

## NTP 720: El trabajo emocional: concepto y prevención

Travail émotionnel: concept et prévention  
Emotional work: concept and prevention

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

### Redactoras:

Esther Gracia  
Licenciada en en Psicología

Isabel M. Martínez  
Doctora en Psicología

Marisa Salanova  
Doctora en Psicología

Equipo de Investigación WONT Prevención Psicosocial <sup>(1)</sup>  
UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN

Clotilde Nogareda  
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*En esta Nota Técnica se resumen los resultados obtenidos en un trabajo desarrollado sobre este tema a través de una ayuda del Ministerio de Ciencia y Tecnología (#SEJ2004-02755/PSIC). Se define el concepto de trabajo emocional, enmarcado en el concepto de exigencias de la tarea, y que se diferencia de los esfuerzos físicos o intelectuales a los cuales se ha prestado atención hasta el momento.*

### Introducción

La expansión que el sector servicios esta teniendo sobre el productivo es una de las características diferenciales de la sociedad actual. Esto implica que cada día más personas se ven inmersas en interacciones personales en su actividad laboral. Interacciones para las que han de poseer unas competencias emocionales determinadas. En este contexto, el trabajo emocional está convirtiéndose en frecuente objeto de estudio, entendido éste como el esfuerzo de control de emociones que tiene que hacer el empleado para atender las demandas de su trabajo (generalmente de cara al público).

La Psicología del Trabajo en el pasado ha estado muy centrada en el trabajo físico o sensoriomotor y en el trabajo intelectual, pero el trabajo emocional únicamente ha comenzado a tener interés en los últimos años. Esto ha sido debido, en parte, al descubrimiento de que existen ciertos factores de algunos trabajos que no pueden considerarse como aspectos físicos ni como aspectos intelectuales del trabajo, sino que implican otro nivel de consideración: el nivel emocional, propio del sector servicios.

Los trabajos de prestación de servicios se caracterizan porque requieren un contacto directo con el cliente, paciente o usuario, la mayor parte de la jornada laboral; como por ejemplo médicos, enfermeros, profesores, policías, camareros, cajeros, teleoperadores, etc. Este tipo de trabajadores se diferencian del resto porque en su jornada laboral, no solo deben realizar tareas físicas o mentales, si no que también deben expresar emociones durante las interacciones que realizan cara a cara (o voz a voz, si es por teléfono) con sus receptores del servicio. En las interacciones sociales las personas intentan crear ciertas impresiones mostrando las emociones "apropiadas" para la situación o para que su imagen no se vea amenazada. Es lo que en el campo de la investigación se llama, *regulación de las emociones (emotional work)*.

En una organización, aunque no suelen existir normas explícitas de "cómo comportarse", suelen aparecer de forma implícita mediante la cultura organizacional. Se intenta cumplir unas expectativas y normas sociales de cómo debe comportarse un empleado ya que, la cultura organizacional orientada al cliente, es la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones.

Por ello, los empleados de cara al público deben controlar sus emociones durante sus interacciones sociales en el trabajo. En este

sentido, es muy importante resaltar que en estos casos la emoción no es una reacción natural del empleado, se trata de una parte más del trabajo exigido por el puesto. Es decir, nos encontramos ante una exigencia o demanda laboral exclusiva de este tipo de trabajos y que supone para la persona que lo realiza un aspecto más al cual prestar atención, un esfuerzo adicional.

Los aspectos del trabajo que se relacionan con este tipo de demandas emocionales y con el control de estas emociones, es lo que hoy día denominamos Trabajo Emocional (TE). Tal como sucede con la sobrecarga física o mental, la exposición a demandas emocionales durante largos períodos de tiempo pueden llevar a la persona a un deterioro de su salud psicosocial y a sufrir daños psicosociales específicos (ej. burnout). Al igual que otro tipo de demandas del trabajo, las demandas emocionales implícitas a ciertos puestos de trabajo suponen la gestión de las emociones y en este sentido cierto nivel de competencia emocional por parte del trabajador, facilitará el desempeño y la buena ejecución del trabajo

