



## Artículo

---

### **Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica**

### **Evolution of the concept of emotional work: dimensions, background and consequences. A theoretical review**

DAVID MARTÍNEZ ÍÑIGO\*

---

#### RESUMEN

Desde que la socióloga norteamericana A. R. Hochschild acuñara a comienzos de la década de los 80 el término trabajo emocional hasta nuestros días, han proliferado los estudios que analizan el control que se ejerce sobre la expresión de las emociones en los contextos laborales con el fin de facilitar la consecución de objetivos de la organización. A pesar de los distintos estudios realizados no existe una definición clara del término ni, en ocasiones, una diferenciación nítida entre sus dimensiones y sus antecedentes. Tampoco existe uniformidad en lo relativo a sus consecuencias y a los factores relacionados con la cualidad e intensidad de las mismas. El presente artículo ofrece una revisión de las investigaciones realizadas hasta el momento y algunas recomendaciones para el futuro. Factores como las normas de la organización sobre la expresión emocional, su relación con la estructura de poder y las percepciones y atribuciones que los individuos realizan sobre cada uno de estos aspectos se proponen como elementos clave en la explicación de las consecuencias del trabajo emocional. La relevancia cada vez mayor de sectores de la economía (sector servicios) y de actividades empresariales concretas (p. ej. telemarketing y restauración a domicilio) en las que el trabajo emocional está estrechamente vinculado con la productividad y con la obtención de ventaja competitiva, así como el impacto que determinadas condiciones de control de la expresión emocional tienen sobre el bienestar de los individuos y sobre su calidad de vida laboral, justifican la importancia e interés suscitado por el tema.

#### ABSTRACT

Since the beginning of the 80 when North American sociologist A. R. Hoschchild coined the term «emotional labor» a lot of research has been done on the control over emotional expres-

---

\* Profesor Asociado del Área de Psicología Social. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Vicálvaro. Madrid

sion in the workplace, in order to ease the achievement of organizational goals. Nevertheless, there is no clear definition of the term nor a plain differentiation between its dimensions and background. Neither there is unanimity concerning its consequences and factors related to its quality and intensity. This paper presents a review of research on the issue so far and recommendations for the future. Factors such as organization's rules for emotional expression, their connection with power structures and individual perceptions and attributions are suggested as key elements for the understanding of emotional labor consequences. There is a growing relevance of certain economic sectors —such as services— and specific business activities— e.g. telemarketing, fast food home delivery— where emotional job is deeply involved in productivity and in gaining competitive advantage. This, added to the impact of certain conditions of emotional expression control on individual well-being and labor life standard, substantiates the relevance and interest of this topic.

#### **PALABRAS CLAVE**

Trabajo emocional, Regulación Emocional, Emociones y Organizaciones.

#### **KEY WORDS**

Emotional Labor, Emotional Control, Emotions and Organizations.

#### **INTRODUCCION**

En su libro *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling* la socióloga norteamericana A. R. Hochschild (1983) describe cómo el control que las organizaciones ejercían hasta ese momento sobre algunas dimensiones del comportamiento de sus miembros se amplía, incluyendo ahora los aspectos emocionales. Con un cierto tono de denuncia la autora vaticina el desarrollo y difusión de este fenómeno, al que denomina trabajo emocional, cuyo origen vincula al desarrollo de sectores de la economía en los que la calidad en la prestación del servicio es la principal fuente de ventaja competitiva y en los que la interacción del hombre con la máquina se transforma en una interacción cara a cara con otras personas. En la

misma obra, Hochschild describe el deterioro que puede sufrir el bienestar de los trabajadores como consecuencia de las demandas de la organización para que ajusten su expresión y, en ocasiones, su experiencia emocional a un conjunto de pautas o normas. Además de la relación entre el trabajo emocional y el bienestar de los individuos, existen otras razones que justifican su estudio. El trabajo emocional predomina en sectores (s. servicios) y actividades (p. ej. telemarketing, restauración, etc.) dominantes y/o en clara expansión dentro de nuestra economía (en nuestro país, actividades como el telemarketing han triplicado su implantación). Es precisamente en las organizaciones que operan en esos ámbitos en las que se ha generalizado una "cultura del cliente" (Gay y Salaman, 1992) y en las que el trabajo emocio-

nal es considerado un elemento decisivo para la calidad del servicio y para obtener ventaja competitiva. Por estos motivos, creemos es necesario un análisis detallado del concepto y de sus implicaciones tanto para el bienestar de los individuos como para la eficacia organizacional.

En este artículo revisamos, en primer lugar, las definiciones del trabajo emocional. En segundo lugar, se describen los distintos procesos psicológicos y estrategias individuales implicados en la realización del trabajo emocional y las estrategias organizacionales para controlar, directa e indirectamente, la ejecución del mismo. En tercer lugar, recogemos los antecedentes y las consecuencias analizados en trabajos anteriores, así como las variables mediadoras entre ambos. Por último, se incluyen algunas consideraciones para investigaciones futuras.

## DEFINICIONES DE TRABAJO EMOCIONAL

La primera definición del Trabajo Emocional (Emotional Labor) aparece en la citada obra de Hochschild (1983). Para la autora, el Trabajo Emocional (en adelante TE) tiene lugar cuando el rol laboral incluye entre sus prescripciones algunas sobre las emociones que el individuo debe experimentar y expresar como parte de su trabajo. Este tipo de roles requiere que *“un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado”* (Hochschild, 1983; pp.7). Ligado al concepto de TE está el de normas sobre las emociones (Feelings Rules), cuyo contenido es establecido por la organización para la mejor consecución de sus objetivos, siendo su

observancia parte de las acciones por las que se retribuye al trabajador y cuyo incumplimiento lleva asociado algún tipo de sanción. Las normas sobre las emociones delimitan qué expresiones emocionales son adecuadas en cada situación y establecen los márgenes dentro de los que debe moverse, cuantitativa y cualitativamente, la emoción (Hochschild, 1979). Según todo lo anterior, el TE implica la integración entre la situación, las normas sobre las emociones para esa situación y la experiencia y expresión emocional del individuo. Las estrategias y energías que el individuo emplea para conseguir la sincronía entre los tres elementos citados constituyen el núcleo del TE. Dicha sincronía puede requerir distintas acciones para controlar la expresión emocional y puede lograrse por medio de distintas estrategias que veremos en el siguiente apartado. Desde el punto de vista de la motivación de los individuos para realizar el TE y de las consecuencias de este último, es necesario considerar el concepto de disonancia emocional. Cuando la experiencia emocional no coincide con la expresión recogida en las normas sobre las emociones los individuos experimentan tensión (disonancia). A diferencia de otras formas de disonancia, el individuo puede generarla de manera premeditada y tolerarla con el fin de salvaguardar su identidad y evitar el agotamiento emocional. Para ello el sujeto muestra conformidad con las normas sobre las emociones a través de su expresión emocional, pero conserva intacta su experiencia emocional.

