

ℹ Laboratorio interactivo

Escribe un pensamiento autocrítico frecuente. El laboratorio te ayuda a reformularlo con los tres componentes de Neff.

Este laboratorio es interactivo en la versión web: pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional

Caso práctico resuelto

ℹ Responder a un rechazo con los tres componentes de Neff

Pensamiento tras el rechazo de un artículo: «Soy un fraude, nunca voy a publicar nada».

- **Atención plena:** «Ahora me siento decepcionado y avergonzado. Es un pensamiento, no un hecho».
- **Humanidad compartida:** «A casi todos los investigadores les rechazan artículos; mi directora me contó que su primer artículo lo rechazaron tres revistas».
- **Amabilidad:** «He trabajado mucho en esto. Los comentarios me dicen cómo mejorarlo. Hoy descanso y mañana planifico la revisión».

El objetivo no es sentirse bien al instante, sino que el rechazo no se convierta en un juicio sobre tu valía.

Segundo caso práctico resuelto

Escribirse una carta autocompasiva

Un doctorando suspende la evaluación anual de su programa por no haber entregado un capítulo. Su primer diálogo interno es: «Soy un desastre; todos los demás pueden». Usa un ejercicio clásico de autocompasión: escribir lo que le diría a un amigo en su situación, siguiendo los tres componentes:

Componente	Frase de su carta
Atención plena (reconocer sin exagerar)	«Esto duele y es un revés real; no hace falta fingir que da igual.»
Humanidad compartida	«Muchos doctorandos tienen un año en el que no avanzan como querían; no es una prueba de que no valgas.»
Amabilidad	«Has tenido un año difícil. ¿Qué necesitas ahora para entregar el capítulo en junio?»

La carta termina en una acción: pedir una reunión con su director para reorganizar el calendario. La autocompasión no rebaja la exigencia; quita el ruido que impedía actuar.



Figura 8: De la autocrítica a la acción a través de los tres componentes.

Ejercicios graduados

Básico. ¿Qué componente se opone a «solo a mí me pasan estas cosas»?

Explicaciones

La humanidad compartida (frente al aislamiento).

Avanzado. Escribe una respuesta autocompasiva a un pensamiento autocrítico frecuente tuyo con los tres componentes.

Explicaciones

Cada componente debe aparecer de forma reconocible y la respuesta debe ser realista, no un elogio vacío.

Actividades

Actividad: ¿Qué componente de la autocompasión (o su opuesto)?

Categorías: Amabilidad · Juicio severo · Humanidad compartida · Aislamiento · Atención plena · Sobreidentificación

- «Es normal que me duela; he trabajado mucho en esto»
- «Soy idiota por no haberlo visto»
- «Seguro que otros doctorandos han tenido revisiones así»
- «Solo a mí me pasan estas cosas»
- «Estoy frustrado; voy a respirar antes de seguir»
- «Este rechazo demuestra que todo mi doctorado es un fracaso»

Solución

- «Es normal que me duela; he trabajado mucho en esto» → **Amabilidad**
- «Soy idiota por no haberlo visto» → **Juicio severo**
- «Seguro que otros doctorandos han tenido revisiones así» → **Humanidad compartida**
- «Solo a mí me pasan estas cosas» → **Aislamiento**
- «Estoy frustrado; voy a respirar antes de seguir» → **Atención plena**
- «Este rechazo demuestra que todo mi doctorado es un fracaso» → **Sobreidentificación**

Actividad: ¿Verdadero o mito?

Categorías: Verdadero · Mito

- La autocompasión hace que la gente se esfuerce menos
- El síndrome del impostor es un diagnóstico clínico
- La prevalencia del síndrome del impostor varía mucho según cómo se mide
- Sentirse impostor no prueba serlo

Solución

- La autocompasión hace que la gente se esfuerce menos → **Mito**. Facilita mirar el error y volver a intentarlo.
- El síndrome del impostor es un diagnóstico clínico → **Mito**
- La prevalencia del síndrome del impostor varía mucho según cómo se mide → **Verdadero**
- Sentirse impostor no prueba serlo → **Verdadero**

Reto evaluable

! Reto del capítulo 5 · Un archivo de evidencias y una carta

1. Crea un **archivo de evidencias** con al menos diez logros, agradecimientos o comentarios positivos de tu trayectoria.
2. Escribe una breve **carta autocompasiva** sobre un error o fracaso reciente, usando los tres componentes de Neff (no tienes que entregarla; basta con una reflexión sobre cómo te sentiste al escribirla).
3. Identifica un pensamiento de impostor frecuente y analízalo con las ideas del capítulo.

