

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del documento: Emociones en el trabajo: antecedentes, efectos e intervención.	
Tema de conocimiento: Salud psicosocial y trabajo	
Autores:	
Idier A. Torres Guerra Magíster en Salud Ocupacional Especialista en Psicología de la Salud del Trabajo Especialista en Gerencia del Talento Humano Psicólogo itorres@psicol.co	Manuel Ballesteros Muñoz Especialista en Salud Ocupacional Psicólogo manuballes@psicol.co
Descripción general del documento:	
El presente documento es una elaboración técnica realizada de PSICOL S.A.S, y fue desarrollado a partir de la combinación de la experiencia de trabajo sobre esta materia, así como de una exhaustiva revisión bibliográfica de artículos científicos sobre el tema de emociones y trabajo. En esta nota técnica se desarrolla el concepto de emociones, se evidencia su magnitud dentro del contexto laboral y personal, se mencionan los principales antecedentes de las emociones en los contextos de servicio. Al final del documento se establecen los principales enfoques para el abordaje de las emociones y su manejo dentro del contexto laboral.	

OBJETIVOS DE LA NOTA TÉCNICA	
Objetivo General:	Ofrecer elementos teóricos, conceptuales y metodológicos que faciliten el abordaje multinivel del trabajo emocional y los efectos en salud y la productividad de la organización.
Alcance:	Al estudiar la presente nota técnica usted podrá conocer: ✓ El concepto de emoción y qué efectos tiene sobre la salud de las personas y la empresa. ✓ Cómo se relaciona la emoción con el trabajo. ✓ Los mecanismos de actuación de la emoción y la maneja de reaccionar de los trabajadores. ✓ Las principales maneras de abordar las emociones en el trabajo.
Objetivos Específicos:	1. Establecer los principales lineamientos conceptuales que dispone la evidencia científica para la comprensión del trabajo emocional 2. Identificar los principales referentes científicos sobre la magnitud de las emociones como factor de riesgo psicosocial presente en el sector de servicios. 3. Caracterizar las formas de abordaje comúnmente utilizadas en las investigaciones para intervenir el trabajo emocional.
Destinatarios del documento:	Psicólogos ocupacionales, preferentemente, y responsables de la salud y seguridad del trabajo en las empresas.

CONTENIDOS DE LA NOTA TÉCNICA

INFORMACIÓN GENERAL	1
OBJETIVOS DE LA NOTA TÉCNICA	1
CONTENIDOS DE LA NOTA TÉCNICA	2
FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA	3
1. ¿Qué es la emoción?	3
2. Trabajo y emoción	4
2.1 Principales antecedentes	4
2.2 Trabajo emocional	5
2.2.1 Mecanismos de acción del trabajo emocional	6
2.2.1.1 Disonancia emocional	6
2.2.1.2 Actuación superficial	6
2.2.1.3 Actuación profunda	7
2.2.2 Consecuencias del trabajo emocional	8
2.2.2.1 Efectos del trabajo emocional sobre la organización	10
2.2.2.2 Efectos del trabajo emocional sobre la persona	11
3. Posibilidades de abordaje del trabajo emocional	12
3.1 Acciones orientadas a las personas	12
3.2 Acciones orientadas a la organización	15
4. Referencias bibliográficas	18

FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA

1. ¿Qué es la emoción?

La dicotomía clásica de razón – emoción determinó en gran parte el desarrollo científico asociado al concepto de emoción, desde posturas fundamentalistas que han reducido la comprensión de la emoción a una entidad humana independiente, sea de tipo evolutivo – fisiológico o de tipo cognitivo-construccionista, hasta pensamientos contemporáneos que han procurado una ruptura sobre el dualismo emoción – razón, generando conceptualizaciones más holísticas de este fenómeno humano.

A continuación, se genera una rápida descripción de los principales fundamentos históricos que subyacen lo que comprendemos hoy por emoción:

Perspectiva evolutivo-fisiológica

La emoción como concepto fisiológico nos permite identificar elementos constitutivos de la definición de la misma (Vivas et al., 2006):

1. Una emoción se da cuando una situación o estímulo sea interno o externo, tiene cierto potencial o capacidad de generar un conjunto de reacciones fisiológicas específicas, que procuran fundamentalmente una respuesta adaptativa
2. Una emoción se da cuando existen un conjunto de reacciones corporales y fisiológicas como respuestas involuntarias: cambios en el ritmo cardíaco o respiratorio, aumento en la sudoración, cambios de tensión muscular, sequedad en la boca, presión sanguínea.

De esta manera, los desarrollos de la ciencia fisiológica para la comprensión de la emoción, han permitido identificar que el fenómeno de la emoción involucra directa y necesariamente reacciones corporales específicas; esta perspectiva va a ser un elemento constitutivo de las posibilidades de abordaje de las emociones que se plantearán más adelante.

Perspectiva cognitivo – construccionista

Damasio (2001) heredero de la tradición de William James, introduciría más adelante una serie de cambios a las teorías fisiológicas de la emoción, que se fundamentan en la incorporación de factores sociales y culturales que derivan un sistema de valores, principios y juicios de la persona, los cuales se relacionan estrechamente con los procesos evolutivos y fisiológicos que generan las emociones.

Este autor, realiza una distinción entre la sensación, la emoción y el sentimiento, planteando que la sensación es un estado fisiológico muchas veces inconsciente que condensa una serie de estímulos internos o externos que son codificados por el sistema nervioso central, diferente a las emociones que son un conjunto de respuestas químicas y neurales que forman una pauta fisiológica que ayuda a la persona a conservar su vida; y diferente a los sentimientos entendidos como el conjunto de percepciones conscientes y subjetivas de la persona respecto a los cambios físicos de sus emociones, determinadas por su aprendizaje social y cultural (Damasio, 2001).

Con base en esta teoría, se formula la existencia de tres tipos de emociones: las emociones primarias, las secundarias y las de fondo. Las emociones primarias entendidas como reacciones constitucionales del ser humano que han sido transmitidas filogenéticamente desde la evolución y que sirven para la adaptación, son seis: la felicidad, la tristeza, el miedo, la ira, la sorpresa y el asco; este conjunto de emociones, tiene un componente universal y no depende de los aprendizajes culturales específicos (Damasio, 2001; Hernández Zambrano, 2010; Vivas et al., 2006).

Las emociones secundarias por su parte, no son automáticas ni universalmente comunes sino que tienen

un componente cultural específico que las hacen producto del aprendizaje socio-histórico de la persona, y activadas por procesos cognoscitivos superiores; las emociones secundarias más asociadas al término sentimiento son: el amor, la culpabilidad, vergüenza, desconcierto, orgullo, envidia y celos. En tal sentido, la emoción primaria está directamente asociada a la reacción fisiológica del organismo y conlleva estados emocionales particulares de corta duración; por su parte las emociones secundarias emanan de las primarias y son respuestas más de tipo sentimental o subjetivo que se originan por el sistema de creencias y valores de la persona, es decir por la interpretación que realiza de los estímulos y de las reacciones fisiológicas asociadas, y en sí mismo tienden a tener mayor duración en el tiempo (Vivas et al., 2006).

En tal sentido, las emociones primarias y secundarias son un continuo que influye directamente en el comportamiento humano, siendo estas últimas expresiones psicológicas y fisiológicas más elaboradas que tiene mayor poder predictor en los comportamientos, sin dejar de lado como se veía más arriba, que ciertos comportamientos humanos pueden ser explicados por la ejecución de emociones primarias.

Por otro lado, en este continuo emocional, las emociones de fondo son aún más fundamentales en la explicación de los comportamientos dado que, como las plantea Damasio (2001), son emociones de larga duración que pueden tener un origen físico o psicológico de base directamente asociado, y que si se prolongan configuran los estados de ánimo en la persona que se caracterizan por un conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas motivadas por un estado psicológico relativamente estable con orientación positiva (optimismo, aceptación, calma) o negativa (resentimiento, resignación).

Sobre esta clasificación de las emociones, se fundamenta la perspectiva cognitivo – construccionista, la cual no excluye la explicación fisiológica de la emoción, sino que complementa la comprensión de la misma.