Antes de comenzar con las definiciones de TE empleadas por otros autores, distinguiremos el TE de otras formas de control o regulación emocional. Como la propia Hochschild, basándose en los tra-

bajos de Goffman (1959;1967;1969), asume, la regulación de las emociones<sup>1</sup> tiene lugar en las distintas interacciones entre individuos con independencia de que éstas tengan lugar en contextos laborales o no. En dichas interacciones los individuos manejan sus experiencias y expresiones emocionales de forma que, ajustándose a las reglas emocionales, su actuación resulte apropiada para la situación y su imagen no se vea amenazada. Para Hochschild (1979) las normas que regulan las emociones son el reflejo de un sistema ideológico, contribuyendo a dar significado y a definir las distintas situaciones y la relación de los actores con las mismas. Del mismo modo que otras normas (Blau, 1964; Thibaut y Kelley, 1959), las normas sobre las emociones regulan el intercambio social y están sujetas a variación en función del estatus y posición de los individuos. Sin embargo, a diferencia de otras reglas, no controlan directamente la conducta sino que intervienen sobre uno de sus precursores. Las diferencias entre regulación emocional y TE, se pueden resumir en las siguientes: a) el TE no es un acto privado sino público y está sujeto al control directo de la organización que paga por su ejecución, b) la aplicación de las normas no obedece al criterio del individuo ni está abierta a negociación, al haber sido estandarizadas con el fin de maximizar las posibilidades de conseguir objetivos organizacionales y c) el intercambio social se reduce a unos cuantos aspectos o recursos cuyo principal objetivo es económico, quedando el resto (p. ej. desarrollo de la confianza, empatía, etc.) subordinados. Aunque

algunas de las características indicadas por Hochschild (1983) pueden ser el resultado del tipo de muestras empleadas (azafatas de vuelo) en las que el TE está altamente estandarizado y las interacciones son breves, creemos que, de manera general, permiten diferenciar entre la regulación emocional que tiene lugar en contextos no laborales y el TE. Quizá la diferencia quede más clara si el lector compara la recepción y saludo al iniciar un vuelo o al pedir una hamburguesa, con la presentación e interacción inicial con un desconocido en una fiesta. En el primer caso el objetivo principal es influir en la experiencia del cliente de modo que perciba calidad en el servicio y que lo valore satisfactoriamente, aumentando así la probabilidad de que vuelva a hacer uso del mismo con la misma compañía. La sonrisa inicial, la cordial bienvenida, el "original" saludo y el resto de aspectos han sido previamente diseñados por la organización con un escaso, a veces nulo, margen de variación de un empleado a otro y de una interacción a otra. En el caso de la fiesta los objetivos de la interacción son variados, los patrones de interacción son más flexibles y negociados continuamente por los actores a medida que transcurre el tiempo. Tampoco es extraño que en este tipo de situaciones los aspectos económicos se subordinen a otros de carácter afectivo o simbólico (p. ej. demorar o incluso renunciar a la devolución de un favor, invitación o regalo con el fin de generar confianza, simpatía, etc.) (Haas y Deseran, 1981; VanYperen y Buunk, 1991). Es posible además que los objetivos iniciales de ambos actores varíen, mientras que en el primer caso los objetivos de la organización permanecen fijos, siendo la cuestión mantener los del cliente si son favorables o modificarlos en el caso contrario.

<sup>1</sup> Aunque el término original es «emotional work», para evitar la confusión con la traducción literal de «emotional labor» optamos por la traducción «regulación emocional»

A partir de los trabajos de Hochschild, otros autores han empleado distintas definiciones de TE. Una de las más citadas en la literatura científica es la propuesta por Ashforth y Humphrey (1993), para los que el TE es la acción de *expresar* la emoción apropiada, entendiendo por apropiada aquella que prescriben las *normas de expresión* (Display Rules). En la definición del TE y de sus normas los autores se centran exclusivamente en los aspectos observables de la emoción, es decir, en la expresión. Para los autores la alteración de la expresión emocional es una condición suficiente pero no necesaria para que se dé el TE. Además, consideran que es la expresión, no la experiencia, lo que se puede observar directamente, lo que afecta realmente a la calidad del servicio y lo que exigen las normas emocionales. A nuestro juicio, la distinción resulta interesante en la medida en que permite discriminar entre los resultados del trabajo emocional y los procesos empleados en su consecución. Esta diferenciación facilita una exploración más detallada de las diversas vías, no necesariamente centradas en el experiencia emocional, que pueden emplear los individuos para obtener un mismo resultado. Esas vías o estrategias para cumplir con las normas de expresión constituyen el núcleo central del TE, con independencia de los resultados y consecuencias que se deriven de cada una de ellas, punto éste en el que la propuesta de Ashforth y Humphrey (1993) y la de Hochschild (1983) coinciden. No obstante, es necesario señalar, como los mismos autores reconocen, que la relación entre la expresión emocional y la experiencia no es de total independencia, y que las normas de la organización no siempre se refieren a la expresión emocional. En ocasiones, la simulación sostenida de la expresión de una emoción puede derivar

en la experiencia de esa misma emoción e incluso la expresión emocional puede emplearse intencionalmente para controlar la experiencia emocional (p. ej. los equipos de cirugía emplean la risa y las bromas como mecanismo para mantener un estado de ánimo calmado) (Denison y Sutton, 1990; Zajonc, 1985). Igualmente, no es extraño que las organizaciones no prescriban cuál debe ser la expresión emocional sino la experiencia. Tampoco es infrecuente que pretendan estandarizar la interpretación y valoración que los individuos realizan de las distintas situaciones y de este modo su experiencia emocional, ni que esperen de sus integrantes una expresión emocional sincera o, lo que es lo mismo, derivada de una experiencia emocional concordante (Leidner, 1993; Taylor, 1998; Van Maanen y Kunda, 1989).

En la misma línea de los trabajos de Ashforth y Humphrey (1993), Morris y Feldman (1996) ofrecen una definición integradora en la que el TE se identifica con "*el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar la emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales*" (pp. 987). La definición mantiene la expresión como el resultado pretendido, al tiempo que identifica el trabajo emocional con los procesos necesarios para la consecución de dicho objetivo. Las normas que determinan las emociones deseadas por la organización son reglas sobre la expresión emocional. Con la intención de abandonar caracterizaciones excesivamente generales plantean cuatro dimensiones dentro del TE: frecuencia, atención, variedad y disonancia emocional. A nuestro juicio, no se trata tanto de dimensiones del TE, como de sus antecedentes, cuestión que analizaremos en el apartado dedicado a éste último aspecto.

Posteriormente, algunos autores han pretendido aplicar los conocimientos y resultados de otras áreas de investigación para analizar el TE o integrar este último dentro de alguna teoría. En esta línea, Grandey (2000) considera, rescatando las propuestas de Hochschild (1979), que el TE es un proceso de regulación emocional que tiene lugar en contextos laborales, por lo que sería recomendable aplicar los conocimientos desarrollados en este área de investigación. Respecto a los intentos de integración del concepto dentro de los desarrollos teóricos ya existentes, Zapf (en prensa) considera que el TE puede estudiarse desde la teoría de la acción. El TE se corresponde con aquellos procesos psicológicos y acciones que permiten al individuo alcanzar alguno de los objetivos que le asigna la organización. Así pues, como resultado de la redefinición que realiza el individuo de los objetivos asignados por la organización y de las reglas y procedimientos para su obtención, se derivan objetivos y tareas referidos a la expresión emocional. Generalmente los objetivos del TE son secundarios, contribuyendo a la consecución de los primarios (p. ej. las bromas de un pediatra pretenden crear un estado emocional compatible con el objetivo principal de examinar al niño). El TE está, al igual que el resto de actividades, sujeto a procesos de regulación que permiten controlar si la ejecución de la tarea es correcta, es decir, si conduce a la consecución del objetivo del cual se deriva. Dicha regulación tiene lugar a distintos niveles variando de uno a otro el grado de automatización en el procesamiento de la información y con éste la velocidad, capacidad (paralelo vs serie) y esfuerzo necesario. En cuanto a la disonancia emocional, se considera un problema de regulación derivado de las dificultades y conflictos que experimenta el

individuo para ajustarse a los requerimientos del puesto, con la excepción de aquellas situaciones en que se requiere explícitamente una divergencia entre experiencia y expresión (p. ej. se espera cierta contundencia en una actuación policial y simultáneamente se debe “mantener la cabeza fría”).

