

GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO. PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN EN TRABAJADORES DEL SECTOR SERVICIOS

Vanesa Pérez Torres

*Profesora Visitante del Área de Psicología Social.
Universidad Rey Juan Carlos*

Este trabajo has sido seleccionado para su publicación por: doña María Jesús ÁLAVA REYES, don Alfonso HERNÁNDEZ MEDEL, don Manuel PORRÚA GARCÍA, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Juan Francisco SAN ANDRÉS GARCÍA.

EXTRACTO

Es muy importante para las organizaciones comprender la relación entre las emociones de los trabajadores y los riesgos psicosociales. La investigación muestra que las altas demandas emocionales suelen estar relacionadas con la presencia de *burnout* en los empleados. El objetivo general de este estudio ha sido explorar la gestión de las emociones en el trabajo en un grupo de empleados del sector servicios y analizar su relación con el *burnout* y la implicación en el trabajo. Además, se explora el rol moderador que puede tener la regulación emocional en el afrontamiento de las demandas emocionales de los puestos de trabajo. También se incluye una propuesta de desarrollo de competencias de regulación emocional para los trabajadores como factor protector ante estas demandas de rol. Los resultados muestran que la expresión de emociones positivas se relaciona con la implicación en el trabajo, aumentando la identificación psicológica con el puesto. Además, la sensibilidad requerida (percibir de manera adecuada las emociones del cliente) y la disonancia emocional (tener que expresar emociones que no se sienten) aumentan la probabilidad de que los participantes tengan *burnout*. Finalmente, la regulación emocional aparece como una variable moderadora de la relación entre trabajo emocional y *burnout*, amortiguando los efectos que el desgaste emocional y el cinismo tienen sobre la salud del trabajador. La recomendación es potenciar las habilidades de regulación emocional a través de la formación y desarrollo de competencias en aquellos trabajadores expuestos a altas interacciones con clientes como medida protectora ante posibles riesgos psicosociales.

Palabras clave: emociones en el trabajo, trabajo emocional, regulación emocional, *burnout* e implicación en el trabajo.

Fecha de entrada: 03-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016

EMOTIONS IN THE WORKPLACE. A PROPOSAL TO DIAGNOSIS AND INTERVENTION IN SERVICE JOBS

Vanesa Pérez Torres

ABSTRACT

It is essential for organizations to understand the relationship between emotions and psychosocial risks. The investigation suggests that high emotional demands resulting from interactions with clients can be relations with burnout. This article reports research on emotion work as predictors to the job involvement and burnout in employees of the service sector. In addition, this research explores the moderating role that emotional regulation can have in coping with the emotional demands of jobs. Also included is a proposal for the development of emotional regulation skills for workers as a protective factor against these role demands. Findings revealed that the expression of positive emotions is related to the job involvement, increasing the psychological identification with the job. Moreover, the sensitivity requirements (the requirement to sense the emotion of the interaction partner) and emotional dissonance (the dissonance between felt and displayed emotions) increase the likelihood of participants having burnout. Finally, emotional regulation appears as a moderating variable in the relationship between emotional work and burnout, cushioning the effects that emotional exhaustion and cynicism have on the health of the worker. The recommendation is to strengthen the skills of emotional regulation through the training and development of skills in those workers exposed to high interactions with clients as a protective measure in psychosocial risks.

Keywords: emotions in the workplace, emotional work, emotional regulation, burnout and job involvement.

Sumario

- I. Introducción
 - II. El trabajador y la gestión de emociones en el trabajo
 - III. Consecuencias del trabajo emocional
 - IV. Diagnóstico del trabajo emocional en trabajadores del sector servicios
 - 1. Participantes
 - 2. Medidas
 - 3. Procedimiento
 - 4. Resultados
 - 5. Discusión
 - V. Intervención sobre las estrategias de regulación emocional en trabajadores del sector servicios
 - VI. Limitaciones y propuestas de estudios futuros
- Bibliografía

I. INTRODUCCIÓN

Aunque las emociones forman parte intrínseca del mundo laboral y del desempeño de los puestos, ha sido en las últimas décadas donde ha aumentado el interés por investigar y conocer más sobre los efectos que puedan tener las demandas emocionales sobre los trabajadores más expuestos a ellas (SONY y MEKOTH, 2016). El foco de la investigación ha estado centrado en los conceptos de trabajo emocional y de regulación emocional y su relación con variables como el bienestar del trabajador, la satisfacción en el trabajo o la implicación del trabajador con la empresa (GRACIA, RAMOS y MOLINER, 2014; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010). Los estudios que se centran en el constructo de *trabajo emocional* suelen analizar las normas de expresión emocional, es decir, el esfuerzo que debe realizar el trabajador para expresar determinadas emociones en su lugar de trabajo, que por lo general son un requisito del puesto que desempeñan (HOCHSCHILD, 1983; ZAPF, 2002); mientras que los estudios que lo hacen en la *regulación emocional* se centran en las estrategias que utilizan los empleados para responder a las demandas emocionales de su puesto de trabajo (GURSOYA, BOYLUB y AVCIC, 2011). Tanto el trabajo emocional como la regulación emocional se han estudiado en el sector servicios ya que son estos empleados los que suelen estar sometidos a altas demandas emocionales. Por ejemplo, las primeras investigaciones sobre estas variables se hicieron en azafatas de vuelo (HOCHSCHILD, 1983) y a partir de allí se han multiplicado los estudios en trabajadores que tienen contacto directo con clientes como los *call centers*, los empleados del sector comercio (*retail*) o del sector turístico, entre otros (GRACIA *et al.*, 2014; ZAPF, 2002).

El trabajo emocional ocurre en las interacciones cara a cara o en las conversaciones con los clientes donde los trabajadores deben manifestar aquellas emociones que produzcan una influencia sobre ellos, además la expresión de esas emociones suelen seguir unas normas impuestas por la cultura organizacional (ZAPF, 2002). Se han identificado seis dimensiones del trabajo emocional:

1. Expresar emociones positivas, como la alegría o la amabilidad.
2. Expresar emociones negativas, como el enfado.
3. Expresar emociones neutras, como la serenidad o la seriedad.
4. Expresar sensibilidad hacia las emociones del cliente, necesidad de percibir de manera adecuada las emociones del cliente.
5. Control de la interacción; es la capacidad que tiene el trabajador de influir sobre sus demandas emocionales del trabajo así como la capacidad de decidir cuándo finaliza la interacción con el cliente o usuario.
6. Disonancia emocional; ocurre cuando el trabajador tiene que expresar emociones que no siente. Esto produce una discrepancia entre lo que siente el empleado y lo

que debe expresar ante los usuarios o clientes (HOCHSCHILD, 1983). Esta dimensión es la que más se ha estudiado en relación con la salud y bienestar de los trabajadores ya que en muchas empresas se suele demandar a los empleados que expresen determinadas emociones sin tener en cuenta las suyas.