## Concepto de trabajo emocional

La primera definición de trabajo emocional (TE) se le atribuye a Hochschild en 1983. Define trabajo emocional como el:

*... control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente.*

Hochschild descubrió dicho fenómeno mientras estudiaba los aspectos laborales de las azafatas de vuelo, observando que su principal tarea era el trato con el cliente y que en esta interacción era fundamental expresar emociones que en ocasiones no se sienten realmente. Aunque la definición de Hochschild se refiere específicamente a aspectos observables públicamente, el autor considera los procesos internos que conllevan. Por otro lado, también supone que el comportamiento emocional en ocasiones aparece esporádicamente y de forma natural, pero otras veces puede ser forzado para adecuarse al rol y a las expectativas que la organización tiene respecto a un puesto concreto.

Posteriormente Morris y Feldman (1996) dieron una definición de trabajo emocional más completa. Siguiendo a estos autores, el trabajo emocional se refiere al

*... esfuerzo, la planificación y el control necesarios para expresar las emociones organizadamente deseables durante las transacciones interpersonales.*

Una definición mucho más específica la encontramos de la mano de Martínez-Liño (2001) que se refieren al trabajo emocional como:

*... todos 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.*

Por tanto el trabajo (o esfuerzo) emocional realizado por el empleado en su trabajo responde a demandas emocionales concretas, que vienen reguladas por un conjunto de normas organizacionales sobre cómo debe comportarse el empleado en su interacción con el cliente/ usuario.

## Características del trabajo emocional

El TE hace referencia tanto a la expresión de emociones (conducta expresiva) como a la experiencia de esas emociones (sentimientos y pensamientos que acompañan a la emoción). En muchos trabajos se ponen en juego las emociones ya que además de desempeñar la tarea hay que relacionarse con los demás, pero esta relación y las emociones que conlleva no son consideradas trabajo emocional ya que son adicionales o anexas al trabajo en sí. Para que se considere trabajo emocional han de ser demandas del puesto. Por ejemplo, una azafata para hacer bien su trabajo ha de sonreír y ser cortés con todos los pasajeros, hasta los más antipáticos.

Para hablar de trabajo emocional deben cumplirse una serie de características que se exponen a continuación:

1. Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz.
2. Las emociones del trabajador son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de otras personas.
3. Se produce en aquellos trabajos que suponen el trato con personas y que generalmente se dan en el sector servicios. Conllevan relaciones interpersonales que forman parte del propio trabajo, generalmente en situaciones entre el trabajador y un cliente, paciente, alumno, usuario, etc.
4. Es una exigencia del trabajo que la mayoría de las veces lo facilita (por ejemplo, cuando nuestro objetivo principal es la venta de un producto, la tarea de obtener una sonrisa del cliente, facilita la venta).
5. Toda interacción social sigue ciertas reglas o normas, y para cada situación existen emociones más apropiadas.

## Factores antecedentes del trabajo emocional

Podemos señalar una serie de variables sobre el TE que se relacionan con las posibles consecuencias negativas que éste le reportará a la persona. Estas son:

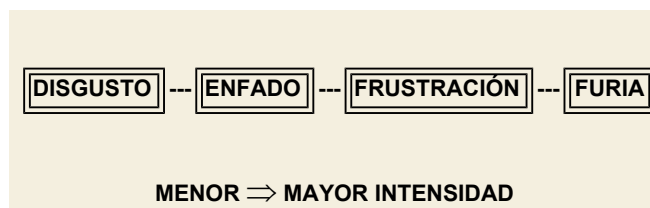
1. **Frecuencia de la emoción.** Esta es la dimensión más básica. A mayor frecuencia de emociones no sentidas por el empleado, peores repercusiones tendrá en su salud psicosocial. Algunos autores señalan que puede llevar a la alienación y a la fatiga.
2. **Duración.** Nosotros disponemos de patrones de respuestas emocionales en nuestro cerebro, que son utilizados ante estos casos de expresiones no sentidas. Pero cuanto más larga es la duración de la expresión más difícil es recurrir a estos patrones

por lo tanto se producen consecuencias más negativas.