Además del nivel o niveles implicados en la regulación emocional, otros autores consideran necesaria una caracterización más precisa del TE a partir de los siguientes criterios:

*Supresión vs expresión:* dependiendo del contenido de las normas de expresión y del estado emocional del individuo, el TE puede identificarse bien con la creación, por medio de distintas estrategias, de una expresión emocional, o bien con la supresión de la expresión de determinadas emociones (p. ej. atracción sexual hacia un paciente o repulsa por un cliente) (Hochschild, 1983; Schaubroeck y Jones, 2000).

*Centrado en el yo vs centrado en el otro:* aunque por definición el TE va siempre dirigido a las emociones y estados mentales de otras personas, en ocasiones esta actuación es más directa (Pugliesi, 1999). Así pues, en interacciones cortas y altamente estandarizadas, como la relación cajero cliente en un supermercado, el individuo se centra principalmente en su expresión emocional, bien es cierto que con esto espera generar un estado positivo en otra persona. Por el contrario, en las interacciones prolongadas y vagamente definidas, como la relación entre terapeuta y paciente, el individuo focaliza su atención y sus esfuerzos en las emociones de otras personas con la esperanza de cambiarlas, si bien para ello recurrirá a su propia expresión emocional. En este sentido,

puede resultar de utilidad la dimensión que Zapf (en prensa) denomina “sensibilidad emocional” o, lo que es lo mismo, en qué medida el TE demanda una cierta atención y capacidad para interpretar la emociones de otras personas. Se trata en definitiva de distinguir entre las situaciones cerradas y rutinarias, en las que el individuo dispone de un guión relativamente claro sobre cuál debe ser su comportamiento y sus respuestas a las conductas de otras personas, y aquellas en que la interacción no se puede definir claramente y el individuo debe tomar una disposición activa recogiendo información sobre la otra persona y sobre las reacciones de esa persona ante los comportamientos propios.

*Estatus del interlocutor:* la necesidad de regular la expresión emocional para facilitar la consecución de objetivos organizacionales no se limita a los clientes o a otras personas relacionadas pero no pertenecientes a la organización. El TE se produce también en las interacciones con los iguales, con los subordinados y con los superiores (Denison y Sutton, 1990; Lively, 2000; Yanay y Shahar, 1998).

*Dimensión de la conducta:* para conseguir una determinada expresión emocional las personas pueden actuar sobre distintos aspectos de su conducta (Hochschild, 1983). En ocasiones puede recurrir a determinados recuerdos o informaciones que faciliten una experiencia o expresión emocional concreta, lo que correspondería con un TE cognitivo. Es posible también que algunas conductas motoras, desde las más sencillas como movimientos repetitivos y enérgicos o simplemente la postura corporal hasta secuencias más elaboradas como buscar o evitar situaciones o personas, contribuyan a la aparición y mantenimiento de una emoción. Por último, el indivi-

duo puede alterar su fisiología, por ejemplo ingiriendo sustancia psicoactivas o por medio de estados de privación o saciación extremas, de modo que su expresión y su experiencia emocional varíen.

Para finalizar, resumir las distintas consideraciones respecto al tipo de fenómeno al que se refiere el TE. Así pues, dependiendo de los autores, el TE se ha definido como una característica o demanda del puesto, como un conjunto de procesos o estrategias psicológicas o como una situación de conflicto persona-rol. Inicialmente resulta difícil desestimar por completo cualquiera de las posibilidades. Es correcto, aunque incompleto, considerar que la expresión de emociones forma parte de las características incluidas en la descripción de algunos puestos y que en los procesos de selección se emplean predictores, más o menos específicos y explícitos, para esas características. Este tipo de análisis resulta interesante para el diseño y rediseño de puestos, así como para la planificación de los procesos de selección y reclutamiento. No obstante, es necesario abordar el estudio de los distintos procesos psicológicos y estrategias empleadas por un mismo o por distintos individuos para satisfacer una misma o distintas demandas. Esto último facilita la comprensión de los aspectos dinámicos del TE y resulta especialmente relevante para determinar con mayor precisión cuáles son sus consecuencias para los individuos y para la organización, así como el porqué de dichas consecuencias. Por último, algunas de las consecuencias del TE, en concreto la disonancia emocional, puede entenderse como un caso de conflicto entre la persona y el rol o entre los distintos roles ejecutados. A nuestro juicio, de las tres propuestas, la primera se refiere más bien a los antecedentes del TE y, en definitiva, se centra en el análisis de

las normas de expresión asociadas a un determinado puesto o rol. Por otra parte, la definición como conflicto recoge exclusivamente uno de los posibles resultados de la ejecución del TE o, dependiendo del caso, una de las posibles estrategias para su ejecución. Creemos pues que, siendo relevantes los tres enfoques, el aspecto central en el estudio del TE se encuentra en los procesos psicológicos y estrategias por medio de los cuales los individuos logran ajustar su expresión emocional a las expectativas y objetivos de la organización. No obstante, como señalábamos anteriormente, las tres perspectivas son compatibles, siendo el criterio más apropiado para la elección entre ellas el objetivo particular de la investigación y/o de la intervención.

Resumiendo y para cerrar este apartado de definiciones, indicar qué entendemos por TE:

Aquellos procesos psicológicos y conductas, conscientes y/o automáticas, que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia 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.

## **ESTRATEGIAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES**

Conseguir que la expresión emocional de los individuos se ajuste a las expectativas de la organización implica acciones diversas y puede lograrse por distintos

métodos. Dichas acciones tienen lugar a distintos niveles. En el nivel individual, los empleados pueden recurrir a distintas estrategias para conseguir la expresión emocional deseada. Por su parte, las organizaciones disponen de técnicas que aumentan la probabilidad de que el TE se realice eficazmente. Algunos de los procedimientos organizacionales se dirigen a individuos concretos, mientras que otros pretenden movilizar recursos grupales. Respecto a las estrategias individuales, podemos distinguir las siguientes:

*Regulación espontánea:* tiene lugar en aquellas situaciones en que la experiencia y expresión emocional del individuo coinciden con los requerimientos de la organización, de modo que el individuo no realiza un esfuerzo adicional al habitual para regular su expresión emocional (Asforth y Humphrey, 1993; Zapf et al, en prensa). A pesar de su espontaneidad, este tipo de regulación puede ser el resultado de algunas de las estrategias diseñadas por la organización que se describirán más adelante. Respecto a las demandas atencionales y de procesamiento, la regulación tiene lugar básicamente en el nivel sensoriomotor, sin que el individuo supervise consciente ni constantemente el proceso (Zapf, en prensa).

*Actuación profunda (deep acting):* el individuo emplea distintos métodos para generar una experiencia emocional compatible con la expresión emocional recogida en las normas emocionales (Hochschild, 1983). Para ello puede actuar sobre sus cogniciones (p. ej. recordando eventos del pasado), sobre su fisiología (p. ej. consumiendo drogas) o sobre sus conductas manifiestas (p. ej. evitando situaciones que generen estados emocionales incompatibles con la expresión deseada). Es necesari-



rio matizar que el hecho de que el individuo experimente realmente la emoción no implica que esté de acuerdo con la norma de expresión, ni que su interpretación y valoración de la situación coincida con la de la organización. Es posible que el individuo actúe profundamente solamente como una forma de mantener la coherencia en su conducta durante la jornada laboral. Taylor (1998) define esta estrategia como “actuación profunda por motivos pragmáticos” o como “actuación superficial sofisticada”, por medio de la cual los empleados compatibilizan la realización del TE con el mantenimiento de su propia identidad, al menos en los contextos no laborales. Desde el punto de vista de la regulación emocional, la actuación profunda demanda niveles altos de atención. La regulación tiene lugar en el nivel intelectual, lo que implica un procesamiento consciente, serial y completo de la información propia y del entorno. Como resultado de esa alta demanda la actuación profunda suele realizarse antes de iniciar la tarea principal o simultáneamente si esta última está automatizada, ya que de lo contrario las demandas de la estrategia emocional interferirían o interrumpirían la ejecución de otra/s tarea/s (Zapf, en prensa).