En la valoración del trabajo emocional es necesario tener en cuenta otros factores como la frecuencia del contacto entre el empleado y el cliente así como su duración; por ejemplo, no es igual la interacción en una tienda comercial que la que ocurre en la recepción de un hotel. Además, en determinados puestos de trabajo será necesario ejercer una influencia sobre los clientes para que compren un producto o servicio y esto requiere de los empleados el uso de determinadas emociones (por ejemplo, estar de buen humor) para conseguir ese objetivo. También las organizaciones suelen establecer ciertas normas o reglas (explícitas o implícitas) que les dice a los empleados qué tipo de emociones son apropiadas para cada situación. En este caso, el objetivo es garantizar una relación cliente-empleado que permita un nivel de calidad del servicio que espera ofrecer la organización (MARTÍNEZ-IÑIGO, 2001).

Las investigaciones sugieren que el trabajo emocional puede estar determinado por factores organizacionales como las características del puesto, las normas organizacionales o el clima laboral (CARRASCO *et al.*, 2014; GRACIA *et al.*, 2014; MARTÍNEZ-IÑIGO, 2001; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010; MORRIS y FELDMAN, 1996). Por ejemplo, MORRIS y FELDMAN (1996) señalan a la autonomía en el puesto de trabajo y el apoyo social del supervisor y de los compañeros de trabajo como factores amortiguadores del trabajo emocional. Mientras mayor autonomía tenga el trabajador en el puesto de trabajo existe menos posibilidad de desgaste emocional, y de la misma forma el apoyo social recibido en el entorno laboral hace que el trabajo emocional en el puesto tenga menos consecuencias negativas para el empleado (MORRIS y FELDMAN, 1996). Otros factores a tener en cuenta son las normas organizacionales (implícitas o explícitas) relacionadas con la expresión emocional de los trabajadores y los requerimientos emocionales de los puestos de trabajo (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010). Las normas organizacionales hacen referencia a «la existencia de criterios, orientaciones y supervisión que la organización establece sobre aspectos relacionados con el manejo de determinadas emociones de forma explícita o implícita» (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010, pág. 65), y los requerimientos emocionales del puesto de trabajo a aquellas «exigencias emocionales de la actividad laboral como frecuencia, variedad, intensidad y sensibilidad emocional requerida» (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010, pág. 66). Especialmente los requerimientos emocionales del puesto tienen influencia en el desgaste emocional de los trabajadores y por tanto en la posibilidad de desarrollar el síndrome de *burnout* (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010).

El clima organizacional de la empresa también es un factor relevante para el bienestar del trabajador (CARRASCO *et al.*, 2014). Específicamente, es necesario tener en cuenta el clima de servicio: la percepción que tienen los empleados acerca de las prácticas, procedimientos y conductas que se esperan en relación con los clientes y que son apoyadas y recompensadas por la organización (CARRASCO *et al.*, 2014). Si el trabajador se siente apoyado por la empresa en el servicio que ofrece a los clientes, aumenta su bienestar y por tanto se convierte en un factor protector ante posibles situaciones de estrés laboral o *burnout* en el trabajador (CARRASCO *et al.*, 2014).

II. EL TRABAJADOR Y LA GESTIÓN DE EMOCIONES EN EL TRABAJO

En las perspectivas más recientes sobre el trabajo emocional el empleado tiene un rol activo en la expresión y regulación de sus emociones (MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010; ZAPF, 2002). Así, el trabajador puede utilizar varias estrategias de regulación de sus emociones como la actuación superficial, la actuación profunda, la desviación emocional o la regulación automática. En la *actuación superficial* los trabajadores gestionan los aspectos más visibles de sus emociones como la expresión facial, los gestos o el tono de voz con el objetivo de expresar las emociones que son requeridas por la organización, sin que haya una modificación de los sentimientos internos (GRACIA *et al.*, 2014; ZAPF, 2002). En este caso, el trabajador expresa la emoción requerida por el puesto sin sentirla (HOCHSCHILD, 1983), lo que equivale a sentir disonancia emocional. En la *actuación profunda* los empleados hacen el esfuerzo por sentir las emociones que expresan a partir del control de sus pensamientos y sentimientos internos (GRACIA *et al.*, 2014; ZAPF, 2002). Los trabajadores se esfuerzan en regular la expresión de sus emociones externas para hacerlas coincidir con lo que sienten realmente (HOCHSCHILD, 1983). En este caso, el trabajador tiene que poner en práctica estrategias activas de regulación emocional que le permitan aunar las emociones expresadas con las requeridas por la empresa. Sin embargo, esto «no implica que esté de acuerdo con la norma de expresión, ni que su interpretación y valoración de la situación coincida con la de la organización» (MARTÍNEZ-IÑIGO, 2001, pág. 139).

La *desviación emocional* ocurre cuando el trabajador no manifiesta la expresión requerida por la organización y decide expresar sus verdaderas emociones (ZAPF, 2002). Esto puede llevarle, por ejemplo, a ser desagradable con los clientes o usuarios. Esta estrategia puede darse de manera intencional, por ejemplo cuando el empleado no está de acuerdo con las emociones que debe expresar; u ocurrir sin intencionalidad porque el trabajador no es capaz de gestionar sus emociones (ZAPF, 2002). Finalmente, en la *regulación automática* los empleados realizan el trabajo emocional de manera inconsciente, es decir, la emoción exigida por el puesto de trabajo se expresa automáticamente durante la interacción con los clientes o usuarios (MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007). Por tanto, ocurre cuando las normas emocionales y los sentimientos de los empleados coinciden. En esto la regulación automática es similar a la actuación profunda, sin embargo, difiere de ella en que es una experiencia espontánea y no requiere una actuación consciente por parte del trabajador (MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007).

Una de las competencias que puede ayudar al trabajador al afrontamiento de las demandas emocionales del puesto de trabajo es su nivel de inteligencia emocional (IE): «la capacidad para procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones» (MAYER, SALOVEY y CARUSO, 2000, pág. 398). Estas competencias pueden ser desarrolladas mediante procesos de formación (por ejemplo, en talleres de habilidades y *coaching*), retroalimentación por parte de personas que ejerzan de mentores y también por la propia actitud de mejora del trabajador: su motivación y práctica personal (SONY y MEKOTH, 2016). En algunos estudios los niveles altos de inteligencia emocional se han relacionado con el uso de estrategias de actuación profunda en empleados del sector servicios (BROTHERIDGE, 2006). Esta estrategia suele ser la más adaptativa para los trabajadores

y está relacionada con sentimientos de autenticidad y realización personal en el trabajo, a diferencia del agotamiento emocional y la despersonalización que suele asociarse más a la actuación superficial (BROTHERIDGE, 2006), como se explica en el siguiente apartado.

III. CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL

Los diversos estudios y metaanálisis muestran resultados contradictorios en los efectos que tiene el trabajo emocional sobre el empleado y la organización (HÜLSHEGER y SCHEWE, 2011). Por ejemplo, en algunas investigaciones, tanto las estrategias de regulación automática como la de actuación profunda no han estado relacionadas con el deterioro de la salud laboral del trabajador a corto plazo (HÜLSHEGER y SCHEWE, 2011; MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007), y en estudios más recientes se sugiere que ambas pueden ser beneficiosas para el trabajador y la empresa (HÜLSHEGER *et al.*, 2015). Esto se explica, en parte, porque estas estrategias de regulación (automática y profunda) suelen aumentar la autoeficacia del trabajador, es decir, la tendencia a evaluarse de manera positiva en el trabajo. Así, cuando el trabajador siente que puede adecuar su expresión emocional a la esperada en su puesto, esta situación le hace autoevaluarse como más eficaz (RAMIS, MANASERO y GARCÍA, 2009). De igual forma, la expresión de emociones positivas suele relacionarse con altos niveles de autoeficacia del trabajador (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010), especialmente si se realizan mediante la estrategia de actuación profunda (ZAPF y HOLZ, 2006).

En la empresa las estrategias de regulación automática y actuación profunda tienen un impacto en la calidad del servicio ya que el cliente puede percibir que los empleados sintonizan con sus estados emocionales. Esto suele explicarse a través del proceso de contagio emocional: «la tendencia a imitar de forma automática y sincronizar las expresiones faciales, vocalizaciones, posturas y movimientos con los de otra persona y, en consecuencia, a converger emocionalmente» (HATFIELD, CACIOPPO y RAPSON, 1994, pág. 5). Este proceso puede darse a nivel inconsciente o consciente. En el nivel más primitivo la transferencia de las emociones de una persona a otra es el resultado de la recepción inconsciente de las emociones, que se produce en dos fases del proceso llamado *mímica* por HATFIELD *et al.* (1994). En la primera fase la persona imita espontáneamente las expresiones faciales y claves no verbales del otro interlocutor y, posteriormente, puede experimentar la emoción a nivel fisiológico (segunda fase). Aunque la persona siente las emociones que resultan de la imitación, este proceso es inconsciente y automático (HATFIELD *et al.*, 1994). En la mímica, por tanto, ocurre una imitación sincrónica de las expresiones faciales y claves no verbales que facilitan la interacción social y suele favorecer la empatía en la interacción con clientes o usuarios (PUGH, 2001).

En el caso del contagio emocional consciente la persona compara su estado emocional con el de su interlocutor para adoptar así el que sea coherente con la situación (BARSADE, 2002). Por ejemplo, si alguien está triste comparamos nuestro estado emocional con el de esta persona para transmitir unas emociones que sean coherentes con esa percepción. A diferencia del contagio emocional inconsciente o primitivo, el contagio emocional consciente está determinado por la autenticidad en la cual la emoción se transmite (por ejemplo, una sonrisa «verdadera»); de esa

forma, el receptor de esa emoción interpreta la emoción transmitida y puede adecuar la suya para reducir la ambigüedad percibida (BARSADE, 2002). Este tipo de contagio emocional también tiene un efecto sobre la relación con los clientes ya que la percepción de la autenticidad en la emoción transmitida por los empleados contribuye a una mejor valoración de la calidad del servicio (HENNING-THURAU *et al.*, 2006). Es decir, el contagio emocional inconsciente o primitivo afecta a la percepción del servicio especialmente en los primeros momentos de la interacción (PUGH, 2001), y el contagio emocional consciente es necesario para sostener una interacción efectiva durante todo el intercambio social entre el empleado y el cliente o usuario (HENNING-THURAU *et al.*, 2006).

La actuación superficial aparece relacionada en las investigaciones con consecuencias negativas para los empleados y organizaciones (GRACIA *et al.*, 2014; HOCHSCHILD, 1983; ZAPF y HOLZ, 2006). En el uso de esta estrategia se produce disonancia emocional ya que el trabajador debe expresar emociones requeridas por la empresa sin sentir las. Este componente de disonancia emocional se considera un tipo de conflicto de rol ya que el trabajador puede percibir una desigualdad entre las demandas de rol exigidas por la empresa (expresar determinadas emociones) y sus propias características individuales (GRACIA *et al.*, 2014; HOCHSCHILD, 1983; ZAPF y HOLZ, 2006). Esto puede producir a corto plazo situaciones de estrés al no poder gestionar adecuadamente esas demandas del puesto de trabajo, y a largo plazo pueden aumentar los casos de absentismo, la disminución de la satisfacción y del compromiso laboral (HOCHSCHILD, 1983; ZAPF y HOLZ, 2006). Además, el hecho de que el trabajador no tenga la libertad de expresar las emociones que siente puede ser una fuente de agotamiento emocional, uno de los componentes principales del *burnout* (GRANDEY, 2003; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010; ZAPF, 2002). Tanto el agotamiento emocional (el sentimiento de no poder dar más de sí mismo a nivel afectivo) como el cinismo (distanciamiento del trabajador de su profesión y organización) son dos de los componentes del *burnout* que aparecen relacionados con la disonancia emocional (CARRASCO *et al.*, 2014; GRANDEY, 2003; MABABU, 2012; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010). El *burnout* en trabajadores de servicio suele ser un indicador de que los empleados no están regulando adecuadamente las emociones en la interacción con los clientes (ZAMMUNER y GALLI, 2005), por lo que es importante analizar las variables involucradas en su aparición.

El objetivo general de este estudio es realizar un diagnóstico del trabajo emocional en trabajadores del sector servicios y analizar su relación con el *burnout* y la implicación en el trabajo. Además, se explora el rol que puede tener la regulación emocional ante las demandas emocionales de los puestos de trabajo. Finalmente, se incluye una propuesta de formación para la mejora de las competencias de regulación emocional del trabajador como factor protector ante estas demandas de rol.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Evaluar las dimensiones de trabajo emocional en un grupo de trabajadores del sector servicios.
- Analizar la relación entre las dimensiones de trabajo emocional y las variables de *burnout* e implicación en el trabajo.
- Explorar el rol amortiguador que puede tener la regulación emocional en la relación entre de disonancia emocional y el *burnout*.

- Diseñar una propuesta de mejora de competencias de regulación emocional para trabajadores del sector servicios.

