

# Regulación Cognitiva de Emociones. Propuesta de una estrategia para mejorar el bienestar y el desempeño en equipos de trabajo

Fernando Toro Álvarez\*

Recibido: 31/12/2016 Aceptado: 28/04/2017

DOI: 10.21772/ripo.v35n1a03

## Resumen

Las emociones son un componente fundamental de la psicología individual y de los procesos colectivos. Las personas desarrollan mecanismos aprendidos que les permiten la regulación de sus emociones, como un medio para asegurar la supervivencia, adaptación e integración a la vida social. La neurociencia ha venido explorando mecanismos mediante los cuales las personas consiguen manejar sus emociones de modo que se asegure la calidad de su vida personal y de relación y, al tiempo, se limiten las posibilidades de sufrir los efectos adversos de la inadecuada regulación, tales como ansiedad, depresión, distrés, adicciones y otros efectos inconvenientes. El presente escrito contiene una propuesta para la utilización de principios y estrategias de la neurociencia en la regulación cognitiva de emociones en equipos de trabajo, que incluye una estrategia general de intervención. La regulación de emociones en el equipo de trabajo es una condición necesaria para crear y mantener un clima de participación, cooperación y productividad colectiva y, a la vez, contrarrestar los efectos adversos del conflicto, la tensión, la pérdida de compromiso y de cohesión que pueden surgir de las interacciones de personas diversas que se integran al servicio de un objetivo colectivo. Para conseguir este propósito se evalúan diversos mecanismos de regulación cognitiva de las emociones y se propone un plan de intervención dirigido al desarrollo de habilidades de regulación, a nivel individual y colectivo, que puede favorecer el bienestar y el desempeño de los equipos de trabajo.

**Palabras Clave:** Emoción, Regulación Cognitiva, Equipo de Trabajo, Desempeño.

## Emotions Cognitive Regulation. Proposal of a strategy to improve teamwork 's well-being and performance

### Abstract

Emotions are a core component of psychological individual and collective processes. People develop learned mechanisms that allow them to regulate their emotions as a means to assure surviving, adaptation and integration to social life. Neuroscience has been exploring mechanisms by which people achieve control of their emotions in such a way to be sure of the personal and social quality of life and, at the same time, to reduce the possibilities of experiencing the adverse effects of a poor regulation such as anxiety, depression, distress, addictive behavior and other inconvenient effects. The current writing contains a proposal of applying principles and strategies suggested by neuroscience to the purpose of emotion cognitive regulation in teamwork, and includes a general intervention strategy. Emotions regulation in teamwork is a necessary condition to create and maintain a participation, cooperation and collective productivity climate and, at the same time, reduce or eliminate the adverse effects of conflict, strain, poor engagement and loss of cohesion, likely to arise from interactions among diverse people working to attain a collective purpose. To this aim several strategies of cognitive regulation of emotions are assessed and an intervention plan is elaborated in order to develop cognitive regulation abilities, to the individual and group level, and to promote teamwork 's well-being and performance.

**Key Words:** Emotion, Cognitive Regulation, Teamwork, Performance.

---

\* Doctorando. Universidad de Puerto Rico. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel. Director General. Medellín. Colombia. E-mail: ftoro@cincel.com.co.

**Cómo citar este artículo:** Toro Álvarez, F. (2016). Regulación Cognitiva de Emociones. Propuesta de una estrategia para mejorar el bienestar y el desempeño en equipos de trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 35-46. Doi: 10.21772/ripo.v35n1a03

## Introducción

Los equipos de trabajo son colectividades, con frecuencia pequeñas, que tienen a su cargo alcanzar resultados que usualmente superan las posibilidades individuales de cada uno de sus integrantes. Es usual que cada integrante cuente con alguna competencia especial que no tienen los demás. Por otra parte, cada uno trae consigo su estilo personal, expectativas e intereses. Tal es el caso de equipos como los diversos profesionales que atienden pacientes en una sala de emergencias o los diversos especialistas que tienen a su cargo una cirugía compleja, los equipos técnicos que realizan operaciones militares especializadas, los encargados de desarrollar un nuevo producto industrial o de formular una estrategia financiera, los equipos deportivos, los científicos en un proyecto interdisciplinario o las pequeñas y medianas organizaciones productivas que deben integrar los esfuerzos de diversas personas. La calidad y capacidad de estos equipos se juzga por su desempeño. Este a su vez se suele evaluar con tres criterios generales, además de otros de menor relevancia: eficiencia, eficacia y efectividad (Hoegl, Parboteea, & Gemuenden, 2003; Leach, Wall, Rogelberg & Jackson, 2005). Para estos analistas la eficiencia se entiende como la ejecución de las tareas de modo que se asegure un uso óptimo de los recursos y medios disponibles –tecnología, presupuesto, personas y demás-. La eficacia se refiere al logro de los objetivos o resultados previstos. Se evalúa por la diferencia entre lo previsto y lo realmente alcanzado. La efectividad se entiende como la medida en que el equipo satisface las expectativas de calidad y oportunidad de sus usuarios.