*Actuación superficial (surface acting):* en este caso el individuo reproduce la expresión emocional sin experimentar la emoción que le corresponde (Hochschild, 1983). Habitualmente suele realizarse en un nivel de control flexible, lo que implica la existencia de un esquema de acción claro (p. ej. saludar sonriente al cliente - preguntar si se desea algo más - cobrar - despedir amablemente) que sólo requiere la supervisión de su ajuste a la situación concreta en que se emplea (p. ej. la edad del cliente, número de personas esperando ser atendidas). Dentro de la actuación

superficial, Sutton (1991) distingue entre actuación superficial de buena fe, en la que el individuo considera apropiadas y legítimas las normas de expresión, y la actuación superficial de mala fe, en la que el individuo no está de acuerdo con la norma pero mantiene la expresión por cuestiones prácticas. Por último, existen situaciones en las que la disonancia emocional, inevitablemente asociada a esta estrategia, está recogida en las propias normas emocionales. En estas situaciones la organización o el colectivo profesional espera que el individuo no experimente aquellas emociones que expresa, pues entiende que esto puede dañar el rendimiento o la calidad del servicio (p. ej. se espera que un terapeuta exprese preocupación por sus pacientes, pero no que se implique excesivamente y experimente las emociones asociadas) (Zapf, et al, en prensa). Dado que las distintas formas de actuación superficial están ligadas a la experiencia de disonancia emocional, su análisis es especialmente relevante desde el punto de vista de las consecuencias del TE.

En cuanto a los procedimientos y estrategias organizacionales para implantar y controlar el cumplimiento de las normas sobre las emociones, en la revisión realizada destacan las siguientes:

*Reclutamiento y selección:* en algunas organizaciones se incluye como criterio para la selección de personal la expresión emocional, empleándose de manera más o menos explícita predictores de dicha expresión (Hochschild, 1983; Sutton, 1991). La preferencia de mujeres para la atención al público en el sector de restauración o la reticencia a contratar miembros de minorías, prefiriendo personas con características socialmente deseadas (p. ej. belleza, altura, esbeltez), reflejan algunos

de los intentos de las organizaciones para incorporar personas con mayor capacidad para realizar el TE o aquellas que darán más fácilmente la imagen que se desea ofrecer a los clientes (Hall, 1993; Van Maanen y Kunda, 1989).

*Entrenamiento:* en algunas organizaciones los empleados reciben formación relacionada con la expresión emocional, especialmente reciben entrenamiento para su manejo en la interacción con los clientes (Hall, 1993; Hochschild, 1983; Taylor, 1998; Tolich, 1993). Dicho entrenamiento implica frecuentemente el aprendizaje de rutinas preestablecidas para cada una de las fases en la interacción (Leidner, 1993).

*Control directo e indirecto:* como sucede con otros aspectos del comportamiento laboral, la ejecución del TE también es supervisada por la organización. Así pues, a través de los superiores o por medio de clientes, compinchados o reales, las organizaciones controlan que los individuos cumplan con las normas de expresión (Hall, 1993; Sutton, 1991; Tolich, 1993). No es extraño que en los centros de atención telefónica el supervisor pueda escuchar, con conocimiento o no del trabajador, las conversaciones con los clientes y evalúe su calidad en términos de expresión emocional (Taylor, 1998). Igualmente las cadenas de supermercados emplean falsos clientes que evalúan la calidad del servicio prestado por los cajeros, o bien incentivan a los empleados para que vigilen la calidad del servicio y la exijan (en una cadena norteamericana de pequeños supermercados cada cajero llevaba un dólar en la solapa, el cual podía ser reclamado por el cliente si no recibía un trato amable y una sonrisa al ser atendido).

*Apoyo social de compañeros y supervisores:* la realización de trabajo emocional bajo ciertas condiciones supone una fuente de estrés que, en ocasiones, puede dañar severamente el rendimiento de los individuos. En este sentido, disponer de apoyo emocional, informativo o instrumental, contribuye a liberar la tensión y aporta recursos para la ejecución del TE (p. ej. la utilización de bromas en una sala de operación libera la tensión al tiempo que contribuye a crear un ambiente propicio para la realización de la tarea principal) (Denison y Sutton, 1990; Hochschild, 1983; Karabanow, 2000; Sutton, 1991).

*Cultura organizacional y socialización:* sin duda los valores y significados que integran la cultura de una organización son un elemento fundamental en la definición de las distintas situaciones y de la relación de los individuos con cada una de ellas. Así pues, la cultura organizacional condiciona la evaluación que los individuos hacen de su entorno laboral y de este modo condiciona sus experiencias emocionales. En este sentido, algunas organizaciones se centran tanto en el control de la expresión emocional como en la adquisición por parte de sus empleados de los valores y actitudes que derivan en las experiencias y expresiones emocionales deseadas (Fineman y Sturdy, 1999; Rafaeli y Sutton, 1989; Van Maanen y Kunda, 1989). Podría incluirse en este apartado los procesos de socialización anticipatoria que reciben los distintos colectivos profesionales durante su proceso de formación (p. ej. los estudiantes de medicina son activamente entrenados para controlar sus reacciones emocionales ante el cuerpo humano) (Smith y Gray, 2001; Smith y Kleinman, 1989).

## ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS Y VARIABLES MEDIADORAS DEL TRABAJO EMOCIONAL

### *Antecedentes*

Los primeros estudios sobre trabajo emocional consideraban como principal antecedente del mismo la frecuencia de interacción directa con los clientes o usuarios, desarrollando sobre este criterio listados de puestos en los que se daba el TE (Hochschild, 1983). Si bien el criterio de frecuencia de interacción se ha mantenido, los estudios posteriores han incluido otros aspectos de la interacción. En este sentido, Morris y Feldman (1996; 1997) consideran necesaria una definición más precisa del trabajo emocional que evite la división de los distintos puestos, según un criterio dicotómico de todo o nada, en: los que implican TE y los que no. Para estos autores existen cuatro factores o dimensiones que integran el trabajo emocional. Como ya señalamos anteriormente, a nuestro juicio, coincidente con el de otros autores (Zapf, en prensa), dichos factores pueden ser considerados acertadamente como antecedentes más que como acciones o procesos implicados en el ajuste de la expresión emocional a las normas organizacionales. En concreto, los factores propuestos son:

*Frecuencia de expresión emocional:* cuanto mayor es la frecuencia con la que se deben expresar emociones mayor será el TE. La frecuencia de expresión emocional aumenta cuando: las normas de expresión están claramente explicitadas, el control de su cumplimiento es estrecho, el ocupante del rol es una mujer y la tarea es rutinaria, lo que se asocia con la existencia de normas precisas.

*Atención requerida por las normas de expresión:* esfuerzo y nivel de atención necesario para poder cumplir con las normas de expresión. Dentro de este factor se incluyen dos subdimensiones, una referente a la duración de la interacción y otra a la intensidad de la expresión. Ambas se definen como positivamente relacionadas entre sí y con la atención. Generalmente las interacciones más largas están menos estandarizadas, durante las mismas se recibe más información sobre la otra persona y en ellas es más probable que aparezcan un mayor número de emociones, a veces, inapropiadas. Por todo esto, en las interacciones de mayor duración el TE no puede realizarse de modo automático y demanda mayores niveles de atención. Por último, cuando las potenciales consecuencias negativas ligadas a una mala ejecución del TE son mayores (p. ej. cuando se interactúa con una persona con mayor estatus) aumenta la vigilancia sobre las normas de expresión.

