

Factores emocionales en las investigaciones

Por Ing. Augusto Constantino.

Septiembre de 2025

El Análisis de Causa Raíz se ha consolidado como las metodologías más empleadas para resolver los problemas organizacionales en la industria y en los servicios. Su propósito central es trascender las soluciones superficiales y temporales para llegar a la identificación de las causas fundamentales de los problemas, lo que permite implementar acciones correctivas y preventivas sostenibles en el tiempo.

Si bien el ACR suele presentarse como un procedimiento racional, lógico y objetivo, en la práctica se desarrolla en un entramado de interacciones humanas que nunca está exento de valores, creencias, percepciones y, especialmente, de emociones.

Las investigaciones de ACR convocan a personas y equipos que operan en un contexto organizacional particular, en el cual la dinámica emocional puede influir tanto en la calidad del análisis como en la profundidad de las conclusiones alcanzadas.

Reconocer este componente emocional resulta imprescindible para comprender las limitaciones y, al mismo tiempo, las oportunidades de aprendizaje que surgen durante el proceso.

Entenderlas es lo que permite que el análisis sea honesto, profundo y transformador.

Este capítulo revisa y analiza los factores emocionales que intervienen en el ACR, describiendo cómo influyen en la calidad del proceso, en la cooperación entre los actores y en los resultados organizacionales.

El papel de las emociones en el análisis de los problemas

Las emociones cumplen un rol adaptativo fundamental en la conducta humana: guían la atención, influyen en la toma de decisiones y moldean las interacciones sociales. En un proceso de investigación como el que contiene el ACR, donde convergen distintas perspectivas, experiencias y grados de responsabilidad, las emociones no son un elemento accesorio, sino un componente central. Pueden actuar como barreras que distorsionan el análisis, por ejemplo, generando ocultamiento de información o resistencia al cambio, o bien como catalizadores que potencian la búsqueda colaborativa de soluciones.

Lejos de ser elementos secundarios, los factores emocionales atraviesan transversalmente todo el ciclo del ACR: desde la fase inicial de recopilación de datos y testimonios, pasando por la construcción de hipótesis y la validación de causas, hasta la etapa final de implementación y seguimiento de acciones correctivas.

La manera en que se gestionen estas emociones determinará si el proceso se convierte en un mecanismo defensivo (conclusiones apresuradas, culpabilización de individuos, negación de problemas estructurales) o en una verdadera herramienta de aprendizaje colectivo que fortalezca la resiliencia organizacional. Entenderlos y gestionarlos adecuadamente es una condición necesaria para alcanzar resultados sólidos y sostenibles.

En el marco de las investigaciones basadas en el Análisis de Causa Raíz, las emociones pueden actuar en direcciones opuestas: en algunos casos obstaculizan el proceso, reduciendo la calidad del análisis;

en otros, lo favorecen, promoviendo la colaboración y el aprendizaje. Para comprender esta dualidad, resulta útil diferenciar entre factores emocionales limitantes y factores emocionales facilitadores.

La razón de la división es analítica: diferenciar qué emociones tienden a obstaculizar el proceso de investigación (limitantes) y cuáles lo potencian (facilitadores).

En la práctica, esta distinción permite a las organizaciones diagnosticar cómo se está dando la dinámica emocional en sus investigaciones y, a partir de allí, gestionar mejor los climas de trabajo: reducir los factores limitantes y promover los facilitadores.

1. Factores emocionales limitantes

Los factores emocionales limitantes hacen referencia a aquellas emociones y dinámicas psicosociales que, al presentarse durante el ACR, generan bloqueos, resistencias o sesgos. Estas emociones restringen la capacidad de los equipos para dialogar con apertura, compartir información completa y analizar los hechos en profundidad. Identificarlas no implica “eliminarlas”, ya que responden a mecanismos humanos adaptativos, sino aprender a reconocer su influencia y a gestionarlas adecuadamente.

1.1. Miedo a la culpa o sanción

El miedo constituye probablemente la emoción más influyente en las personas y en diferentes situaciones y contextos en todos los órdenes de la vida, tanto en la vida personal como en la corporativa, y no deja de estar en las investigaciones de ACR.

Cuando los participantes involucrados en eventos tanto como damnificados directos, como participantes secundarios o con algún tipo de relación, perciben que el proceso puede derivar en sanciones, pérdida de prestigio o en la asignación de culpables, así su predisposición al diálogo abierto y la participación activa se reduce drásticamente. Esto conduce a la omisión intencional de información, a actitudes defensivas y a un sesgo en la búsqueda de causas que privilegia explicaciones individuales por sobre sistémicas.