No satisfacer criterios de desempeño como estos suele tener consecuencias diversas, muchas veces graves, por los daños, perjuicios y pérdidas que pueden resultar. Entre analistas y expertos suelen definirse diversos requisitos de conocimiento, habilidad y estilo personal para quienes se integran a los equipos de trabajo y particularmente para sus líderes. Entre los más relevantes se han identificado

habilidades de manejo de conflictos, solución de problemas, escucha activa, establecimiento de metas, coordinación de tareas, comunicación (Stevens & Campion, 1999; Leach et al., 2005). Hay otro tipo de demanda que algunos denominan “trabajo emocional”. Se trata de trabajos en los que es necesaria la expresión de emociones positivas, como en el caso de enfermeras, azafatas, médicos, religiosos, meseros y, en general, prestadores de servicios (García & Martínez, (s.f); Schaubroek & Jones, 2000). En la medida en que las reacciones y manifestaciones emocionales son parte de la conducta humana y en cuanto en un equipo participan personas distintas, con roles distintos, es inevitable que surjan reacciones emocionales, derivadas de la tarea o de las relaciones mismas. En cuanto esas reacciones no sean reguladas debidamente se puede esperar que surjan dificultades interpersonales y de desempeño del equipo.

El propósito de este escrito es proponer algunos criterios actuales sobre regulación cognitiva de emociones, que sustenten una estrategia de intervención y desarrollo en equipos de trabajo. Se espera con esta estrategia obtener efectos preventivos o correctivos que armonicen las relaciones interpersonales y prevengan el surgimiento de dificultades que deterioren la calidad de la vida y el desempeño de los equipos de trabajo. Se tratará exclusivamente la regulación de emociones consideradas negativas.

## Concepto de Regulación Cognitiva de las Emociones

Las emociones surgen espontáneamente en los eventos cotidianos de la vida de las personas. Para Gross (1998) la regulación es un proceso por el cual una persona puede incidir en qué emociones tener y cuándo, cómo experimentarlas y cómo expresarlas. Aldao, Nolen-Hoeksema & Schweizer (2010) la entienden como proceso por el que las personas modulan sus emociones consciente y no conscientemente para responder apropiadamente al ambiente. Gross (2002), destaca tres

características de la regulación de emociones: 1) Las personas aumentan, disminuyen o mantienen emociones positivas o negativas, es decir logran cierto control. 2) La regulación de las emociones puede ser o no consciente. 3) La regulación no es inherentemente buena o mala, es decir, puede haber modos de regulación apropiados y también inapropiados. El mismo autor propone un modelo descriptivo del proceso de regulación de emociones con cinco elementos: 1) Selección de la situación, consistente en decidir sobre el acercamiento o la evitación de personas, situaciones o lugares con estímulos emocionales particulares. 2) Modificación de la situación, supone organizarla de modo que se elimine o reduzca la posibilidad de provocar emociones indeseadas o promueva las deseadas. 3) Despliegue atencional, consistente en examinar y seleccionar entre los diversos aspectos de una situación aquellos que se consideran más convenientes. 4) Cambio cognitivo, se refiere a la selección de uno de los diferentes significados que se le pueden atribuir a una situación, de esto depende la tendencia a responder que se elija. 5) Modulación de la respuesta, que contiene los intentos de influenciar la tendencia personal a responder, una vez se han activado los mecanismos de la emoción, como sugerir que una respuesta dada tiene relación con otro evento o situación.

Doré, Silvers & Ochsner (2016) entienden que la regulación de las emociones supone una interacción entre tres elementos: persona, situación y estrategia, cada uno de los cuales puede variar. Las personas pueden variar en la intensidad y especificidad de sus reacciones por razón de sus condiciones disposicionales. La situación puede ser poco evocativa de una emoción o muy intensa. La estrategia depende de la importancia que se conceda a la situación y puede ser más o menos eficaz o conveniente.

Otros estudios han mostrado que hay cambios en la eficacia de la regulación en función de la edad. Martin & Ochsner (2016) encontraron que los niños y los adultos responden de manera similar a los estímulos aversivos pero los niños tienen dificultad

para ejercer control. Por el contrario, responden con más intensidad a las recompensas que los adultos. Esto puede ocurrir, explican, porque el desarrollo de las regiones prefrontales encargadas de la regulación y sus conexiones con la amígdala y otras regiones subcorticales maduran más tardíamente. En otro estudio Silvers et al., (2016) estudiaron la habilidad para la regulación en niños, adolescentes y adultos jóvenes. Se centraron en la Revaluación -mecanismo de regulación emocional- y observaron que efectivamente la edad predijo una disminución en las respuestas de la amígdala. Esto parece explicar lo que también otros estudios han referido acerca de que niños y adolescentes son menos capaces de reevaluar estímulos negativos de la vida cotidiana que las personas de mayor edad.

Un estudio reciente ha examinado qué ocurre cuando una persona percibe las emociones de otra. Satpute et al. (2016) pidieron a los participantes en un estudio experimental clasificar con palabras las emociones de otras personas, a partir de sus expresiones faciales. Detectaron que estas actividades indujeron, en el observador, actividad en la amígdala e ínsula anterior ventral y sus conexiones con la corteza prefrontal medial, áreas todas asociadas con la respuesta emocional. En otro estudio Zaki, Kallman, Wimmer, Ochsner & Shohamy (2016) pidieron a los participantes que adivinaran cómo se sienten diversas personas observadas y luego recibieron retrocomunicación acerca de si acertaron. Se observó que las claves visuales les permitieron predecir de modo confiable la emoción del observado y también las claves verbales que evaluaron. Estos hallazgos son de interés especial porque sugieren que la percepción de las reacciones emocionales de otros induce un patrón emocional equivalente en quien percibe, lo que tiene relevancia para entender las reacciones emocionales de las personas en los equipos de trabajo (Vogeley & Roepstorff, 2009).

Zaki, Davis & Ochsner (2012) llevaron a cabo un estudio para examinar si la consciencia de los estados corporales internos –introspección- es elemento clave para la experiencia emocional.