*Variedad de la expresión:* cuando aumenta el número de emociones que el individuo debe expresar aumenta el TE. La variedad en la expresión de emociones positivas aumenta con el estatus del interlocutor mientras que la variedad en las negativas disminuye. Además la variedad de la tarea correlaciona positivamente con la variedad emocional.

*Disonancia emocional:* la discordancia entre las emociones experimentadas y las expectativas organizacionales sobre la expresión incrementa el TE (Abraham, 1999; Smith y Kleinman, 1989). A su vez, la disonancia emocional aumenta cuando se controlan todos los canales de expresión emocional sin que queden “válvulas de escape” (p. ej. en los centros de atención telefónica la expresión no verbal de emo-

ciones propias es factible sin dañar la calidad del servicio prestado). Algunas características personales pueden, por su incompatibilidad con el contenido de las normas de expresión, aumentar el nivel de disonancia emocional (p. ej. la afectividad negativa aumenta la disonancia en un servicio de atención al cliente y puede disminuirla en uno de cobro de morosos). La autonomía del individuo para adaptar la expresión emocional a sus características personales o a estados concretos disminuye la disonancia (Abraham, 1998). Si tenemos en cuenta que la disonancia emocional puede ser una de las estrategias empleada por los individuos para satisfacer las normas de expresión salvaguardando su propia identidad (Taylor, 1998), incluso que puede obedecer a indicaciones de la organización o del colectivo profesional, tal vez no sea apropiado considerar la disonancia emocional como un antecedente, salvo en aquellos casos en que la organización demanda y controla no sólo la expresión sino también la experiencia emocional. En este caso, el individuo debe hacer un esfuerzo extra para generar y sincronizar la expresión y experiencia emocional apropiadas, por lo que la disonancia emocional aumentaría el TE.

Además del intento de sistematización realizado por Morris y Feldman (1996), otros autores han propuesto diversos antecedentes del TE que recogemos a continuación:

*Género:* varios son los autores que, basándose en la teorías sobre la socialización diferencial por género, considera que las mujeres desarrollan mayores niveles de TE. Entre las explicaciones propuestas están el rol de expertas emocionales, las mayores expectativas sobre sus habilidades y capacidades para captar e interpretar las

emociones de otras personas y , relacionado con lo anterior, su mayor presencia en ocupaciones con altos niveles de TE (p. ej. cuidado de personas, atención directa al público, servicios de telemarketing, etc.) (Franzway, 2000; Grandey, 2000; Hall, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli, 1989; Schaubroeck y Jones, 2000; Tancred-Sheriff, 1989; Wharton y Erickson, 1995;).

*Afectividad negativa:* cuando un individuo experimenta estados afectivos negativos con mayor frecuencia, aumenta tanto el número de ocasiones en que experimenta disonancia emocional como la atención necesaria para ajustar la expresión emocional a las expectativas organizacionales. Todo ello en el caso de normas sobre las emociones que prescriben la expresión de emociones positivas (Abraham, 1998; Grandey, 2000; Schaubroeck y Jones, 2000).

*Inteligencia emocional:* la capacidad de un individuo para reconocer y utilizar la información emocional durante sus interacciones se ha propuesto como catalizador del TE (Grandey, 2000).

*Adaptabilidad emocional:* los individuos con mayor tendencia y capacidad para adaptar su experiencia y expresión emocional siguiendo claves externas perciben menores niveles de TE y éste les demanda menor atención (Rafaeli y Sutton, 1989; Schaubroeck y Jones, 2000). Otros autores emplean conceptos afines como el self-monitoring o la resistencia emocional (Hochschild, 1983; Wharton, 1993).

*Percepción de demandas sobre la expresión emocional:* según Schaubroeck y Jones (2000), para poder hablar de TE es necesario que el individuo perciba que

entre las características del puesto está la de regular la expresión emocional de acuerdo a un conjunto de reglas o normas.

*Frecuencia de eventos emocionales:* cuando se producen eventos emocionales que son incompatibles con el cumplimiento de la normas sobre las emociones, aumenta la necesidad de control emocional (p. ej. cuando en un servicio de atención de reclamaciones aparece un cliente agresivo y displicente el empleado tendrá mayor dificultad para ajustarse a las normas sobre las emociones). Lo contrario sucede cuando se producen eventos emocionales compatibles con las normas sobre las emociones (Grandey, 2000).

*Claves situacionales y supervisión:* la presencia en el contexto de interacción de información que aumente la conciencia de estar ejecutando el rol laboral (p. ej. uniforme o tarjetas de identificación) y de clientes, compañeros o supervisores deriva en un aumento de la monitorización de la expresión emocional y de la conformidad con las normas que la regulan (Rafaeli, 1989).

*Características del puesto:* la complejidad de la tarea y el control del trabajador sobre la misma se relacionan negativamente con el nivel de TE. Por otra parte, la carga de trabajo aumenta la demanda de TE (Pugliesi, 1999), si bien, en ocasiones, a costa de su calidad (p. ej. dificultad para atender con detenimiento a los pacientes cuando su número es excesivo) (Rafaeli y Sutton, 1990). En cuanto a la autonomía del puesto, al ir habitualmente asociada a una mayor flexibilidad en la aplicación de las normas sobre las emociones, su incremento disminuye la disonancia emocional (Abraham, 1998; Morris y Feldman, 1997). Respecto a la repetición de la tarea

se producen efectos contrarios. Por una parte, las tareas rutinarias suelen realizarse con mayor frecuencia, lo que aumenta el nivel de TE, al mismo tiempo que su simplicidad e iteración aumenta la probabilidad de que se dé disonancia emocional. Por otra parte, la rutina se asocia con un decremento en la duración de las interacciones y, por tanto, en la variedad de la expresión y en la atención necesarias para realizar el TE (Morris y Feldman, 1997).

*Diferencia de estatus:* cuando la persona con quien se interactúa tiene un estatus superior, aumenta la frecuencia de TE y la demanda de atención (Morris y Feldman, 1997).

*Estrategias de gestión total de la calidad:* el TE puede definirse como una más de las actuaciones organizacionales para mejorar la calidad en la prestación de servicios e incrementar su ventaja competitiva. Por tanto, la introducción de estrategias de gestión de la calidad suele ir acompañada de mayores niveles de TE (Taylor, 1998).

*Relaciones entre colectivos profesionales:* las normas de expresión de las emociones y su variación conforme a las distintas ocupaciones es un elemento más en la definición de los distintos colectivos profesionales y, en ocasiones, un medio adicional en la determinación y simbolización de su estatus respecto a otros colectivos (p. ej. la neutralidad afectiva como muestra de científicidad y profesionalidad en el colectivo médico) (James, 1993; Lively, 2000; Smith y Gray, 2001; Smith y Kleiman, 1989; Sutton, 1990; Yanay y Shahar, 1998). A veces esos mismos procesos se emplean en la relación con los clientes y usuarios (Karabanow, 2000; O'Brien, 1994).

*Cultura y clima organizacional:* las normas que regulan la expresión de emociones son una parte importante de la cultura organizacional. Los valores, significados y símbolos que constituyen la cultura de una organización forman, moldean y sostienen no sólo las cogniciones de los individuos sino también sus sentimientos y emociones (Rafaeli y Sutton, 1989; Van Maanen y Kunda, 1989).