El miedo a la culpa o a la sanción latente se traduce directamente los llamados errores humanos, tema desarrollado en otro capítulo con más profundidad, provocados por este estado de ansiedad, incertidumbre y señalamiento de la persona como el responsable de diferentes situaciones indeseables en la organización.

Desde la perspectiva psicosocial, este fenómeno está estrechamente relacionado con la ausencia de seguridad psicológica en las organizaciones. El miedo convierte la investigación en un espacio de amenaza más que de aprendizaje, minando la posibilidad de obtener resultados profundos y sostenibles.

1.2. Ansiedad por la exposición

El ACR implica hacer visibles errores, omisiones o decisiones que pudieron haber contribuido a un incidente. Cuando la persona comete un error evidenciado con un incidente todo el entorno lo nota y la exposición pública le genera en muchos participantes altos niveles de ansiedad, que se traducen en conductas de autoprotección como respuestas evasivas, minimización de la responsabilidad o resistencia a la discusión abierta, influyendo en su actividad diaria que pueden provocar afecciones psicológicas que bajan su rendimiento operativo.

El temor por quedar en evidencia frente a colegas o superiores activa mecanismos de defensa social que entorpecen el flujo de información. Como consecuencia, el análisis se vuelve parcial y pierde la riqueza de perspectivas necesarias para abordar problemas complejos. El resultado suele ser un análisis incompleto o sesgado por el temor a las repercusiones sociales o laborales, un resultado que, si permanece, afectaría su rendimiento futuro con el consiguiente deterioro personal.

1.3. Desconfianza organizacional

En organizaciones donde predomina una cultura percibida como punitiva, autoritaria o injusta, la desconfianza impregna los procesos de investigación y domina las interacciones. Este clima emocional, en lugar de percibir el ACR como la construcción de un espacio de aprendizaje lo transforma en una instancia formal más que en un proceso genuino de mejora.

Los equipos lo viven como un trámite formal destinado a “buscar culpables”. La desconfianza deteriora la cooperación, erosiona la credibilidad del proceso y limita el compromiso de los participantes. Desde el punto de vista psicosocial, el clima de desconfianza actúa como una emoción colectiva que inhibe la construcción de una narrativa compartida de mejora.

1.4. Orgullo profesional y preservación del estatus

Aceptar la existencia de errores en el propio ámbito de responsabilidad puede vivirse como una amenaza al prestigio o al estatus dentro del equipo profesional. El orgullo, entendido aquí como mecanismo de autoprotección, impulsa a justificar decisiones, relativizar hallazgos o desplazar la atención hacia factores externos.

Aunque el orgullo cumple una función adaptativa al resguardar la identidad profesional, en el contexto del ACR puede convertirse en un obstáculo para la autocrítica y la transparencia. En términos psicosociales, este fenómeno está vinculado a la preservación de la identidad social en el grupo y al temor a perder reconocimiento.

1.5. Frustración e impotencia

Cuando los problemas persisten y se repiten en el tiempo o las soluciones propuestas no llegan a implementarse con eficacia, los equipos desarrollan un sentimiento de frustración e impotencia. Estas emociones generan apatía, reducen la motivación para realizar análisis profundos y una tendencia a cumplir de manera superficial con el proceso investigativo, alimentando un círculo vicioso en el que los problemas se cronifican.

Así los equipos pierden confianza en la utilidad del ACR, lo que a su vez reduce la energía invertida en futuros análisis. Psicosocialmente, la frustración compartida debilita la cohesión grupal y puede derivar en cinismo organizacional.

1.6. Sesgos cognitivo-emocionales

Las emociones también interfieren en los procesos cognitivos, dando lugar a sesgos que distorsionan la objetividad del ACR.

Entre los sesgos más frecuentes se encuentran la tendencia a simplificar problemas atribuyéndolos a “errores humanos”, la urgencia emocional de cerrar la investigación rápidamente para reducir la incomodidad del grupo, y el sesgo de confirmación, que lleva a privilegiar hipótesis iniciales alineadas con creencias o intereses preexistentes. Estos sesgos no solo son cognitivos, sino que están cargados

de una dimensión afectiva: proveen seguridad, reducen incertidumbre y protegen a las personas o áreas de un cuestionamiento profundo.

Un sesgo particularmente relevante es el sesgo de confirmación, que lleva a los equipos a buscar y privilegiar únicamente aquella información que respalda las creencias o explicaciones ya aceptadas, ignorando o desestimando datos que podrían conducir a nuevas interpretaciones. Este sesgo refuerza visiones parciales y limita la profundidad del análisis.

1.7. La responsabilidad

La emoción vinculada a la responsabilidad emerge cuando los participantes reconocen su papel en el problema, ya sea de manera directa o indirecta. Aunque puede motivar conductas positivas, en ocasiones también produce una sobrecarga emocional que paraliza, generando temor, excesiva autocrítica o reticencia a exponer errores. La gestión de esta emoción es clave para que la responsabilidad se transforme en compromiso y no en bloqueo.