IV. DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO EMOCIONAL EN TRABAJADORES DEL SECTOR SERVICIOS

Para realizar el diagnóstico del trabajo emocional en un grupo de trabajadores del sector servicios y analizar su relación con el *burnout* e implicación en el trabajo, se ha realizado la siguiente investigación:

1. PARTICIPANTES

La muestra estuvo integrada por 73 trabajadores del sector servicios de la Comunidad Autónoma de Madrid que decidieron de manera voluntaria participar en el estudio. El contacto con los participantes se estableció a partir de empleados que desempeñan puestos a tiempo parcial en tiendas del sector comercial por lo que todos ocupan el puesto de dependiente. Antes de cumplimentar los cuestionarios se les ofreció a los participantes un consentimiento informado que explicaba los objetivos de la investigación, y garantizaba su anonimato y la confidencialidad de los datos. Los participantes fueron un 23 % de varones y un 77 % de mujeres con edades comprendidas entre 19 y 59 años con una media de 31 años y una desviación típica de 8,3.

Tabla 1. Datos descriptivos de la muestra, variable edad

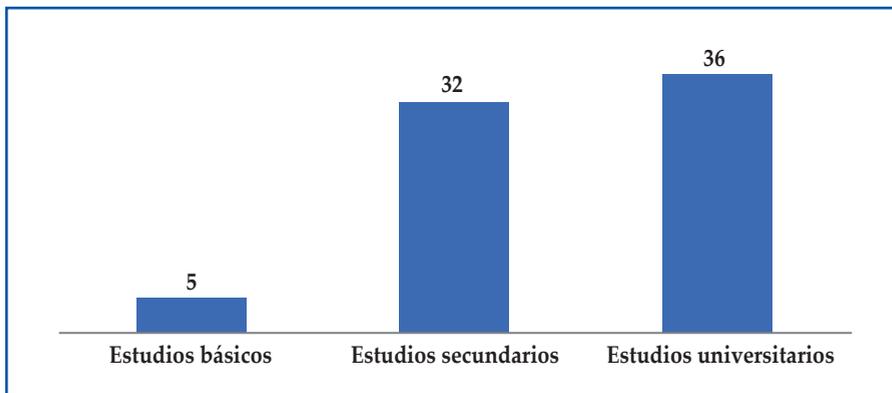
Variable	Mínimo	Máximo	Media	DT
Edad	19	59	31,7	8,3

El nivel de estudios de los participantes fue en su mayoría de estudios universitarios (49,3 %) seguido de estudios secundarios (43,8 %) y con nivel de estudios básicos solo un 6,8 %.

Tabla 2. Datos descriptivos de la muestra, variable nivel de estudios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Estudios básicos	5	6,8
Estudios secundarios	32	43,8
Estudios universitarios	36	49,3
Total	73	100,0

Figura 1. Nivel de estudio de los participantes



2. MEDIDAS

Para evaluar el trabajo emocional se utilizó la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt o *Frankfurt Emotion Work Scales* (FEWS 4.0) desarrollada originalmente por ZAPF *et al.* (1999 y 2001) y validada en España por ORTIZ *et al.* (2012). Este cuestionario contiene 21 ítems y evalúa las siguientes dimensiones de trabajo emocional: expresar emociones (positivas, negativas y neutras), sensibilidad requerida, control de la interacción y disonancia emocional en una escala Likert de cinco puntos: 1) muy raramente, hasta 5) muy frecuentemente. Algunos ejemplos de ítems son: ¿Es necesario en su trabajo que simpatice con las emociones de los clientes?; ¿Expresa emociones que no coinciden con sus verdaderos sentimientos?

Regulación emocional: Se ha utilizado la escala *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS-24) en su adaptación española realizada por FERNÁNDEZ-BERROCAL, EXTREMERA y RAMOS (2004). La TMMS-24 está basada en la *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) de SALOVEY *et al.* (1995) y es una escala que evalúa las propias creencias sobre el nivel de inteligencia emocional, es decir, la percepción sobre las destrezas con las que podemos identificar nuestras propias emociones y nuestra capacidad para regularlas. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la inteligencia emocional: atención emocional, claridad de sentimientos y reparación emocional. En este estudio se ha utilizado la dimensión de *reparación emocional* que hace referencia a las creencias sobre la capacidad de regular las propias emociones. En total tiene 24 ítems que se puntúan en una escala de 5 puntos: 1) muy en desacuerdo, hasta 5) muy de acuerdo. Algunos ejemplos de ítems son: «Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo»; «Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables».

Implicación en el trabajo: Se ha utilizado la adaptación española de la escala de implicación en el trabajo de LODHAL y KEJNER (1965), realizada por GONZÁLEZ y DE ELENA (1999). Este cuestionario incluye 20 ítems que evalúan tres dimensiones de la implicación en el trabajo: 1)

implicación del trabajo como identificación psicológica; 2) implicación en el trabajo en función de las contingencias, desempeño, autoestima; 3) implicación en el trabajo como deber. En este estudio se utilizaron solo la primera y tercera dimensión. Estas dimensiones se puntúan en una escala Likert de siete puntos: 1) fuerte desacuerdo, hasta 7) fuerte acuerdo. Algunos ejemplos de ítems son: «Me quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no me pagasen por ello»; «Estoy muy implicado personalmente en mi trabajo».

Burnout: Se utilizó la escala de Burnout MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory General Survey*) de MASLACH, JACKSON y LEITER (1996) en su adaptación española de MORENO-JIMÉNEZ, RODRÍGUEZ y ESCOBAR (2001). Esta escala está compuesta de tres dimensiones: agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. En este estudio se ha utilizado las dos primeras dimensiones. Contiene 16 ítems en una escala Likert de siete puntos: 0) nunca, hasta 6) cada día. Algunos ejemplos de ítems son: «Me siento quemado por mi trabajo»; «Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten».

3. PROCEDIMIENTO

La recogida de los datos se hizo de manera autoadministrada a partir de un acceso al cuestionario *online*. Una vez informados de la investigación y aceptado el consentimiento informado, se pedía a los participantes que cumplimentaran el cuestionario.

