

Regulación Afectiva (de Emociones y Estado de Ánimo) en el Lugar de Trabajo¹

Affective Regulation (of Emotions and Mood) in the Workplace

- » Darío PÁEZ² (Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea)
- » Silvia da COSTA³ (Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea)

Resumen Este artículo integra meta-análisis y revisiones sobre regulación del estado de ánimo y de las emociones en general y en el área laboral. Se estima el tamaño del efecto de las formas de regulación en relación a la balanza de afectos o bienestar afectivo a partir de cinco meta-análisis. La síntesis de meta-análisis torna posible concluir que las estrategias que permiten mejorar el estado de ánimo, aumentar emociones positivas y disminuir negativas tanto en auto como en la hetero-regulación, son, la modificación de la situación, el apoyo emocional, la distracción y aceptación, la reevaluación positiva, la regulación fisiológica activa y expresión regulada. Son disfuncionales el aislamiento social, el abandono psicológico, el pensamiento desiderativo, la reevaluación negativa, la rumiación, la supresión emocional y la confrontación. La rumiación en algunos estudios es funcional, asociándose a la re-evaluación. La confrontación en ocasiones es adaptativa, porque se asocia a la expresión regulada y a la asertividad.

Palabras clave:

auto-regulación, afectividad, emociones, hetero-regulación.

Abstract This article describes meta-analyses and narratives review with regards to regulation of mood and emotions, in general and in the organizational domain. Effect sizes of the association between affect strategies and affect balance or emotional well-being were estimated using five meta-analyses. The synthesis of these meta-analyses suggests that the functional strategies in auto- and hetero-regulation that help to enhance mood, increase positive affects, and decrease negative affects include problem-directed action, seeking emotional social support, distraction and acceptance, reappraisal, active physiological regulation, and regulated emotional expression. Dysfunctional strategies include withdrawal, social isolation, wishful thinking, negative reevaluation, rumination, emotional suppression, venting and confrontation. Rumination is functional in some studies, being associated with reevaluation. Confrontation is sometimes adaptive, being associated with regulated expression and assertiveness.

Keywords:

self-regulation, affect, emotions, hetero-regulation.

Resumo Este artigo congrega meta-análises com revisões relativas à regulação do estado de ânimo sobre as emoções, em geral e, mais especificamente, emoções no âmbito do trabalho. Estima-se o tamanho do efeito das formas de regulação em relação aos afetos ou bem-estar afetivo, a partir de cinco meta-análises. As sínteses das meta-análises torna possível concluir que as estratégias que permitem melhorar o estado de ânimo, aumentar as emoções positivas e diminuir as negativas, tanto na auto como na heterorregulação, são a modificação da situação, o apoio emocional, a distração e a aceitação, a reavaliação positiva, a regulação fisiológica ativa e a expressão regulada. São disfuncionais o isolamento social, o abandono psicológico, a reavaliação negativa, a ruminação, a supressão emocional e a confrontação. A ruminação, em alguns estudos, é funcional, estando associada à reavaliação. A confrontação em certas ocasiões é adaptativa porque se associa à expressão regulada e à assertividade.

Palavras-chave:

autorregulação; afetividade; emoções; heterorregulação

1 Agradecimientos: Este texto y algunos de los estudios que en él se incluyen fueron financiados por los proyectos PSI2011-26315 y UFI 11/04 de la UPV/EHU

2 Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Grupo Consolidado UPV CCE y UFI Psicología del Siglo XXI 11/04. Correspondencia a nombre de Darío Páez, Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Avenida de Tolosa, 70, Donostia/San Sebastián e-mail: dario.paez@ehu.es.

3 Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Grupo Consolidado UPV CCE y UFI Psicología del Siglo XXI 11/04.

En este artículo vamos a revisar las formas de regulación de la afectividad, es decir de las emociones y del estado de ánimo, en el lugar de trabajo (Lawrence, Troth, Jordan, & Collins, 2011; Mikolajczak, Tran, Brtotheridge, & Gross, 2009). La línea de estudio clásica del coping se asocia al estudio del efecto de los acontecimientos vitales estresantes centrándose principalmente en aquellas estrategias que ayudan a disminuir la afectividad negativa asociada. Esta línea enfatiza períodos temporales amplios en cuanto al tiempo que transcurre entre el suceso y la forma de manejarlo – generalmente se estima que los hechos de cambio provocan estados de ánimo y episodios emocionales durante 3-6 meses (Bilbao, Páez, da Costa, & Martínez-Zelaya, 2013). Una segunda línea más reciente es la de la regulación afectiva que se refiere a la modificación de los estados de ánimo. Estos duran días y semanas, no tienen causa clara y son la tonalidad de fondo afectivo que influye sutilmente la cognición (Larsen & Prizmic, 2004). La regulación emocional hace referencia a la modificación de los componentes de la experiencia emocional (experiencia subjetiva, respuesta fisiológica, expresión) respecto a su frecuencia, forma, duración e intensidad. Las emociones son experiencias breves, intensas, con causa clara y que provocan tendencias de acción precisas y sus efectos duran a lo más horas o días (Gross, 2008; Totterdell & Niven, 2014). Creemos que estas áreas se refieren a procesos comunes de auto y hetero-regulación o constructos que comparten características similares (Koole, 2009). Los hechos vitales –generalmente– provocan emociones y estados de ánimo, y una parte importante del coping se refiere a aspectos emocionales (Skinner, Edge, Altman, & Sherwood, 2003). Si bien las emociones son más intensas que los estados de ánimo y duran breves momentos, los estudios de auto-reporte muestran que sus efectos duran varias horas y días –en el caso del enojo, tristeza y alegría– y que la comunicación emocional sobre ellos influye durante días e inclusive semanas a las relaciones sociales (Rimé, 2012). Además, los episodios emocionales generalmente producen mezclas de emociones –y no emociones puras–, siendo además incidentes que refuerzan, crean o se apoyan en los estados de ánimo (Frijda, 2012). Los estudios de muestreo temporal de la vivencia han mostrado que los estados de ánimo son más frecuentes y componen alrededor del 75% de la vivencia afectiva. Las emociones negativas o estados intensos negativos se daban como promedio un 5% de las vivencias muestreadas, mientras que las positivas ocurrían durante un 17% (Watson, 2000). Estudios retrospectivos muestran que la mayoría de los momentos vividos en el trabajo son positivos, aunque es durante este tiempo que se producen más momentos negativos – en particular cuando se está delante del jefe– solo superado en negatividad por el viaje al trabajo en asalariadas de EEUU. El porcentaje de momentos en que predominan las emociones positivas en el trabajo es del 73%, del 82% en tareas domésticas y del 88% en vida social y ocio (Kahneman, 2012). Las principales causas de emociones positivas –alegría, calma y orgullo– son el logro de objetivos, el reconocimiento recibido en el trabajo y las acciones de los pares. Los halagos –por parte de los superiores– sobre el trabajo bien hecho, es la fuente principal de orgullo. Las causas principales del enfado, irritación, disgusto y tristeza son las acciones de los pares, las actuaciones de los superiores y los problemas vinculados al rol o desempeño laboral (Tran, 2009; Totterdell & Niven, 2014).