Los participantes debieron ver videos cortos con contenidos emocionales y luego calificar sus propias respuestas emocionales a los videos. Estas actividades mostraron actividad en la corteza insular y en el opérculo adyacente inferior frontal, además de las relaciones entre la corteza prefrontal y la amígdala, lo que en conjunto evidenció que estas estructuras permiten una conexión entre la consciencia corporal y la emoción. En otras palabras, se evidencia la relación entre la percepción de los estados corporales y las reacciones emocionales a ellos.

En síntesis, la regulación cognitiva de las emociones es un mecanismo de control que se desarrolla y puede mejorar con la edad. Puede ser acertada o equivocada dependiendo de las condiciones de la persona, de las circunstancias contextuales y de la calidad de la estrategia elegida. La percepción de las respuestas emocionales de otros puede inducir en un observador estados emocionales paralelos con efectos en sus propias emociones, lo que tiene implicaciones importantes para el funcionamiento y productividad de los equipos de trabajo, cuando llegan a proliferar emociones negativas.

### **Mecanismos Neurales en la Regulación de las Emociones**

A continuación se mencionan investigaciones recientes en las que se examinó los procesos neuronales y las áreas del cerebro implicadas tanto en la reacción emocional como en su regulación cognitiva. Se describen algunos estudios que reportan hallazgos de interés para comprender estos procesos.

Silvers, Buhle & Ochsner (2013) elaboraron un modelo que describe el proceso de generación de emociones, que en su concepto ocurre en cuatro momentos específicos: 1) Percepción de un estímulo de origen interno o externo. 2) Focalización de la atención en el estímulo. 3) Evaluación de su significado, por la que se juzga su relevancia para metas o expectativas específicas

y se caracteriza como angustia, miedo, tristeza o alegría. 4) Respuesta emocional que resulta de combinar experiencias emocionales previas, actividad del sistema nervioso autónomo y una conducta expresiva de la emoción. Todas estas actividades están soportadas por procesos neurales con una localización diversa en el sistema nervioso.

Silvers, Wager, Weber & Ochsner, (2015) examinaron en un estudio experimental la modulación por el sistema nervioso central de afectos negativos en ausencia de instrucciones dadas para regularlos. Observaron que los niveles menos intensos del afecto negativo reportado estuvieron asociados con activación de la corteza prefrontal dorsolateral y dorsomedial y los niveles más intensos del afecto negativo se asociaron con activación de la amígdala, región que reaccionó con más intensidad a los estímulos negativos que a los neutrales. En otra investigación Silvers et al. (2013) encontraron que tanto la emoción como la regulación se relacionaron ampliamente con las mismas regiones, así: diversas estructuras corticales que se asocian con la identificación de estímulos, su significado y la elaboración de respuestas y de estrategias de regulación; diversas estructuras subcorticales como la amígdala que trabaja en la detección y evaluación de los estímulos, el cuerpo estriado ventral que participa en el aprendizaje de relaciones entre emociones y recompensas y la ínsula que procesa las sensaciones provenientes de las distintas parte del cuerpo para permitir la reacción emocional a estímulos provenientes del propio cuerpo.

Satpute, Shu, Weber, Roy & Ochsner (2013) estudiaron la habilidad de las personas para reportar estados afectivos y encontraron que al menos tres sistemas estuvieron relacionados: 1) La corteza prefrontal dorsomedial asociada con la dirección de la atención a la respuesta afectiva y con la elaboración de atribuciones y conceptos. 2) La corteza frontal ventrolateral se relacionó con la categorización de la respuesta en rótulos verbales. 3) La ínsula ventral anterior y la amígdala

se relacionaron con la sensibilidad a la intensidad de la respuesta afectiva. Concluyeron que la habilidad para detectar y reportar estados afectivos estuvo apoyada en la integración de información proveniente de distintos sistemas neurales. Por tanto, trastornos en alguno de estos subsistemas pueden provocar, entre otros efectos, déficits en la habilidad para describir estados afectivos.

En general resulta claro que la actividad emocional y su regulación están soportadas por procesos que ocurren, de manera coordinada, entre distintas partes del sistema nervioso y que la regulación está a cargo principalmente de la corteza prefrontal, que tiene capacidad para la evaluación, el análisis y la toma de decisiones. Y tanto el análisis como la toma de decisiones son actividades que se aprenden y se pueden desarrollar. Por tanto, aprender estrategias de regulación cognitiva de emociones es algo que se puede promover en personas y equipos de trabajo de manera sistemática y planificada.

En una dirección diferente Gilead et al. (2016) estudiaron lo que ocurre cuando una persona se pone en el lugar de otra y trata de experimentar el mundo como la otra lo haría. Para el efecto se midió a los participantes su actividad neural mientras intentaban predecir las respuestas de dos personas que diferían en su tendencia a experimentar afectos negativos. En los observadores se registró actividad en la corteza prefrontal medial anterior –que participa en la elaboración de estados mentales-. Esta actividad se conectó con actividad en la amígdala. Se evidenció que la actividad en la amígdala fue regulada por la corteza, como si se hubiera experimentado personalmente la emoción, pero esto ocurrió cuando se observó a la persona más emocionalmente sensible. Se apreció entonces una simulación del afecto negativo supuesto en la persona observada. Los autores concluyeron que mirar el mundo a través de los ojos de otra persona puede cambiar el propio proceso emocional. Puede especularse que, en los equipos de trabajo, unas personas pueden comprender la situación de otras

y aún experimentar cierto “contagio emocional”, con independencia de que las emociones sean positivas o negativas.