En lo visto hasta aquí podría afirmarse que la emoción es en síntesis:

1. Un proceso complejo y multidimensional en el que se integran respuestas de tipo neuro-fisiológico, motor y cognitivo
2. Respuestas que van en un continuo de reacciones primarias (supervivencia) a emociones secundarias que son construidas en la historia de aprendizaje de la persona.
3. Las emociones se activan por situaciones que tienen la capacidad de estimular y generar una respuesta involuntaria en el organismo, las cuales son interpretadas por la persona según su sistema de creencias y valores.
4. Las emociones pueden generar unos efectos específicos a nivel fisiológico, psicológico y comportamental

2. Trabajo y emoción

2.1 Principales antecedentes

La revolución industrial, llevan a las empresas a la necesidad de adquirir modelos de administración científica del trabajo que les permitan dar una respuesta organizada desde el punto de vista de la gestión de los procesos, los recursos humanos y la calidad, al abrumador crecimiento de los mercados, buscando disminuir los costos y optimizar los recursos para poder subsistir. Surgen entonces diferentes formas de organización del trabajo con autores como Durkheim, Weber y Taylor, quienes fundamentan la concepción del trabajador y el trabajo desde una perspectiva mecanicista, la cual fundamenta modelos de trabajo vigentes hasta el tiempo presente (Agulló, Alvaro, Garrido, Medina, & Schweiger, 2012).

Luego de la segunda guerra mundial en 1945, la revolución informática cristaliza su desarrollo, y en la década de 1970 se consolida la supremacía del mercado sobre la sociedad con las propuestas

fundamentales del neoliberalismo; estos antecedentes convierten el trabajo en un sistema que ya no es cerrado, sino que debe estar constantemente abierto al mercado y al entorno económico y social.

Es allí cuando las empresas se ven llamadas a ampliar sus relaciones comerciales y sociales con el entorno global, como un mecanismo de competitividad y subsistencia; se fortalecen los equipos comerciales y se consolida el servicio más que como un agregado al producto desarrollado, como una necesidad y valor fundamental para la gestión de las empresas, fundamentando a su vez el desarrollo de principios corporativos nuevos que establecen dinámicas de trabajo orientadas ya no al desarrollo de un producto o servicio, sino a la respuesta satisfactoria de las necesidades del cliente y/o usuario tanto externo como interno (Jiun-Lan, 2012).

De esta manera desde la década de 1970, no sólo ha crecido significativamente el sector de los servicios en la economía, sino que el servicio en sí mismo ha adquirido un valor fundamental en todo tipo de organizaciones privadas o públicas. Asimismo, dada la amplitud de oferta del mercado y la accesibilidad a la misma a través de los sistemas de información, el usuario de un producto o servicio es cada vez más exigente incluyendo dentro de su opción de compra, no solo la búsqueda por especificidad del bien adquirido si no por el gusto de recibir un servicio acorde a sus expectativas y necesidades particulares (Jiun-Lan, 2012).

Las investigaciones de mercado empiezan a ser consistentes al indicar que la generación de emociones positivas en las relaciones y transacciones comerciales del trabajador con el cliente, producen efectos muy importantes para el desempeño de la organización. Numerosos estudios muestran que las relaciones amigables y que generen afecto positivo con el cliente, mediante la autenticidad de las emociones expresadas por parte del trabajador en los encuentros de servicio, generan satisfacción de éste con la calidad, favorecen su decisión por quedarse comprando o adquiriendo el producto o servicio con la empresa y su inclinación por hablar cosas buenas del servicio de la organización con los otros (Houben & Wüstner, 2014; Jiun-Lan, 2012; Ljungholm, 2014)

La competitividad del mercado hace que las empresas del mundo mantengan en búsqueda constante de nuevas formas y soluciones para satisfacer a los clientes, al punto de considerar que tener al cliente satisfecho es la clave de éxito para la sostenibilidad de los negocios (Yozgat, Çalışkan, & Oben Ürü, 2012). La relación establecida entre el cliente y el trabajador es un “momento de verdad” crítico que asegura o no la calidad en el servicio que contribuye a la satisfacción del cliente (Yuhanis & Zaiton, 2012).

Dados estos antecedentes, las organizaciones principalmente del sector servicios, empiezan a generar reglas de expresión emocional con el fin de dictar las pautas mediante las cuales los trabajadores deben expresar públicamente emociones positivas a los clientes, suprimiendo lo que realmente sienten durante los encuentros de servicio.

La premisa del servicio que se consolidó en los sectores de servicio: “El cliente siempre tiene la razón”, expone a los trabajadores a formas de trabajo emocional con altos niveles de estrés, dado que éstos deben presentar caras sonrientes y comportamiento cortés a pesar de experimentar todo lo contrario, con el propósito de no afectar la relación con el cliente (Crook & Wood, 2014).

Cuando los trabajadores logran regular sus propias emociones y expresar las emociones que son demandadas por la organización cumpliendo los requerimientos de expresión emocional esperados, entonces se ingresa a una forma específica de trabajo conocida como trabajo emocional (Rathi, 2014).

2.2 Trabajo emocional

Hochschild (1983) propone el concepto de disonancia emocional, tomando como base el ya desarrollado término de disonancia cognitiva de Festinger (1957). Hochschild (1983) plantea que cuando las emociones sentidas difieren de las emociones expresadas, el resultado es la tensión y una amenaza real

para el bienestar del trabajador (Yozgat et al., 2012).

La noción de trabajo emocional fue inicialmente propuesta por Hochschild (1983) citado en Magnus (2011), en una investigación con trabajadores de aerolínea; según este autor el trabajo emocional “implica que el trabajador regule y controle sus sentimientos de forma tal que cree una expresión facial y corporal que se espera observable públicamente según lineamientos organizacionales específicos” (pag. 58). De esta manera, el trabajo emocional ocurre cuando un trabajador tiene que alterar su emoción verdadera para expresar la emoción prescrita organizacionalmente a través de la mejora, el fingimiento o la supresión de las emociones reales (Magnus, 2011).

Humphrey (1993) citado en Yuhanis and Zaiton (2012) define el trabajo emocional como el arte de expresar las emociones adecuadas conforme a las reglas de expresión organizacionales; por su parte, Morris and Feldman (1996), lo definen como el esfuerzo, planeación y control necesarios para expresar las emociones esperadas organizacionalmente durante las transacciones interpersonales (Yuhanis & Zaiton, 2012).

Humphrey, Pollack, and Hawver (2008) citado en Burch, Batchelor, and Humphrey (2013), realizan una clasificación del trabajo emocional según el sector de servicio en tres categorías: 1. Los trabajos de servicio al cliente en los cuales las personas deben expresar emociones positivas relacionadas con un trato amigable y de apoyo (restaurantes, almacenes, hoteles, aerolíneas, empresas de servicios entre otros) 2. Las profesiones de cuidado a la salud en la cual las personas deben expresar simpatía y deseo de ayudar (hospitales, clínicas, centros de cuidado entre otros) y 3. Los trabajos de control social donde los trabajadores deben expresar irritación, agresión y dominación (Policía, ejército, empresas de vigilancia y demás).

2.2.1 Mecanismos de acción del trabajo emocional

La investigación ha indicado que el trabajador que se encuentra expuesto a exigencias emocionales específicas en su trabajo que exigen la expresión emocional específica (ej. sonreír), activa tres mecanismos que se encuentran interrelacionados uno con el otro para efectos de la regulación y expresión de la conducta emocional esperada, a saber: la disonancia emocional, la actuación superficial, la actuación profunda (Magnus, 2011).

2.2.1.1 Disonancia emocional

Cuando el trabajador debe alinear sus sentimientos con un requerimiento organizacional específico, inicialmente entra en un estado de disonancia emocional que se define como el grado de disparidad o discrepancia que existe entre la expresión emocional esperada y el sentimiento real experimentado, lo cual genera un conflicto de rol dado que el trabajador no se identifica emocionalmente con el rol requerido, pero debe responder en el orden esperado para satisfacer las expectativas del rol (Magnus, 2011).

A mayor grado de disonancia emocional, mayor impacto negativo sobre la salud podrá tener el trabajo emocional, mediado ello por variables tanto situacionales (frecuencia, intensidad, duración y diversidad) como individuales (las disposiciones afectivas, el auto-concepto y la inteligencia emocional) (Hopp, Rohrmann, Zapf, & Hodapp, 2010).