Asumir responsabilidad por un problema es un proceso emocionalmente complejo. Si bien puede estimular la autocrítica constructiva y el compromiso, también puede derivar en sentimientos de sobrecarga, temor al juicio y bloqueo. Cuando la responsabilidad no se gestiona adecuadamente, corre el riesgo de transformarse en culpa paralizante en lugar de motor de mejora.

1.8. El peso de la cultura organizacional

La cultura organizacional impregna las emociones individuales y actúa como un marco emocional colectivo que orienta el comportamiento durante el ACR. En entornos altamente jerárquicos o rígidos, prevalece el temor y los participantes suelen experimentar temor a contradecir a superiores o a cuestionar procedimientos establecidos, lo que limita la profundidad del análisis.

En cambio, en culturas orientadas al aprendizaje favorecen la apertura, el reconocimiento de errores y la construcción de soluciones colaborativas, la misma situación puede generar apertura, confianza y disposición a compartir experiencias. Así, la cultura funciona como un 'marco emocional' que condiciona la investigación y en este sentido, no solo condiciona la emoción individual, sino que también estructura el clima emocional del grupo.

2. Factores emocionales facilitadores

En contraposición a los factores limitantes, los Factores emocionales facilitadores corresponden a aquellas emociones y climas colectivos que potencian el análisis, al favorecer la confianza, la motivación y el compromiso con la mejora. Estas emociones operan como catalizadores que amplifican la efectividad del ACR, ya que promueven la apertura al diálogo, la cooperación entre los miembros del equipo y la disposición a implementar soluciones sostenibles.

Al analizar conjuntamente limitantes y facilitadores, se observa que ambos constituyen polos de una misma dimensión socioemocional: mientras unos introducen fricciones que reducen la efectividad del proceso, los otros compensan o neutralizan esas tensiones, impulsando la investigación hacia resultados más sólidos y aprendizajes colectivos.

2.1. Compromiso y motivación positiva

Cuando el ACR se percibe como un mecanismo de mejora continua, como una herramienta de aprendizaje y mejora, y no como una práctica punitiva, los equipos muestran un alto grado de compromiso y se involucran con mayor entusiasmo.

La motivación positiva estimula la creatividad, la perseverancia y la disposición a considerar perspectivas diversas, se traduce en apertura al diálogo. Este clima emocional contribuye a investigaciones más exhaustivas, a la disposición para explorar múltiples perspectivas y entusiasmo por implementar soluciones.

2.2. Empatía y solidaridad

La empatía permite reconocer que los errores no son fallas individuales, sino expresiones de la complejidad de los sistemas. La solidaridad entre colegas favorece la cooperación y reduce las tensiones interpersonales, generando un entorno emocional donde es posible compartir experiencias y aprendizajes sin temor al juicio.

Estos factores fortalecen la cohesión grupal y convierten al ACR en un proceso de construcción colectiva. Cuanto mayor es la empatía tanto entre los integrantes del equipo de investigación como los colaboradores externos, será posible conseguir más información que facilite la comprensión del evento, llevando al ACR a contener mayor cantidad de causas y con ello lograr mayores posibilidades de soluciones eficaces.

2.3. El alivio de encontrar la verdad

Identificar la causa raíz proporciona un fuerte alivio emocional, tanto individual como colectivo, los equipos suelen experimentar una emoción de satisfacción que se corresponde con conseguir las soluciones al problema investigado.

La certeza de comprender lo sucedido reduce la incertidumbre y restablece la confianza en la capacidad del equipo para enfrentar problemas complejos. El alivio no solo reduce la tensión emocional acumulada, sino que también aumenta la disposición a trabajar en las soluciones propuestas, refuerza la disposición a implementar cambios y a sostener las mejoras en el tiempo.

2.4. El orgullo colectivo

Esta emoción deriva de la percepción de haber contribuido, en conjunto, a un aprendizaje significativo para la organización, fortalece la identidad grupal y refuerza el sentido de pertenencia, potenciando la motivación para enfrentar futuros desafíos.

El orgullo colectivo refuerza la identidad grupal y fortalece la motivación para futuras investigaciones, opera como un capital emocional que amplifica la resiliencia organizacional.

Las emociones y el ACR

El análisis comparativo entre factores limitantes y facilitadores muestra que la dimensión emocional constituye un eje crítico en las investigaciones basadas en ACR y pone de relieve la importancia de la gestión emocional. Ignorarla conduce a sesgos, desconfianza y procesos superficiales; integrarla permite desplegar el verdadero potencial de la metodología como herramienta de aprendizaje.