Un modelo secuencial de regulación emocional muy influyente –aunque con limitaciones que expondremos el de Gross (2008). Este distingue: (i) la regulación de las emociones a partir de la selección de la situación con la que se inicia el proceso generativo de la emoción –evitar o aproximarse a ciertas personas, lugares o actividades– y que no examinaremos en este artículo porque nos centraremos en cómo se regulan los episodios afectivos, es decir los cambios en estados de ánimo y emociones una vez que éstos se ha producido; (ii) la modificación de la situación con el fin de adaptarse a ella, es decir, modificar su impacto emocional creando diferentes situaciones –incluimos aquí la modificación de lazos sociales; (iii) la orientación de la atención – con el fin de seleccionar en que aspectos de la situación debería centrarse la atención– e incluye la distracción versus la focalización; (iv) el cambio cognitivo que se refiere a la regulación de la experiencia emocional –mediante el cambio de los contenidos de lo que se piensa sobre la situación e incluye la reevaluación positiva, la rumiación y autocrítica; y la (v) modificación de la experiencia y respuesta emocional, ya sea fisiológica, vivencial o sentimientos y expresiva.

A este modelo, que nos sirve de marco general, le incorporamos los siguientes matices: (i) la secuencia es válida para el estudio de la respuesta emocional a nivel muy específico, pero estudios más molares sugieren que estas respuestas se dan antes, durante y después del episodio emocional – como ya mostraron los estudios clásicos de coping (Skinner et al., 2003); (ii) las formas o familias de regulación no solo se aplican a las emociones sino que a los estados de ánimo y muchos de los estudios de regulación supuestamente emocional son de estados de ánimo inducidos por filmes o recuerdos (Kooze, 2009); (iii) en la dimensión de la modificación de la situación incorporamos la modificación indirecta de esta vía el apoyo social instrumental, aunque también las modificaciones de las relaciones sociales que cambian el contexto del episodio. Ambas tienen efectos muy importantes en el manejo de episodios emocionales y del estado de ánimo y el modelo de Gross no las incorpora (Mikolajczak et al., 2009).

Estudios recientes han encontrado que las formas de regulación citadas son utilizadas por entre el 20 y 80% de las personas y además el porcentaje medio de estrategias que se suelen utilizar es similar en las diferentes fases (Company, Oberst, & Sánchez, 2012; Oberst, Company, Sánchez, Oriol-Granado, & Páez, 2013). Se ha encontrado que todas estas estrategias de regulación afectiva han sido utilizadas por asalariados (Mikolajczak et al., 2009). Por ejemplo, un estudio en el ámbito laboral encontró que la forma de regulación menos utilizada que era la supresión tenía una puntuación de 2.06 y la más utilizada como la modificación de la situación, distracción y reevaluación tenían medias de 5.15 sobre una escala de 1 a 7 (da Costa, Páez, Oriol, & Unzueta, 2014).

Se ha planteado que no hay formas de regulación adaptativas per se y que la funcionalidad de las mismas depende del contexto. Se enfatiza que la flexibilidad en la regulación es adaptativa (Mikolajczak et al., 2009). Ahora bien, diferentes estudios confirman – en general – que el afrontamiento directo y la búsqueda de apoyo, – formas de regulación vinculadas al cambio de la situación y de las relaciones sociales –, se asocian a la mejora percibida en metas adaptativas en episodios negativos (Penley, Tomaka, & Wiebe, 2002). El abandono psicológico y el aislamiento social, resultaron ser desadaptativas (Skinner et al., 2003). Por su parte, las formas de regulación por atención, cambio cognitivo y vivencia, – como la distracción y re-evaluación positiva, la regulación fisiológica activa, el autocontrol, la aceptación y auto-reconfortarse y la expresión regulada – se asociaron a la mejora percibida en metas adaptativas. Lo opuesto ocurrió con la inhibición y supresión de la expresión emocional (Páez, Mendiburo, & Martínez-Sánchez, 2012).

Aunque estas familias de afrontamiento del estado de ánimo se han desarrollado para el manejo del estrés y afecto negativo, también hay *equivalentes para la regulación de emociones y afecto positivos* – ya que la regulación de éste es frecuente. Por ejemplo, en un estudio se encontró que el 91% de las personas hacían esfuerzos en el día a día para aplicar estrategias que les indujeran o hicieran mantener estados de ánimo positivos (Larsen & Prizmic, 2004). La regulación de las emociones positivas fue menos intensa pero más exitosa que en las negativas. El núcleo de la regulación adaptativa era común a la *afectividad positiva y a la negativa*. La regulación por modificación de la situación, el bajo abandono, la búsqueda de apoyo social instrumental, la reevaluación, la regulación fisiológica activa, la gratitud/ auto-recompensa, la aceptación/ auto-control y la expresión emocional regulada eran funcionales también en la *afectividad positiva* (Páez, Martínez-Sánchez, Mendiburo, Bobowik, & Sevillano, 2013).

Tradicionalmente se ha estudiado la regulación emocional desde una perspectiva intra-individual, pero es indudable que los intentos de influir en la experiencia emocional de las otras personas es una parte importante de la vida social (Little, Kluemper, Nelson, & Gooty, 2011). Niven, Totterdell e Holman (2009) han constatado que es frecuente tratar de influenciar o hetero-regular a los demás. En una organización estudiada –prisión terapéutica– se comprobó que ocurre una vez al día como media –la mayoría de la regulación interpersonal era positiva o para mejorar emociones–. Se encontró en esta organización que del total de personas estudiadas, un 62% informaron de influencia o hetero-regulación positiva en presos y el 90% lo hizo entre los trabajadores

de la misma. En un estudio con asalariados españoles las estrategias de modificación de la situación se usaron con un nivel alto y similar a las de orientación de la atención y de la reevaluación. Estas se usaron más que las de regulación de la expresión (da Costa et al., 2014). Según estudios sobre hetero-regulación se usan más estrategias de regulación emocional adaptativas que inadaptativas – la supresión y la descarga se usan menos que la expresión regulada. También se usan más estrategias para regular las emociones propias que para regular las de otras personas, aunque se tiende a usar las mismas estrategias en ambos casos – p.e., el uso de la supresión y re-evaluación sobre otros se asoció fuertemente a su utilización para regular las emociones propias. Existe un conjunto de estrategias de regulación emocional que son adaptativas – tanto para la auto como para la hetero-regulación, como la resolución directa y planificación en los episodios de ira, altruismo, negociación en la tristeza, reevaluación cognitiva y crecimiento en general (Oberst et al., 2013). En el ámbito laboral la hetero-regulación por reevaluación positiva y la expresión regulada fueron adaptativas, mientras el afrontamiento directo y la re-evaluación se asociaron en la dirección esperada pero con menor fuerza (da Costa et al., 2014).

MÉTODO

Se buscaron todos los artículos en inglés, francés, castellano y portugués que incluyeran los términos meta-análisis, estado del arte, revisión, coping, regulación, afecto y emociones en Psyclist y Google Scholar (no se hizo una búsqueda de artículos primarios y se incluyeron los últimos 25 años como periodo). Se excluyeron los meta-análisis que tuvieron como eje una enfermedad (cáncer, Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida – Sida, dificultades reproductivas...) o que no tenían relación con el bienestar (vinculaban coping o regulación con rasgos de personalidad o crecimiento post-traumático). Se incluyeron tres meta-análisis (señalados con un asterisco en bibliografía) que tuvieron como variables criterios bienestar afectivo, síntomas o malestar, ajuste psicológico y como variable predictora escalas de coping o regulación del estado de ánimo y emociones. El meta-análisis de Aldao, Nolen-Hoeksema, & Schweitzer (2010), incluye muestra de personas con síntomas de ansiedad, depresión o psicósomáticos; el de Campos, Iraurgi, Páez y Velasco (2004) y el de Penley, Tomaka y Wiebe (2002), incluyen muestras de adultos y jóvenes que afrontan estrés. Se incluyeron dos meta-análisis sobre la inducción experimental de regulación de la afectividad; Augustine & Hemenover (2008) que compararon cambio en la afectividad antes y después de la inducción de una regulación, y Webb et al. (2012), que compararon diferentes formas de regulación entre sí – ambos incluyen estudiantes o adultos jóvenes participantes en estudios experimentales. También se tomaron en cuenta 6 revisiones narrativas sobre la regulación del estado de ánimo y de las emociones en el área laboral, ya que no encontramos meta-análisis sobre esta última (señalados con dos asteriscos en la bibliografía).