Una vez el trabajador se encuentra en estado de conflicto con su rol por la disonancia emocional que se genera, puede generar dos posibilidades de actuación, o estrategias psicológicas para afrontar este estado de discrepancia: la actuación superficial y la actuación profunda.

2.2.1.2 Actuación superficial

Muchos estudios han coincidido en indicar que la actuación superficial es la estrategia de manejo de la disonancia emocional, más perjudicial para la salud de la persona, ya que aumenta el desajuste entre la emoción sentida y la emoción expresada, lo cual se asocia directamente a efectos negativos como la baja

satisfacción, los altos niveles de burnout y las intenciones de cambiar de trabajo (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Pugh, Groth, & Hennig-Thurau, 2011; Yozgat et al., 2012).

En la actuación superficial el trabajador se presenta como un “buen empleado” fingiendo su expresión emocional y actuando de la manera en que da respuesta a las expectativas organizacionales, aunque sus sentimientos reales permanezcan sin cambios y entren en conflicto con las emociones expresadas. (Johnson & Spector, 2007) citado en (Magnus, 2011).

La actuación superficial es una estrategia de manejo de la disonancia emocional centrada en la respuesta, en la cual el trabajador efectivamente muestra la expresión emocional esperada por la organización, pero internamente entra en conflicto con sus auténticos sentimientos. (Spencer & Rupp, 2009) citado en (Magnus, 2011).

En esta estrategia el trabajador realiza una expresión emocional que no es compatible con sus sentimientos reales, sin intentar modificar estos últimos y suprimiendo los mismos en la conducta esperada por la organización (Rathi, 2014); para lograrlo invierte energía emocional en tres acciones: 1) suprimir la emoción experimentada 2) manejar la experiencia de conflicto interna 3) y mantener un constante auto-monitoreo para que la emoción sentida no se evidencie, y la actuación de servicio sea convincente; dado el desgaste emocional invertido, esta estrategia se asocia directamente a síntomas de cansancio emocional como parte del Burnout (Magnus, 2011).

La actuación emocional superficial involucra expresiones y demostraciones emocionales fingidas o falsas que no son acordes con los sentimientos reales de la persona, las cuales pueden ser de tipo verbal y no verbal: faciales, gestuales y de tono de voz, y que se efectúan con el propósito de generar la respuesta emocional apropiada y esperada en la situación específica. Con esta estrategia un trabajador que siente frustración o aburrimiento en su trabajo puede sonreír a un cliente para dar respuesta a un requerimiento organizacional (Rathi, 2014).

Las investigaciones indican que en la estrategia de actuación superficial supone un bajo nivel de control emocional por parte del trabajador dado que este tiene baja consciencia de sus sentimientos y se limita a ejecutar un comportamiento esperado, y los clientes se preguntan si realmente la empresa quiere prestarles el servicio y satisfacer su necesidad, lo cual afecta negativamente su percepción de satisfacción y su permanencia en la empresa (Jiun-Lan, 2012)

La investigación ha sugerido que los efectos negativos de la actuación superficial sobre el bienestar del trabajador, dependen del grado de discrepancia de la exigencia laboral con el auto-concepto de la persona: importancia percibida de la expresión auténtica de las emociones y la autoeficacia (Pugh et al., 2011)

2.2.1.3 Actuación profunda

En la segunda estrategia para el manejo de la disonancia emocional el trabajador hace un esfuerzo consciente por intentar cambiar sus sentimientos y darle consistencia a su experiencia interna con la expresión emocional esperada por la organización (Rathi, 2014). En la actuación profunda el trabajador no sólo expresa las emociones apropiadas, sino que internamente se realiza un esfuerzo por reconciliar la disonancia emocional presente en la expresión de la conducta (Magnus, 2011).

En tal sentido en la actuación profunda el trabajador realiza un proceso consciente de modificación interna de sus sentimientos para alinearlos a la expresión emocional esperada por los requerimientos del rol (Magnus, 2011).

Esta estrategia incluye el intento consciente de la persona por sentir las emociones deseadas por la situación cambiando las propias emociones para generar una expresión genuina y auténtica de sus expresiones de cara al cliente; esta estrategia impacta tanto la experiencia interna de la emoción como la expresión pública de la misma y logra que los trabajadores, por la modificación consciente de sus

sentimientos, entiendan mejor las necesidades del cliente y desarrollen mayor empatía en la relación comercial establecida (Rathi, 2014).

Hochschild (1979,1983) citado en Rathi (2014), plantea que el trabajador puede tomar dos caminos para efectuar la actuación profunda; el primero es que la persona puede realizar activamente esfuerzos por evocar las emociones requeridas por la situación específica teniendo en cuenta los sentimientos percibidos, y el segundo es mediante la invocación de recuerdos a experiencias anteriores donde fue necesario expresar emociones particulares para completar la exigencia de las reglas de la situación

La clave para diferenciar las dos estrategias de superación de la disonancia emocional para su expresión en el trabajo: superficial y profunda, es que en la actuación profunda hay un intento consciente de la persona por sentir, comprender, significar y reinterpretar la emoción sentida, para orientar sus comportamientos hacia la expresión emocional esperada. En la actuación superficial, no hay esfuerzos conscientes por sentir la emoción experimentada, sino que el interés es simplemente seguir lo que se espera apropiado por las reglas de expresión emocional dictadas por la organización (Burch et al., 2013).

Asimismo, la actuación profunda se da cuando el trabajador ha percibido positivamente las reglas de expresión emocional de la empresa lo cual activa sentimientos de afectividad positiva que precipitan mejores resultados en el desempeño, la experiencia de estrés y la satisfacción; contrario a la actuación superficial, que se presenta cuando el trabajador percibe de forma negativa las reglas organizacionales de expresión emocional activando sentimientos de afectividad negativos (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

2.2.2 Consecuencias del trabajo emocional

En los diferentes contextos laborales donde puede presentarse el trabajo emocional, la evidencia ha indicado que el trabajador expuesto a requerimientos de expresión emocional específicos, puede terminar mental y emocionalmente exhausto, disminuir su compromiso laboral, implicar efectos negativos sobre el desempeño y productividad de la empresa, y desarrollar patologías psicológicas o físicas asociadas al estrés laboral (Burch et al., 2013; Jiun-Lan, 2012; Magnus, 2011; Rathi, 2014).

Los efectos mencionados, no son directos sino que dependen de una serie de *aspectos situacionales* e *individuales*. Esto quiero decir que, el trabajo emocional no tiene una relación lineal con consecuencias negativas sobre la salud y la organización, sino que los efectos potenciales están mediados por variables del contexto y de la persona.

Los *aspectos situacionales* se refiere a la frecuencia, la duración, la intensidad y la variedad de las situaciones que implican una carga emocional por la disonancia emocional que estas implican (Neal M Ashkanasy & Daus, 2015):

1. La frecuencia se refiere a la cantidad de veces que se presenta en el día, semana y mes de trabajo los eventos donde el trabajador debe realizar control consciente de su emoción para expresar la organizacionalmente esperada.
2. La duración se refiere al tiempo de la jornada de trabajo en que el trabajador se expone a esta condición de expresión emocional dirigida por reglas de expresión organizacional.
3. La intensidad se refiere a la naturaleza de las situaciones que se atienden situaciones las cuales pueden tener mayor carga emocional (agresión, violencia, enfermedad) y que pueden estar asociados otros factores como ritmo de trabajo acelerado y monotonía de la tarea que incrementan el impacto de la situación sobre la salud y el desempeño.
4. Y la variedad se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de alternar las actividades de trabajo emocional con otras que pueden disminuir el tiempo de exposición a la exigencia emocional.

Por otro lado, las disposiciones afectivas, el auto-concepto y la inteligencia emocional, son los *aspectos*

individuales que se reportan en la evidencia empírica como mediadores de la relación entre la exposición al trabajo emocional y los efectos sobre la salud individual y organizacional, los cuales influyen directamente en la eficacia del manejo que la persona realiza a los mecanismos del trabajo emocional: la disonancia emocional, la actuación superficial y la actuación profunda.

En tal sentido, las características individuales tienen una relación directa con la capacidad de la persona para regular sus emociones, controlar su expresión y focalizar las respuestas conductuales específicas para dar respuesta al requerimientos esperado o al rol asignado por la organización, y pueden disminuir o aumentar los efectos experimentados sobre la salud y la organización (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Magnus, 2011; Yozgat et al., 2012).