Los enfoques tradicionales han tendido a centrarse exclusivamente en las herramientas técnicas, desatendiendo la dimensión humana. Sin embargo, investigaciones en psicología organizacional destacan la relevancia de la seguridad psicológica como condición para el aprendizaje colectivo.

La literatura en psicología organizacional destaca esta noción de seguridad psicológica como un prerrequisito para que los equipos se atrevan a compartir errores y proponer nuevas ideas sin temor a sanciones. Esta seguridad no surge espontáneamente: requiere líderes capaces de gestionar las emociones colectivas, reconocer la legitimidad de las preocupaciones y construir entornos de confianza.

De esta manera, el ACR trasciende su carácter técnico y se configura como una práctica socioemocional que depende tanto de la calidad de las herramientas utilizadas como de la capacidad de la organización para gestionar las emociones que lo atraviesan.

Cuando los equipos sienten que pueden hablar sin temor a represalias, compartir errores sin estigmatización y aportar ideas sin riesgo de descalificación, el ACR alcanza su máximo potencial como práctica de mejora continua.

Los factores emocionales son determinantes en la efectividad de las investigaciones basadas en ACR. No se trata de elementos accesorios, sino de dimensiones centrales que condicionan la calidad del análisis y la sostenibilidad de las soluciones. Ignorarlos implica aceptar un riesgo elevado de sesgos, defensividad y pérdida de valiosa información.

Integrar explícitamente la gestión emocional en la práctica del ACR supone aceptar que el éxito de la metodología depende tanto del rigor técnico como del clima organizacional y organizacional en el que se desarrolla y de la madurez psicosocial de los equipos.

En este sentido, promover culturas organizacionales basadas en la confianza, la equidad, la justicia y el aprendizaje continuo no solo fortalece la calidad de los análisis, sino que también consolida una visión más humana y sostenible de la gestión de problemas, también fortalece el carácter preventivo del ACR y lo transforma en un espacio de construcción colectiva.

Así, las organizaciones no solo resuelven problemas con mayor profundidad, sino que también consolidan entornos de trabajo más humanos, resilientes y sostenibles.

Referencias

Aguilar, C., De Lille, M., & Flores, M. (2018). Cultura de seguridad organizacional. Variables en relación. En R. Díaz Loving, I. Reyes Lagunes y R. Fuentesanta (Eds.), **Aportaciones a la Psicología Social**. México: AMEPSO.

Martín Sánchez, I. (2020). **Sesgo de confirmación. Revisión bibliográfica**. Universidad de Jaén. Salario emocional: cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. (2023). **Revista científica en ciencias sociales**, 5(1), 67-72. DOI:10.53732/rccsociales/05.01.2023.67

¿Se debe realmente decir la verdad en el trabajo? (2025, 1 de marzo). **El País**. Recuperado de <https://elpais.com/ideas/2025-03-01/se-debe-realmente-decir-la-verdad-en-el-trabajo.html>

El trabajo emocional o cómo nos afecta tener que poner buena cara en el trabajo. (2025, 13 de febrero). **El País**. Recuperado de <https://elpais.com/estilo-de-vida/2025-02-13/el-trabajo-emocional-o-como-nos-afecta-tener-que-poner-buena-cara-en-el-trabajo.html>

Wikipedia. (s. f.). Sesgo de confirmación. En *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo_de_confirmaci%C3%B3n

Wikipedia. (s. f.). Falacia de evidencia incompleta. En *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Falacia_de_evidencia_incompleta

Kang, L. (2024). Describing the impact of psychological safety on risk prevention: A threshold model construction. SAGE Journals.

Ito et al. (2022). A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. Wiley Online Library PMC.

Remtulla et al. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams. BioMed Central.

Sargent et al. (2024). Perceptions of psychological safety in high-containment laboratories. OUCI PMC.

Paradies, M. (2019). What's Fundamentally Wrong with 5-Whys? TapRoot® Root Cause Analysis. MITRE. (2004). Confirmation Bias in Complex Analyses. MITRE.

ScienceDirect. (2020). The impact of confirmation bias on reasoning and visual attention during analysis in engineering design: An eye tracking study. ScienceDirect.

Verywell Mind. (2015). What Is a Cognitive Bias? Verywell Mind.

Frontiers in Psychology. (2025). The emotional equation: how psychosocial support boosts safety practices in the context of Construction 5.0. Frontiers in Psychology.

PubMed. (2016). Personal, situational and organizational aspects that influence the impact of patient safety incidents. PubMed.

Reason, J. (1990). Human error. Cambridge University Press.

Estudio de maestría. (2022). Assessing root causes of low psychological safety. (Tesis de maestría no publicada).