Entrega: solo la reflexión, con la plantilla de entrega. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. Según Neff (2003), la autocompasión tiene *[dos / tres / cinco]* componentes
2. Lo contrario de la humanidad compartida es el _____
3. La autocompasión equivale a rebajar el nivel de exigencia. *[V / F]*
4. A diferencia de la autoestima, la autocompasión no depende de compararse ni de tener éxito. *[V / F]*
5. Bravata et al. (2020) encontraron que el síndrome del impostor es *[muy raro / frecuente, con cifras muy variables según cómo se mide / exclusivo de la medicina]*
6. El síndrome del impostor se asocia a menudo con el _____
7. Había muchos estudios sólidos sobre intervenciones para el síndrome del impostor. *[V / F]*
8. ¿Por qué la autocompasión facilita aprender de los errores?

(a) Porque hace olvidarlos (b) Porque reconocer el error no amenaza la identidad, y se puede mirar de frente (c) Porque convence de que no hubo error

Explicaciones

- Amabilidad, humanidad compartida, atención plena.
- *Isolation.*
- No es autoindulgencia.
- Es más estable.
- Varía según el cuestionario y el punto de corte.
- «Suficientemente bueno».
- Pocos estudios de intervención.
- Por eso no se esconde.

Capítulo 6. Empatía, retroalimentación y conflicto

Objetivos

- Distinguir la empatía cognitiva de la afectiva y practicar la escucha activa.
- Dar retroalimentación centrada en la tarea y recibirla sin ponerse a la defensiva.
- Elegir el estilo de afrontamiento de conflictos adecuado a cada situación.

Glosario del capítulo

Empatía cognitiva · Empatía afectiva · Escucha activa · Retroalimentación · Modelo SCI · Estilos de conflicto

Descargas

Plantilla de entrega del reto (.qmd) Tema de estilo (.scss)

Lectura obligatoria

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.

1. Empatía y escucha

La **empatía** tiene dos caras: la **cognitiva** (comprender lo que otra persona piensa y siente) y la **afectiva** (resonar con su emoción). En el trabajo científico, la cognitiva es la más útil para colaborar, supervisar o negociar; la afectiva, sin regulación, puede llevar al desgaste cuando acompañamos a personas que lo pasan mal.

La **escucha activa** convierte la empatía en conducta:

- Atender sin preparar la respuesta mientras el otro habla.
- **Parafrasear**: «Si te entiendo bien, lo que te preocupa es…».
- **Validar** la emoción, aunque no se comparta la interpretación: «Entiendo que te frustre».
- Preguntar antes de aconsejar: «¿Quieres ideas o prefieres que te escuche?».

2. La retroalimentación: no siempre ayuda

Kluger y DeNisi (1996) reunieron cientos de estudios sobre intervenciones de retroalimentación. En promedio mejoraban el rendimiento, pero en **más de un tercio de los casos lo empeoraban**. Su explicación: la retroalimentación funciona cuando dirige la atención a la **tarea** (qué hacer y cómo mejorarla) y falla cuando la dirige hacia **la persona** («eres descuidado»), porque activa la autoprotección en lugar del aprendizaje.

Un formato práctico es el **modelo SCI** (situación, comportamiento, impacto), seguido de una petición:

- **Situación**: cuándo y dónde. «En la reunión del martes…»
- **Comportamiento**: lo observable, sin interpretaciones. «…presentaste los datos sin el análisis de sensibilidad…»
- **Impacto**: la consecuencia. «…y el grupo no pudo valorar si el resultado era robusto.»
- **Petición**: «¿Podrías incluirlo en la próxima versión?»

Para **recibir** retroalimentación: escucha entera, pregunta para entender, agradece, separa lo útil de lo injusto y date tiempo antes de responder si la emoción es intensa (capítulo 3).