Para dar soporte a este proceso concurre el sistema de neuronas espejo (Vogeley & Roepstorff, 2009), una red neural que incluye sectores de corteza parietal, prefrontal y amígdala y que da soporte para atribuir estados mentales a otras personas. En este contexto Reeck, Ames & Ochsner (2016) estudiaron cómo unas personas pueden influir en la regulación de las emociones de otras. Identificaron un proceso complementario entre quien regula y la persona regulada, que describieron de la siguiente manera: El regulador 1) identifica el estado emocional del otro y aquí hay activación de su amígdala, 2) evalúa si la emoción expresada difiere de la deseada o esperada y aquí interviene su corteza prefrontal medial, el precúneo y la zona temporoparietal, 3) elige y ejecuta una estrategia de actuación con intervención de la corteza premotora, cingulada y lóbulo parietal inferior. Por su parte, en la persona regulada ocurre el proceso de regulación emocional propuesto por Gross (1998, 2002) que incluye la percepción de la situación que provoca la emoción y de la conducta del regulador, atención a los estímulos y al regulador, evaluación de los significados de la situación que pueden ser influenciados por el regulador, cambio cognitivo estimulado por el regulador y modulación de la respuesta. El proceso de regulación promovida por otra persona facilita la comprensión de la influencia en la regulación de emociones en los equipos de trabajo. En ellos suele estar presente una persona con el rol de líder o con un estilo dominante que logra ejercer influencia importante, para bien o para mal, en el ánimo y la experiencia emocional del equipo.

Silvers, Shu, Hubbard, Weber & Ochsner (2015) estudiaron la duración de los efectos de la regulación en adolescentes y adultos jóvenes. Observaron que en los mayores había una reducción duradera en la respuesta de la amígdala a estímulos aversivos que habían sido objeto de regulación y

este efecto fue mediado por la corteza prefrontal rostralateral. En adolescentes, aunque se observó la conservación de la regulación de la respuesta de la amígdala, su habilidad para la regulación fue inferior a la de los mayores, limitación que ya se había reportado en otros estudios con adolescentes.

Los estudios referidos hasta aquí permiten apreciar varios hechos relevantes en relación con la regulación de las emociones. Se trata de un proceso que supone experimentar una emoción promovida por eventos o estímulos tanto internos como externos y en la que tienen protagonismo varias estructuras del cerebro. En la medida en que las expresiones emocionales pueden provocar efectos inconvenientes en el medio, su control es indispensable. Este control, denominado regulación es una actividad cognitiva, que puede ser consciente y que modula las respuestas emocionales. En esta actividad participan diversas regiones de la corteza cerebral, principalmente la corteza prefrontal, moderando las respuestas de la amígdala. Cuando alguien “se pone en el lugar de otro” ocurren procesos cerebrales equivalentes a los que se activan cuando experimenta directamente una emoción. La conducta de una persona puede inducir en otra el proceso de regulación de emociones, lo que resulta de interés en los contextos sociales. Los hallazgos referidos permiten entender que la regulación cognitiva de las emociones es un mecanismo de autocontrol y de control social con efectos en la vida de los grupos, que puede intervenir para asegurar la calidad de la vida de las personas y la productividad del equipo.

### **Efectos Generales de la Regulación de Emociones**

Diversas investigaciones han destacado la importancia personal y social de la regulación de las emociones y han identificado efectos de distinto orden. Heatherton & Wheatley (2010) proponen que la evolución del cerebro ha dotado a los seres humanos de cuatro potencialidades importantes: 1) autoconsciencia que le permite evaluar la pertinencia de su conducta social, 2) posibilidad

de entender y predecir las reacciones de otros, 3) posibilidad de detectar amenazas en situaciones complejas, 4) posibilidad de auto-regularse para asegurar su ajuste y adaptación. Estiman que tales habilidades permiten a los seres humanos satisfacer su necesidad fundamental de pertenencia y de vinculación social.

La observación científica y la experiencia cotidiana evidencian que la regulación de las emociones, aparte de ser un proceso esencial para la vida, puede tener efectos positivos o inconvenientes, que dependen más de la estrategia utilizada que del tipo de emoción, como lo muestran varios estudios. A este respecto Lopes, Salovey, Coté & Beers (2005) y Reeck et al. (2016) observaron que las emociones y su regulación son realidades eminentemente sociales y observan que quienes son más exitosos en la regulación de sus emociones suelen experimentar menos conflictos interpersonales y tener relaciones de mejor calidad. Los estudios han reportado diferentes efectos de la regulación de las emociones. A continuación se enumeran algunos de esos resultados, asociados a diversas estrategias de regulación.

Las estrategias de Auto-inculpación, Culpar a otro, Rumiación y Catastrofización se relacionaron con síntomas depresivos, principalmente en mujeres (Garnefski, Kraaij & Spinhoven, 2001; Garnefski, Teerds, Kraaij, Legerstee & van den Kommer, 2004). Las estrategias de Aceptación, Evitación, Solución de Problemas, Revaluación, Rumiación y Supresión correlacionaron significativamente con las psicopatologías ansiedad, depresión, desorden alimentario, consumo de sustancias. Evers, Marijn Stok & Ridder (2010) evidenciaron que la Supresión Expresiva, mantenida por un largo período, se relacionó con síntomas de depresión, baja autoestima, menos satisfacción con la vida y bajo bienestar en general. También se encontró que tres estrategias de regulación resultaron protectoras de psicopatología: Revaluación, Solución de Problemas y Aceptación (Aldao et al, 2010; Aldao, & Nolen-Hoeksema, 2010).