3. **Intensidad de la expresión emocional.** Cómo de fuerte o qué tipo de emoción ha de ser expresada, ya que no todas las emociones tienen la misma intensidad (ver figura 1)
4. **Variedad de las emociones.** Hay trabajos donde se requiere expresar una emoción en concreto (ej. telefonista) pero en otros se necesita expresar una gran variedad de emociones (ej. profesor). Cuanto mayor es el repertorio de expresiones a manifestar, peores consecuencias trae consigo.

Figura 1

Progresión ascendente desde las emociones menos intensa a las emociones más intensas



Dependiendo de estas variables las tareas pueden implicar mayor o menor esfuerzo por parte del trabajador, suponiendo más esfuerzo aquellos trabajos donde las emociones se han de manifestar con mucha frecuencia, durante periodos de tiempo prolongados, viviéndolas con gran intensidad y tratándose de emociones variadas. Cuando se produce un desajuste entre las emociones experimentadas y las expresadas, hablamos de que el empleado está experimentando Disonancia Emocional. En la mayoría de los casos la disonancia emocional es el resultado de manifestar emociones que responden a las expectativas organizacionales y a los requerimientos del puesto, pero que el trabajador puede no sentir realmente.

## Evaluación del trabajo emocional

El desarrollo de instrumentos de evaluación del TE es relativamente reciente debido a la dificultad que entraña. Un de los cuestionarios más valorados en este sentido, fue el FEWS (*Frankfurt Emotion Work Scales*) (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999) y mediante el cual se evalúa el TE a través de ocho dimensiones diferentes:

1. Frecuencia de Emociones positivas
2. Frecuencia de emociones negativas
3. Demandas de sensibilidad
4. Empatía emocional
5. Control emocional
6. Margen de interacción
7. Disonancia Emocional
8. Normas Emocionales

Más recientemente Schaubroeck y Jones (2000) han desarrollado la "Escala de Demandas de Trabajo Emocional" donde se mide el TE ante la expresión de emociones positivas y la supresión de emociones negativas con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral efectivo o crear una buena impresión hacia los demás.

Otro instrumento aplicable en este sentido es el desarrollado por el equipo WONT Prevenció Psicosocial e incluido en la metodología RED (Recursos-Demandas-Emociones) y que evalúa la existencia de sobrecarga emocional considerando tanto las demandas emocionales como los recursos emocionales y obteniendo el desajuste entre ambos. Un desajuste negativo (más demandas que recursos) indicaría que el trabajador no cuenta con los recursos emocionales necesarios para hacer frente a las demandas emocionales que su puesto de trabajo le exige. Este instrumento está accesible en su versión on-line (<http://www.wont.uji.es/>) y además, una vez completado el formulario ofrece feedback inmediato con las puntuaciones en las diferentes escalas.

## Efectos del trabajo emocional sobre la persona y sobre la organización

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

Uno de las consecuencias a las que se asocia generalmente el TE es al síndrome de burnout o síndrome de "*quemarse por el trabajo*" (ver otras notas técnicas de prevención sobre burnout), sobre todo con las dos dimensiones consideradas corazón del burnout (agotamiento emocional y distancia mental -despersonalización y cinismo) ya que el agotamiento emocional se refiere a cierto desgaste en este sentido y la despersonalización supone actitudes frías y distantes hacia las personas receptoras del trabajo o con las que el trabajador interactúa en el trabajo. También el empleado puede llegar a desarrollar una actitud cínica y escéptica respecto a la utilidad y significado de su trabajo.

Otra consecuencia del TE es la alienación y extrañamiento del yo, es decir tener problemas para distinguir cuando es uno mismo o cuando está simulando o, incluso, producir interferencia con la ejecución de roles privados, dificultad para desconectar y regular sus emociones en el ámbito privado.

El TE también puede llegar a producir algunas dolencias psicosomáticas, así por ejemplo, la supresión o inhibición de emociones incrementa la activación cardiovascular que pueden tener efectos negativos a largo plazo. Este efecto disminuye cuando aumenta la identificación con el puesto y con el compromiso organizacional si esto supone manifestaciones emocionales más reales.