Laboratorio: construye una retroalimentación

> ℹ Laboratorio interactivo
>
> Este laboratorio es interactivo en la versión web: pablosancheznunez.com/inteligencia-emocional

3. Conflictos

Los conflictos son inevitables en equipos que discuten ideas; el problema es cuando se vuelven personales o se enquistan. El modelo de **estilos de conflicto** de Thomas y Kilmann combina dos dimensiones, la atención a los propios intereses y a los de la otra parte, y describe cinco estilos:

Estilo	Cuándo puede ser adecuado	Riesgo si es el único
Competir	Urgencias, cuestiones éticas no negociables	Daña relaciones
Colaborar	Asuntos importantes para ambos, con tiempo	Lento
Transigir	Acuerdos rápidos de reparto	Nadie queda satisfecho del todo
Evitar	Asuntos triviales, o para enfriar los ánimos	Los problemas se acumulan
Ceder	Cuando el asunto importa más a la otra parte	Resentimiento acumulado

Caso práctico resuelto

> ℹ Dar retroalimentación a un compañero que no cumple plazos
>
> Tu compañero de proyecto lleva tres semanas sin entregar su parte del análisis.
>
> Versión que falla: «Eres un irresponsable, siempre lo dejas todo para el final».
>
> Versión con el modelo SCI:
>
> > **Situación:** en el plan del 15 de octubre acordamos que el análisis estaría el día 1. **Comportamiento:** aún no lo tengo y no he recibido noticias. **Impacto:** no puedo empezar la redacción y nos arriesgamos a no llegar al congreso. **Petición:** ¿podemos hablar hoy de qué te ha impedido terminarlo y fijar una nueva fecha realista?
>
> Escucha activa después: quizá hay un problema (técnico o personal) que no conocías.

Segundo caso práctico resuelto

i Una conversación difícil con la comunicación no violenta

Dos doctorandas comparten un equipo de laboratorio. Una lo deja ocupado sin avisar y la otra ha perdido dos días de trabajo. Prepara la conversación con los cuatro pasos de la comunicación no violenta (observación, sentimiento, necesidad, petición):

Paso	Frase preparada	Evita
Observación (hechos, sin juicio)	«El martes y el jueves el equipo estaba reservado a mi nombre y lo encontré ocupado.»	«Siempre haces lo que quieres.»
Sentimiento	«Me sentí frustrada y preocupada por el plazo.»	«Me hiciste enfadar.»
Necesidad	«Necesito poder contar con mis turnos para planificar.»	Dejarlo implícito
Petición (concreta y negociable)	«¿Podemos usar el calendario compartido y avisarnos si alguna necesita cambiar un turno?»	«Que no vuelva a pasar.»

La compañera explica que no sabía que existía el calendario. El conflicto era de información, no de mala fe: algo que no habría salido a la luz con un reproche.

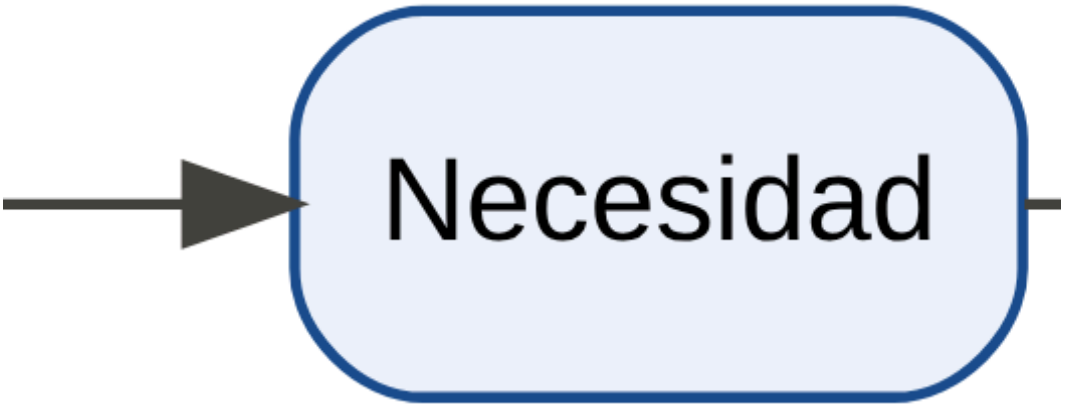

Figura 9: Los cuatro pasos de una petición clara.

Ejercicios graduados

Básico. Reescribe con el modelo SCI: «Tus presentaciones siempre son aburridas».