En la Tabla 1 las formas de regulación se organizan según el modelo secuencial de Gross de forma laxa, ya que solo el meta-análisis de Webb et al se basa en el modelo de Gross. Definiremos las formas de regulación afectiva, su eficacia sobre la afectividad positiva, negativa y en el área laboral, tanto para la auto como para la hetero-regulación y daremos ejemplos de ítems. Describiremos sus efectos dando la r y k o número de estudios según meta-análisis sobre modificación experimental de la afectividad (Augustine & Hemenover, 2008, $k=75$; Webb et al., 2012, $k=306$), sobre asociación entre afrontamiento, síntomas (Aldao et al., 2010, $k=114$) y bienestar afectivo (Campos et al., 2004, $k=13$; Penley et al, 2002, $k=34$). Los síntomas afectivos de malestar, la balanza de afecto, la salud psicológica y el aumento del afecto y emociones positivas y disminución de las negativas fueron la variable criterio. El efecto medio se estimó usando el número de estudios, que oscilan entre 10 para regulación fisiológica activa a 198 para rumiación.

TABLA 1. Regulación afectividad, estado de ánimo y emociones según taxonomía de Gross.

Dimensión	Funcional	Disfuncional
Modificación de la situación	Afrontamiento directo resolver o mejorar la situación $\bar{r}=.23$	Abandono psicológico $\bar{r}=-.28$
	Búsqueda de apoyo emocional $\bar{r}=.09$	
	Búsqueda de apoyo instrumental e informativo $\bar{r}=.00$ <i>Negociación y dar apoyo o altruismo</i>	Aislamiento social $\bar{r}=-.31$
orientación de la atención	Distracción $\bar{r}=.17$ Aceptación $\bar{r}=.30$ <i>Focalizar atención positivo</i>	Rumiación $\bar{r}=-.30$
	Cambio cognitivo	Re-evaluación positiva $\bar{r}=.18$
		Evitación cognitiva pensamiento desiderativo $\bar{r}=-.27$ <i>Comparación Social</i>
Modificación de la experiencia y respuesta emocional		Regulación fisiológica activa $\bar{r}=.19$
	<i>Auto-modificación Emociones contrarias</i>	Inhibición emocional $\bar{r}=-.24$
	<i>Expresión regulada</i>	Supresión $\bar{r}=-.16$ Descarga $r=.04$ Confrontación $\bar{r}=-.18$

Nota. En negrita resultados significativos. Estrategias sin datos suficientes en cursiva

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Formas de regulación de modificación de la situación y lazos sociales

Las formas funcionales de modificación de la situación y lazos sociales son las siguientes (se presentan siguiendo el orden de la tabla):

La modificación o afrontamiento directo se refiere a la acción instrumental centrada en el problema, como la resolución de problemas y la planificación. Esta estrategia es eficaz si la situación es controlable e ineficaz si se aplica sobre sucesos que no se pueden cambiar (Skinner et al., 2003). Esto puede sucedernos en situaciones laborales como, por ejemplo, cuando hay que asistir a un usuario descortés, o cuando hay que trabajar con un compañero que resulta desagradable. Un ejemplo de ítem es *concentré mis esfuerzos, intenté luchar contra el problema*. Según los meta-análisis el afrontamiento activo disminuye la afectividad negativa $\bar{r}=0,23$ (Aldao et al. $r(42)=0,31$, Campos et al. $r(13)=0,06$, Penley et al. $r(11)=0,10$). Afrontar y superar retos para una persona que tiene los recursos para hacerlo -aunque le exijan un esfuerzo como en las experiencias óptimas-, es una buena manera de aumentar la *afectividad positiva* y el bienestar. El afrontamiento activo se asocia a la buena regulación de la *afectividad positiva* (Páez et al., 2013) y al buen rendimiento laboral (Lee, Ahsford & Jamieson, 1993). La frecuencia de modificación de la situación para regular la afectividad de los compañeros de trabajo predijo la confianza evaluada por los subordinados en el supervisor que la aplicaba para regular la afectividad de

los primeros, además de asociarse a indicadores de inteligencia emocional (IE) y de regulación adaptativa (Little et al., 2011) y al ajuste laboral post-estrés (da Costa & Sánchez, 2014). Ahora bien, la planificación (*desarrollé un plan de acción y lo seguí*) no se asoció al bienestar (Campos et al., $r(13)=0,04$), al igual que la dimensión de afrontamiento del problema que incluye planificación y focalización del esfuerzo (Penley et al., $r(15)=0,02$). En otro meta-análisis, la focalización del esfuerzo (*dejé de lado mis otras actividades y problemas y me concentré en éste*) se asocia al malestar (Campos et al., $r(13)=-0,09$). Lo dicho sugiere que la planificación en sí misma no es adaptativa, probablemente porque planificar sin aplicar no cambia nada, y que concentrar los esfuerzos refuerza la afectividad negativa.

El Afrontamiento de Apoyo Social incluye la búsqueda de contacto y consuelo, la ayuda instrumental, informativa o consejo y el apoyo emocional. Análisis factoriales sugieren que la búsqueda de apoyo basado en el problema y el centrado en las emociones frecuentemente forman parte de la misma dimensión. La búsqueda de apoyo social se asocia positivamente a la balanza de afectos en 25 casos, pero en 9 negativamente. (Compass, Connor-Smith, Saltzman, Thomsen, & Wadsworth, 2001). La búsqueda de apoyo instrumental (*hablé con alguien que podía hacer algo...*), informativo (*hablé con alguien con un problema similar para saber que hizo*) no se asociaron a la balanza de afecto en dos meta-análisis (Campos et al. $r(13)=0,005$, Penley et al. $r(13)=-0,03$, no significativos), sugiriendo que la búsqueda de apoyo no es en sí misma adaptativa y depende con que otras formas de regulación se una. Aunque si fue funcional la búsqueda de apoyo emocional, ejemplo de ítem: *le hablé a alguien sobre cómo me sentía* (Campos et al. $r(10)=0,09$). Un estudio experimental encontró que la búsqueda de apoyo social se asoció a la mejora de la afectividad con un tamaño del efecto de $r=.31$ (Augustine & Hemenover, 2008). En el área laboral tuvo efectos positivos (Penley et al. $r(3)=0,21$ con estrés laboral). *Dar apoyo social* o altruismo se ha encontrado que aumenta el bienestar y la *afectividad positiva* (Lyubomirski, 2008). La *Negociación y búsqueda de compromiso* se refiere a las respuestas orientadas a nivel interpersonal de persuadir a otros, intentar hacer un trato o arreglo, proponer un compromiso o pacto, con el fin de disminuir el estrés (Skinner et al., 2003) La negociación afiliativa o búsqueda de seguridad social o control vicario (*pensé que otras personas, como amigos y familiares, personas con conocimiento y status, podían influenciar o ayudarme con las decisiones sobre mi problema*) es eficaz – y más eficaz que el afrontamiento directo ante situaciones de limitado control personal (Morling et al., 2003). Podemos suponer que en el área laboral estas formas de regulación tienen efectos positivos.