*Factores históricos y sociales:* diversos estudios reflejan cómo el control sobre la expresión de las emociones en los contextos laborales, especialmente de algunas como la ira, ha variado de unas épocas o otras (Stearns, 1988). Los cambios en los sistemas de producción y en la ordenación de las relaciones laborales, así como la distinción entre el trabajo como actividad pública guiada por principios de racionalidad y lo privado como el ámbito para los sentimientos y las emociones, son algunos de los factores que han incidido sobre la mayor o menor necesidad de controlar la expresión emocional (Fineman, 1993; Hochschild, 1983; Putnam y Mumby, 1993). Igualmente, el contenido e intensidad de la regulación emocional varían a lo largo de la estructura social, del mismo modo en que lo hace la capacidad de determinados grupos para modificar o sancionar las normas emocionales (Hochschild, 1983; James, 1993)

#### *Consecuencias y variables mediadoras*

Tras las primeras investigaciones en las que sólo se indicaban un número reducido de consecuencias negativas para el individuo, estudios posteriores constatan que existen otras consecuencias y, entre ellas, algunas de carácter positivo. Además se extiende el alcance de dichas consecuen-

cias más allá del nivel individual. A continuación se resumen las consecuencias más importantes, así como aquellas variables que modulan su intensidad.

*Alienación y extrañamiento del yo:* el que un individuo exprese de manera continuada emociones que no experimenta puede alterar su capacidad para distinguir cuándo está siendo él mismo y cuándo está simulando. Dado el papel que las emociones juegan en la definición de la propia identidad, el TE puede derivar en sentimientos de falta de autenticidad y de extrañamiento respecto de las emociones propias (Erickson y Wharton, 1997; Hochschild, 1983; Leidner, 1993). Cuanto mayor es la intensidad del TE y mayor es su importancia para el desempeño del puesto, más probable es que se den estos efectos y que su intensidad sea superior. Por otra parte, el control y autonomía que tiene el individuo sobre su trabajo se relaciona inversamente con los sentimientos de falta de autenticidad (Asforth y Tomiuk, 2000; Erickson y Wharton, 1997). A su vez, la percepción de falta de autenticidad está relacionada con síntomas depresivos (Erickson y Wharton, 1997).

*Absentismo y rotación:* ambos se relacionan positivamente con el TE, especialmente cuando éste implica una fuerte estandarización de la expresión emocional y se realiza en condiciones de baja autonomía (Hochschild, 1983; Leidner, 1993; Saxton, Phillips y Blakeney, 1991).

*Burnout:* distintas investigaciones han encontrado relaciones significativas entre distintos aspectos del trabajo emocional y las dimensiones del burnout. Así pues, aparece una correlación positiva entre los niveles de disonancia emocional y el agotamiento emocional (Abraham, 1998;

Brotheridge y Lee, 1998; Grandey, 1998; Kruml y Geddes, 2000; Morris y Feldman, 1997; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic, 1999). La intensidad del agotamiento emocional disminuye cuando aumenta la autonomía, cuando disminuye la implicación con el rol y en aquellos individuos que puntúan alto en "self monitoring" (Wharton, 1993). Kruml y Geddes (2000) y Zapf et al (1999) encuentran una correlación positiva entre disonancia emocional y despersonalización. Por otra parte, Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini y Holz (en prensa) proponen la existencia de efectos de interacción positivos entre el TE y algunos estresores organizacionales y de la tarea (incertidumbre, problemas organizacionales, presiones de tiempo y necesidades de concentración) sobre el nivel burnout. Los resultados obtenidos confirman los efectos citados, si bien la interacción sólo afecta a dos dimensiones del burnout (agotamiento emocional y despersonalización) y sólo se da entre algunos de los estresores propuestos (incertidumbre y presiones de tiempo) y el TE. Finalmente, aparecen también algunas correlaciones negativas entre la disonancia emocional y la percepción del logro personal, aunque la realización de esfuerzos para reducir la disonancia emocional se relaciona positivamente con la valoración que hacen los individuos de su capacidad para desempeñar su puesto (Kruml y Geddes, 2000).

*Satisfacción laboral:* los resultados no son consistentes. Por una parte, Abraham (1998, 1999), Morris y Feldman (1997) y Zapf et al (1999) encuentran una relación negativa entre disonancia emocional y satisfacción laboral. Por otra, Wharton (1993) y Adelman (1995) encuentran una relación positiva entre el TE y la satisfacción laboral. Y finalmente Zerbe (2000) no encuentra relaciones significativas entre la

disonancia emocional y varios indicadores de bienestar, entre los que incluye la satisfacción laboral

*Síntomas físicos:* la necesidad de suprimir la expresión de emociones produce incrementos en la activación cardiovascular con efectos negativos a largo plazo (Richard y Gross, 1999). Schaubroeck y Jones (2000) encuentran una relación positiva entre la percepción de demandas de expresión emocional positiva y síntomas físicos evaluados con la escala de Caplan et al (1975). Esta relación disminuye cuando aumenta la identificación con el puesto y el compromiso organizacional.

*Rendimiento:* la necesidad de regular la expresión emocional, especialmente cuando ésta implica la supresión de emociones, puede mermar la capacidad de procesamiento disponible para otras actividades, lo que puede disminuir el rendimiento (Richard y Gross, 1999). En ocasiones, el efecto del TE sobre el rendimiento y sobre la productividad depende de las condiciones en que se lleva a cabo. En este sentido, Sutton y Rafaeli (1988) encuentran que en los supermercados en que los cajeros tienen que atender gran cantidad de clientes el cumplimiento de las normas sobre las emociones (expresar emociones positivas) disminuye la ventas. Finalmente, en determinados puestos el TE puede, por el contrario, facilitar la realización de ciertas tareas al generar una predisposición favorable en otras personas (p. ej. reducir la ansiedad de un moroso permite que éste focalice su atención en el pago de la deuda) (Locke, 1996; Sutton, 1991).

*Enriquecimiento del puesto:* cuando el TE no implica un control externo y rígido de la expresión emocional, sino la posibilidad de que sea el propio individuo el que

regule la expresión con un cierto grado de autonomía, se producen efectos positivos. El TE favorece la reducción de la rutina, haciendo el trabajo más tolerable y humano, al tiempo que aumenta la percepción de su ejecución como algo digno y honorable (Tolich, 1993).

*Reducción de la ambigüedad y la incertidumbre en la definición del puesto:* bajo ciertas condiciones, la ejecución del TE está ligada a situaciones dinámicas y abiertas de interacción lo que puede incorporar cierta indefinición sobre cómo deben resolverse las distintas fases y las eventualidades que surjan. Las normas sobre las emociones ofrecen una guía que puede ser útil para resolver dichas dudas y reducir la incertidumbre (Erickson y Wharton, 1997). En este mismo sentido, las normas sobre las emociones contribuyen a la regulación de las relaciones entre los distintos puestos y a la disminución de posibles conflictos (Denisson y Sutton, 1990; Leidner, 1993).

*Interferencias con la ejecución de roles privados:* es posible que las normas y estrategias para la regulación emocional en el trabajo interfieran con la ejecución de roles en otros ámbitos como, por ejemplo, el familiar (Hochschild, 1990). En ocasiones, los individuos tienen dificultades para “desconectarse” del rol laboral y regular sus emociones en el ámbito privado conforme a normas personales (Smith y Kleiman, 1989). En otros casos se han encontrado mejoras en la regulación emocional en el ámbito familiar asociadas a la realización de TE (Wharton y Erickson, 1995).

*Control de la conducta:* la experiencia y expresión de la emociones no son sólo la reacción de los individuos ante los intentos de control por parte de la organización, sino además uno de los instrumentos para

ejercerlo y para legitimar las estructuras sobre las que se asienta (Denison y Sutton, 1990; Fineman y Sturdy, 1999; Lively, 2000; Van Maanen y Kunda, 1989). No debe olvidarse la estrecha relación entre la forma en que se definen y evalúan las distintas situaciones y la emoción (Lazarus, 1984; 1991).

*Resistencia a las normas:* al igual que con el resto de las normas, los individuos pueden resistirse a los intentos de control de sus emociones por parte de la organización, desviándose de las normas sobre las emociones (Taylor, 1998; Zapf, en prensa).