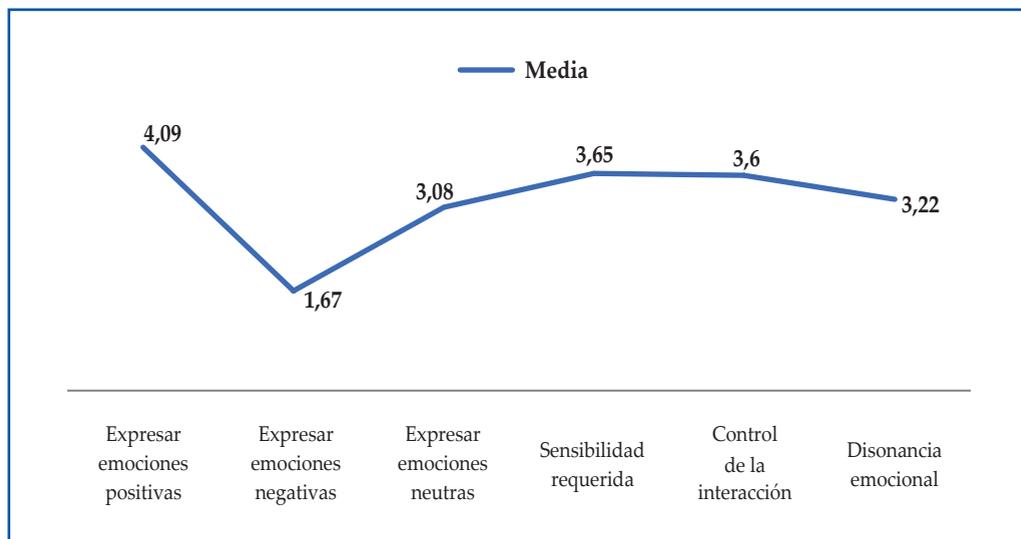
4. RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados descriptivos, correlacionales y de regresión lineal de las variables principales de estudio: trabajo emocional, regulación emocional, implicación en el trabajo y *burnout*.

Tabla 3. Medias y desviaciones típicas de las dimensiones de la variable trabajo emocional

Dimensión	Media	DT
Expresar emociones positivas	4,09	0,81
Expresar emociones negativas	1,67	0,70
Expresar emociones neutras	3,08	0,86
Sensibilidad requerida	3,65	0,91
Control de la interacción	3,60	0,95
Disonancia emocional	3,22	0,97

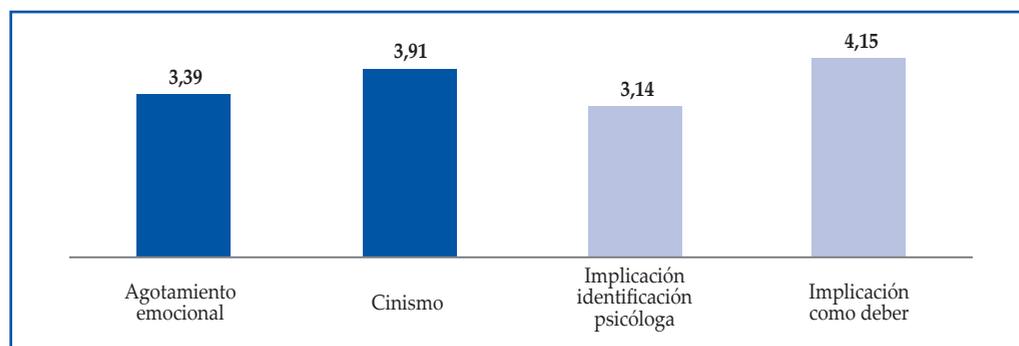
Figura 2. Dimensiones del trabajo emocional (medias)



En los resultados descriptivos de las dimensiones de trabajo emocional el requerimiento de expresar emociones positivas obtuvo un valor promedio de $M = 4,09$ y DT 0,81 que se corresponde con «frecuentemente» en la escala utilizada. Otras dimensiones bastante frecuentes en los participantes son la sensibilidad requerida ($M = 3,65$; DT 0,91), el control de la interacción ($M = 3,60$; DT 0,95) y la disonancia emocional ($M = 3,22$; DT 0,97). La dimensión con un valor promedio menor fue la de expresar emociones negativas ($M = 1,67$; DT 0,70), equivalente a las respuestas «raramente» de la escala. En la variable de regulación emocional la media de los participantes fue 4,25 («muy de acuerdo») y la desviación típica de 0,85. En las puntuaciones de la escala este valor se corresponde a una adecuada reparación o regulación emocional en este grupo de participantes.

Tabla 4. Medias y desviaciones típicas de las variables de *burnout* e implicación en el trabajo

Variable	Dimensión	Media	DT
<i>Burnout</i>	Agotamiento emocional	3,39	1,14
	Cinismo	3,91	1,25
Implicación en el trabajo	Implicación identificación psicológica ..	3,14	1,28
	Implicación como deber	4,15	0,64

Figura 3. Dimensiones del *burnout* (medias) e implicación en el trabajo (medias)

En el caso de las dimensiones del *burnout*, el agotamiento o desgaste emocional presenta una media de 2,39 y DT de 1,14 («en bastantes ocasiones a lo largo del año») y la de cinismo de $M = 3,91$ y DT de 1,28 («frecuentemente a lo largo del año»).

En el análisis de correlación entre las variables encontramos que la dimensión de «expresar emociones positivas» aparece relacionada de manera positiva en estos participantes con la implicación en el trabajo ($r = 0,37$; $p < 0,01$). Además, las dimensiones de sensibilidad requerida ($r = 0,24$; $p < 0,05$) y la disonancia emocional ($r = 0,36$; $p < 0,01$) están relacionada positivamente con el *burnout*.

La regulación emocional aparece relacionada de manera negativa con la dimensión de disonancia emocional ($r = -0,15$; $p < 0,05$) y también con el *burnout* ($r = -0,21$; $p < 0,05$).

Tabla 5. Correlaciones entre las distintas variables evaluadas

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Regulac. emocional	-	0,13	-0,21*	0,00	-0,10	0,07	-0,06	0,18	-0,15*
Implicación trabajo	0,13	-	0,07	0,37**	-0,11	0,15	0,20	0,20	-0,02
<i>Burnout</i>	-0,21*	0,07	-	0,05	0,07	-0,06	0,24*	0,06	-0,36**
Emociones positivas ...	0,00	0,37**	0,05	-	-0,25*	0,12	0,50**	0,59**	-0,06
Emociones negativas ...	-0,10	-0,11	0,07	-0,25*	-	0,43**	0,07	0,04	0,32**
Emociones neutras	0,07	0,15	-0,06	0,12	0,43**	-	0,14	0,34**	0,17
Sensibilidad req.	-0,06	0,20	0,24*	0,50**	0,07	0,14	-	0,40**	-0,07
Control de la interac.	0,18	0,20	0,06	0,59**	0,04	0,34**	0,40**	-	-0,15
Disonancia emoc.	-0,15	-0,02	0,36**	-0,06	0,32**	0,17	-0,07	-0,15	-

** La correlación es significativa $p < 0,01$.

* La correlación es significativa $p < 0,05$.

Para analizar el peso de cada una de las variables predictoras (dimensiones del trabajo emocional y regulación emocional) sobre la implicación en el trabajo y el *burnout* se realizó un análisis de regresión múltiple.