Explicaciones

Ejemplo: «En la presentación de ayer (S), leíste las diapositivas durante veinte minutos (C) y noté que el público dejó de atender (I). ¿Te ayudaría ensayar juntos la próxima con menos texto en pantalla? (P)».

Avanzado. Prepara y, si es posible, da una retroalimentación real con el modelo SCI; luego anota cómo fue y qué cambiarías.

Explicaciones

La reflexión debe considerar la reacción de la otra persona, si la conversación fue bidireccional (escucha activa) y si se acordó algo concreto.

Actividades

Actividad: ¿Retroalimentación centrada en la tarea o en la persona?

Categorías: En la tarea · En la persona

- «El apartado de métodos no explica cómo se eligió la muestra»
- «Eres muy poco riguroso»
- «En la figura 3 faltan las unidades del eje»
- «Siempre lo haces todo a última hora»
- «El análisis de la tabla 2 no incluye los intervalos de confianza»

Solución

- «El apartado de métodos no explica cómo se eligió la muestra» → **En la tarea**
- «Eres muy poco riguroso» → **En la persona**
- «En la figura 3 faltan las unidades del eje» → **En la tarea**
- «Siempre lo haces todo a última hora» → **En la persona**
- «El análisis de la tabla 2 no incluye los intervalos de confianza» → **En la tarea**

Actividad: ¿Qué estilo de conflicto?

Categorías: Competir · Colaborar · Transigir · Evitar · Ceder

- Negarte a incluir a un autor que no ha contribuido, aunque insista
- Reunirte con la coautora para buscar un diseño que responda a las dos preguntas
- Repartir a medias las horas de uso del equipo compartido
- No discutir sobre el color de las figuras
- Aceptar el formato de tabla que prefiere tu colega porque a ti te da igual

Solución

- Negarte a incluir a un autor que no ha contribuido, aunque insista → **Competir**
- Reunirte con la coautora para buscar un diseño que responda a las dos preguntas → **Colaborar**
- Repartir a medias las horas de uso del equipo compartido → **Transigir**
- No discutir sobre el color de las figuras → **Evitar**
- Aceptar el formato de tabla que prefiere tu colega porque a ti te da igual → **Ceder**

Escenario: Una crítica delante del grupo

En el seminario del grupo, tu directora dice delante de todos: «Este análisis está mal planteado desde el principio».

1. El comentario

Notas el calor en la cara. ¿Qué haces?

- Defenderte en el momento: «No es verdad, lo he hecho como me dijiste» → paso 2
- Respirar y preguntar: «¿Qué parte del planteamiento ves más problemática?» → paso 3

2. A la defensiva

(mal final)

La conversación se convierte en una disputa pública. Nadie aprende nada y la relación se resiente.

3. Preguntar para entender

Te explica que el modelo no controla una variable importante. Tiene razón en eso, pero la forma te ha dolido. ¿Qué haces después?

- No decir nada y seguir molesta durante semanas → paso 4
- Agradecer el contenido y, en privado, decirle con el modelo SCI cómo te afectó la forma → paso 5

4. Evitar

(final mejorable)

Mejoras el análisis, pero el malestar se acumula. Evitar funciona con lo trivial, no con lo que importa.

5. Retroalimentación hacia arriba

(buen final)

«En el seminario del martes, la crítica delante de todo el grupo me hizo sentir expuesta y me costó pensar con claridad. ¿Podríamos comentar estos problemas antes en privado?» Separas el contenido (útil) de la forma (mejorable) y lo comunicas centrado en la conducta.

Reto evaluable

! Reto del capítulo 6 · Practicar la retroalimentación

1. Prepara con el laboratorio una retroalimentación **SCI** real para un compañero o compañera (o ficticia) y, si es posible, dásela. Reflexiona sobre cómo fue.
2. Pide retroalimentación sobre un trabajo tuyo y practica la escucha activa al recibirla.
3. Analiza un conflicto pasado (sin identificar a nadie): ¿qué estilo usaste?, ¿cuál habría sido más adecuado?

Entrega: con la plantilla de entrega. Este reto **no tiene solución en el libro**.

Autoevaluación

Responde a todas las preguntas y pulsa **Mostrar respuestas**. No cuenta para la nota.