Disposiciones afectivas

Son predisposiciones relativamente estables que le permiten a la persona mantener una tendencia a experimentar emociones positivas o negativas según sea el caso. Son rasgos afectivos que se pueden equiparar a los estados de ánimo o emociones de fondo, los cuales generan distintos niveles de activación y precipitan una u otra emoción (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Lazarus (1993) define la disposición afectiva como una tendencia general de la persona de experimentar un cierto estado de ánimo, y de reaccionar a los objetos en una forma particular y con ciertas emociones (Yuhanis & Zaiton, 2012)

Las personas con rasgos de afectividad positiva experimentan mayor entusiasmo, felicidad, y grados de excitación más frecuentemente, comparados con quienes tienen rasgos de afectividad negativa que tienden a experimentar con mayor facilidad hostilidad, aburrimiento y agitación (Cropanzano, Weiss, Hale, & Reb, 2003; Watson & Tellegen, 1985) citados en (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

En un estudio de meta-análisis realizado por Kammeyer-Mueller et al. (2013), se halló evidencia empírica consistente que indica que las disposiciones afectivas son un antecedente de la expresión emocional en el trabajo. Se ha evidenciado que la percepción de las reglas organizacionales para la expresión emocional está influenciada por la predisposición afectiva de la persona, quien puede apropiarse con mayor o menor facilidad del rol organizacional esperado, según esta condición individual.

Asimismo, F. Y.-I. Cheung and Tang (2009) y Kammeyer-Mueller et al. (2013), han evidenciado que los altos niveles de afectividad negativa están directamente asociados a la actuación superficial, así como ésta última está asociada fuertemente con bajos niveles de satisfacción, altos niveles de estrés y bajo desempeño, sucediendo lo contrario con la afectividad positiva, la cual se relaciona con la percepción positiva de las reglas organizacionales de expresión emocional, con el bajo uso de actuación superficial y con menores efectos negativos.

Auto-concepto como moderador

El auto-concepto en una persona es relativo a la imagen de sí mismo relativamente estable, respecto a sus habilidades, intereses, valores, necesidades, historia y aspiraciones; el auto concepto así, es una estructura multidimensional donde la persona construye las percepciones y valoraciones sobre sus propios atributos (Pugh et al., 2011). El auto-concepto se ha estudiado con relación al trabajo emocional, desde dos componentes: La importancia subjetiva de la persona por expresar emociones auténticas y la auto – eficacia percibida por la persona como la competencia personal para afrontar las situaciones con carga emocional (Yozgat et al., 2012).

La importancia percibida de la expresión auténtica de las emociones, es un valor del trabajador que lo orienta a expresar emociones auténticas en la relación con los clientes; esta importancia percibida lo lleva a generar procesos de auto-monitoreo y consciencia personal de los propios sentimientos para alinearlos voluntariamente a las necesidades de interacción con el cliente (Yozgat et al., 2012)

El componente auto-concepto que plantea la investigación, es una característica individual que favorece la implementación de estrategias de actuación profunda para afrontar la disonancia emocional producida por el trabajo, y modera los efectos que sobre la organización y la persona se presentan (Yuhanis & Zaiton, 2012).

La percepción de autoeficacia por su lado, se ha encontrado como un poderoso moderador de la relación entre las demandas emocionales del trabajo y sus efectos sobre el bienestar del trabajador y las respuestas negativas sobre su salud, así como se ha evidenciado como un factor individual que reduce la carga psicológica y fisiológica asociada a las situaciones de trabajo emocional (Magnus, 2011; Pugh et al., 2011; Yozgat et al., 2012). La autoeficacia es la percepción de competencia personal que ayuda a los trabajadores expuestos a labores emocionales como un importante recurso para afrontar las demandas de trabajo emocional, reduciendo la disonancia emocional (Yozgat et al., 2012).

Inteligencia emocional como moderador

El concepto de inteligencia emocional fue originalmente propuesto por Salovey and Mayer (1990) quienes lo definen como la capacidad de la persona para percibir, valorar, regular y expresar las emociones con exactitud al contexto social en que se desenvuelve, accediendo y facilitando sentimientos y cogniciones que permitan comprender la información que está cargada de afecto y hacer uso de ella según la circunstancia (Rathi, 2014). Los estudios han indicado que no todos los trabajadores son igualmente aptos para la gestión correcta de sus propias emociones, por lo que la elección de la estrategia de actuación superficial o de actuación profunda, no es espontánea y está mediada por la inteligencia emocional de la persona.

La inteligencia emocional se desarrolla a través de cuatro dimensiones: primero, la percepción, valoración y expresión de los sentimientos propios generados por las situaciones de tensión; segundo, el reconocimiento interpersonal de las emociones de los demás; tercero, la habilidad para regular las propias emociones en función de la cognición de los sentimientos propios y de los demás y por último hacer de esta regulación una expresión que facilita el desarrollo personal en la situación (Lee & Ok, 2014)

Se ha encontrado que los trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional en contraste con quienes tienen baja inteligencia, tiene mayor capacidad para manejar las demandas del trabajo (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell, & Couper, 2014), son más conscientes de los requerimientos de expresión emocional de la empresa, los aceptan e incorporan más fácilmente, siendo capaces de controlar y expresar de forma más efectiva sus propias emociones ante situaciones de disonancia; esta condición hace que estos trabajadores sean más efectivos en el afrontamiento de situaciones de trabajo emocional (Rathi, 2014).

De esta misma manera se ha encontrado que los trabajadores que tienen alta inteligencia emocional moderan los efectos negativos que sobre la experiencia de estrés tienen las condiciones de trabajo emocional, y minimizan los impactos sobre el bienestar y funcionamiento psicológico de las situaciones de disonancia emocional, dado que reconocen más fácilmente cómo actuar y qué sentir en las diferentes situaciones de este tipo (Karimi et al., 2014). Asimismo, son más propensos a utilizar la estrategia de actuación profunda (expresar emociones auténticas) en las transacciones de servicio, lo cual influye positivamente en su satisfacción, la calidad del servicio (F. Y.-I. Cheung & Tang, 2009; Rathi, 2014), y la estabilidad emocional del trabajador tanto en su trabajo como con su familia (Yanchus, Eby, Lance, & Drollinger, 2010)

2.2.2.1 Efectos del trabajo emocional sobre la organización

Aunque el trabajo emocional tiene un impacto directo sobre la salud del trabajador, los resultados negativos que se presenten en éste último, afectan de forma directa los equipos de trabajo y la organización en su conjunto (Magnus, 2011). Los principales efectos que tiene el trabajo emocional sobre la organización, y que representan directamente e indirectamente costos económicos, son los altos

índices de rotación de personal (Karimi et al., 2014; Magnus, 2011) el decremento de la satisfacción laboral (F. Cheung & Lun, 2015; Xuan, Zhou, & Dong Soo, 2013) y del desempeño/productividad del trabajador (Ute R Hülshager & Anna F Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Yozgat et al., 2012).

Yuhanis and Zaiton (2012) identificaron en estudio meta- analítico de evidencia empírica reciente, que el trabajo emocional tiene efectos negativos sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, y la referenciación voz a voz que este último realiza de la empresa.

Asimismo, hallazgos recientes han identificado que la estrategia de actuación superficial a diferencia de la actuación profunda, aumenta más la disonancia emocional y genera efectos negativos tanto sobre la salud de la persona como sobre la organización: reduce el desempeño del trabajador, aumenta la rotación o cambio de trabajo, y disminuye la satisfacción y compromiso laboral (Magnus, 2011).

Las investigaciones han indicado que los trabajadores que utilizan la estrategia de actuación superficial tienen efectos negativos sobre la satisfacción del cliente, en la calidad del servicio, y en su intención por permanecer con la empresa (Ute R Hülshager & Anna F Schewe, 2011; Rathi, 2014). Estudios experimentales referidos por Rathi (2014) han mostrado que el cliente más que adquirir un producto o servicio, busca la generación de experiencias interpersonales positivas, las cuales son favorecidas por la estrategia de actuación profunda

Estudios realizados muestran que la estrategia de actuación profunda en comparación con la superficial, mejora el desempeño laboral del trabajador. Así como genera mayor compromiso afectivo con su trabajo (Jiun-Lan, 2012; Rathi, 2014). De igual forma la actuación profunda genera mejor desempeño con la tarea, manejo de emociones y satisfacción del cliente (Ute R Hülshager & Anna F Schewe, 2011).