Tabla 6. Regresión lineal múltiple entre trabajo emocional (dimensiones), regulación emocional y *burnout*

Variable criterio	Burnout		
	B	Beta	t
Predictoras			
Regulación emocional	0,31	-0,24*	-2,18
Emociones positivas	0,12	0,08	0,55
Emociones negativas	0,46	0,30*	2,19
Emociones neutras	-17,00	-0,14	-1,08
Sensibilidad requerida	0,31	0,25*	1,94
Control de la interacción	-19,00	-0,17	-1,09
Disonancia emocional	0,40	0,40***	3,41

B coeficientes no estandarizados.
 $R^2 = 0,28$ (N = 73, $p < 0,001$)
 *** $p < 0,001$
 * $p < 0,05$

Este modelo obtuvo un índice de ajuste significativo ($F = 3,60$; $p < 0,05$) que indica la existencia de una relación lineal entre las variables de trabajo emocional, regulación emocional y *burnout*. En conjunto estas dimensiones explican el 28% de la varianza del *burnout* ($R^2 = 0,28$). Es la disonancia emocional ($\beta = 0,40$; $p < 0,001$), las emociones negativas ($\beta = 0,30$; $p < 0,05$), la sensibilidad requerida ($\beta = 0,25$; $p < 0,05$) y la regulación emocional ($\beta = -0,24$; $p < 0,05$) las variables que tienen más peso sobre el *burnout*.

Tabla 7. Regresión lineal múltiple entre trabajo emocional (dimensiones), regulación emocional e implicación en el trabajo

Variable criterio	Implicación en el trabajo		
	B	Beta	t
Predictoras			
Regulación emocional	0,09	0,13	1,16
Emociones positivas	0,27	0,39*	2,26
Emociones negativas	-0,06	-0,07	-0,49

.../...

Variable criterio	Implicación en el trabajo		
Predictoras	B	Beta	t
.../...			
Emociones neutras	0,11	0,16	1,19
Sensibilidad requerida	0,03	0,05	0,36
Control de la interacción	-0,08	-0,13	-0,78
Disonancia emocional	-0,00	-0,00	-0,03
B coeficientes no estandarizados R ² = 0,18 (N = 73, p < 0,05) * p < 0,05			

Este modelo obtuvo un índice de ajuste significativo ($F = 1,99$; $p < 0,05$) que indica la existencia de una relación lineal entre las variables de trabajo emocional, regulación emocional e implicación en el trabajo. En conjunto estas dimensiones explican el 18% de la varianza de la implicación en el trabajo ($R^2 = 0,18$). Es la dimensión de emociones positivas ($\beta = -0,39$; $p < 0,05$) la variable que tienen más peso sobre la implicación en el trabajo.

Para analizar los posibles efectos amortiguadores de la regulación emocional en la relación entre la disonancia emocional y el *burnout* se realizó un análisis de regresión jerárquica.

Tabla 8. Regresión jerárquica entre disonancia emocional, regulación emocional y *burnout*

Variable criterio	Burnout			
Predictoras	B	Beta	t	ΔR^2
Regulación emocional (RE)	-0,21	-0,20	-1,24	
Disonancia emocional (DE)	-0,10	-0,10	-0,33	0,16
RE*DE	-0,11	-0,34*	-0,82	0,08
B coeficientes no estandarizados. * p < 0,05				

El coeficiente de la interacción, cuyo valor es $-0,34$, con una significación de 0,05 indica que hay un efecto interactivo en las variables analizadas. Además el valor negativo nos indica que a mayor regulación emocional, menor efecto de la disonancia emocional sobre el *burnout*. La interacción entre regulación emocional y disonancia emocional (cambio en R^2) aporta un incremento de 0,08 en la proporción de variabilidad explicada del *burnout*.

5. DISCUSIÓN

Los trabajadores del sector servicios desempeñan puestos con un alto nivel de exigencia emocional que puede exponerles a diversos riesgos psicosociales (GRACIA *et al.*, 2014; HOCHSCHILD, 1983; ZAPF, 2002). Las interacciones con los clientes o usuarios requieren que este tipo de empleados realicen un esfuerzo en adaptar la expresión de sus emociones a las exigencias de su puesto y del nivel de calidad de servicio establecido por la empresa (HOCHSCHILD, 1983; ZAPF, 2002). Para ello pueden utilizar diversas estrategias de regulación emocional que pueden ser más o menos efectivas en el afrontamiento de las demandas emocionales exigidas en su puesto de trabajo (GURSOYA *et al.*, 2011).

En este estudio se han explorado las dimensiones del trabajo emocional en un grupo de trabajadores del sector servicios y su relación con el *burnout* y la implicación en el trabajo. Los resultados muestran que los participantes utilizan con mucha frecuencia en su puesto de trabajo las dimensiones de «expresar emociones positivas», «sensibilidad requerida», «control de la interacción» y «disonancia emocional».

Por un lado, en el análisis de correlación la dimensión de «expresar emociones positivas» está relacionada con la implicación en el trabajo de manera positiva y también es la dimensión que tiene más peso explicativo en el análisis de regresión ($\beta = 0,39$; $p < 0,05$). La expresión de emociones positivas en este grupo de trabajadores aumenta la identificación que tienen con su puesto de trabajo; por tanto lo consideran un aspecto central en su vida, mejora su autoestima y aumenta su compromiso con la empresa (GONZÁLEZ y DE ELENA, 1999). Además, la expresión de emociones positivas se relaciona con altos niveles de autoeficacia del trabajador (MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010). Esto puede explicarse por los efectos que las emociones positivas suelen tener sobre el bienestar general de las personas y que en el contexto laboral lo podemos observar a partir del contagio emocional (HATFIELD *et al.*, 1994). Si los trabajadores expresan emociones positivas los clientes o usuarios responderán en consecuencia aumentando las interacciones agradables y mejorando el clima de trabajo. Si, además, los trabajadores realizan un contagio emocional consciente, expresando emociones auténticas, la valoración del servicio recibido será mejor y contribuirá a aumentar la implicación del trabajador con la empresa y su autoeficacia laboral (BARSADE, 2002; HENNING-THURAU *et al.*, 2006; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010).

Por otro lado, las dimensiones de «sensibilidad requerida» y la «disonancia emocional» están relacionadas positivamente con el *burnout*. En el análisis de regresión es la disonancia emocional la dimensión que tiene más peso explicativo en la varianza del *burnout* ($\beta = 0,40$; $p < 0,001$). La exigencia de los trabajadores de expresar sensibilidad hacia las emociones de los clientes al igual que la necesidad de expresar emociones que no se sienten son dimensiones que aumentan las demandas del puesto y contribuyen a la presencia del desgaste emocional y el cinismo en este grupo de trabajadores. Estos resultados coinciden con las investigaciones anteriores que relacionan el trabajo emocional y el *burnout* (GRANDEY, 2003; MORENO-JIMÉNEZ *et al.*, 2010; ZAPF, 2002). Al ser un conflicto de rol, la disonancia emocional genera situaciones de estrés laboral que si no se gestionan adecuadamente pueden desencadenar con el tiempo un proceso de *burnout* (HOCHSCHILD, 1983; ZAPF y HOLZ, 2006).