1. Comprender lo que otra persona piensa y siente es la empatía _____
2. Según Kluger y DeNisi (1996), la retroalimentación siempre mejora el rendimiento. *[V / F]*
3. La retroalimentación tiende a fallar cuando dirige la atención hacia *[la tarea / la persona / el objetivo]*
4. En el modelo SCI, la C corresponde al _____
5. Parafrasear lo que dice la otra persona forma parte de la escucha _____
6. Evitar es siempre el peor estilo de conflicto. *[V / F]*
7. Buscar con la otra parte una solución que satisfaga a ambas es *[transigir / colaborar / ceder]*
8. ¿Qué conviene hacer al recibir una crítica dura en público?

(a) Responder al momento con todos los argumentos (b) Regular la emoción, preguntar para entender y tratar la forma en privado (c) Abandonar la reunión

Explicaciones

- La afectiva es resonar con la emoción.
- En más de un tercio de los casos la empeoró.
- Activa la autoprotección.
- Lo observable.
- *Active listening*.
- Útil para lo trivial o para enfriar.
- Ambas partes ganan.
- Contenido en público, forma en privado.

Recursos de apoyo

Pedir ayuda es una decisión inteligente, no una señal de debilidad. Estos recursos estaban vigentes en noviembre de 2026; comprueba los datos de tu universidad y tu comunidad autónoma.

Si estás en peligro o piensas en hacerte daño (España)

- **112**: emergencias, cuando hay un riesgo inmediato para la vida.
- **024**: línea de atención a la conducta suicida del Ministerio de Sanidad. Gratuita, confidencial y disponible las 24 horas, para personas con pensamientos de suicidio y para sus familiares y allegados. Más información en sanidad.gob.es/linea024.
- **Teléfono de la Esperanza**: 717 003 717, atención en situaciones de crisis las 24 horas.

Fuera de España, el directorio findahelpline.com reúne líneas de ayuda gratuitas de muchos países.

En tu universidad

- **Servicio de atención psicológica** para estudiantes (y, en muchos casos, para el personal). Busca en la web de tu universidad «atención psicológica» o «apoyo psicológico».
- **Escuela o comisión de doctorado** del programa: puede orientarte sobre bajas, prórrogas, cambios de dirección o conflictos.
- **Defensor universitario**: atiende quejas y conflictos con confidencialidad.
- **Unidad de igualdad** y protocolos frente al acoso.
- **Servicio de prevención de riesgos laborales** (si tienes contrato): incluye los riesgos psicosociales.

En el sistema de salud

Tu **médico de atención primaria** puede valorar la situación y derivarte a los servicios de salud mental.

Comunidad

- Asociaciones de doctorandos y de jóvenes investigadores (por ejemplo, la Federación de Jóvenes Investigadores, FJI/Precarios).
- Grupos de escritura y de apoyo entre iguales en tu universidad.

Si te preocupa otra persona

Pregúntale con sencillez cómo está y escucha sin juzgar. Hablar del suicidio con alguien no le induce a hacerlo; preguntar directamente puede ayudar. Anímale a buscar ayuda profesional y, si hay riesgo inmediato, llama al 112. La línea 024 también atiende a familiares y allegados.

Laboratorio interactivo

Este apéndice reúne un escenario ramificado y una actividad para practicar en tu navegador.

Escenario: el revisor 2

ℹ Escenario: Una revisión muy dura

Recibes las revisiones de tu primer artículo. El revisor 2 escribe: «El planteamiento es ingenuo y los autores parecen desconocer la literatura básica». Notas un nudo en el estómago y el corazón acelerado.

1. Lo primero

¿Qué haces en la próxima hora?

- Pongo nombre a lo que siento y me doy un tiempo antes de responder ⟶ paso 2
- Respondo al editor ahora mismo, mientras tengo claros mis argumentos ⟶ paso 5
- Cierro el correo y decido no volver a mirarlo hasta dentro de un mes ⟶ paso 6

2. Nombras la emoción

«Siento vergüenza y rabia, y es normal: es mi primer artículo.» Al día siguiente vuelves a leer la revisión. ¿Cómo la abordas?

- Separo el tono del contenido y hago una tabla con cada comentario y mi respuesta ⟶ paso 3
- Busco quién puede ser el revisor para entender por qué me ataca ⟶ paso 4

3. Tabla de respuestas

(buen final)

Al separar el tono del contenido descubres que, debajo de la dureza, hay tres críticas útiles sobre la revisión de la literatura. Las atiendes con educación y argumentos. Has usado la **reevaluación cognitiva**: cambiar cómo interpretas la situación para que la emoción te ayude en vez de bloquearte.