No obstante, el TE también puede tener efectos positivos derivados de la interacción con personas como satisfacción laboral y logro personal. Por ejemplo, mediante el contagio emocional, se produce un aumento de las emociones positivas (una sonrisa se responde con otra) tanto entre empleados como entre empleados y receptores del servicio; provocando además, un aumento de la autoestima del que presta el servicio y de la percepción de control laboral. Estas consecuencias positivas, se darían con mayor probabilidad cuando, a pesar de realizar un trabajo muy demandante emocionalmente, el empleado no experimenta disonancia emocional y además posee los recursos emocionales necesarios para hacer frente a esas demandas.

Estas consecuencias personales, a su vez, repercuten sobre la organización tanto de forma positiva como negativa. Así por ejemplo, la regulación de emociones puede disminuir el rendimiento en aquellos puestos en los que se exigen manifestaciones emocionales. Al mismo tiempo puede dar lugar al aumento de la rotación y el absentismo, sobre todo si el empleado no disfruta de suficiente autonomía en el puesto.

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

Además, a nivel organizacional, mejora las interacciones sociales. El TE hace que la interacción social sea más predecible y ayuda a superar situaciones embarazosas, por lo que desarrolla una confianza en la organización. Debido a estas razones, el trabajo emocional precisa de ciertas habilidades y competencias emocionales para desempeñar puestos de trabajo que supongan relación interpersonal. Por lo tanto, es previsible que cada día sea más importante tenerlo en cuenta. De cara a prevenir posibles implicaciones negativas sobre la salud de los trabajadores, la solución más factible sería el desarrollar estrategias mediante las cuales se puedan reducir las consecuencias negativas del trabajo emocional y fomentar las positivas, favoreciendo la promoción de la salud integral y la calidad de vida laboral de los trabajadores

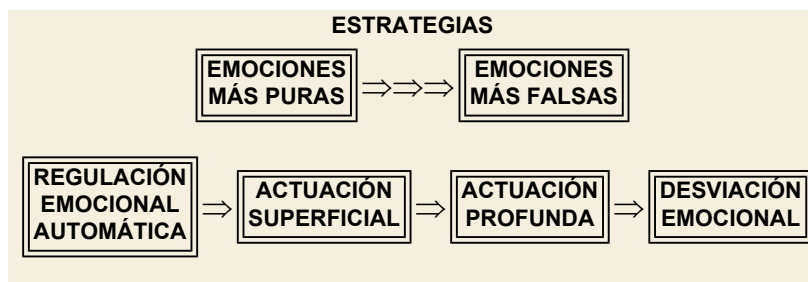
## Estrategias de control de las emociones

Las personas no siempre controlamos las emociones de una forma específica, si no que según diferentes aspectos elegimos un tipo de estrategia u otro.

Existen dos grandes grupos de estrategias, las estrategias de carácter individual y las estrategias que se toman por parte de la organización. Siguiendo el esquema de estrategias de afrontamiento individual, (ver figura 2) se puede hablar de varios tipos.

En la figura se observan las diferentes estrategias de carácter individual que podemos llevar a cabo. Conforme "más falsa" es la emoción expresada (es decir más disonante con las emociones que está sintiendo el empleado), más efectos perjudiciales provoca tanto para el empleado como a la larga para la organización.

**Figura 2**  
**Estrategias individuales de control de las emociones**



1. **Regulación emocional automática.** El trabajo emocional puede requerir del empleado que realice una "actuación" que puede ser superficial o profunda (ficticia o verdadera). No obstante existen casos donde las emociones requeridas son experimentadas de forma espontánea y genuina (ej. una enfermera que siente simpatía por un niño herido, no necesita actuar). La emoción en este caso se realiza en "modo automático", la enfermera actúa pero no a nivel consciente. Esos procesos se perciben sin esfuerzo emocional, se produce la llamada "*armonía emocional*" (concordancia entre la emoción sentida y la esperada por la organización).
2. **Actuación superficial.** La actuación superficial se da cuando los empleados intentan controlar los aspectos visibles de las emociones expresadas que se muestran en la superficie y pueden ser detectados durante la interacción con el cliente.