Las formas disfuncionales de modificación de la situación y lazos sociales son las siguientes:

El abandono psicológico se refiere al conjunto de acciones organizadas en torno a la renuncia del control a la hora de manejar de una situación que se percibe como incontrolable y difícil para evitar castigos y obtener recompensas. Estas respuestas se caracterizan por el abandono conductual (aceptar que no se puede hacer nada) unido a la impotencia (rendirse, indefensión). Un ejemplo de ítem es *admití que no era capaz de hacer nada y dejé de intentar resolver el problema*. El abandono psicológico se asocia a la afectividad negativa, $\bar{r} = -0,28$ (Aldao et al., 2011, $r(37)=-0,38$; Campos et al. $r(13)=-0,20$; Penley et al. $r(14)=-0,08$, $r(4)=-0,15$). Dado que la actividad con sentido es fuente de *afectividad positiva*, la evitación y el abandono conductual se vinculan negativamente a la misma (Páez et al., 2013). El abandono psicológico en general se asocia al malestar afectivo (Skinner et al., 2003) y en el área laboral tiene efectos negativos en las relaciones, el rendimiento y bienestar (Penley et al. $r(4)=-0,15$ con estrés laboral).

El Aislamiento social se refiere a respuestas orientadas a aislarse del entorno social, a ocultar sus sentimientos y protegerse evitando contactar con otros o prevenirse de que otros sepan sobre la situación estresante o sus efectos emocionales. Incluiría respuestas como evitación de los demás, ocultación, aislamiento, estoicismo. Ejemplo de ítem: *evité estar con la gente en general*. En general el aislamiento social se asocia con depresión, mayores problemas de conducta y menor ajuste social (Compass et al., 2001) y con peor balanza de afectos $\bar{r} = -0,31$ (Campos et al. $r(12)=-0,27$; Penley et al. $r(9)=-0,36$). La evitación y el abandono de actividades se han vinculado negativamente a la afectividad positiva (Lyubomirski, 2008).

Formas de regulación: Dirigidas a abordar la situación mediante la reorientación de la atención

Las formas funcionales de la orientación de la atención son:

La distracción es una de las estrategias de regulación afectiva basada en focalizar la atención en estímulos positivos o neutros no vinculados a la afectividad negativa o estrés (realizar actividades de distracción que recompensan en sí mismas, que se hacen con otros, que tienen significado y que implican un cierto esfuerzo o

actividad producen emociones positivas). La actividad distractora debe ser absorbente y atraer la atención; guardar poca relación con la situación o estímulos que provocaron nuestro desasosiego y debe relajar o calmar más que activar (Webb et al., 2012). Ejemplos de ítems son: *encontrar placer y gratificación en actividades alternativas... leer, escribir, inventar historias... pensar en algo positivo no relacionado con el estímulo*. La distracción se asocia a mejorar el estado afectivo en los estudios experimentales $\bar{r}=0,17$ (Augustine & Hemenover $r(26)=0,22$, Webb et al. $r(96)=0,15$).

Por otro lado, distraernos de una experiencia positiva, pensar en otras cosas que debemos o tenemos que hacer o hicimos, -en general- disminuye el gozo de un episodio emocional positivo. Cuando vivimos un episodio emocional de este carácter lo mejor es concentrarnos en él y dejarnos llevar por lo que ocurre -evitando distraer la atención del mismo (Fredrickson, 2009). El uso de la distracción como forma de regular se asoció al bajo afecto positivo (Quoidbach, Berry, Hansenne, & Mikolajczak, 2010).

En el área laboral, se puede pensar que la distracción es adaptativa para mejorar la afectividad, pero negativa para el rendimiento laboral. Un estudio longitudinal encontró que empleados que combinaban alto afrontamiento directo con alta distracción ante el estrés laboral mostraban mayor ajuste afectivo y mejor rendimiento (Shimazu & Schaufeli, 2007). Las personas que más hetero-regulaban mediante la distracción mostraban más IE y regulación adaptativa, aunque no se asoció al ajuste laboral ni precedía la confianza evaluada por los subordinados en el supervisor que la aplicaba (Little et al., 2011).

La Aceptación requiere aceptar la existencia de las situaciones que no se pueden modificar y por otro lado acoger plenamente las emociones suscitadas por la situación, estado cercano a la plena consciencia (Webb et al., 2012). Ante hechos incontrolables y que no se pueden cambiar, como una ruptura definitiva de pareja, solo la aceptación no fatalista, junto con la reevaluación positiva, se asociaban al bienestar (Campos et al., 2004). En un meta-análisis de manipulación experimental de la regulación afectiva “aceptar sus pensamientos y sentimientos sin juzgarlos” se asoció a la mejora afectiva, $r(30)=0,15$ (Webb et al., 2012). En el área laboral un estudio muestra que la aceptación se asociaba a mejor rendimiento - menos errores cognitivos informáticos, aunque también de forma negativa al avance en la carrera laboral - aunque no significativamente (Bond & Bunce, 2003).

Focalizar la atención en lo positivo. Centrar nuestra atención en los aspectos positivos de nuestras experiencias, de lo que nos permitimos hacer, sería una estrategia parecida a “rumiar” sobre lo positivo. Pensar o escribir sobre los aspectos de la vida por los que uno siente gratitud, se siente premiado, honrado o dignificado ayuda a incrementar la afectividad positiva (Emmons & McCullough, 2003). Hacer “examen” de la vida de cada uno de cara a recordar cuáles son esas cosas por las que se debe estar agradecido, permite amortiguar los efectos de lo negativo que sucede (Larsen & Prizmic, 2004).

La Rumiación es la forma disfuncional de orientar la atención y se refiere a la focalización repetitiva y pasiva de la atención y pensamiento en lo negativo y las características amenazantes de una situación estresante y es una forma de perseverancia rígida opuesta a la acomodación flexible (Skinner et al., 2003). Ejemplos de ítem: *pensé mucho sobre lo sucedido... le di muchas vueltas a lo que sucedió*. La rumiación se asocia a depresión y ansiedad $\bar{r}=-0,30$ (Aldao et al. $r(89)=-0,49$; Webb et al. $r(109)=-0,14$. Darle vueltas a que ocurrió -en plan general y abstracto- se asocia más al malestar ($r=-0,17$ causas) que hacerlo de forma concreta ($r=-0,07$ sentimientos concretos). En el área laboral se puede pensar que la rumiación negativa impide el rendimiento, obstaculizando la capacidad cognitiva, mientras que la reflexiva se asocia a la reevaluación.

Formas de regulación dirigidas a abordar la situación mediante el cambio cognitivo.

La reevaluación positiva es la forma de cambio cognitivo funcional por excelencia y se refiere a los intentos activos de cambiar el propio punto de vista sobre la situación estresante, con la intención de a) verla con un enfoque más positivo, b) distanciarse y lograr comprenderlo desde diferentes puntos de vista para relativizar el problema y c) apreciar los aspectos positivos de la reacción personal y de los otros. Este último aspecto es similar al crecimiento post-estrés que enfatiza los cambios personales (nuevas oportunidades, cambio filosofía de vida, descubrir cuan fuerte se es y crecimiento espiritual) e interpersonales (valorar apoyo otros y ser más compasivo, estar más dispuesto a apoyar (Bilbao et al., 2013). Esta forma de afrontamiento es especialmente eficaz cuando los hechos son graves o prácticamente irresolubles. Ejemplo de ítems: *mire el lado positivo de la situación; mirar las cosas desde una perspectiva más distanciada, objetiva, como tercera persona; aprendí algo de la experiencia. Crecí como persona; redescubrí lo que es importante en la vida*. La reevaluación se asocia a mejora afectiva y menor malestar afectivo $\bar{r}=0,21$ (Campos et al. $r(10)=0,18$, Aldao et al. $r(15)=0,14$, Augustine & Hemenover $r(2)=0,32$,

Webb et al. global $r(91)=0,22$, siendo el distanciamiento $r(31)=0,29$ más eficaz que reevaluación positiva de la situación $r(24)=0,19$. En algunos estudios la reevaluación es negativa -ya que es contradictoria con la dura realidad-, el meta-análisis de Penley et al. encontró una asociación negativa, $r(10)=-0,10$, que los autores explican por el carácter pasivo de los ítems de reevaluación. El uso de la *reevaluación* en el caso de emociones positivas se asociaba a un *mayor afectividad positiva* (Nezlek & Kupper, 2010).