En este sentido, en investigación realizada por Jiun-Lan (2012), se encontró que hay una relación estrecha entre trabajo emocional y el desempeño organizacional (productividad, indicadores de rotación de personal, efectividad en el entrenamiento e índice de innovación) que está mediada por el compromiso laboral afectivo con el trabajo. En tal sentido, se concluye que el trabajo emocional principalmente en la estrategia de actuación superficial tiene impactos negativos sobre el desempeño organizacional en tanto impacta de manera desfavorable el compromiso laboral de tipo afectivo que el trabajador desarrolla con su trabajo.

2.2.2.2 Efectos del trabajo emocional sobre la persona

Magnus (2011) encontró en estudio meta-analítico, que trabajadores expuestos a trabajo emocional como se ha definido dentro del contexto de las reglas de expresión organizacional, tienen mayor probabilidad de desarrollar síndrome de Burnout (Quemado en el trabajo) (F. Cheung & Lun, 2015), así como estas condiciones de trabajo disminuyen su percepción de salud en general. Específicamente, Magnus (2011) muestra que las reglas organizacionales de expresión emocional en sí mismas no tienen la capacidad de generar efectos negativos sobre la salud de la persona, que el uso de la actuación superficial como estrategia de manejo de la disonancia emocional, la cual está mediada por características individuales y contextuales, es la que mayor varianza explicada tienen respecto al síndrome del Burnout y la percepción de baja salud (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Magnus, 2011; Yozgat et al., 2012).

Se ha encontrado consistencia en los hallazgos que indican que la estrategia de actuación superficial genera desgaste en los recursos psicológicos de la persona, debido al esfuerzo invertido para afrontar la disonancia emocional, lo cual genera cansancio emocional como predictor directo del síndrome de Burnout (F. Y.-L. Cheung & Cheung, 2013; Gorman, 2000; Kenworthy, Fay, Frame, & Petree, 2014)

Los trabajadores que utilizan la estrategia de actuación superficial experimentan un bajo control sobre sus emociones y una experiencia de incongruencia interna, lo que crea un conflicto esencial entre la persona y el trabajo, lo cual ha sido identificado como un determinante del síndrome del burnout (Maslach

& Leiter, 2008). De esta manera la experiencia de estrés laboral se aumenta, dado que hay un desajuste entre los recursos de control de la persona y las demandas del trabajo (Yozgat et al., 2012).

En esta línea, Céleste M Brotheridge and Grandey (2002) encuentra que la baja capacidad de control emocional individual de las personas con actuación superficial, asociado a las pocas oportunidades de expresión y entrenamiento emocional que dispone el trabajo para las personas que utilizan esta estrategia, es una de las causas del asocio entre esta estrategia y las variables de Burnout. Asimismo, Ute R. Hülshager and Anna F. Schewe (2011) ha evidenciado en estudio meta analítico consistencia empírica respecto a los efectos en términos de síntomas psicosomáticas con el uso de la estrategia de actuación superficial.

Estudios han mostrado que las respuestas negativas sobre el bienestar se relacionan específicamente con la estrategia de actuación superficial (Bono & Vey, 2005; Ute R Hülshager & Anna F Schewe, 2011; Judge, Woolf, & Hurst, 2009), mientras que otras investigaciones han hallado respuestas más positivas cuando el trabajo emocional se aborda a través de la actuación profunda (Burch et al., 2013)

Céleste M Brotheridge and Grandey (2002) encuentran evidencia empírica que soporta que la actuación superficial se relaciona positivamente con respuestas negativas como cansancio emocional, despersonalización, baja percepción de desarrollo personal (Burnout), afectividad negativa, y decremento en la satisfacción laboral (Judge et al., 2009), cuando las situaciones de trabajo emocional se presentan con criterios de frecuencia, duración, intensidad y variedad específicos; mientras que la actuación profunda se relaciona con pequeños efectos en respuestas de cansancio emocional (Céeste M Brotheridge & Lee, 2002; Burch et al., 2013; Goldberg & Grandey, 2007; Magnus, 2011).

3. Posibilidades de abordaje del trabajo emocional

Una vez recorridos los principales antecedentes y mecanismos de actuación de las emociones en el trabajo, se precisan a continuación las principales formas para su abordaje dentro de los contextos laborales.

En términos generales, en la literatura científica se encuentran dos grandes perspectivas para el abordaje del trabajo emocional: la primera tiene que ver con las intervenciones que pueden realizarse sobre la organización del trabajo, que tienen como fin la prevención y control tanto de los factores de riesgo como los efectos negativos del trabajo emocional sobre la salud individual y organizacional, a través de acciones de gestión administrativa. La segunda perspectiva tiene que ver con las intervenciones dirigidas a las personas y los grupos de trabajo las cuales tienen como propósito común la mitigación de los efectos que genera el trabajo emocional sobre la salud individual y organizacional a través de espacios educativos orientados a la generación de habilidades individuales para la regulación, control y expresión de las emociones negativas en el lugar de trabajo (Gracia et al., 2012).

En Salud y Seguridad en el Trabajo es común la tendencia a orientarse por acciones de eliminación de los factores de riesgo, no obstante cuando se trata de factores de riesgo psicosocial este enfoque puede resultar de imposible abordaje habida cuenta de que en algunos sectores económicos, como en servicios, existen algunos factores de riesgo psicosocial, como el de manejar emoción propias y las de usuarios o clientes, que son inherentes al negocio o actividad económica.

3.1 Acciones orientadas a las personas

Las acciones orientadas sobre las personas para intervenir el trabajo emocional han sido desarrolladas en gran parte desde los fundamentos de la psicología positiva, ciencia aplicada de la psicología que enfoca su interés en el estudio de las cualidades humanas para potenciar condiciones positivas en su desarrollo psicológico, hacer sus vidas más productivas y plenas y desarrollar su talento e inteligencia (Baquero & Jáuregui, 2006; Jiménez, 2006; Peralta, Besio, Rubio, Atabes, & Salinas, 2010; Poseck, 2006). La psicología positiva ha tomado el enfoque cognitivo-construccionista de las emociones,

planteando que la persona es sujeto activo en el proceso de salud-enfermedad, quien a través de sus cogniciones, emociones y conductas puede modificar positivamente la interpretación de las condiciones de tensión propias del trabajo emocional.

La intervención en trabajo emocional basada en las personas ha sido el más frecuentemente utilizado a pesar de que el impacto esperado puede ser medio o bajo, cuando no se implementa de forma adecuada, es decir cuando las acciones de mitigación no cumplen criterios técnicos adecuados como contenido, metodología, frecuencia e intensidad.

En general esta forma de intervención ha tenido como objetivo el desarrollo de habilidades psicológicas positivas en los trabajadores, que actúen como moderadores de la experiencia de estrés asociada al trabajo emocional, así como la mitigación de los efectos tanto sobre la salud del trabajador que tiene la exposición a situaciones de trabajo emocional.

En esta intervención se ha utilizado la perspectiva cognitivo- construccinista de la comprensión de las emociones; algunas se han encauzado al desarrollo de expresiones emocionales aprendidas más orientadas a lo que se conoce como actuación superficial y otras han abordado de forma más directa el desarrollo de habilidades en las personas para que implementen la actuación profunda como estrategia para el manejo eficiente de la disonancia emocional y la expresión saludable de las emociones en las transacciones de servicio.

Muchos de estos programas no incluyen los criterios situacionales que caracterizan el trabajo emocional, con el fin de dirigir las acciones sobre grupos de exposición diferenciados por los criterios de frecuencia, duración, intensidad y variedad.

La investigación aplicada en psicología positiva ha desarrollado el constructo de capital psicológico el cual se focaliza en estudiar las habilidades de las personas que les permiten a estas últimas crecer y prosperar en sus lugares de trabajo. El capital psicológico ha mostrado ser un factor moderador de la relación entre los efectos y el trabajo emocional, así como un favorecedor del uso de estrategias de actuación profundas para el afrontamiento de la disonancia emocional (F. Cheung, Tang, & Tang, 2011).