Satpute et al. (2013), estudiando la habilidad para reportar estados afectivos encontraron que un déficit en esta habilidad se asoció con síntomas severos en alexitimia –dificultad para reconocer, controlar y expresar las emociones-, autismo, esquizofrenia y desorden depresivo mayor. Los datos referidos permiten entender que hay estrategias de regulación que producen efectos que tienen consecuencias inconvenientes, en lo personal y en lo social. Algunas de estas estrategias han recibido más atención que otras y esto es particularmente cierto para las estrategias con efectos adversos. A este respecto Evers et al. (2010) sugieren que no es la experiencia de emociones negativas lo que afecta de modo adverso sino la falta de estrategias adecuadas para una regulación acertada y adaptativa de esas emociones.

### **Estrategias de Regulación Aplicables en Equipos de Trabajo**

A juicio de Martin & Ochsner (2016) la regulación de emociones es una habilidad vital crítica que puede, entre otras cosas, facilitar el aprendizaje y mejorar los resultados educativos o laborales. Gracias a la regulación cognitiva conseguimos moderar la intensidad, las manifestaciones y las respuestas conductuales a los estímulos emocionales. A continuación se considera una lista de los mecanismos o estrategias de regulación cognitiva de las emociones más frecuentemente consideradas en la investigación.

Garnefski et al. (2004) estudiaron las siguientes estrategias en relación con el manejo de estados depresivos. *Auto-inculpación*, la persona se atribuye la culpa de una experiencia. *Culpar a otro*, atribuir a otro o al ambiente la responsabilidad o culpa de una experiencia. *Aceptación*, pensamientos de receptividad y resignación con la experiencia. *Re-enfoque en la planeación*, pensar en qué pasos dar para enfrentar y manejar un evento negativo. *Re-enfoque positivo*, pensar en asuntos positivos o placenteros en lugar de pensar en el evento. *Rumiación*, pensar continuamente sobre ideas y sentimientos asociados con el evento. *Revaluación*

*positiva*, pensar o imaginar un significado positivo del evento, como un posible aprendizaje personal. *Poner en perspectiva*, rechazo de la seriedad o relevancia del evento o enfatizar en su relatividad. *Catastrofización*, pensamientos que exageran la gravedad o el terror de lo que se ha experimentado.

En un estudio de metanálisis Aldao et al. (2010) identificaron las seis estrategias de regulación más frecuentemente estudiadas. *Revaluación*, consiste en generar interpretaciones positivas o benignas ante una situación inconveniente. *Solución de Problemas*, intentos conscientes de cambiar una situación adversa o detener sus consecuencias. “*Mindfulness*”, conseguir un estado de consciencia plena, sin juicios ni elaboraciones en el cual pensamientos, sentimientos, sensaciones y realidad son aceptados como llegan. *Supresión y Evitación*, consistente en ignorar o desatender la existencia de una situación inconveniente. *Supresión de Pensamientos*, rechazar como indeseados pensamientos relativos a una situación inconveniente. *Evitación Experiencial*, suprimir la evocación de pensamientos, emociones, sensaciones o memorias de una situación inconveniente. En otro estudio Evers et al. (2010) estudiaron la *Supresión Expresiva*, consistente en reducir o eliminar la expresión de las emociones mientras se experimenta un estado emocional.

Es importante idear modos de evitar los efectos adversos de algunas de estas estrategias a fin de asegurar el bienestar de las personas y el desempeño de los equipos de trabajo. Las siguientes estrategias merecen un tratamiento de reducción o eliminación: Auto-inculpación, Culpar a otro, Rumiación, Catastrofización, Supresión, Evitación (de pensamientos, expresiva y experiencial). Por otra parte, las estrategias probadamente positivas y eficaces merecen un tratamiento que promueva su adopción por el equipo y su asimilación por su capacidad de promover la regulación individual y colectiva: Re-enfoque en la Planeación, Revaluación Positiva, Poner en Perspectiva y Solución de Problemas.

A continuación se analizan con mayor detenimiento las estrategias con efectos positivos, dada su relevancia para el manejo en equipos de trabajo.

**Re-enfoque en la Planeación.** Consiste en pensar cómo manejar el evento promotor de la emoción (Garnefski et al., 2004). Se trata de aceptar la emoción resultante y entender la situación que la provoca como algo que merece atenderse y manejarse. Pero además, requiere identificar causas, posibles consecuencias y acciones conducentes a resolver la situación o a prevenirla, en caso de eventos negativos. Si son positivos, los mismos análisis deben conducir a identificar acciones que permitan conservar sus efectos o conseguir que se repitan los eventos. Esto puede hacerse individual y colectivamente, en sesiones de análisis de casos que permitan la expresión verbal de las emociones y de los estímulos que las provocan, su comprensión y se realice luego una elaboración racional enfocada en el aprendizaje y el aprovechamiento futuro de lo aprendido. Efectos esperados: expresar y compartir de modo verbal las emociones, entender racionalmente la situación estímulo y establecer pautas de actuación para capitalizar sus efectos como un mecanismo de aprendizaje, promover actitudes de resiliencia.

**Revaluación Positiva.** Consiste en generar interpretaciones favorables o benignas que pueden estar asociadas a una situación inconveniente (Garnefski et al., 2004; Aldao et al., 2010; Evers et al. 2010; Denny, Inhoff, Zerubavel, Davachi, & Ochsner, 2015). Este es uno de los mecanismos con efectos positivos estudiado con más frecuencia. Esta estrategia le resta relevancia a lo inconveniente de la situación al buscar algún posible efecto benéfico. En consecuencia, la valencia negativa de la situación y la intensidad emocional se disminuye al encontrar alguna consecuencia favorable y realista. Efectos esperados: Identificar racionalmente posibles efectos favorables de la situación, controlar el surgimiento de estrategias inconvenientes como inculpación, supresión o

rumiación, reducir el posible estrés resultante, disminuir la excesiva reactividad emocional a las situaciones difíciles, minimizar en el equipo la tendencia a buscar culpables o responsables y generar aprendizaje individual y colectivo. Como se mencionó previamente, esta estrategia, si se repite, suele conservar en el tiempo sus efectos reguladores sobre la amígdala. Además puede complementarse bien con la de Re-enfoque en la Planeación.