La reevaluación se asoció al rendimiento académico en un estudio y al rendimiento laboral en situaciones de estrés (Mikolajczak et al., 2009). La reevaluación aplicada a otros se asoció a la IE y predijo la confianza evaluada por los subordinados en el supervisor que la aplicaba (Little et al., 2011), asociándose a soluciones eficaces a un conflicto laboral, y a formas adaptativas de regulación. La reevaluación y reorientación de la atención se asociaron fuertemente entre ellas, sugiriendo que el cambio cognitivo y la reorientación de la atención están vinculadas como procesos perceptivos y de pensamiento (da Costa et al., 2014).

Las formas de cambio cognitivo disfuncionales son las siguientes:

La Rumiación negativa incluye pensamientos negativos, catastrofismo, auto-inculpación o auto-responsabilización. Junto con la activación psicológica y emocional, también se concibe como una reacción involuntaria al estrés (Skinner et al., 2003). Ejemplo de ítem: *analicé mi responsabilidad, me critiqué. La aceptación de la responsabilidad* de hechos estresantes es disfuncional para la regulación afectiva $\bar{r}=-0,18$ (Penley et al. $r(20)=-0,22$; Campos et al. $r(12)=-0,12$). El responsabilizarse de hechos negativos reforzaría las cogniciones negativas sobre el sí mismo -y probablemente por esta vía reforzará la afectividad negativa-, además de impedir cambiar el sentido de lo ocurrido -y adoptar estrategias constructivas de distracción o solución del problema, si este es resoluble-. Igualmente la rumiación como proceso mental impide tanto la modificación del sentido de lo ocurrido y la adopción de estrategias constructivas de solución de problemas -si éste es resoluble-, como puede ser la distracción. Además, reactiva las emociones, las mantiene vivas y, por tanto, hace revivir el sufrimiento que genera lo ocurrido, dejando menos cabida para el esparcimiento. Mientras estudios correlacionales encontraron que la rumiación se asocia a la depresión y ansiedad (Aldao et al., 2012), basado en 11 estudios experimentales con sujetos sanos se asoció a la mejora de la afectividad, $r=0,15$ (Augustine & Hemenover, 2008). Otros estudios también han encontrado una asociación entre mejora afectiva y rumiación (Páez et al., 2013), La rumiación se asocia al ajuste probablemente cuando implica reflexión y reevaluación - se ha diferenciado la rumiación voluntaria reflexiva de la rumiación involuntaria y repetitiva negativa-. En un estudio en el área laboral, la rumiación de lo negativo y la autocrítica o encontrarse faltas se asoció a menor satisfacción con la vida (Quoidbach et al., 2010).

Rumiar o pensar voluntariamente en los aspectos positivos, en las cosas por las cuales se puede decir “gracias a la vida que me ha dado tanto”, como dice la canción de Violeta Parra, es una estrategia que refuerza la afectividad positiva y las relaciones positivas con otros (Larsen & Prizmic, 2004). Por otro lado, en el caso de emociones positivas, pensar repetidamente sobre lo ocurrido, se asocia a intensificar la emoción de alegría, orgullo, calma, esperanza, etc. El recordar hechos positivos y vivirlos anticipadamente mentalmente se ha asociado a la afectividad positiva (Quoidbach et al., 2010). Ahora bien, pensar mucho de forma analítica, intentando entender y explicar cuidadosamente por qué y cómo ha ocurrido el hecho positivo, provoca una disminución del placer. Los episodios emocionales positivos deben “saborearse”, vivirse y cuando se reviven en la mente, hacerlo de forma relajada, no buscando analizarlos y entenderlos (Fredrickson, 2009).

Pensamiento Desiderativo Ante hechos negativo es frecuente “soñar despiertos” con que una situación negativa cambiara “mágicamente”, o que una venganza se cumplirá sobre quien ofendió y enojó, es decir, es posible limitarse a desear que una situación cambie repentinamente o por inercia, sin hacer nada para mejorarla o mejorar la reacción personal. Ejemplo de ítem: *fantasee o imaginé el momento en que podrían cambiar las cosas*. El pensamiento desiderativo se asocia al malestar $\bar{r}=-0,27$ (Campos et al. $r(13)=-0,10$; Penley et al. $r(13)=-0,42$ y $r(1)=-0,36$ ante estrés laboral). Ahora bien, el viaje mental hacia el futuro imaginando situaciones gratificantes se asocia a la afectividad positiva (Quoidbach et al., 2010).

La Comparación Social: esta estrategia implicaría la comparación de uno mismo con los demás. La comparación hacia abajo o con personas que se encuentran en peores situaciones se supone mejora la afectividad, mientras que la comparación hacia arriba permite motivarse y aprender de aquellos que tienen más recursos, medios o habilidades que uno mismo. Ejemplos de ítems: *compararme con personas que están en una situación peor que la mía. Compararme con una persona con más medios, recursos personales y que lo había hecho mejor que yo, tomarla como modelo para mejorar mi situación*. Un estudio experimental confirma que la comparación social positiva se

asocia a la mejora afectiva, $r(1)=0,30$ (Augustine & Hemenover, 2008). Por otra parte, los estudios muestran que en general las personas que se comparan mucho con otros son menos felices, en particular sienten con mayor frecuencia emociones negativas (Fujita, 2008) o que la comparación social como regulación no se asocia a la mejora afectiva y se asocia a la baja IE y bienestar psicológico (Páez et al., 2012).

Formas de regulación: Manejo respuesta de la experiencia y expresión emocional.

Las formas funcionales de manejo de la vivencia emocional son las siguientes:

La regulación fisiológica activa y pasiva: son las acciones que promueven el mantener un control activo del estado de ánimo, incluyéndose dentro de este grupo el ejercicio físico y el uso de técnicas de relajación. La actividad física moderada (caminar 20 minutos) mejora la afectividad positiva y hacer actividad intensa (correr o nadar 45 minutos) tiene un efecto más intenso (Thayer, Newman, & McLain, 1994). Hay una asociación clara entre actividad física y bienestar – aunque se puede explicar tanto porque las personas felices hacen más actividad o deportes como porque la actividad física produce bienestar-. Por último, 10 estudios experimentales mostraron que el ejercicio mejoró la afectividad $r=0,19$ (Augustine & Hemenover, 2008). Y un estudio mostró que la relajación se asocia al buen rendimiento académico (Peters, Benson, & Porter, 1977, citado en Mikolajczak et al., 2009).