El capital psicológico ha sido definido como el estado psicológico positivo de una persona que le predispone afectivamente para desarrollar cuatro cualidades individuales: la eficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia; también se ha hablado sobre el humor y la creatividad (Baquero & Jáuregui, 2006). La eficacia es una creencia personal de que se es capaz de movilizar la motivación, los recursos cognitivos y el curso de las acciones para ejecutar exitosamente una tarea específica; el optimismo se refiere a un estilo atribucional positivo interno, estable y global sobre las situaciones que le permiten a la persona mantener pensamientos positivos sobre el curso de los acontecimientos; la esperanza es la capacidad personal percibida para seleccionar las mejores formas de lograr los objetivos deseados, motivándose a sí mismo a través de los pensamientos de estas formas; por último la resiliencia se refiere a la capacidad de afrontar positivamente una situación difícil, adaptándose y sacando lo mejor de ella (F. Cheung et al., 2011).

Dentro de esta perspectiva se han desarrollado programas educativos orientados al desarrollo de emociones positivas en los trabajadores. Estos programas se han centrado más a la expresión emocional y en las respuestas de los trabajadores ante situaciones de trabajo emocional, lo que conocemos como actuación superficial. En tal sentido, estos programas según evidencia empírica aportada anteriormente, no son eficaces para el control del trabajo emocional como fuente de estrés laboral, así como no indican métodos rigurosos de evaluación y seguimiento a sus impactos.

Dentro de estas intervenciones, se han propuesto esquemas formativos para el desarrollo específico de la capacidad de autocontrol como factor disposicional que opera como recurso protector del trabajador en situaciones de trabajo emocional (Diestel, Rivkin, & Schmidt, 2014) así como acompañamientos grupales para el desarrollo de hábitos comunicacionales efectivos con los usuarios para moderar el impacto de la

demanda emocional recibida (Fisher, Broome, Friesth, Magee, & Frankel, 2014), y habilidades sociales en los equipos de trabajo para mejorar la influencia interpersonal y la comunicación asertiva (Park, O'Rourke, & O'Brien, 2014)

Asimismo, se han desarrollado esquemas educacionales orientados al desarrollo de motivación, iniciativa, optimismo e involucramiento a través de técnicas de autoconocimiento y conciencia emocional de los trabajadores expuestos a trabajo emocional; el desarrollo de habilidades sociales dentro de los equipos de trabajo para favorecer el apoyo social en situaciones emocionales y la formación de los líderes para el desarrollo de inteligencia emocional, entendiendo que un líder con capacidad de auto-regular sus propias emociones y tener apertura al conocimiento de las emociones de su equipo, será un líder con mayor capacidad de control emocional, adaptabilidad y apoyo social a su equipo de trabajo expuesto al trabajo emocional (Trujillo flores & Rivas tovar, 2008).

Dentro de intervenciones orientadas a las personas, también se encuentran programas que se han enfocado más los antecedentes de las respuestas en el trabajo emocional, centrándose en la generación de habilidades para la identificación, regulación, empatía y expresión emocional desde la exploración de los sentimientos reales experimentados (actuación profunda). Estos programas según evidencia empírica aportada anteriormente, son más eficaces para el control del trabajo emocional, en este caso de intervención sobre personas específicamente, más eficaces para el control y disminución del impacto de la disonancia emocional sobre la salud y bienestar de la persona y el mejoramiento de las capacidades de afrontamiento de los trabajadores en situaciones de trabajo emocional.

Se encuentran intervenciones dirigidas a través de técnicas alternativas para el manejo del estrés, enfocados al desarrollo de espacios de entrenamiento de la auto-regulación emocional y la expresión adaptativa de emociones a través de la generación de mind-fulness, el cual se define como un estado disposicional que caracteriza a la persona por mantener consciente momento a momento de su experiencia emocional, aceptando las situaciones y controlando y dirigiendo los comportamientos de una manera organizada y equilibrada (Bowlin & Baer, 2012).

Se ha encontrado eficacia en las intervenciones sobre las personas y grupos basadas en mind-fulness, utilizando técnicas como la respiración, la relajación, la visualización y la meditación (Vivas et al., 2006); asimismo, mediante ejercicios de conciencia emocional y estrategias de regulación emocional (Poulin, Mackenzie, Soloway, & Karayolas, 2008; Thory, 2013) basadas en el mindfulness – based reduction stress (MBRS), programa adecuado al control de sintomatología asociada al estrés derivada del trabajo emocional (Chiesa & Serretti, 2009; Ute R Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013).

Otra línea de abordaje dentro de la actuación profunda, a la cual se le ha brindado gran interés dentro de la evidencia científica, es la implementación de programas educativos orientados a los grupos de trabajo expuestos que tengan como fin el desarrollo de la inteligencia emocional; a través de varias sesiones, se ha evidenciado que el los trabajadores que reciben entrenamiento en inteligencia emocional, mejoran sus formas de afrontamiento de la disonancia emocional; se han desarrollado espacios escalonados que se enfocan en la conciencia y manejo de la propia emoción, el reconocimiento de las emociones de los demás, la identificación con las emociones y formas de conducta apropiadas según la situación y el desempeño de conductas que favorezcan la situación emocional (Millán de lange, García-álvarez, & D'aubeterre López, 2014; Peralta et al., 2010).

El diseño y ejecución de programas organizacionales educativos para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades de la inteligencia emocional, como elemento moderador del impacto del trabajo emocional sobre la salud y bienestar de las personas, se encuentra como una tendencia dentro de la literatura científica y ha mostrado ser eficaz cuando se asocia con medidas de tipo organizacional que soporten los equipos de trabajo y las personas expuestas a trabajo emocional (Jiun-Lan, 2012).

En la línea de desarrollo de la inteligencia emocional se encuentran enfoques de trabajo grupal e individual (Llacuna M., J, 2000) para lograr que los trabajadores incorporen habilidades para el manejo de

emociones en situaciones de trabajo, encontrando efectos positivos en el corto plazo respecto al uso adaptativo de estrategia de auto-regulación emocional; sin embargo, evidencia en el largo plazo que los efectos positivos del programa no se mantienen con el tiempo (Wagstaff, Hanton, & Fletcher, 2013).

Asimismo, dentro de los programas de intervención del trabajo emocional enfocadas a la generación de habilidades en los trabajadores para el manejo de emociones, se encuentra con evidencia en estudios empíricos, el modelo procesual de la regulación emocional *"The Process Model of Emotion Regulation"* (Weytens, Luminet, Verhofstadt, & Mikolajczak, 2014).

Este modelo inicialmente propuesto por Gross (1998) es un programa para el desarrollo de habilidades de regulación emocional en los trabajadores que utiliza cinco estrategias de manejo diferenciadas entre sí, a través de 15 sesiones con frecuencia semanal y duración de 60 minutos cada una en el modelo original, y en otros estudios con 6 sesiones semanales de 3 horas cada una. El programa se divide en tres momentos de acción de los eventos emocionales: antes, durante y después, y desarrolla las 5 estrategias durante estos 3 momentos en las sesiones: selección de la situación, modificación de la situación, orientación atencional, cambio cognitivo y modulación de la respuesta. En cada sesión se desarrollan diferentes técnicas cognitivo emocionales que buscan llevar a la persona a través de las diferentes estrategias en los momentos previos, durante y después de la exposición a situaciones de trabajo emocional (Cameron & Jago, 2008; Gross & John, 2003; Weytens et al., 2014).

Se encuentra evidencia reciente respecto a la implementación de un programa auto-dirigido por los trabajadores para la regulación emocional a través de ejercicios diarios que se pueden integrar dentro de sus días de trabajo respecto a técnicas específicas de regulación emocional en situaciones cotidianas de servicio, implementación de las técnicas todos los días de exposición al trabajo emocional, reflexiones al finalizar la jornada sobre las técnicas utilizadas durante el día, y formulación de nuevas intenciones para el día siguiente. Este auto-entrenamiento ha mostrado eficacia para el incremento de la actuación profunda y la auto-regulación emocional y tiene como objetivo el impacto sobre la orientación atencional y el cambio cognitivo del modelo procesual de regulación emocional (Ute R. Hülshager, Lang, Schewe, & Zijlstra, 2015).