**Poner en Perspectiva.** Consiste en considerar la relatividad del evento para desenfatar su seriedad o relevancia (Garnefski et al., 2004). Esta estrategia permite controlar el uso de estrategias como Rumiación, Evitación o Catastrofización, pero puede caer en el extremo de la Supresión de Pensamientos indeseados (Aldao et al., 2010), lo que sería igualmente inconveniente. No obstante si cada persona y todo el equipo de trabajo comprenden bien este mecanismo de control es posible desarrollar la habilidad de aplicarlo a diversas situaciones, de modo que haga parte de las prácticas colectivas de regulación de la vida colectiva y del análisis de problemas en el trabajo. Efectos esperados: desarrollo de habilidad para no sobrevalorar los aspectos inconvenientes de una situación, reducción de la intensidad de la experiencia emocional en eventos futuros similares, al menos una vez desarrollada la habilidad y, como ya se mencionó, reducir la posibilidad de utilizar estrategias menos convenientes.

**Solución de Problemas.** Se trata de “[...] intentos conscientes de cambiar una situación estresante o detener sus consecuencias, contiene acciones dirigidas a resolver un problema” (Aldao et al. 2010a, p. 218; Aldao et al., 2010b). Como en las estrategias precedentes, tampoco en este caso se actúa para eliminar la experiencia emocional ya iniciada sino para cambiar la situación inconveniente o detener sus consecuencias. Este cambio de enfoque, de la emoción experimentada al control de la situación, tiene la capacidad de llamar la atención sobre la tarea de control lo

que le resta relevancia a la experiencia emocional misma. En consecuencia, al ocupar la atención en la tarea y no en la experiencia emocional se reduce la posibilidad de experimentar estrés y se mejora la posibilidad de afrontamiento de la situación. Esta estrategia es equivalente a la de Re-enfoque en la Situación, por tanto son aplicables a la solución de problemas las mismas posibilidades de manejo y los mismos efectos esperados.

### Elementos para una Estrategia de Intervención

Con base en los conceptos y prácticas precedentes se propone a continuación un plan general para desarrollar habilidades individuales y colectivas de regulación cognitiva de emociones en un equipo de trabajo.

**Objetivo general.** Dotar al equipo de criterios y competencias que, mediante la regulación positiva de emociones, les permitan alcanzar bienestar y productividad.

**Resultados esperados.** Como consecuencia de su participación en esta experiencia los asistentes estarán en condición de:

1. Hacer análisis colectivo frecuente de dificultades y problemas de su equipo de trabajo.
2. Hacer regulación individual y colectiva eficaz de emociones negativas.
3. Exhibir comportamientos individuales y colectivos de retro-comunicación, asertividad y resiliencia.
4. Incorporar en el análisis de problemas del equipo el uso de las estrategias de regulación de emociones.
5. Experimentar bienestar por su participación en el equipo.
6. Exhibir un nivel de desempeño colectivo mayor después de la intervención.

### Plan de Acción

1. *Experiencia educativa inicial.* Tendrá el propósito de enseñar al equipo el concepto e importancia de la regulación de emociones en el trabajo y exponer diferentes estrategias de regulación, con sus posibles efectos. Esta actividad estará basada en experiencias y análisis de casos expuestos por los participantes. Tendrá una duración estimada de 3 a 4 horas.

2. *Análisis de estrategias de regulación de emociones.* En una sesión de trabajo se reportará a cada participante los resultados de una prueba psicométrica de auto-reporte que evalúe su uso de las distintas estrategias de regulación. También se presentarán las tendencias en el grupo. La prueba será administrada antes de la experiencia educativa. Este análisis de resultados tendrá lugar después de la experiencia educativa inicial y busca desarrollar auto-consciencia, sensibilidad y actitud favorable hacia la regulación individual y colectiva. Se explorarán con el equipo los efectos posibles de las tendencias identificadas por la prueba y su relación con dificultades actuales en el equipo. Duración estimada 3 a 4 horas.

3. *Elaboración de un plan de regulación de emociones.* Con base en los resultados de la segunda actividad el equipo podrá identificar las estrategias de regulación que le conviene manejar y las que debe evitar y así formular objetivos de mejora. Determinará entonces los casos, los momentos apropiados, las reglas que se aplicarán, las decisiones que se deberán tomar y los controles que se realizarán para asegurar una oportuna y apropiada regulación de emociones. Estas previsiones y su repetido cumplimiento podrán crear hábitos colectivos de análisis y reflexión que, con el tiempo, harán parte de la cultura del equipo y serán habilidades con efectos individuales y colectivos. Duración estimada 3 a 4 horas.

4. *Formulación de criterios para evaluar los logros.* Los objetivos de mejora formulados en el paso precedente serán parte de los criterios de

evaluación. Será preciso identificar y registrar hechos, resultados, efectos individuales y colectivos que le permitan al equipo valorar sus logros. Aquí será importante determinar cómo y cuándo se harán los registros, quiénes serán responsables y cuándo se deberán analizar por el equipo. Duración estimada: 1 hora.