La regulación de la experiencia por automodificación o control secundario. El autocontrol procura minimizar o postergarla la respuesta emocional, - por ejemplo, contando hasta 10 antes de responder-, o aceptarla e intentar aguantar, lo que habitualmente se denomina “tirar para adelante” con templanza y con voluntad de encajar el hecho. Ya hemos mencionado previamente que la aceptación de la situación y de las emociones tenía un efecto positivo – esta estrategia se sitúa entre la orientación de la atención, cambio cognitivo y la regulación de la experiencia-. Para lograr el auto-control resulta de gran ayuda reconfortarse o gratificarse a uno mismo, es decir, decirse a uno mismo que lo está haciendo bien, que es importante calmarse. Auto-reconfortarse influye sobre la regulación emocional prolongando la afectividad positiva (Larsen & Prizmic, 2004). La automodificación “profunda” -similar a la regulación por reevaluación, y autocontrol-, se ha asociado a al rendimiento y satisfacción laboral en algunos estudios aunque no en general (Hülshager & Schewe, 2011). En un estudio el autocontrol y auto-reconfortarse se asoció al ajuste afectivo (Páez et al., 2012). Sin embargo, el meta-análisis de Penley et al. encontró que el auto-control, que incluía aspectos de inhibición se asociaba negativamente al bienestar $r(10)=-0,23$. El auto-control emocional puede ayudar a concentrarse en buscar soluciones y no quemar la red social, facilitando en parte la búsqueda de apoyo instrumental e informativo. Sin embargo, al inhibir la vivencia e impedir la comunicación verbal sobre las emociones, limita la búsqueda de apoyo afectivo, la formación de lazos de intimidad, y puede asociarse a sensaciones de aceptación desesperanzada.

Uso de emociones contrarias, afecto y humor: Provocar respuestas emocionales alternativas contradictorias con el enojo o la tristeza, como el humor –relacionado con la alegría – o comportarse afectivamente es eficaz de cara a la regulación porque ayudan a contrarrestar dichas emociones. Desdramatizar humorísticamente lo ocurrido y reírse de uno mismo impedirá la escalada agresiva o el conflicto, siempre y cuando no se trate de humor negro o sarcástico a costa del otro, lo cual incluso podría empeorar el clima o las relaciones con los demás. Cuidadores de enfermos de VHI que mejor hacían frente a las dificultades de su trabajo, decían que hacían esfuerzos para auto-provocarse la risa y el humor, tomándose un tiempo para hacer bromas o ver una película de humor. El humor predecía el ajuste social, la satisfacción vital y el apoyo social 20 años después de ser evaluada (Chabrol & Callahan, 2013). Dos estudios experimentales mostraron que actuar feliz, reír y sonreír -inhibiendo la afectividad negativa-, se asoció a la mejora de la afectividad, $r(2)=0,78$ (Augustine & Hemenover, 2008).

La expresión regulada consiste en una expresión franca de pensamientos y sentimientos, de manera no coercitiva ni manipulativa (Chabrol & Callahan, 2013). Ejemplo de ítem: *mantuve mis emociones controladas cuando las sentí, para expresarlas cuando no empeoraran las cosas*, se asocia a menores problemas afectivos y de ajuste social (Compass et al., 2001). La escala de afrontamiento emocional de Stanton y cols., -que ha eliminado ítems que indican distrés y descarga, y está compuesta únicamente por ítems de identificación, de comprensión y expresión de las emociones (*traté de comprender mis emociones*)- se ha asociado al bienestar y al ajuste en estudios recientes (Páez et al., 2013). Por último, basado en 2 estudios sobre escritura que se pueden interpretar como expresión regulada, escribir se asoció a la mejora de la afectividad, $r=0,31$ (Augustine & Hemenover, 2008). En el área laboral se ha encontrado que manifestar el enojo de forma culturalmente aceptada, es decir, la expresión “desamplificada” del enojo, directa pero no agresiva y que no provoque la escalada de agresión

es adaptativa (Lawrence et al., 2011). La regulación interpersonal de la afectividad ayudando e incitando a los compañeros a expresarse emocionalmente se asociaba al ajuste laboral, a la eficacia de la solución propuesta a un conflicto laboral, a indicadores de IE y a formas de regulación adaptativas (da Costa, et al., 2014)

Las formas de regulación disfuncional de la experiencia y expresión emocional son las siguientes:

Regulación fisiológica pasiva: son una serie de actividades que posibilitan el control del estado anímico de manera pasiva, p.e., descansar, echar una siesta, cerrar los ojos o dormir, comer, -y beber café. El ocio pasivo y la ingesta de comida y bebida -no asociados a la compañía y socialización con otros-, no se asocian al bienestar (Thayer et al., 1994).

Inhibición emocional: son las respuestas de afrontamiento de evitación de los pensamientos (ejemplo de ítem: *hice esfuerzos para evitar pensar en el problema*) y reacciones emocionales (*trate de no pensar sobre ninguno de mis sentimientos*). Otras formas de afrontamiento evitante son el beber e ingerir drogas para olvidar (*tomé alcohol y/o tranquilizantes para olvidar*) y el resistirse a aceptar lo ocurrido (*me negué a creer en lo ocurrido*). Las respuestas evitantes son frecuentes en el momento mismo de lo ocurrido y sirven para minimizar la respuesta afectiva en el momento climático del estrés ya que ayudan a coordinar acciones y demandas del entorno. El meta-análisis de Suls & Fletcher confirmó que la evitación era eficaz a corto plazo para afrontar el estrés (Paez et al., 2013) aunque no a largo plazo. La revisión de estudios y meta-análisis (Campos et al., 2005; Compass et al., 2001; Penley et al., 2002) confirmaron que la evitación cognitiva y emocional se asociaban al malestar - generalmente la evitación cognitiva y de emociones se colapsaba con evitación conductual o abandono en una sola dimensión que ya hemos mencionado. La evitación evaluada por ítem como *intente guardar para mí mis sentimientos* y la negación se asocia al malestar $r=-0,24$ (Penley et al. $r(9)=-0,36$, Campos et al. $r(13)=-0,145$). Sin embargo, el meta-análisis de estudios experimentales encontró efectos no significativos - Webb et al. $r(10)=0,015$ y pensamientos $r(19)=-0,09$. Al igual que en el caso de la supresión, esto sugiere que la inhibición en población sin alteraciones afectivas o estrés importante no tiene costes.

La supresión de la expresión emocional: Las personas que utilizan más la supresión tendrán menos comprensión de sus estado anímicos, percibiéndolos como menos valorables y reparándolos de manera menos satisfactoria (Gross, 2008). También se encuentra que ésta forma de regular emociones se asocia a menos apoyo social y a menor cercanía en las relaciones sociales, ya que estas personas son menos propensas a compartir sus experiencias emocionales. De este modo, al no darse la oportunidad de que surjan emociones intensas que apelen a compartirlas con otros, las relaciones que estas personas mantienen serían menos cercanas emocionalmente. El uso de la supresión o no expresión de emociones positivas como forma de regulación se vinculaba a menor afectividad positiva y satisfacción vital (Quoidbach et al., 2010). Ejemplo de ítem: *oculté a los demás lo mal que me iban las cosas* y en la línea del trabajo emocional también se incluye *fingir o expresar emociones opuestas a las que se sienten*. La supresión de la expresión de emociones negativas se asoció al malestar en varios estudios (Gross, 2008; Páez et al., 2012) y dos meta-análisis $r=-0,16$ (Aldao et al. $r(51)=-0,34$; Campos et al. $r(13)=-0,20$) aunque no en el meta-análisis experimental (Webb et al. $r(49)=0,05$ en vivencia subjetiva, $r(34)=-0,11$ en respuesta fisiológica y $r(37)=0,43$ en conducta). Esto sugiere que la supresión tiene costes fisiológicos, es exitosa conductualmente y en población que no enfrenta alteraciones importantes no tiene coste. Estudios han encontrado que la supresión de emociones negativas y el fingimiento de emociones positivas se asociaba a menor rendimiento laboral (Grandey, 2005) y a menor bienestar (Glaso & Einarsen, 2008), lo que ha sido corroborado por un meta-análisis (Hülshager & Schewe, 2011). Las personas que más usaban la supresión para regular las emociones de otros mostraban menos inteligencia emocional (IE) y usaban menos la re-evaluación (da Costa et al., 2014). Un alto uso de la supresión por los supervisores predijo una baja confianza evaluada por los subordinados en el supervisor que la aplicaba (Little et al., 2011).