3.2 Acciones orientadas a la organización

La intervención del trabajo emocional basada en la organización, ha tenido como objetivo la generación de un entorno organizativo y de trabajo que genere apoyo o soporte instrumental y afectivo a la persona expuesta, a través de acciones dirigidas tanto a la gestión administrativa de la empresa, como a la generación de relaciones sociales y características liderazgo positivas que favorezcan el manejo de las emociones en el trabajo.

El objetivo principal de las medidas de control organizacional, que en el campo del trabajo emocional son comparativamente más recientes que las medidas de control sobre las personas, ha sido darle integralidad a las acciones de intervención que han estado principalmente dirigidas a los trabajadores expuestos, con el fin de mejorar su eficacia.

Las medidas de control entonces deben estar dirigidas a un nivel de intervención primario donde se dirijan controles sobre los factores de riesgo antes de su aparición (medidas administrativas); en un nivel secundario, las cuales busquen controlar la exposición o los efectos para mantener manejo de los factores de riesgo presente en el trabajo emocional (medidas administrativas y sobre las personas); y en un nivel terciario, enfocando acciones para atender los efectos del trabajo emocional en la salud de las personas y reincorporar exitosamente las mismas a su lugar de trabajo.

La evidencia científica respecto a gestión de tipo administrativo para la intervención el trabajo emocional no es abundante pero resulta ser significativa sobre la necesidad de la integralidad en las acciones de control. Se ha evidenciado que las prácticas de gestión del talento humano que incorporen al dimensionamiento de las competencias, la selección y desarrollo de habilidades blandas relacionadas

con la gestión de la salud emocional de la organización, favorecen la generación de un contexto organizacional emocionalmente más saludable (Gorman, 2000).

Asimismo en los procesos de reclutamiento (o atracción) y selección de personal mediante la identificación de perfiles individuales en los procesos de selección que protejan a la persona en la exposición a trabajo emocional: rasgos de personalidad, disposiciones afectivas y estrategias de afrontamiento de la disonancia emocional (Jiun-Lan, 2012); la valoración de criterios específicos de trabajo emocional, a través de perfiles psicosociales, tanto en los cargos como en las personas antes de ingresar a la empresa, puede favorecer en el trabajador competencias previas que le permitan una mejor condición de afrontamiento de las situaciones de trabajo emocional. Los programas de inducción y entrenamiento que se enfoquen a generar una cultura y clima de emociones positivas en la organización, así como el reconocimiento del desempeño y sistema de recompensas enfocados a la gestión de la salud emocional de la organización, pueden actuar como acciones que generen controles de tipo primario y secundaria del trabajo emocional (Neal M Ashkanasy, Zerbe, & Härtel, 2002; Ling-Hsiu & Shang-Ping, 2009).

Asimismo se ha propuesto el diseño de un sistema de apoyo organizacional que controle la exposición prolongada de los trabajadores a tareas de contenido emocional y genere estrategia internas de manejo con los equipos para el favorecimiento del apoyo social al trabajador (Jiun-Lan, 2012).

Por otro lado, se encuentra en la evidencia científica, intervenciones que han considerado el liderazgo como factor moderador del trabajo emocional (Zárate Torres & Matviuk, 2012); se han desarrollado estrategias formativas transversales a la organización para que el líder gestione sus propias emociones y las emociones de los otros, y así reducir el estrés asociado a la disonancia emocional, entendiendo el rol que tienen los líderes en la influencia de emociones, motivaciones y desempeño de las emociones expresadas de los equipos de trabajo expuesto a trabajo emocional (Burch et al., 2013).

Algunos estudios han evidenciado que los líderes con mayor inteligencia emocional y capacidad de abordaje de situaciones emocionales de su equipo, podrán moderar el impacto de la disonancia emocional sobre la salud de los colaboradores. Se han desarrollado programas de desarrollo y fortalecimiento de dos competencias: una personal y otra social, asociadas a la inteligencia emocional, dentro del rol de liderazgo de la empresa, para que el líder esté capacitado para brindar apoyo al trabajador expuesto a trabajo emocional. En la primera competencia el líder desarrolla la capacidad de comprender sus propias emociones y los efectos de las mismas, y desarrolla habilidades de autocontrol; en la segunda competencia el líder logra la habilidad de identificar las emociones presentes en su equipo de trabajo y la influencia de estas en las metas, intenciones y conductas del mismo, por lo que pone en práctica acciones de planificación del trabajo, solución de conflictos, comunicación y retroalimentación positiva que proveen apoyo a los colaboradores para el mejor manejo emocional (Lall, 2009).

En esta línea se ha evidenciado que el mejoramiento de las relaciones sociales en el trabajo y del liderazgo funcionan como recursos organizacionales que soportan a los trabajadores expuestos a trabajo emocional, dado que a partir de este mejoramiento se derivan acciones de apoyo social instrumental o afectivo en las situaciones de disonancia emocional y se favorece la ejecución de espacios para la expresión emocional de los trabajadores (Cheng, Bartram, Karimi, & Leggat, 2013).

Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort, and Nicolaidis (2014) diseñaron un modelo teórico para la gestión del trabajo emocional desde la comprensión del líder como actor clave en el proceso. Este modelo plantea una serie de momentos y contenidos como orientación para el desarrollo de un rol de liderazgo organizacional capaz de gestionar los comportamientos emocionales del equipo de trabajo. En este modelo se plantea el desarrollo de conocimientos y habilidades en el líder como antecedentes de comportamientos específicos para la gestión de emociones, para que de acuerdo a variables situacionales, se generen unos efectos tanto proximales como a largo plazo que favorezcan la salud emocional de la organización (Kaplan et al., 2014).

Por otro lado, la literatura ha evidenciado el impacto que tiene el trabajo emocional sobre los patrones de sueño de los trabajadores, por lo que se han propuesto acciones organizacionales enfocadas a la promoción de técnicas formativas en higiene del sueño que regulen la carga emocional y dispongan al trabajador para dormir; asimismo el control sobre jornadas extendidas de trabajo y turnos rotativos para mejorar la calidad del sueño de los trabajadores, sensibilizando sobre hábitos de recuperación nocturna. (Diestel et al., 2014).

Por último, y en respuesta a la necesidad de integralidad de las acciones para la gestión del trabajo emocional tanto desde un punto de vista individual como organizacional, Neal M. Ashkanasy (2015) propone un modelo de intervención que aborda lo que a su modo de ver son las 5 principales perspectivas de análisis y abordaje que se han desarrollado desde la década de 1990 sobre las emociones en el lugar de trabajo. Sobre estas 5 perspectivas, el autor plantea los campos de acción que deben tener las medidas de abordaje del trabajo emocional.

En el primer nivel de acción del modelo (*"within-person temporal effects"*), Neal M. Ashkanasy (2015) propone intervenciones dirigidas a la identificación y control de las variaciones temporales de emoción y comportamiento que se dan en los trabajadores con base en la variabilidad de sus características personales. En tal sentido, el autor plantea la necesidad de identificar aspectos intrapersonales de los trabajadores de su variabilidad individual de expresión emocional y comportamental, enfocar acciones que controlen y orienten al trabajador hacia el rol emocional esperado.

En el segundo nivel de acción (*"between-person factors"*) el autor propone la gestión de la inteligencia emocional de los trabajadores desde programa educativo que se enfoque al: 1) el reconocimiento de las emociones propias y ajenas, 2) el uso de esta información para orientar la toma de decisiones cognitivas; 3) la comprensión de los efectos de las emociones y 4) el uso y manejo de las emociones para la toma de decisiones conductuales. En el tercer nivel (*"interpersonal behaviors"*) el autor plantea la generación de acciones sobre los grupos de trabajo para focalizar la forma en que las emociones son compartidas y comunicadas en las relaciones establecidas cotidianamente.

En el cuarto nivel (*"group and team leadership"*), las acciones enfocadas al rol de liderazgo como mecanismo de contagio social en la transferencia de emociones al equipo de trabajo mediante estrategias formativas a los líderes para el desarrollo de inteligencia emocional y gestión de las emociones del equipo como estrategia de contagio social. Finalmente en el quinto nivel (*"the organization-wide view"*), el autor plantea las acciones dirigidas a la a la organización enfocada para generar un clima de emociones saludable *"Heathly emotional climate"* como un fenómeno grupal objetivo donde se creen y mantengan emociones positivas a través de toda la organización (Neal M. Ashkanasy, 2015).