4. Rumiación

(final mejorable)

Dar vueltas a quién es y por qué lo hace alimenta el malestar y no mejora el artículo. Vuelve al contenido: ¿qué críticas son útiles?

5. Respuesta impulsiva

(mal final)

Una respuesta escrita en caliente suele sonar defensiva y puede costarte el artículo. Deja pasar al menos un día y pide a alguien de confianza que lea tu borrador.

6. Evitación

(mal final)

Evitar alivia a corto plazo, pero el plazo de revisión sigue corriendo y la ansiedad crece. Divide la tarea: hoy solo lees, mañana clasificas los comentarios.

Actividad: estrategias de regulación emocional

Actividad: ¿Qué estrategia del modelo de Gross es?

Categorías: Selección de la situación · Modificación de la situación · Despliegue atencional · Cambio cognitivo · Modulación de la respuesta

- Decides no leer las revisiones el viernes por la noche
- Pides a tu directora que lea las revisiones contigo
- Durante la defensa te centras en las caras amables del tribunal
- Interpretas una crítica dura como señal de que el revisor se tomó en serio tu trabajo
- Respiras despacio antes de responder a una pregunta difícil
- Divides la respuesta a los revisores en tareas pequeñas para no bloquearte
- Piensas «es una revisión de un artículo, no un juicio sobre mi valía»
- Sales a caminar después de una reunión tensa

Solución

- Decides no leer las revisiones el viernes por la noche → **Selección de la situación**. Eliges a qué situación te expones y cuándo.
- Pides a tu directora que lea las revisiones contigo → **Modificación de la situación**. Cambias las condiciones de la situación.
- Durante la defensa te centras en las caras amables del tribunal → **Despliegue atencional**. Diriges la atención.
- Interpretas una crítica dura como señal de que el revisor se tomó en serio tu trabajo → **Cambio cognitivo**. Es reevaluación: cambias el significado.
- Respiras despacio antes de responder a una pregunta difícil → **Modulación de la respuesta**. Actúas sobre la respuesta fisiológica ya en marcha.
- Divides la respuesta a los revisores en tareas pequeñas para no bloquearte → **Modificación de la situación**. Cambias la forma de la tarea.
- Piensas «es una revisión de un artículo, no un juicio sobre mi valía» → **Cambio cognitivo**. Reencuadras la situación.
- Sales a caminar después de una reunión tensa → **Modulación de la respuesta**. Reduces la activación después de la emoción.

Escenario: «me siento un fraude»

Escenario: La comparación en el congreso

Es tu primer congreso internacional. Después de escuchar a otras doctorandas presentar resultados que te parecen brillantes, piensas: «Yo no estoy a su nivel; me admitieron por error». Mañana presentas tú.

1. Esta noche

¿Qué haces?

- Pongo nombre a la sensación y repaso pruebas concretas de lo que he hecho ⟶ paso 2
- Rehago la presentación entera hasta las tres de la mañana ⟶ paso 5
- Pienso en escribir al comité para retirar mi charla ⟶ paso 6

2. Pruebas concretas

Anotas: el comité aceptó tu resumen tras una revisión, tu directora revisó la charla y tus datos responden a una pregunta que nadie había estudiado así. Aun así, la sensación no desaparece del todo. ¿Y ahora?

- Lo comento con una compañera del grupo durante la cena ⟶ paso 3
- Me lo guardo: no quiero que piensen que soy inseguro ⟶ paso 4

3. Compartirlo

(buen final)

Tu compañera te cuenta que ella sintió lo mismo en su primer congreso. La sensación se hace más pequeña al nombrarla y compartirla. Presentas con nervios, como casi todo el mundo, y las preguntas muestran interés. Has combinado tres estrategias: **etiquetar la emoción**, **contrastarla con pruebas** y **apoyarte en otras personas**. El llamado «fenómeno del impostor» es una experiencia frecuente en el mundo académico, no un diagnóstico.

4. Callarlo

(final mejorable)

Las pruebas ayudan, pero guardarlo todo aumenta el aislamiento. Muchas personas de tu entorno han sentido lo mismo; hablarlo suele reducir su peso.