Como refleja el diverso listado de consecuencias y la variabilidad en sus manifestaciones, el estado actual de la investigación a este respecto es todavía confuso.

## CONCLUSIONES

Para finalizar nuestra revisión de las investigaciones sobre el TE quisiéramos realizar algunas consideraciones acerca de su relevancia, así como algunos comentarios y sugerencias para futuros trabajos.

Que las emociones son un tema de creciente importancia en el análisis del comportamiento organizacional es evidente si se revisan las distintas publicaciones especializadas (Ashkanasy, Härtel, y Zerbe, 2000; Bolton, 2000; Briner, 1999; Domagalski, 1999; Muchinsky, 2000). En cuanto a lo que nos ocupa, creemos que la extensión del control organizacional a las emociones es un fenómeno relativamente novedoso, al menos en lo que se refiere a su carácter explícito y a su generalización a las más diversas actividades, pero sobre todo es un tema relevante desde el punto de vista del bienestar de los individuos. No



debe olvidarse que las emociones son un elemento importante en la construcción de la propia identidad y en la definición de su relación con otras personas y con el entorno en general (Bosma y Kunnen, 2001; Harris, 1989). Las emociones son un elemento central sin el que la interacción social y su regulación no serían posibles y que cumple una importante función en la organización de la acción dentro de los distintos contextos, incluido el laboral (Fineman, 1996). Es necesario recordar además su relación con la gestión de la calidad en la prestación de servicios y con la eficacia organizacional de unas organizaciones cada vez más centradas en el cliente (Gay y Salaman, 1992). Un análisis detallado de todos estos aspectos, individuales, interpersonales, grupales y organizacionales, puede facilitar una negociación activa de los mismos por las distintas partes afectadas, de modo que se reduzcan los efectos adversos.

En este último sentido, quisiéramos ofrecer algunas recomendaciones para investigaciones futuras. Tras la obra de Hochschild (1983), y salvo algunas excepciones (p. ej. Lively, 2000; Taylor, 1998), la mayor parte de los estudios recurren a una definición del TE que podríamos calificar de “aséptica”. Dentro de ese esquema, la naturaleza de las acciones requeridas por el TE, su secuenciación y/o su intensidad se consideran la causa de los efectos positivos o negativos que se derivan de éste. Además, el TE emocional forma parte de las características del puesto, cuya ejecución y consecuencias dependen de factores psicológicos o individuales (p. ej. adaptabilidad emocional, rasgos afectivos, género, etc.) y de algunas características del contexto más próximo en que tiene lugar (p. ej. presencia del supervisor o de clientes, apoyo social, eventos emo-

cionales, etc.). Así pues, “reparando” o intensificando, dependiendo del caso, algunos de estos aspectos se incrementa la eficacia organizacional y el bienestar individual (p. ej. rediseñando el puesto de modo que los eventos emocionales sean compatibles con las normas de expresión y entrenando a los individuos en la regulación de sus emociones, disminuye la disonancia emocional y con esto mejoran la calidad del servicio y el bienestar psicológico del empleado). Sin negar la validez y utilidad de este enfoque y de los métodos y técnicas que de él se deriven, sin duda el simple hecho de realizar TE tendrá efectos sobre los aspectos citados que podrán aminorarse, quisiéramos apuntar el olvido del contexto organizacional en el que se inserta el TE y del contenido de este último y de las normas de expresión que lo regulan. En este sentido cabe preguntarse qué importancia tiene el hecho de que la expresión y la regulación de las emociones estén sujetas a normas diseñadas por la organización y de que, por tanto, sean un reflejo de las relaciones y equilibrios entre las distintas partes y unidades del sistema. Es posible que el tipo e intensidad de las consecuencias que se derivan del TE tengan que ver con la compatibilidad entre los objetivos específicos de los individuo o grupos de individuos que lo realizan y los objetivos propios de aquellos individuos y grupos que disponen del poder para establecer las normas de expresión y controlar su cumplimiento. En este sentido, Lively (2000) describe la utilización de la expresión emocional como un medio para mantener y legitimar el estatus dentro de la organización, de modo que se limita el acceso de algunos colectivos a determinados privilegios, lo que en ocasiones implica un mayor esfuerzo de regulación emocional con menos recursos para su afrontamiento. Por su parte, Leidner (1993) señala cómo la

estandarización de la interacción con los clientes sitúa a los empleados en una situación de indefensión ante sus exigencias, con frecuencia desproporcionadas. Estos ejemplos ponen de manifiesto la importancia de incluir el contexto organizacional en el análisis del TE. Incluso, cuando se trata de las consecuencias del TE, la consideración del contexto puede ampliarse más allá de los límites de la organización. En ocasiones, los sentimientos de alienación, de falta de autenticidad o el agotamiento emocional pueden resultar de la incompatibilidad entre algunos de los principios que regulan el TE y aquellos que se consideran éticos y moralmente válidos en los intercambios cotidianos. Resulta ilustrativo que las personas y organizaciones dedicadas a la venta enfatizan su honradez profesional respecto a no provocar compras “realmente” no deseadas, hecho cuando menos cuestionable a la vista de las estrategias publicitarias, del diseño de los espacios comerciales, de la distribución de los productos, del abordaje del cliente, etc. Se trata en definitiva de profundizar en el análisis de qué se hace, para qué se hace y para quién se hace el TE. Desde una perspectiva psicosocial resultaría interesante analizar las atribuciones que realizan los individuos y los grupos sobre distintos aspectos de las normas emocionales. Cuál perciben que es la causa de su existencia, a quién identifican como su creador, quién creen es el principal beneficiario y perjudicado de su aplicación, en qué medida creen es posible modificar bien su contenido bien su aplicación, pueden ser claves para la explicación de la consecuencias de la conformidad o resistencia ante dichas normas. También sería interesante analizar la percepción de justicia distributiva, procedimental y en las interacciones (Coprano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001; Deustch, 1985; Folger y Greenberg, 1985)

sobre las normas de expresión. Las consecuencias del TE pueden ser diferentes dependiendo de si los individuos o los grupos a los que pertenecen perciben que las normas emocionales establecen procedimientos justos a pesar de que esto pueda perjudicar alguno de sus intereses particulares. Igualmente, las consecuencias del TE serán distintas si los individuos entienden que la aplicación de los principios que inspiran alguna de las normas emocionales (p. ej. humanizar el trato al paciente para mejorar la adherencia al tratamiento) se aplica de forma injusta, beneficiando a un colectivo en perjuicio de otro (p. ej. asignando esa tarea a un solo grupo profesional). El estudio de los procesos de atribución y de la percepción de justicia organizacional puede contribuir a esclarecer la inconsistencia entre los resultados de las investigaciones previas.

Una caracterización más precisa del TE y de sus distintas manifestaciones, contribuiría también a explicar parte de las incoherencias entre investigaciones. Aunque el TE implique en cualquier caso la regulación de emociones de acuerdo con objetivos organizacionales, no parece atinado incluir en la misma categoría, ni esperar los mismos efectos cuando el TE supone la expresión de emociones positivas en interacciones altamente estandarizadas (p. ej. el trabajo cajero en un supermercado), que cuando es necesario captar detalles sutiles de la expresión emocional de la otra persona en situaciones abiertas y difícilmente estandarizables en las que se dispone de una alta autonomía (p. ej. el trabajo de un psicólogo clínico). Estrechamente vinculado a esto está el desarrollo y validación de instrumentos para la evaluación de las distintas dimensiones del TE. Parte de la disparidad en los resultados obtenidos puede deberse a las diferentes formas en que se

ha operativizado el TE y sus componentes, y a la consecuente dispersión en los instrumentos, en ocasiones, elaborados ad hoc. Existen ya algunos instrumentos con propiedades psicométricas satisfactorias como la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt desarrollada por Zapf, Vogt, Seifert Mertini e Isic (1999) o la Escala de Demandas de Trabajo Emocional de Schaubroeck y Jones (2000).