Si los trabajadores de servicio presentan *burnout*, es posible que no estén realizando una regulación emocional adecuada en la interacción con clientes o usuarios (ZAMMUNER y GALLI, 2005). En este grupo de trabajadores la regulación emocional aparece relacionada de manera negativa con la disonancia emocional y con el *burnout*. De esta forma, si los trabajadores mejoran sus estrategias de afrontamiento ante estas demandas emocionales, regulando adecuadamente sus emociones en la interacción con los clientes, la disonancia emocional y el *burnout* pueden disminuir (BROTHERIDGE, 2006; SONY y MEKOTH, 2016). De allí la necesidad de intervenir en la mejora de las competencias emocionales de este tipo de trabajadores ya que los niveles altos de inteligencia emocional se relacionan con el uso de estrategias de actuación profunda y de regulación automática, dos de las estrategias más adaptativas vinculadas con la realización personal en el trabajo, a diferencia del agotamiento emocional y el cinismo que produce el *burnout* (BROTHERIDGE, 2006; HÜLSHEGER y SCHEWE, 2011; MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007).

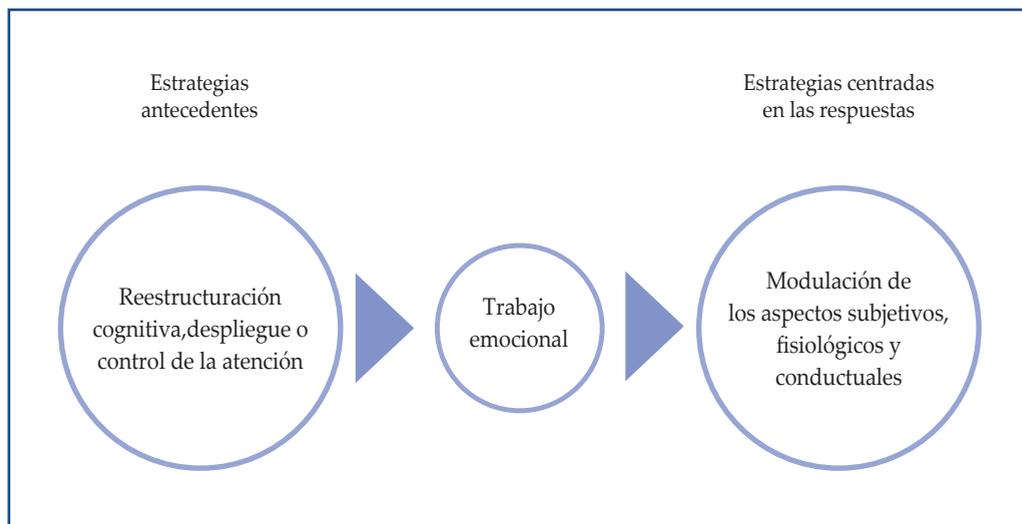
V. INTERVENCIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE REGULACIÓN EMOCIONAL EN TRABAJADORES DEL SECTOR SERVICIOS

El desarrollo de las competencias de regulación emocional en trabajadores del sector servicios es un factor protector ante las demandas emocionales de sus puestos y ayuda a minimizar la posibilidad de que se produzcan riesgos psicosociales. La gestión de personas debería estar orientada a ofrecer a los trabajadores la oportunidad de contar con mejores estrategias de regulación emocional a partir, por ejemplo, del diseño de acciones formativas.

La propuesta que se presenta a continuación está dirigida a desarrollar competencias de regulación emocional en aquellos trabajadores que tienen disonancia emocional en su puesto de trabajo ya que es una de las dimensiones relacionadas con el *burnout*. El objetivo es mejorar la regulación automática y la actuación profunda que les ayuden a afrontar las exigencias emocionales de su puesto de trabajo. En la regulación automática los empleados pueden realizar el trabajo emocional de manera inconsciente, permitiendo que las normas emocionales y los sentimientos de los empleados coincidan (MARTÍNEZ-IÑIGO *et al.*, 2007); mientras que en la actuación profunda los trabajadores realizan una actuación consciente dirigida a sentir las emociones que expresan a partir del control de sus pensamientos y sentimientos (GRACIA *et al.*, 2014; ZAPF, 2002).

Las estrategias a desarrollar serían el cambio o reestructuración cognitiva, el despliegue o control de la atención y la modulación de los aspectos subjetivos, fisiológicos y conductuales que producen la emoción. El cambio o reestructuración cognitiva es el significado de que se da a la experiencia emocional, cambiando los contenidos de lo que se piensa después de que la emoción se ha producido o reevaluando los estímulos que la producen (GROSS, 1998; 2002). El despliegue o control de la atención ayuda a los trabajadores a seleccionar en qué aspectos de la situación emocional van a centrarse (GROSS, 1998; 2002). En estudios recientes se relaciona la reestructuración cognitiva y el despliegue de la atención con la regulación automática y la actuación profunda, aunque con diferentes grados de esfuerzo y automaticidad por parte del trabajador (HÜLSHEGER *et al.*, 2015). La modulación de los aspectos subjetivos, fisiológicos y conductuales son aquellos recursos que se utilizan para minimizar el impacto negativo de la respuesta emocional (GROSS, 1998; 2002).

Figura 4. Propuesta de desarrollo de competencias de regulación emocional



Las técnicas para desarrollar estas competencias deben adaptarse a las características de los puestos y de las empresas. De manera general, esta propuesta recomienda las siguientes técnicas: *role playing*, *focus group*, gamificación y *coaching*.

En los ejercicios de *role playing* los trabajadores pueden representar distintas situaciones cotidianas en su puesto de trabajo y poner en práctica la estrategia de reestructuración cognitiva. Por ejemplo, al recibir una queja de un cliente que les produce emociones negativas pueden cambiar el significado de esa experiencia emocional, reevaluarla en términos de aprendizaje para su puesto de trabajo o decidir en qué aspectos de la situación centrarse.

En los *focus group* (discusiones grupales focalizadas) pueden participar los distintos equipos de trabajo que tienen responsabilidades compartidas ante la atención a clientes o usuarios. De esta manera, pueden hablar sobre las situaciones que pueden producir altas demandas emocionales y proponer recursos para afrontarlas. Estas sesiones deberían estar dirigidas por una persona experta en la gestión de personas dentro de las organizaciones. Por ejemplo, un psicólogo organizacional puede ayudar a la modulación de los aspectos subjetivos, fisiológicos y conductuales de las experiencias emocionales en el trabajo. Puede intervenir con ejercicios de relajación y orientando a los empleados en el uso de diversas técnicas que les ayuden a mejorar su autorregulación.