5. Perfeccionismo

(mal final)

Rehacerlo todo de madrugada alimenta la idea de que nunca es suficiente y te deja sin descanso para presentar. La charla ya estaba revisada: duerme y repásala una vez por la mañana.

6. Evitación

(mal final)

Retirarte aliviaría la ansiedad esta noche, pero confirmaría la creencia de que no estás a la altura y perderías la oportunidad. Si la angustia es muy intensa o se repite, hablarlo con tu directora o con el servicio de atención psicológica de tu universidad es una buena decisión.

Para ver y seguir aprendiendo

Son enlaces, no vídeos incrustados: el vídeo se abre en la web de quien lo publica, así esta página no carga rastreadores de terceros. La mayoría está en inglés; activa los subtítulos si los necesitas.

- **The gift and power of emotional courage** — Susan David · TEDWomen 2017. Sobre la agilidad emocional y por qué suprimir las emociones difíciles las amplifica; con transcripción.

Guía para el profesorado

El libro sirve como manual de un taller de doctorado de unas 18-24 horas (seis sesiones) sobre competencias emocionales y bienestar en la investigación, o como lectura autónoma.

Cuidados al impartir este contenido

Los temas de este libro pueden remover experiencias personales. Algunas recomendaciones:

- **Voluntariedad**: nadie debe compartir información personal en clase. Todos los retos pueden hacerse sobre casos ficticios y solo se entrega la reflexión, nunca diarios ni cuestionarios.
- **No diagnosticar**: los laboratorios son herramientas de reflexión. El profesorado no debe interpretar puntuaciones individuales.
- **Recursos a mano**: presenta el apéndice Recursos de apoyo en la primera sesión y ten localizado el servicio de atención psicológica de la universidad.
- **Si alguien expresa malestar intenso**: escucha, no minimices, deriva a los servicios profesionales y, ante un riesgo inmediato, llama al 112.
- **Enfoque organizativo**: el malestar en el doctorado depende en buena parte de condiciones de trabajo modificables (capítulo 4). Evita transmitir que el bienestar es solo responsabilidad individual.

Propuesta de evaluación

Actividad	Peso orientativo
Retos evaluables (elegir 4 de 6), entregando solo la reflexión	70 %
Autoevaluaciones	10 %
Participación (sin obligación de compartir experiencias personales)	20 %

La rúbrica común valora la comprensión de los conceptos (25 %), la aplicación (30 %), el uso de la evidencia (20 %), la reflexión (15 %) y la claridad (10 %).

Actividades interactivas y laboratorios

Laboratorios: vocabulario emocional, plan si-entonces, encaje en las seis áreas de la vida laboral, reformulación autocompasiva y retroalimentación con el modelo SCI. Escenarios: un artículo rechazado y una crítica en público. En el PDF y el EPUB, las actividades aparecen en papel con su solución.

Autoevaluación en Aula Global y diapositivas

Las preguntas están exportadas a **Moodle XML** (*Banco de preguntas* → *Importar* → *Formato Moodle XML*); cada pregunta conserva su explicación como retroalimentación general.

Descarga el banco de preguntas: todo el libro · por capítulo: 01 · 02 · 03 · 04 · 05 · 06

Las diapositivas de cada capítulo están en diapositivas/.

Mantenimiento

```
python3 herramientas/preparar.py
python3 herramientas/moodle.py
python3 herramientas/figuras.py
python3 herramientas/pdf.py
quarto render
python3 herramientas/diapositivas.py
```

Glosario

Términos del libro ordenados por capítulo.

Qué es la inteligencia emocional

Inteligencia emocional
Capacidad de razonar con precisión sobre las emociones y de usarlas para mejorar el pensamiento. → Capítulo 1

Modelo de capacidad
Enfoque que entiende la inteligencia emocional como capacidades mentales medibles con tareas. → Capítulo 1

Modelos mixtos
Enfoques que combinan capacidades emocionales con rasgos de personalidad y competencias. → Capítulo 1

MSCEIT
Prueba de capacidad de Mayer, Salovey y Caruso para medir la inteligencia emocional. → Capítulo 1

Validez incremental
Lo que un predictor añade más allá de otros ya conocidos. → Capítulo 1

Modelo en cascada
Propuesta de que percibir favorece comprender, comprender favorece regular y regular se asocia con el rendimiento. → Capítulo 1