La descarga o ventilación implicaría conductas emocionales -p.e., llorar, gritar-, como formas de modificar un mal estado de ánimo. Aunque existen una creencia cultural dominante que la catarsis produce mejora afectiva (Rimé, 2012), expresar intensamente las emociones las intensifica (Larsen & Prizmic, 2004). Ejemplo de ítem es *expresé y dejé descargarse mis sentimientos*. Un meta-análisis encontró un efecto negativo de la descarga o ventilación con la afectividad (Augustine & Hemenover, $r(1)=-0,12$) y otro ausencia de asociación (Campos et al. $r(10)=0,03$, no significativo) al igual que estudios correlacionales recientes (Páez et al., 2012). La ausencia de efectos negativos puede ser explicada porque la descarga o ventilación se asocia a expresión regulada e integración social.

La descarga amplifica las emociones positivas y por ende aumenta el bienestar (Páez et al., 2013). Además, los estudios sobre compartir social y “capitalización” de las emociones positivas han mostrado que verbalizar sobre un hecho positivo provocan un incremento de la *afectividad positiva* que va más allá del impacto de la experiencia misma y la amplifican (Rimé, 2012).

Aunque no hay estudios en el área laboral, es probable que la expresión intensa de emociones negativas sea negativa para el rendimiento laboral y la imagen de la empresa (Mikolajczak et al., 2009).

Confrontación: consiste en manifestar las emociones negativas delante o contra quienes consideramos responsables de lo que nos ha pasado. La confrontación se considera una forma de afrontamiento inadaptativo. Es un componente conflictivo y de expresión de emociones negativas ante estresores interpersonales. Ejemplo de ítem *manifesté mi enojo a las personas responsables*. La confrontación se asoció a malestar afectivo en dos meta-análisis $\bar{r}=-0,18$ (Campos et al. $r(12)=-0,12$; Penley et al. $r(10)=-0,22$). En entornos laborales la expresión de enojo se asoció a menor satisfacción laboral y conflictos (Glomb, 2002). Ahora bien, la confrontación, la expresión emocional, la baja supresión y la descarga se asociaban fuertemente entre ellas en la hetero-regulación en el ámbito laboral, sugiriendo que están vinculadas como procesos de manejo de la respuesta expresiva verbal y no verbal afectiva (da Costa et al., 2014). En este mismo sentido, manifestar el enojo al responsable de lo ocurrido con el fin de cambiar las cosas, aumenta la sensación de control, la motivación y relaciones personales en el área laboral (Tamir, Mitchell, & Gross, 2008).

CONSIDERACIONES FINALES

La integración de meta-análisis y la revisión de estudios sobre regulación emocional en el área laboral nos permiten concluir que hay una serie de estrategias funcionales que permiten mejorar el estado de ánimo, aumentar las emociones positivas y disminuir las negativas, tanto en auto como en la hetero-regulación. Estas son el afrontamiento directo o modificación de la situación, aunque la planificación y la concentración de esfuerzo no son adaptativos. El apoyo social juega un papel ambivalente, aunque el apoyo emocional y el social en el ámbito laboral son positivos. La aceptación, la reevaluación positiva, la regulación fisiológica activa y la expresión regulada también mejoran la afectividad – con matices y menos eficacia la distracción. Son disfuncionales el aislamiento social, el abandono psicológico y el pensamiento desiderativo – las dos últimas en el ámbito laboral-, la rumiación, reevaluación negativa o auto-responsabilizarse, la inhibición y supresión emocional, la ventilación y la confrontación. Sin embargo, la rumiación en algunos estudios es funcional, asociándose a la reevaluación y reflexión. La inhibición y supresión no siempre tienen costes importantes. La confrontación en ocasiones es adaptativa, porque se asocia a la expresión regulada y asertividad.

El efecto medio para las formas de regulación positiva fue de $\bar{r}=0,19$ y para las disfuncionales de $\bar{r}=-0,26$. Estos tamaños del efecto explican entre 2 y 7% de la varianza, son similares en tamaño a los encontrados por Aldao et al. (2011), quien también encontró que las formas de regulación disfuncionales influenciaban más que las funcionales, y a los efectos en general en psicología social (Richard, Bond Jr., & Stokes, 2003).

Implicaciones para la práctica en ambientes laborales

Un perfil de regulación adaptativo de la afectividad negativa intra e interpersonal en el ambiente laboral incluiría cambiar o ayudar a otros a modificar situaciones estresantes, evitar la desesperanza y el aislamiento social, enfatizar lo positivo o ayudar a otros a realizar reevaluación positiva, evitar la rumiación de lo negativo y no inhibir sus emociones – y en menor medida distraer la atención de lo negativo, uso del humor y de interacciones afectivas positivas. Evitar atribuirse de forma extrema y rígida la causa del estrés a sí mismo o buscar chivos expiatorios, así como evitar la fuerte comparación social hace parte de un perfil adaptativo de auto y hetero-regulación. Este último también incluiría la baja supresión y la alta expresión emocional regulada personal, por ayudar a sus compañeros a expresar sus emociones de forma socialmente deseable y por no incitar a reprimir sus emociones a los otros. Esta expresión regulada sería adaptativa combinada con la confrontación y por ayudar a la gente a manifestar de forma asertiva aunque no conflictiva las necesidades y expectativas vinculadas a sus emociones y situaciones estresantes. Ahora bien la descarga y confrontación intensas asociada al fuerte conflicto interpersonal obviamente ayudarían a crear un mal clima emocional laboral.

Recordemos que buscar apoyo instrumental e informativo no era adaptativo per se. Las revisiones sugieren que la búsqueda de apoyo social es positiva en su dimensión emocional, así como cuando se combinan con modificación directa, reevaluación y expresión regulada (Skinner et al., 2003). Esto refuerza la importancia de un perfil de heteroregulación como el antes descrito, que implicaría los ingredientes de apoyo eficaz, es decir

ayuda instrumental, reevaluación y ayudar a expresar y validar emociones de los otros. Este perfil de hetero-regulación indicaría el predominio de influencia social emocional funcional sobre los compañeros de trabajo, provocando un clima emocional positivo alto y disminuyendo el negativo. El aumento del clima emocional positivo implicaría el mismo perfil anterior, agregando la rumiación y verbalización intensa de lo positivo, no distraer la atención de los hechos y estímulos y “saborearlos”. Hacer que la mayoría siga estas orientaciones de inter-regulación, y se considere deseable hacerlo, es decir, que sea una norma social, ayudaría a mejorar el clima emocional laboral. Ahora bien, esto es solo un aspecto a tener en cuenta, las condiciones y carga de trabajo, las expectativas poco claras, la falta de retroalimentación, etc. son otros factores esenciales para este clima.

Limitaciones de los estudios

Hay que señalar que nuestra revisión tienen una serie de limitaciones como las siguientes: (i) base limitada de estudios en el área laboral: hay relativamente pocos estudios en el área laboral y es necesario ampliar más el conocimiento y contrastar la aplicabilidad en el ámbito organizacional de las formas de regulación, en particular de la hetero-regulación; (ii) problemas de validez externa: los meta-análisis de inducción experimental de la regulación tienen validez interna, pero en esencia se trata de regulación voluntaria de alteraciones afectivas mínimas, cuya validez externa para afrontar episodios afectivos en la vida laboral es limitada; (iii) las revisiones se basan en estudios anglo-europeos en gran medida, por lo que su validez transcultural es limitada; (iv) Los estudios son en general correlacionales y basados en criterios de bienestar de auto-informe.