También es recomendable diseñar acciones de formación que estén al alcance de los trabajadores de manera abierta, por ejemplo, en espacios *online*, ya sea en plataformas de formación de la empresa o en otras abiertas. En este diseño se puede utilizar la gamificación como estrategia motivadora para los empleados, con actividades que sean divertidas y les ofrezcan retroalimentación inmediata. Finalmente, pueden estar vinculados por grupos a redes sociales que les sirvan de apoyo social en la gestión de las emociones en el trabajo.

VI. LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE ESTUDIOS FUTUROS

En esta investigación han participado únicamente trabajadores que ejercen de puesto de dependientes en el sector servicios, lo que limita la extrapolación de los resultados a otro tipo de puestos. Se sugiere que en próximas investigaciones se aumente el número de participantes así como la variedad de puestos de trabajo en el sector servicios. También es recomendable incluir otras variables como aquellas relacionadas con la organización, por ejemplo, las normas organizacionales o el clima de servicio, y aquellas vinculadas a las características de los puestos: variedad, autonomía, etc. Finalmente, es importante destacar que en esta propuesta el trabajador tiene un papel activo, ya que el objetivo es no solo conocer las demandas emocionales y sus posibles consecuencias sobre su salud sino poder ofrecerle recursos de afrontamiento a través del desarrollo de sus competencias emocionales. Todo esto enmarcado en un modelo más global e integrador que pasa no solo por el diagnóstico sino también por la intervención y la promoción de la salud de los trabajadores.

Bibliografía

- BARSADE, S. [2002]: «The Ripple Effect: Emotional contagion and its influence on group behavior», *Administrative Science Quarterly*, núm. 47, págs. 644-675.
- CARRASCO, H.; MARTÍNEZ-TUR, V.; MOLINER, C.; PEIRÓ, J. M. y RAMIS, C. [2014]: «Linking emotional dissonance and service climate to well-being at work: A cross-level analysis», *Universitas Psychologica*, núm. 13 (3), págs. 947-960. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.leds>.
- FERNÁNDEZ-BERROCAL, P.; EXTREMERA, N. y RAMOS, N. [2004]: «Validity and reliability of the Spanish modified version of the trait meta-mood scale», *Psychological Reports*, núm. 94, págs. 751-755.
- GONZÁLEZ, L. y DE ELENA, J. [1999]: «Medida de la implicación en el trabajo: Propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario "Job Involvement"», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, núm. 15 (1), págs. 23-44.
- GRACIA, E.; RAMOS J. y MOLINER, C. [2014]: «El Trabajo Emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación», *Universitas Psychologica*, núm. 13 (4), págs. 1.517-1.529.
- GRANDEY, A. [2003]: «When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery», *Academy of Management Journal*, núm. 46 (1), págs. 86-96. doi: 10.2307/30040678.
- GROSS, J. [2002]: «Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences», *Psychophysiology*, núm. 39, págs. 281-291. doi: 10.1017.S0048577201393198.
- [1998]: «The emerging field of emotion regulation: An integrative review», *Review of General Psychology*, núm. 2, págs. 271-299.
- GURSOYA, D.; BOYLUB, Y. y AVCIC, U. [2011]: «Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates», *International Journal of Hospitality Management*, núm. 30, págs. 783-794. doi:10.1016/j.ijhm.2010.10.009.
- HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. y RAPSON, R. [1994]: *Emotional contagion*, New York: Cambridge University Press.

- HENNING-THURAU, T.; GROTH, M.; PAUL, M. y GREMLER, D. [2006]: «Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships», *Journal of Marketing*, núm. 70, págs. 58-73.
- HOCHSCHILD, A. R. [1983]: *The managed heart*, Berkeley: University of California Press.
- HÜLSHEGER, U.; LANG, J.; SCHEWE, A. y ZIJLSTRA, F. [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*, núm. 100 (2), págs. 2639*277. doi.org/10.1037/a0038229.
- HÜLSHEGER, U. y SCHEWE, A. [2011]: «On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research», *Journal of Occupational Health Psychology*, núm. 16, págs. 361-389. doi.org/10.1037/a0022876.
- MABABU, R. [2012]: «El constructo de Trabajo Emocional y su relación con el Síndrome del Desgaste Profesional», *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, núm. 12 (2), págs. 219-244.
- MARTÍNEZ-ÍÑIGO, D. [2001]: «Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuentes. Una revisión teórica», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, núm. 17 (2), págs. 131-153.
- MARTÍNEZ-ÍÑIGO, D.; TOTTERDELL, P.; ALCOVER, C. y HOLMAN, D. [2007]: «Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms», *Work and Stress*, núm. 21, págs. 30-47. http://dx.doi.org/10.1080/02678370701234274.
- MAYER, J.; SALOVEY, P. y CARUSO, D. [2000]: «Models of emotional intelligence», en R. J. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence*, págs. 396-420, New York: Cambridge.
- MORENO-JIMÉNEZ, B.; GÁLVEZ, M.; RODRÍGUEZ, R. y GARROSA, E. [2010]: «Emociones y salud en el trabajo: Análisis del constructo "trabajo emocional" y propuesta de evaluación», *Revista Latinoamericana de Psicología*, núm. 42 (1), págs. 63-73.
- MORENO-JIMÉNEZ, B.; RODRÍGUEZ, R. y ESCOBAR, E. [2001]: «La evaluación del Burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar», *Revista de Ansiedad y Estrés*, núm. 7 (1), págs. 69-78.
- MORRIS, A. y FELDMAN, D. [1996]: «The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour», *Academy of Management Review*, núm. 21, págs. 986-1.010.
- ORTIZ, S. *et al.* [2012]: «Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt», *Psicothema*, núm. 24 (2), págs. 337-342.
- PUGH, D. [2001]: «Service with a smile: Emotional contagion in service encounters», *Academy of Management Journal*, núm. 44 (5), págs. 1.018-1.027.
- RAMIS C.; MANASSERO M. y GARCÍA, E. [2009]: «Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral?», *Ciencia y Trabajo*, núm. 11, págs. 85-95.
- SONY, M. y MEKOTH, N. [2016]: «The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance», *Journal of Retailing and Consumer Services*, núm. 30, págs. 20-32. http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003.
- ZAPF, D. [2002]: «Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations», *Human Resource Management Review*, núm. 12, págs. 237-268.
- ZAPF, D. y HOLZ, M. [2006]: «On the positive and negative effects of emotion work in organizations», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 15, págs. 1-28.
- ZAMMUNER V. y GALLI, C. [2005]: «Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings», *International Review of Psychiatry*, núm. 17 (5), págs. 355-364. doi: 10.1080/09540260500238348.