4. Referencias bibliográficas

1. Agulló, E., Alvaro, J., Garrido, A., Medina, R., & Schweiger, I. (2012). Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad: Oviedo: Ediuono.
2. Ashkanasy, N. M. (2015). Emotions and Work. In J. D. Wright (Ed.), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition) (pp. 507-512). Oxford: Elsevier.
3. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2015). The challenge of managing emotions in the workplace.
4. Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. (2002). Managing emotions in the workplace: ME Sharpe.
5. Baquero, B. C., & Jáuregui, E. (2006). Emociones positivas: humor positivo. Papeles del psicólogo, 27(1), 18-30.
6. Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research.
7. Bowlin, S. L., & Baer, R. A. (2012). Relationships between mindfulness, self-control, and psychological functioning. Personality and Individual Differences, 52(3), 411-415. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.050>
8. Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". Journal of Vocational Behavior, 60(1), 17-39.
9. Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 7(1), 57.
10. Burch, G. F., Batchelor, J. H., & Humphrey, R. H. (2013). Emotional Labor for Entrepreneurs: A Natural and Necessary Extension. Entrepreneurship Research Journal, 3(3), 331-366. doi: 10.1515/erj-2012-0022
11. Cameron, L. D., & Jago, L. (2008). Emotion regulation interventions: A common-sense model approach. British Journal of Health Psychology, 13(2), 215-221.
12. Crook, R., & Wood, D. (2014). 'The customer is always right'? Consumerism and the probation service. European Journal of Probation, 6(1), 57-66.
13. Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. G. (2013). The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention. Journal of Advanced Nursing, 69(12), 2812-2825. doi: 10.1111/jan.12202
14. Cheung, F., & Lun, V. M.-C. (2015). Emotional labor and occupational well-being: A latent profile analytic approach. Journal of Individual Differences, 36(1), 30-37. doi: 10.1027/1614-0001/a000152
15. Cheung, F., Tang, C. S.-k., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. International Journal of Stress Management, 18(4), 348-371. doi: 10.1037/a0025787
16. Cheung, F. Y.-L., & Cheung, R. Y.-H. (2013). Effect of Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome Model. Journal of Psychology, 147(1), 89-103.
17. Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-k. (2009). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. Journal of Individual Differences, 30(2), 75.
18. Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-Based Stress Reduction for Stress Management in Healthy People: A Review and Meta-Analysis. Journal of Alternative & Complementary Medicine, 15(5), 593-600. doi: 10.1089/acm.2008.0495
19. Damasio, A. R. (2001). La sensación de lo que ocurre: cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia: Debate.
20. Diestel, S., Rivkin, W., & Schmidt, K.-H. (2014). Sleep Quality and Self-Control Capacity as Protective Resources in the Daily Emotional Labor Process: Results From Two Diary Studies. Journal of Applied Psychology, No Pagination Specified. doi: 10.1037/a0038373
21. Fisher, M. J., Broome, M. E., Friesth, B. M., Magee, T., & Frankel, R. M. (2014). The effectiveness of a brief intervention for emotion-focused nurse-parent communication. Patient Education and Counseling, 96(1), 72-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2014.04.004>



22. Gracia, E., Martínez, M. I., Salanova, M. (2012). NTP 720: El Trabajo Emocional: Concepto y Prevención.
23. Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301.
24. Gorman, H. (2000). Winning hearts and minds? - Emotional labour and learning for care management work. *Journal of Social Work Practice*, 14(2), 149-158. doi: 10.1080/02650530020020546
25. Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271.
26. Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
27. Hernández Zambrano, D. (2010). Una perspectiva de las teorías de la emoción: hacia un estudio de las implicaciones de las emociones en la vida del hombre.
28. Hopp, H., Rohrmann, S., Zapf, D., & Hodapp, V. (2010). Psychophysiological effects of emotional dissonance in a face-to-face service interaction. *Anxiety, Stress & Coping*, 23(4), 399-414.
29. Houben, V., & Wüstner, K. (2014). Service work without emotional labour? Role expectations of service engineers, their employers and customers in the mechanical engineering industry. *Management Revue*, 25(1), 50-66. doi: 10.1688/mrev-2014-01-Houben
30. Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310.
31. Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Schewe, A. F., & Zijlstra, F. R. H. (2015). When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 263-277. doi: 10.1037/a0038229
32. 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 Health Psychology*, 16(3), 361-389. doi: 10.1037/a0022876
33. 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 Health Psychology*, 16(3), 361.
34. Jiménez, M. L. V. (2006). Emociones positivas. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 9-17.
35. Jiun-Lan, H. (2012). Effects of emotional labor on organizational performance in service industry. *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5), 757-765.
36. Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
37. Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90. doi: 10.1111/peps.12009
38. Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 563-580. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.015
39. Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-186. doi: 10.1111/jan.12185
40. Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105. doi: 10.1111/jasp.12211
41. Lall, M. (2009). Physiological Understanding of Human Emotions for Effective Management. *Global Business & Management Research*, 1(3/4), 117-130.
42. Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
43. Ling-Hsiu, C., & Shang-Ping, L. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 37(3), 335-341.

44. Ljungholm, D. P. (2014). The role of emotional labor in the delivery of public services. *Review of Contemporary Philosophy*, 13, 11-16.
45. Llacuna, M., J. (2000). NTP 569: Prevención e inteligencia emocional (I): enseñanza de la prevención y recuerdo emocional.
46. Llacuna, M., J. (2000). Prevención e inteligencia emocional (II): capacidad de influencia y recursos lingüísticos
47. Magnus, J. (2011). Dissonance matters: meta-analytic examination of the consequences of emotional labor. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2011.65870196
48. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
49. Millán de lange, a. c., García-álvarez, d. d. j., & D'aubeterre lópez, m. e. (2014). Efecto de la Inteligencia Emocional y Flujo en el Trabajo Sobre Estresores y Bienestar Psicológico: Análisis de Ruta en Docentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 23, 207-228.
50. Park, H. I., O'Rourke, E., & O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384-405. doi: 10.1037/a0038109
51. Peralta, A. A. C., Besio, C. B. V., Rubio, Y. M., Atabes, L. R., & Salinas, J. V. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Salud & Sociedad*, 1(2), 101-112.
52. Poseck, B. V. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-8.
53. Poulin, P. A., Mackenzie, C. S., Soloway, G., & Karayolas, E. (2008). Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 46(2), 72-80. doi: 10.1080/14635240.2008.10708132
54. Pugh, S. D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377.
55. Rath, N. (2014). Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Organizational Outcomes in Service Organizations: A Conceptual Model. *South Asian Journal of Management*, 21(4), 54-71.
56. Thory, K. (2013). Teaching managers to regulate their emotions better: insights from emotional intelligence training and work-based application. *Human Resource Development International*, 16(1), 4-21. doi: 10.1080/13678868.2012.738473
57. Trujillo flores, m. m., & Rivas tovar, l. a. (2008). Emotional intelligence model for directors of research centers in mexico. *Estudios Gerenciales*, 24, 13-30.
58. Vivas, M., Gallego, D. J., & González, B. (2006). Educar las emociones: Dykinson.
59. Wagstaff, C. R. D., Hanton, S., & Fletcher, D. (2013). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 476-487. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.006>
60. Weytens, F., Luminet, O., Verhofstadt, L. L., & Mikolajczak, M. (2014). An Integrative Theory-Driven Positive Emotion Regulation Intervention. *PLoS ONE*, 9(4), 1-11. doi: 10.1371/journal.pone.0095677
61. Xuan, J., Zhou, J., & Dong Soo, P. (2013). Emotional labor strategy and job satisfaction: a chinese perspective. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 41(6), 933-938.
62. Yanchus, N. J., Eby, L. T., Lance, C. E., & Drollinger, S. (2010). The impact of emotional labor on work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 105-117. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.001>
63. Yozgat, U., Çalışkan, S. C., & Oben Ürü, F. (2012). Exploring Emotional Dissonance: On Doing What You Feel and Feeling What You Do. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(0), 673-682. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1045>
64. Yuhanis, A. A., & Zaiton, S. (2012). The Impact of Empowerment on Emotional Labour: A Conceptual Framework. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(2), 317-332.
65. Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28, 91-104.