



Jornades de Foment de la Investigació

**EL CONTROL DE  
EMOCIONES EN  
EL TRABAJO: UNA  
REVISIÓN TEÓ-  
RICA DEL TRA-  
BAJO EMOCIO-  
NAL.**

Autors  
Esther GRACIA  
Isabel MARTÍNEZ

## ABSTRACT

Los trabajos de prestación de servicios se caracterizan por requerir un contacto directo con el cliente, paciente o usuario, la mayor parte de la jornada laboral. Por ello, los empleados que trabajan con personas deben controlar sus emociones durante sus interacciones laborales.

Este control emocional, conocido como Trabajo Emocional (Hochschild, 1983), no es una reacción natural del empleado, si no que se trata de una parte más del trabajo exigido por el puesto y por lo tanto puede ocasionar problemas tanto a nivel psicológico como a nivel mental.

El objetivo de este trabajo es la de conocer la trayectoria que ha seguido el concepto desde su aparición en 1983. Para ello se ha realizado una revisión exhaustiva de los estudios más importantes relacionados con este concepto, permitiéndonos conocer tanto su definición, características, antecedentes, estrategias de afrontamiento y consecuencias que producen tanto positivas como negativas en la salud de las personas.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de trabajo emocional fue acuñado por Hochschild en 1983 mientras analizaba el trabajo de las azafatas de vuelo. Ésta, fue consciente de que las azafatas pasaban la mayor parte de la jornada laboral atendiendo a los clientes y expresando emociones. Es decir, su trabajo requería un contacto directo con el cliente la mayor parte de la jornada laboral; y las azafatas no solo debían realizar tareas físicas o mentales, si no que también debían expresar y controlar sus emociones durante las interacciones que realizaban durante su jornada laboral, ya que lo exigía así el puesto.

## DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y ESTRATEGIAS DE TE

Hochschild siendo consciente de que estas características pueden atribuirse a todos aquellos trabajos en los que la presencia del cliente o del paciente se produce la mayor parte del tiempo, define el concepto de trabajo emocional como el *control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente*. Y para que el Trabajo Emocional no sea confundido con otros términos, establece una serie de *características*:

- Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz
- Las emociones son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de las personas.
- Se produce en aquellos trabajos relacionados con personas, es decir en el sector servicios.
- Es una tarea secundaria que la mayoría de las veces sirve para facilitar el trabajo.
- Toda interacción social sigue ciertas reglas, para cada situación existen emociones más apropiadas.

Posteriormente aparecen una serie de *definiciones* más elaboradas:

También Ashforth y Humphrey (1993): Acción de expresar la emoción apropiada (aquella que prescriben las normas de expresión).

Morris y Fieldman (1996): El esfuerzo, la planificación y la necesidad de control para expresar las emociones deseadas organizadamente durante el intercambio interpersonal.

Grandey(2000): Proceso de regulación emocional que tiene lugar en contextos laborales.

Zapf(2002): procesos psicológicos y acciones que permiten al individuo alcanzar alguno de los objetivos que le asigna la organización.

Martínez-Iñigo (2001): Todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden.

Además, diversos autores señalan que, existen diferentes estrategias mediante las cuales la persona puede controlar sus emociones para expresar la deseada para su puesto de trabajo. Recientes estudios ponen de manifiesto que, pueden tres tipos de *estrategias* (Erickson y Ritter, 2001; Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005 )

1. Regulación emocional automática o emociones sentidas de forma natural (NE). Existen casos donde las emociones requeridas son experimentadas de forma espontánea y genuina. La emoción en este caso se realiza en ‘modo automático’, la enfermera actúa pero no a nivel consciente. Esos procesos se perciben sin esfuerzo emocional, se produce la llamada ‘*armonía emocional*’ (concordancia entre la emoción sentida y la esperada por la organización).

2. Actuación superficial (SA). La actuación superficial se da cuando los empleados intentan controlar los aspectos visibles de las emociones que se muestran en la superficie y pueden ser detectados durante la interacción con el cliente.

En esta estrategia emocional puede existir ‘*disonancia emocional*’ entre los sentimientos internos y la expresión externa que persiste durante la interacción. Algunas veces es problemática, ya que los clientes esperan algo más que la emoción superficial del empleado. Es decir, la conformidad mecánica con la normas de manifestación de las emociones no es suficiente para el receptor del servicio.

3. Actuación profunda (DA). Esta ocurre cuando los empleados intentan influir para realizar correctamente el rol que se espera de ellos. En este caso, no solo es regulada la expresión de la emoción sino también la experiencia de la emoción. Por lo tanto, se necesita invocar pensamientos, imágenes y recuerdos para inducir cierta emoción (ej. pensar en un pasajero difícil como si fuera un niño, que no es responsable de su conducta y actuar en consecuencia).

Esta estrategia se requiere cuando la actuación superficial es demasiado mecánica para satisfacer las expectativas de los clientes de una relación interpersonal auténtica.

## CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL TE

A partir de 1983, multitud de estudios han tenido como objetivo el conocer más en profundidad este concepto, así como sus consecuencias y sus causas. Sin embargo, muchas de estas investigaciones han obtenido resultados contradictorios que nos señalan la poca información que tenemos sobre el

concepto, la complejidad que subyace sobre sí, la dificultad para operacionalizarlo y, por lo tanto, la necesidad de realizar una mayor cantidad de estudios para clarificarlo más.

Algunos de los estudios más relevantes señalan algunos aspectos fundamentales que influyen o son influidos por el Trabajo Emocional. A continuación recogemos los hallazgos más relevantes de cada uno de estos:

## **FRECUENCIA**

Los primeros estudios de Hochschild nos informaron que la frecuencia de emociones no sentidas por el empleado provocaba peores repercusiones en su salud psicosocial, sobre el Burnout (Hochschild, 1983). Además, otros autores señalan que puede llevar a la alienación y a la fatiga.

Un estudio recientemente elaborado por Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005) señala que la frecuencia de las interacciones correlaciona positivamente con las estrategias de actuación (profunda y superficial) de Trabajo Emocional y negativamente con la expresión de emociones sentidas naturalmente.

## **DURACIÓN**

Según Hochschild, también la duración influye sobre las consecuencias del TE. Se ha encontrado que cuanto más larga es la duración del control de la emoción, más consecuencias negativas se producen. Erikson y Ritter (2001) señalan que cuanto más tiempo interactúan las personas, mayores niveles de Burnout sufren. Sin embargo, en estudios anteriores, se encontraron efectos inversos (Erikson y Wharton, 1997).

Más específicamente Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005) señalan que la duración de las interacciones correlaciona positivamente con la estrategia de actuación profunda (DA).

## **TIPO DE EMOCIÓN**

Suprimir emociones negativas es diferente a manifestar emociones positivas no sentidas; ya que las causas y los efectos son totalmente diferentes (Fisher y Ashkanasy, 2000). Así por ejemplo, algunos autores señalan que ambas producen síntomas físicos, aunque los que expresan emociones positivas y tienen alto compromiso con la organización sufren menos efectos negativos que si el compromiso es bajo. Mientras que los que deben suprimir emociones negativas sufren más si puntúan alto en afectividad negativa.

En cuanto a los diferentes efectos que produce el tipo de emoción, Erickson y Ritter, (2001) señalan que experimentando emociones positivas naturales se disminuye el BU y por lo tanto se mejora la salud laboral.

También Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005 encuentran diferencias en cuanto al tipo de emoción. Si en una organización, las reglas de expresión de emociones son de carácter positivo, esta correlaciona positivamente con el uso de estrategias de actuación profunda; mientras que si las reglas son de inhibición de emociones negativas, se correlaciona de forma positiva con la actuación superficial. Es decir, según las reglas exigidas por la organización en cuanto a la expresión o supresión de un tipo u otro de emociones, puede llevar al empleado a utilizar una u otra estrategia.

## **GÉNERO Y EDAD**

Aunque el estudio llevado a cabo por Erickson y Ritter (2001) demostró que no había diferencias de género ni de edad ante el control de emociones y las repercusiones que estas tenían en su bienestar psicológico. Multitud de autores señalan que existen diferencias; ya que, las mujeres tienen más capacidad para desarrollar mayores niveles de TE (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Schaubroeck y Jones, 2000)

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Las características situacionales de un determinado puesto de trabajo, determinan el manejo de las emociones de una forma adecuada o no apropiada.

Así por ejemplo, la autonomía ejerce un papel fundamental para disminuir los efectos negativos del TE. Ésta es uno de los factores que más afecta a las consecuencias que pueda acarrear el TE junto a la rutina (Erickson y Ritter, 2001; Morris y Fieldman; 1997).

Además, Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005) en su estudio señalan que la rutina de las interacciones sociales correlaciona positivamente con la estrategia de SA y negativamente con DA y con la expresión de de emociones sentidas naturalmente.

## **VARIABLES DE PERSONALIDAD**

Según Diefendorff, Croyle y Gosserand, (2005) las variables disposicionales (extraversión, neuroticismo...) son mejores predictores del uso de estrategia de SA. Así como, la extraversión correlaciona negativamente con SA y el neuroticismo correlaciona positivamente con SA y negativamente con la expresión de emociones naturalmente sentidas. Es decir no solo nos afectan los aspectos situacionales si no que el TE depende de variables disposicionales del empleado.

## **ESTRATEGIAS DE TE UTILIZADAS**

Las estrategias utilizadas también pueden considerarse un determinante de los efectos del TE ya que según se utilicen unas u otras el sujeto se expone en mayor o menor medida a los efectos negativos del TE. Así por ejemplo el experimentar emociones naturales, es totalmente “sano” mientras que una actuación superficial puede producir *‘disonancia emocional’* entre los sentimientos internos y la expresión externa que persiste durante la interacción.