Hasta aquí nuestra revisión de la investigación sobre el TE. Para finalizar quisiéramos dejar constancia del interés de los resultados obtenidos hasta el momento. Con independencia de los problemas presentes en toda investigación, los trabajos realizados han contribuido a asentar un área de investigación importante para la comprensión del comportamiento organizacional y de algunas de las transformaciones que éste ha experimentado en las últimas décadas. Del mismo modo, dichas investigaciones abren numerosos caminos para futuras investigaciones sobre un fenómeno como el TE, altamente complejo y difícil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, (2), 229-246.
- Abraham, R. (1999). Negative Affectivity: Moderator or Confound in emotional Dissonance-Outcome Relationships?. *The Journal of Psychology*, 133 (1) 61-72.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. En S. L. Sauter, y L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ashforth, B. E. y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, (2), 97-125.
- Ashforth, B. E. y Tomiuk, M. A. (2000). Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents. En S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations* (184-203). London: Sage.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. y Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolton, S. C. (2000). "Emotion here, emotion there, emotional organizations everywhere". *Critical Perspectives on Accounting*, 11, 155-171.
- Bosma, H. A. y Kunnen, E. S. (2001). *Identity and Emotion: Development Through Self-Organization*. Cambridge: Cambridge University Press
- Briner, R. B. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, (3), 323-346.
- Brotheridge, C. M. y Lee, R. T. (1998). On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. *Comunicación presentada en la 1ª Conferencia sobre Emociones en las Organizaciones*. San Diego, CA.

- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. y Pinneau, S. R. (1975). Job demands and worker health. (NIOSH publication n° 75-160) Washington, DC: Department of Health, Education and Welfare.
- Copranzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. y Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Denison, D. R. y Sutton, R. I. (1990). Operating Room Nurses. En J. R. Hackman (Ed.), *Groups That Works (and Those That Don't)* (293-308). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52, (6), 833-852.
- Erickson, R. J. y Wharton, A. J. (1997). Inauthenticity and Depression. Assessing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*, 24, (2), 188-213.
- Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas. En S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organization* (9-35). London: Sage.
- Fineman, S. (1996). Emotion and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (543-564). London: Sage.
- Fineman, S. y Sturdy, A. (1999). The Emotions of Control: A Qualitative Exploration of Environmental Regulation. *Human Relations*, 52, (5), 631-663.
- Folger, R. y Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. En K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Franzway, S. (2000). Women Working in a Greedy Institution: Commitment and Emotional Labour in the Union Movement. *Gender, Work, and Organization*, 7, (4), 258-268.
- Gay, P. Du. y Salaman, G. (1992). The culture of the customer. *Journal of Management Studies*, 29, (5), 615-633.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. Garden City, N. Y.: Doubleday.
- Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Grandey, A. A. (1998). Emotional Labor: A concept and its correlates. *Comunicación presentada en la 1ª Conferencia sobre Emociones en las Organizaciones*. San Diego, CA.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, (1), 95-110.
- Hall, E. J. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting. Doing Gender by Giving Good

- Service. *Work and Occupations*, 20, (4), 452-471.
- Haas, D. F. y Deseran, F. A. (1981). Trust and Symbolic Exchange. *Social Psychology Quarterly*, 44, (1), 3-23.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85, (3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research. En T. D. Kemper (Ed.) *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (117-142). New York: State University of New York Press.
- James, N. (1993). Divisions of Emotional Labour: Disclosure and Cancer. En S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (94-117). London: Sage
- Kruml, S. M. y Geddes, D. (2000). Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotional Labor?. En N. M. Ashkanasy, C. E., Härtel y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice* (177-188). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Lazarus, R. S. (1984). Thoughts on the relations between emotion and cognition. En K. R. Scherer y P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and Motivation in Emotion. *American Psychologist*, 46, (4), 352-367.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, Fast talk. Service work and the routinization of everyday life*. London: University of California Press.
- Lively, K. J. (2000). Reciprocal Emotion Management. Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms. *Work and Occupations*, 27, (1), 32-63.
- Locke, K. (1996). A funny Thing Happened! The Management of Consumer Emotions in Service Encounters. *Organization Science*, 7, (1), 40-59.
- Morris, J. A. y Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, (4), 986-1010.
- Morris, J. A. y Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, IX, (3), 257-274.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- O'Brien, M. (1994). The managed heart revisited: health and social control. *The Sociological Review*, 42, (3), 393-413.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion*, 23, (2), 125-154.
- Putman, L. L. y Mumby, D. K. (1993). Emotion and the Myth of Rationality. En

- S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organization* (36-57). London: Sage.
- Rafaeli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job. *Journal of Applied Psychology*, 74, (3), 385-393.
- Rafaeli, A. y Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. En L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, 1-42.
- Rafaeli, A. y Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion?. *Academy of Management Journal*, 33, (3), 623-637.
- Richards, J. M. y Gross, J. J. (1999). Composure at Any Cost? The Cognitive Consequences of Emotion Suppression?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, (8), 1033-1044.
- Saxton, M. J., Phillips, J. S. y Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline reservations Service Sector. *Human Relations*, 44, (6), 583-595.
- Schaubroeck, 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.
- Smith III, A. C. y Kleiman, S. (1989). Managing Emotions in Medical School: Student's Contacts with the Living and the Dead. *Social Psychology Quarterly*, 52, (1), 56-69.
- Smith, P. y Gray, B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: role of link lectures and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21, 230-237.
- Stearns, P. N. (1988). Anger and American Work: A Twenty-Century Turning Point. En C. Z. Stearns y P. N. Stearns (Eds.), *Emotion and Social Change. Toward a New Psychohistory* (123-149). New York: Holmer & Maier.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining Norms about Expressed Emotions: The case of Bill Collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sutton, I. y Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between display emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, (3), 461-487.
- Tancred-Sheriff, P. (1989). Gender, Sexuality and the Labour Process. En J. Hearn, Sheppard, D. L., Tancred-Sheriff, P. y Burrell, G. (Eds.), *The sexuality of Organization* (45-55). London: Sage.
- Taylor, S. (1998). Emotional Labour and the New Workplace. En P. Thompson y C. Warhurst (Eds.), *Workplace of the Future* (85-103). Hampshire, England: MacMillan Business.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work. Supermarket Clerks' Performance of Customer Service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, (3), 361-381.
- Van Maanen, J. y Kunda, G. (1989). "Real feelings": emotional expression and orga-

- nizational culture. En L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, 43-103.
- VanYperen, N. W. y Buunk, B. P. (1991). Equity Theory and Exchange and Comunal Orientation from a Cross-National Perspective. *The Journal of Social Psychology*, 54, 169-180.
- Wharton, A. S. (1993). The affective Consequences of Service Work. Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20, (2), 205-232.
- Wharton, A. S. y Erickson, R. J. (1995). The Consequences of Caring: Exploring the Links Between Women's Job and Family Emotion Work. *The Sociological Quarterly*, 36, (2), 273-296.
- Yanay, N. y Shahar, G. (1998). Professional feelings as emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 27, (3), 346-373.
- Zajonc, R. B. (1985). Emotion and facial efference: an ignored theory reclaimed. *Science*, 5, 15-21.
- 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. (en prensa). Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. y Holz, M. (en prensa). Emotion Work and Job Stressors and their Effects on Burnout. *Psychology and Health*.
- Zerbe, W. (2000). Emotional Dissonance and Employee Well-Being. En N. M. Ashkanasy, C. E., Härtel y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice* (189-214). Westport, Connecticut: Quorum Books.