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

3. **Actuación profunda.** Ocurre cuando los empleados intentan influir para realizar correctamente el rol que se espera de ellos. En este caso, no solo se regula la expresión de la emoción conforme a las normas emocionales, sino también la experiencia de la emoción. Por lo tanto, se necesita invocar pensamientos, imágenes y recuerdos para inducir cierta emoción (ej. pensar en un pasajero difícil como si fuera un niño, que no es responsable de su conducta y actuar en consecuencia). Esta estrategia se requiere cuando la actuación superficial es demasiado mecánica para satisfacer las expectativas de los clientes de una relación interpersonal auténtica.
4. **Desviación emocional.** El empleado no manifiesta la emoción requerida. Puede hacerlo intencionadamente, porque no está de acuerdo con las normas de manifestación organizacional, o no intencionadamente, porque el empleado no es capaz de mostrar la emoción deseada, quizá debido al agotamiento emocional que experimenta.

Por parte de la organización también se pueden articular una serie de estrategias para que el control emocional de sus trabajadores sea lo más efectivo posible.

1. **Reclutamiento y selección.** En muchas organizaciones se crea un criterio de selección de empleados de manera explícita y en relación con la expresión de emociones que se ajustan a las normas y expectativas de la empresa (ej. empleados con una expresión de emociones más auténtica, con un estilo de interacción social cercano).
2. **Entrenamiento.** Existe, en ocasiones, una formación relacionada con la expresión emocional sobre el manejo en la interacción con los clientes. Se trata de un aprendizaje de rutinas preestablecidas para llevar a cabo este control emocional.
3. **Control directo e indirecto.** Se trata de la supervisión de los trabajadores a fin de darles feedback sobre su comportamiento. Este puede ser de forma directa, cuando es de forma explícita, o de forma implícita cuando se hace de forma indirecta. Por ejemplo mediante el análisis de las posibles quejas y la propuesta de posibles alternativas válidas.
4. **Apoyo social de compañeros y supervisores.** Se utilizan tanto para afrontar las demandas emocionales y liberar estrés al proporcionar recursos; como aportando modelos para el aprendizaje vicario o por imitación de modelos.
5. **Cultura organizacional y socialización.** La cultura organizacional (adquisición de valores y actitudes de los compañeros) condiciona las experiencias emocionales de los trabajadores. Por ejemplo mediante la socialización anticipatorio de los distintos colectivos profesionales o la formación que reciben dirigida a controlar sus emociones.

## Bibliografía

1. HOCHSCHILD, A. R. (1983).  
**The Managed Heart. The Commercialisation of Human Feeling.**  
*Los Angeles, CA: University of California Press.*
2. MORRIS, J. A. Y FIELDMAN, D.C. (1996).  
**The dimensions, antecedents and consequences of emotional labour.**  
*Academy of Management Review, 21, (4), 986-1010.*
3. MARTÍNEZ-IÑIGO, D. (2001).  
**Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias.**  
*Una revisión teórica. Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 17, 131-153*
4. SCHAUBROEK, J. Y JONES, J. R. (2000).  
**Antecedents of workplace emotional labour dimensions and moderators of their effects on physical symptoms.**  
*Journal of Organizational Behavior, 21, 163-183.*
5. 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*
6. ZAPF, D. (2002).  
**Emotion work and psychological well-being: A review of the literatura and some conceptual considerations.**  
*Human Resource Management Review, 12, 237-268.*

---

(1) Este trabajo ha sido posible gracias a una ayuda de investigación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (#SEJ2004-02755/PSIC). Correspondencia de referencia a: Dra. Marisa Salanova. Directora del Equipo de Investigación WONT Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I. Campus de Riu Sec, s/n. 12071. Castellón (España). Tfno. 964 7299583. Fax. 964 729262. E-mail: Marisa.Salanova@uji.es