Para avanzar en la comprensión de la regulación afectiva son necesarios estudios longitudinales, con instrumentos adaptados al área laboral, con muestras de trabajadores de ámbitos culturales variados y usando indicadores de rendimiento y bienestar que complementen a los de autoinforme. Finalmente, desarrollar estudios sobre procesos grupales de regulación, como los efectos de ceremonias, rituales y formas de coping comunal, sobre la afectividad individual y colectiva o clima emocional (Páez & Rimé, 2014; von Scheve & Salmela, 2014), son aspectos pendientes y relevantes para la teoría y práctica.

REFERENCIAS

- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review, 30*, 217-237.
- Augustine, A. A., & Hemenover, S. H. (2008). On the relative effectiveness of affect regulation strategies: A meta-analysis. *Cognition and Emotion, 23*, 1181-1220.
- Bilbao, M-A., Páez, D., da Costa, S., & Martínez-Zelaya, G. (2013) Extreme life-changing events, impact on basic beliefs and post-stress growth: why positive events reinforce eudaimonic wellbeing more strongly than negative events undermine it. *Terapia Psicológica, 31*(1), 127-139.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1057-1067.
- Campos, M., Iraurgi, I., Páez, D., & Velasco, C. (2004). Afrontamiento y regulación emocional de hechos estresantes, un meta-análisis de 13 estudios. *Boletín de Psicología, 82*, 25-44.
- Company, R., Oberst, U., & Sánchez, F. (2012). Regulación emocional interpersonal de las emociones de enojo y de tristeza. *Boletín de Psicología, 104*, 7-36.
- Compass, B. E., Connor-Smith J. K., Saltzman, H., Thomsen, A. H., & Wadsworth, M. E. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: Problems, progress, and potential in theory and research. *Psychological Bulletin, 127*, 87-127.
- Chabrol, H., & Callahan, S. (2013). *Mécanismes de défense et coping*. Paris: Dunod.
- da Costa, S., & Sánchez, F. (2014). Regulación afectiva y salud mental en el lugar de trabajo: el rol de la inteligencia y de la creatividad emocional. En R. González (Ed.) *Psicología y Salud, II*. (pp.83-90). Granada: GEU.
- da Costa, S. Páez, D., Oriol, X., & Unzueta, C. (2014). Regulación de la afectividad en el ámbito laboral: validez de las escalas de hetero-regulación EROS y EIM. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones, 30*, 13-22.
- Emmons, R.A. & McCullough, M-E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 377-389.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York. Crown Publishers.
- Frijda, N.H. (2012). Emotion regulation: Two souls in one breast? In D. Hermans, B. Rimé, & B. Mesquita (Eds.), (pp. 137-143). *Changing Emotions*. New York: Psychology Press

- Fujita, F. (2008). The frequency of social comparison and its relation to subjective well-being. En M. Eidt, & R. Larsen (Eds.) *The Science of Well-Being* (pp. 239-257). New York: Guilford Press.
- Glaso, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500.
- Glomb, T.M. (2002). Workplace anger and aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36.
- Grandey, A.A. (2005). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J.J. (2008). Emotion regulation: Personality processes and individual differences. In O.P. John, R.W. Robins, & L.A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3rd ed., pp. 701-722). New York, NY: Guilford.
- Hülshager, U.R., & Schewe, A.F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 16(3), 361-389, doi: 10.1037/a0022876.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rapido, pensar despacio*. Madrid: Debate.
- Koole, S. L. (2009). The psychology of emotion regulation: an integrative review. *Cognition, & Emotion*, 23, 4-41.
- Larsen, R. J., & Prizmic, Z. (2004). Affect regulation. En: R. Baumeister, & K. Vohs (Eds.), *Handbook of Self-Regulation Research* (pp. 40-60). Nueva York: Guilford.
- Lawrence, S.A., Troth, A.C., Jordan, P.J., & Collins, A. (2011). A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 9, 197-263.
- Lee, C., Ashford, S. J., & Jamieson, L. E. (1993). The effects of Type A behavior dimensions and optimism on coping strategy, health, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 143-157.
- Little, L.M., Kluemper, D., Nelson, D.L., & Gooty, J. (2011). Development and validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, doi: 10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x
- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad*. Barcelona: Urano.
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C.M, & Gross, J.J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. In: C.E.J. Härtel, N.M. Ashkanasy, & W.J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (pp. 245-273). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Morling, B., Kitayama, S. & Miyamoto, Y. (2003). American and Japanese Women Use Different Coping Strategies During Normal Pregnancy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 12, 1533-1546.
- Nezlek, J., & Kuppens, P. (2008). Regulating Positive and Negative Emotions in Daily Life. *Journal of Personality*, 76, 561-579.
- Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9(4), 498-509.
- Oberst, U., Company, R., Sánchez, F., Oriol-Granado, X., & Páez, D. (2013). Funcionalidad de las estrategias de autoregulación y regulación interpersonal de la ira y la tristeza. *Anuario de Psicología* 43, 3-15.
- Páez, D., Martínez-Sánchez, F., Sevillano, V., Mendiburo, A., & Campos, M. (2012). Medidas de estilos de regulación afectiva (MARS) ampliado en ira y tristeza. *Psicotherma*, 24(2), 249-254.
- Páez, D., Martínez-Sánchez, F., Mendiburo, A., Bobowik, M., & Sevillano, V. (2013). Affect regulation strategies and emotional adjustment for negative and positive affect: A study on anger, sadness and joy. *The Journal of Positive Psychology*, 8(3), 249-262.
- Páez, D., & Rimé, B. (2014). Collective emotional gatherings: their impact upon identity fusion, shared beliefs and social integration. In C.Von Scheve, & M. Salmela. *Collective Emotions*. (pp. 204-216). Oxford: Oxford University Press.
- Penley, J.A., Tomaka, J., & Wiebe, J.S. (2002): The association of coping to physical and psychological health outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine*, 25(6), 551-603.
- Quoidbach, J., Berry, E., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2010). Positive emotion regulation and well-being. *Personality and Individual Differences*, 49, 368-373.
- Richard, R.D., Bond Jr., C.F., & Stokes, J.J. (2003). One Hundred years of Social Psychology Quantitatively described. *Review of General Psychology*, 7, 331-363.
- Rimé, B. (2012). *La compartición social de las emociones*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Skinner, E. A, Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129, 216-269.

- Shimazu A, Schaufeli WB (2007) Does distraction facilitate problem-focused coping with job stress? A one year longitudinal study. *Journal of Behavioral Medicine*, 30, 423-434.
- Tamir, M., Mitchell, C., & Gross, J.J. (2008). Hedonic and instrumental motives in anger regulation. *Psychological Science*, 19(4), 324-328.
- Thayer, R. E., Newman, R., & McClain, T. M. (1994). Self-regulation of mood: strategies for changing a bad mood, raising energy, and reducing tension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 910–925.
- Totterdell, P., & Niven, K. (2014). *Workplace moods and emotions: A review of research*. Charleston, SC: Createspace Independent Publishing.
- Tran, V. (2009). Les émotions dans le monde de l'entreprise et du travail. Em D. Sander & K. Scherer (Eds.). *Traité des psychologie des émotions*. (pp.333-358) Paris: Dunod.
- Watson, D. (2000). *Mood and Temperament*. New York: Guilford Press.
- Webb, T. L., Miles, E., & Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: A meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychological Bulletin*, 138, 775-808, doi:10.1037/a0027600
- von Scheve, C., & Salmela, M. (2014). *Collective Emotions*. Oxford : Oxford University Press.