## CONSECUENCIAS

En esta tabla puede observarse de forma resumida algunas de las consecuencias que se producen como consecuencia del Trabajo Emocional:

	PERSONAL	ORGANIZACIONAL
NEGATIVAS	BURNOUT	DISMINUCIÓN DEL RENDIMIENTO
	ALIENACIÓN	ABSENTISMO
	EXTRAÑAMIENTO DEL ROL	ROTACIÓN
	DOLENCIAS CARDIOVASCULARES	
POSITIVAS	SATISFACCIÓN LABORAL	REDUCE AMBIGÜEDAD PUESTO
	LOGRO PERSONAL	ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO
	AUMENTO EMOCIONES POSITIVAS	MEJORA RELACIONES INTERPERSONALES
	AUMENTO AUTOESTIMA	CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN
	AUMENTO CONTROL LABORAL	

El trabajo emocional ha sido conceptualizado como un constructo multidimensional, ya que provoca consecuencias tanto negativas como positivas.

Uno de las consecuencias a las que se asocia generalmente el TE es al síndrome de burnout o síndrome de “quemarse por el trabajo”, Otra consecuencia del TE es la alienación y extrañamiento del yo, es decir tener problemas para distinguir cuando es él o cuando está simulando o, incluso, producir interferencia con la ejecución de roles privados, dificultad para desconectar y regular sus emociones en el ámbito privado.

El TE también puede llegar a producir algunas dolencias psicosomáticas, así por ejemplo, La supresión de emociones incrementa la activación cardiovascular con efectos negativos a largo plazo. Esta relación disminuye cuando aumenta la identificación con el puesto y con el compromiso organizacional.

No obstante, el TE también puede tener efectos positivos derivados de la interacción con personas como satisfacción laboral y logro personal. Por ejemplo, mediante el contagio emocional, se produce un fomento de las emociones positivas (una sonrisa se responde con otra) tanto entre empleados como entre empleados y receptores del servicio; provocando además, un aumento de la autoestima del que realiza el servicio y de la percepción de control laboral

Estas consecuencias personales, a su vez, repercuten sobre la organización tanto de forma positiva como negativa: Así por ejemplo, la regulación de emociones puede disminuir el rendimiento, la rotación y el absentismo, sobretodo si el empleado no disfruta de suficiente autonomía en el puesto.

Sin embargo, el TE puede amortiguar el efecto de algunos estresores laborales como la sobrecarga y los conflictos de rol. Esto es debido a que, las normas emocionales ofrecen una guía, que puede ser útil para resolver dudas y reducir la ambigüedad y la incertidumbre en la definición del puesto. De esta forma, produce un enriquecimiento del puesto y reduce el potencial negativo de los efectos del trabajo.

Además, a nivel organizacional, mejora las interacciones sociales. El TE hace que la interacción social sea más predecible y ayuda a superar situaciones embarazosas. Por lo que desarrolla una confianza en la organización.

## CONCLUSIONES

El trabajo emocional siempre será un requisito indispensable para desempeñar puestos de trabajo que supongan relación interpersonal. Por lo tanto, es previsible que cada día sea más importante tenerlo en cuenta. De cara a prevenir posibles implicaciones negativas sobre la salud de los trabajadores.

La solución más factible es desarrollar estrategias mediante las cuales se puedan reducir las consecuencias negativas del trabajo emocional y fomentar las positivas, favoreciendo la promoción de la salud integral y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Por ello, primeramente existe la necesidad de fomentar los estudios dirigidos a conocer las características y consecuencias de este constructo de naturaleza tan reciente y; sobretodo, encontrar el consenso dentro la comunidad científica.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASHFORTH, B. E., y HUMPREY, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- DIEFENDORFF, CROYLE y GOSSERAND, (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- ERICKSON, R., y RITTER, C., (2001). Emotioanl Labor, Burnout and Inauthenticity. Does Gender Matter?. *Social Psychology Quartely*. 64, (2), 146-163.
- ERIKSON, R.J. y WHARTON, A.J., (1997). Inauthenticity and Depression. Assesing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*, 24, (2), 188-213.
- FISHER, C.; y ASHKANASY, N. M., (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
- GRANDEY, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The Managed Heart. TheComerzialitation of Human Feeling*. Los angeles, CA: University of California Press.
- MORRIS, J. A. y FIELDMAN, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, (4), 986-1010.
- MARTÍNEZ-IÑIGO, D. (2002). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 17, 131-153
- SCHAUBROEK, J. y 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.

- ZAPF, D., VOGT, C., SEIFERT, C., MERTINI, H. Y ISIC, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and organizational psychology*, 8 (3), 371-400.
- ZAPF, D (2002). Emotion Work and Psychological Well-being. A review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*.