#### *5. Seguimiento y reforzamiento del aprendizaje.*

Se examinarán los criterios y registros establecidos en el paso precedente. Esta evaluación se realizará en los períodos acordados por el equipo y estará acompañada de una reformulación de objetivos y del establecimiento de unos nuevos, si fuera necesario. Identificar los logros proveerá un refuerzo positivo en compensación y estimulará la continuación del plan. Considerar las fallas facilitará encontrar deficiencias que podrán corregirse para asegurar el resultado final. Esta etapa es importante para la consolidación del aprendizaje y estabilización de hábitos colectivos, que luego han de automatizarse y hacer parte de la cultura.

*6. Evaluación final del plan.* Esta actividad se realizará al concluir el plazo determinado para la ejecución del plan. Deberá tener en cuenta los resultados alcanzados en términos de la regulación de emociones requerida por el equipo, los beneficios en eficiencia, eficacia y efectividad y, preferiblemente, el impacto de estos logros en la productividad general del equipo estimada en términos económicos y la relación costo-beneficio. Una evaluación rigurosa del proceso será necesaria para asegurar su replicabilidad en otros equipos (Nielsen, 2013).

Todas estas etapas requieren la participación de consultor experto y los resultados generales serán analizados por el equipo y reportados a otras instancias administrativas como evidencia de la eficacia de la intervención.

La eficacia de este plan de trabajo depende no solo de la calidad del plan sino también del concurso de otras instancias, como el apoyo gerencial, la disponibilidad de los recursos económicos

necesarios, el compromiso de los participantes, la apropiación del tiempo y la consciencia de la necesidad de regular las emociones en el equipo. No obstante, el elemento más determinante del éxito de la intervención, consideran Kelloway & Barling (2010), es la preparación y el compromiso del líder del equipo. Por tal razón se estima que ésta persona deberá tener una sensibilización y adiestramiento previos para que cuente con la habilidad y la motivación necesarias para liderar el proceso.

Las etapas referidas previamente corresponden a etapas generales de intervención y cambio organizacional, tal como lo sugieren Cooperrider & Sekerka, (2006); Schein, (2006); Burnes, (2006), con la restricción de que se trata de hacerla en el nivel de un equipo de trabajo, preferiblemente pequeño, y concentrado en un mismo lugar de trabajo o en sitios próximos. Supone la participación directa de todos los miembros del equipo. En el caso de un mayor número de grupos o de circunstancias diferentes deberá reconsiderarse la estrategia de intervención para adecuarla a esas condiciones.

### **Conclusiones**

El uso continuado de las prácticas de regulación podrá promover aprendizajes que tendrán tres efectos importantes: 1) Consolidar los patrones de respuesta en el sistema nervioso, por la repetición consciente de las prácticas, lo que asegurará permanencia de las respuestas aprendidas, gracias al mecanismo de plasticidad neural. 2) Crear hábitos colectivos de reacción que, con el tiempo, se deberán convertir en parte de la cultura, la que a su vez será un mecanismo de regulación social, que refuerce y estimule la regulación individual. 3) Fortalecer los procesos de regulación emocional colectiva gracias al mecanismo de contagio emocional, soportado por las áreas del cerebro dotadas de neuronas espejo y por los demás mecanismos de aprendizaje.

Con base en esta propuesta se podrán mejorar situaciones relacionadas con las reacciones emocionales de las personas a los inconvenientes de la tarea y de las relaciones interpersonales. Estos

resultados podrán irse dando y registrando en el seguimiento que el equipo realiza.

Las mejoras serán planeadas y monitoreadas por el propio equipo. Las personas y el equipo desarrollarán habilidades para regular sus emociones recurriendo a estrategias con efectos positivos y restringiendo el uso de estrategias inconvenientes. Estos aprendizajes serán experienciales y auto-controlados, circunstancias que aseguran una mayor eficacia, si se comparan con otras estrategias de aprendizaje como talleres, conferencias o sesiones de coaching.

La adquisición o desarrollo de habilidades de regulación emocional podrá transferirse a otros contextos de la vida de las personas, dentro y fuera del trabajo, con diversos beneficios para la vida personal y social. En la medida en que las personas puedan tener consciencia permanente de sus emociones y regularlas de manera adecuada podrán surgir otras habilidades y actitudes, conexas con la regulación, como la asertividad, la resiliencia, el manejo del estrés y la misma habilidad para trabajar en equipo.

Es muy posible que recurrir a estrategias de regulación como Re-enfoque, Revaluación o Poner en Perspectiva contribuya a consolidar la estabilidad emocional de las personas y del equipo. También estos mecanismos pueden sustituir estrategias poco adaptativas como supresión, evitación, inculpación, rumiación o catastrofización. Esto puede ocurrir por dos razones: una, la posibilidad de analizar colectivamente los eventos críticos del equipo con los criterios de regulación aprendidos y con las pautas de actuación acordadas por el propio equipo; otra, la posibilidad de exponer en palabras las emociones experimentadas y tratarlas colectivamente permite que se produzca el efecto de regulación social basado en estrategias más constructivas que inconvenientes.

Todo el plan propuesto y los efectos esperados constituyen una estrategia que merece someterse a prueba y evaluación, con posibilidades de ser eficaz, en la medida en que se soporta en conceptos y principios derivados de investigación científica seria.