Reconocer y comprender las emociones

Emoción
Respuesta breve a algo que importa, con valoración, cambios fisiológicos, tendencia a actuar y experiencia subjetiva. → Capítulo 2

Estado de ánimo
Estado afectivo difuso y duradero, sin un desencadenante claro. → Capítulo 2

Valencia y activación
Dimensiones básicas del afecto: agradable-desagradable y calma-agitación. → Capítulo 2

Granularidad emocional
Capacidad de distinguir con precisión entre emociones parecidas. → Capítulo 2

Etiquetado afectivo
Poner nombre a lo que se siente, lo que ya tiene un efecto regulador. → Capítulo 2

Regular las emociones

Regulación emocional
Procesos con los que influimos en qué emociones tenemos y cómo las vivimos y expresamos. → Capítulo 3

Modelo de proceso
Modelo de Gross con cinco familias de estrategias según el momento en que se interviene. → Capítulo 3

Reevaluación cognitiva
Cambiar la interpretación de una situación para modificar su efecto emocional. → Capítulo 3

Supresión expresiva
Ocultar la expresión de una emoción que se está sintiendo. → Capítulo 3

Rumiación
Dar vueltas de forma repetitiva a un problema o a un malestar. → Capítulo 3

Intención de implementación
Plan con la forma «si ocurre X, entonces haré Y». → Capítulo 3

Estrés, bienestar y salud mental

Estrés
Respuesta ante demandas que se perciben como superiores a los recursos disponibles. → Capítulo 4

Agotamiento profesional
Respuesta prolongada a estresores crónicos del trabajo: agotamiento, cinismo e ineficacia (burnout). → Capítulo 4

Demandas y control
Exigencias del trabajo y margen de decisión sobre él; su desequilibrio se asocia con el malestar. → Capítulo 4

Áreas de la vida laboral
Carga, control, recompensa, comunidad, equidad y valores (Maslach y Leiter). → Capítulo 4

Recuperación
Procesos de descanso y desconexión que reponen los recursos tras el esfuerzo. → Capítulo 4

Autocompasión y síndrome del impostor

Autocompasión
Tratarse con amabilidad ante el sufrimiento o el fracaso (Neff). → Capítulo 5

Humanidad compartida
Reconocer que el error y el sufrimiento forman parte de la experiencia humana común. → Capítulo 5

Atención plena
Observar los propios pensamientos y emociones sin sobreidentificarse con ellos. → Capítulo 5

Autocrítica
Juicio severo sobre uno mismo ante el error. → Capítulo 5

Síndrome del impostor
Sensación de que los propios logros no son merecidos y de que se descubrirá la falta de competencia. → Capítulo 5

Perfeccionismo
Tendencia a fijar estándares excesivos y a evaluarse con dureza. → Capítulo 5

Empatía, retroalimentación y conflicto

Empatía cognitiva
Comprender lo que otra persona piensa y siente. → Capítulo 6

Empatía afectiva
Resonar con la emoción de otra persona. → Capítulo 6

Escucha activa
Atender, parafrasear y validar antes de responder o aconsejar. → Capítulo 6

Retroalimentación
Información sobre el desempeño para mejorarlo; funciona mejor si se centra en la tarea. → Capítulo 6

Modelo SCI
Formato de retroalimentación: situación, comportamiento e impacto, seguido de una petición. → Capítulo 6

Estilos de conflicto
Competir, colaborar, transigir, evitar y ceder (Thomas y Kilmann). → Capítulo 6

Referencias

Bibliografía

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., y Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, *35*(4), 1252-1275. https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1

Evans, T. M., Bira, L., Gastelum, J. B., Weiss, L. T., y Vanderford, N. L. (2018). Evidence for a mental health crisis in graduate education. *Nature Biotechnology*, *36*(3), 282-284. https://doi.org/10.1038/nbt.4089

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 271-299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

Kashdan, T. B., Barrett, L. F., y McKnight, P. E. (2015). Unpacking emotion differentiation: Transforming unpleasant experience by perceiving distinctions in negativity. *Current Directions in Psychological Science*, *24*(1), 10-16. https://doi.org/10.1177/0963721414550708

Kluger, A. N., y 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

Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Heyden, J. Van der, y Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, *46*(4), 868-879. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.008

Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15*(2), 103-111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, *2*(2), 85-101. https://doi.org/10.1080/15298860309032