## Referencias

- |Aldao, A., & Nolen-Hoeksema, S. (2010a). Specificity of cognitive emotion regulation strategies: A transdiagnostic examination. *Behaviour Research and Therapy*, 48(10), 974–983. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2010.06.002>
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010b). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30(2), 217–237. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.11.004>
- Burnes, B. (2006). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change. En J. V. Gallos, Editor. *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass
- Cooperrider, D. L. & Sekerka, L.E. (2006). Toward a Theory of Positive Organizational Change. En J. V. Gallos, Editor. *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass
- Denny, B. T., Inhoff, M. C., Zerubavel, N., Davachi, L., & Ochsner, K. N. (2015). Getting Over It: Long-Lasting Effects of Emotion Regulation on Amygdala Response. *Psychological Science*, 26(9), 1377–1388. <https://doi.org/10.1177/0956797615578863>
- Doré, B. P., Silvers, J. A., & Ochsner, K. N. (2016). Toward a personalized science of emotion regulation. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(4), 171–187.
- Evers, C., Marijn Stok, F., & de Ridder, D. T. D. (2010). Feeding your feelings: emotion regulation strategies and emotional eating. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(6), 792–804. <https://doi.org/10.1177/0146167210371383>
- Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, Ph. (2001). Negative Life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, 30, 1311–1327.
- Garnefski, N., Teerds, J., Kraaij, V., Legerstee, J., & van den Kommer, T. (2004). Cognitive emotion regulation strategies and depressive symptoms: Differences between males and females. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 267–276. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00083-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00083-7)
- Gilead, M., Boccagno, C., Silverman, M., Hassin, R. R., Weber, J., & Ochsner, K. N. (2016). Self-regulation via neural simulation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(36), 10037–10042. <https://doi.org/10.1073/pnas.1600159113>
- García, E. & Martínez, I. (s.f). *El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional*.

- Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I, España.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Publishing Foundation*, 2(3), 271–299. [https://doi.org/10.1017.S0048577201393198](https://doi.org/10.1017/S0048577201393198)
- Gross, J.J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Heatherston, T. F. & Wheatley, T. (2010). Social Neuroscience. In R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.), *Advanced social psychology* (p. 575- 612). New York: Oxford University Press.
- Hoegl, M., Parboteea, K. P. & Gemuenden, H. G. (2003). When teamwork really matters: task innovativeness and a moderator of the teamwork-performance relationship in software development projects. *Journal of Engineering and Technology management*, 20, 281-302
- Kelloway, E. K. & BarlinG, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260 – 279. DOI: 10.1080/02678373.2010.518441
- Leach, D. J., Wall, T. D. Rogelberg, S. G. & Jackson, P. R. (2005). Team autonomy, performance and member job strain: uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 1-24
- Lopes, P. N., Salovey, P., Coté, S. & Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113–8. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.5.1.113>
- Martin, R. E., & Ochsner, K. N. (2016). The neuroscience of emotion regulation development: Implications for education. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 10, 142–148. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2016.06.006>
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as active crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029-1050. DOI: 10.1177/0018726713477164
- Reeck, C., Ames, D. R., & Ochsner, K. N. (2016). The Social Regulation of Emotion: An Integrative, Cross-Disciplinary Model. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(1), 47–63. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.09.003>
- Satpute, A. B., Shu, J., Weber, J., Roy, M., & Ochsner, K. N. (2013). The Functional Neural Architecture of Self-Reports. *Biological Psychiatry*, 73(7), 631–638 <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2012.10.001>
- Satpute, A. B., Nook, E. C., Narayanan, S., Shu, J., Weber, J. & Ochsner, K. N. (2016). Emotions in “black or white” or shades of grey? How We Think About Emotion Shapes Our Perception and Neural Representation of Emotion. *Psychological Science*, 27(11), 1428–1442. <https://doi.org/10.1177/09567976166661555>
- Schaubroek, J. & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schein, E. H. (2006). Facilitative Process Interventions: Task processes in groups. En J. V. Gallos, Editor. *Organization Development*. SanFrancisco: Jossey-Bass
- Silvers, J. A., Buhle, J. T. & Ochsner, K. N. (2013). The neuroscience of emotion regulation: Basic mechanisms and their role in development, aging and psychopathology. In K. O. and S. M. Kosslyn (Ed.), *The Handbook of Cognitive Neuroscience, Vol I*. Oxford University Press: New York, NY.
- Silvers, J. A., Wager, T. D., Weber J., Kevin, N. & Ochsner, K. N. (2015). The neural bases of uninstructed negative emotion modulation. *Soc Cogn Affect Neurosci*, 10(1), 10–18. <https://doi.org/10.1093/scan/nsu016>
- Silvers, J. a, Shu, J., Hubbard, A. D., Weber, J., & Ochsner, K. N. (2015). Concurrent and lasting effects of emotion regulation on amygdala response in adolescence and young adulthood. *Developmental Science*, 18(5), 771–84. <https://doi.org/10.1111/desc.12260>
- Silvers, J. A., Insel, C., Powers, A., Franz, P., Helion, C., Martin, R. E., ... Ochsner, K. N. (2016). vPFC–vmPFC– Amygdala Interactions Underlie Age-Related Differences in Cognitive Regulation of Emotion. *Cerebral Cortex*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhw073>
- Stevens, M. J. & Champion, M. A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25(2), 207-228
- Vogeley, K. & Roepstorff, K. (2009). Contextualizing culture and social cognition. *Trends in Cognitive Science*, 13(12), 511–516. DOI 10.1016/j.tics. 2009.09.006
- Zaki, J., Davis, J. I., & Ochsner, K. N. (2012). Overlapping activity in anterior insula during interoception and emotional experience. *NeuroImage*, 62(1), 493–499. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2012.05.012>
- Zaki, J., Kallman, S., Wimmer, G. E., Ochsner, K. & Shohamy, D. (2016). Social Cognition as Reinforcement Learning: Feedback Modulates Emotion Inference. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 28(9), 1270–1282. [https://doi.org/10.1162/jocn\\_a\\_00978](https://doi.org/10.1162/jocn_a_00978)