



## TESIS DOCTORAL

*Validación de un modelo sobre la mediación serial de la Atribución de Responsabilidad y la Justicia Distributiva en la relación entre la Actuación Superficial y el Agotamiento Emocional*

**Autor:**

***Alejandro García Romero***

**Director:**

***David Martínez Íñigo***

**Programa de Doctorado en Ciencias de la Salud**

**Escuela Internacional de Doctorado**

2023



“  
*¿En qué consiste, entonces, la alienación del trabajo?*

*Primeramente, en que el trabajo es externo al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que, en su trabajo, el trabajador no se afirma, sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu.*

*Por eso el trabajador sólo se siente en sí mismo fuera del trabajo, y en el trabajo fuera de sí. Está en lo suyo cuando no trabaja y cuando trabaja no está en lo suyo. Su trabajo no es, así, voluntario sino forzado, trabajo forzado. Por eso no es la satisfacción de una necesidad, sino solamente un medio para satisfacer las necesidades fuera del trabajo.*

*Su carácter externo se evidencia claramente en el hecho de que tan pronto como no existe una coacción física o de cualquier otro tipo se huye del trabajo como de la peste.*

*El trabajo externo, el trabajo en que el hombre se aliena, es un trabajo de autosacrificio, de ascetismo. En último término, para el trabajador se muestra la exterioridad del trabajo en que éste no es suyo, sino de otro, en que no le pertenece; en que cuando está en él no se pertenece a sí mismo, sino a otro. Así como en la religión, la actividad propia de la fantasía humana, de la mente y del corazón humanos, actúa sobre el individuo independientemente de él, es decir, como una actividad extraña, divina o diabólica, así también la actividad del trabajador no es su propia actividad.*

**Pertenece a otro, es la pérdida de uno mismo ”**

Karl Heinrich Marx  
Manuscritos económicos y filosóficos (1844)



## AGRADECIMIENTOS

Si bien este trabajo, pese a su extensión, dista mucho de ser una novela, me gustaría tomarme, en este apartado, algunas libertades literarias. La primera, agradecer siguiendo un orden cronológico. La segunda, ser especialmente emotivo y sincero en mis palabras.

Esta tesis no existiría si yo no hubiera nacido y, por tanto, sin mis padres, ni yo ni este trabajo habríamos existido. Sería injusto decir que la única aportación ha sido dotarme de existencia. La importancia de mis padres va muchísimo más allá. Gracias, papá y mamá por vuestra dedicación constante para llevarme siempre lejos, por apoyarme pese a mis fallos, por ayudarme a crecer en todos los sentidos, por haber sido siempre mi hogar y por enseñarme el valor de la perseverancia. Gracias por vuestra generosidad y por haber invertido tanto tiempo y esfuerzo en mí. ¡Os prometo que, ahora que no tengo la excusa de la tesis, os intentaré llamar y visitar más de vez en cuando!

A la vez que mis padres llegaron el resto de mi familia. Gracias a mis abuelos/as, mis tíos/as y mis primas. Aunque es complicado saber exactamente qué narices me ha llevado tanto tiempo acabar, siempre habéis estado ahí para preguntar, animar y ayudar cuando os he necesitado.

Si bien con la adolescencia parece que la familia biológica se queda atrás, es el momento de tener nueva familia. Gracias, Conti, por haber puesto parte de la banda sonora de mi vida y que no ha parado de sonar mientras he escrito todas estas páginas. Gracias, Raúl, por preguntar siempre, por animarme cada vez que he querido tirar la toalla y por darme siempre un punto de vista que me ha ayudado a seguir el camino. Sin duda has sido el encuentro aleatorio más maravilloso que se ha dado nunca en una pista de baloncesto. Jose, Diego, Débora, también sois familia. Gracias, de verdad por todo. Sin las cervezas, las risas, los apuntes compartidos, las miradas indiscretas a los exámenes del otro y las discusiones en cada trabajo grupal, esta tesis tampoco habría existido nunca. Habría sido imposible también sin los demás miembros de la familia que se elige y que, por mi mala memoria, habré olvidado de incluir aquí. ¡Gracias a todos por estar en mi vida, prometo escuchar los audios y responder a vuestros mensajes antes de los 3 meses!

Gracias a todo el equipo de neuro de la Universidad Rey Juan Carlos. Especialmente a Paco e Irene. Con vosotros empezó todo. Gracias por acogerme tan increíblemente bien desde el principio y por meterme el gusanillo de la investigación en el cuerpo. Gracias también a todos los compañeros que han pasado por el despacho o con los que he tenido el placer de compartir docencia: Iago, Álvaro, Gabriela, Belén, Sonia y Óscar.

Gracias, por supuesto, a mi director de tesis y mentor que me ha impulsado a poder llegar a presentar este trabajo. Sin tu invaluable orientación, experiencia, dedicación, trabajo y, sobre todo, paciencia, este proyecto jamás se habría podido llevar a cabo. Durante todo este proceso, siempre has estado disponible para responder mis preguntas, discutir mis inquietudes y proporcionarme valiosas sugerencias y comentarios para mejorar mi trabajo. Pero, más allá de lo académico, gracias por apostar por mí desde el principio y por toda la confianza depositado en mí durante estos años, sin tu inestimable apoyo, hoy no sería quién soy.

Amina La Buena, gracias por enseñarme tantas cosas, pero, sobre todo, por abrirme las puertas de tu casa, acogerme, enseñarme y engordarme como lo haces.

Pese al punto ególatra que destila lo que voy a hacer, quiero darme las gracias a mí mismo también. Han sido años con momentos muy difíciles, pero pese a todo he podido acabar, por fin, este trabajo. Un trabajo en el que, durante todo el proceso, no solo he invertido esfuerzo, empeño y algunas lágrimas, sino también mucho cariño y dedicación.

Lo mejor se suele dejar para el final, o eso dicen. Gracias a lo constantemente nuevo, a la crítica metódica, a la timidez desafiante, a la preciosa complejidad. Gracias por hacer los días más divertidos y fáciles. Gracias por tu paciencia infinita, por tu fuerza y por tu insistencia para que me levantara de la silla y obligarme a dejar lo que estuviera haciendo para mañana. Gracias por darme tanta paz dentro de la tormenta, por tus abrazos, por tus consejos y, sobre todo, por hacer de la rutina lo más bonito del mundo. En fin, dedicado a Amina. Te quiero.

Así que, con todo mi corazón, os doy las gracias a todos por ser parte de este viaje. Gracias por haberme ayudado a llegar hasta aquí, por haberme brindado vuestro amor, apoyo y confianza. Este logro no es solo mío, sino de todos los que me habéis acompañado en este camino.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>BLOQUE I: INTRODUCCIÓN GENERAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1. NORMAS EMOCIONALES .....</b>	<b>25</b>
<b>2. DISONANCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>29</b>
<b>3. TRABAJO EMOCIONAL .....</b>	<b>33</b>
<b>4. EL TRABAJO EMOCIONAL COMO REGULACIÓN EMOCIONAL .....</b>	<b>35</b>
4.1 ESTRATEGIAS DE REGULACIÓN EMOCIONAL.....	38
4.1.1. <i>Actuación profunda</i> .....	38
4.1.2. <i>Actuación superficial</i> .....	40
4.1.3. <i>Regulación emocional automática</i> .....	41
4.1.4. <i>Desviación emocional</i> .....	41
<b>5. CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL.....</b>	<b>43</b>
5.1 RENDIMIENTO.....	45
5.2 BIENESTAR.....	47
5.3 CONSECUENCIAS DE TRABAJO EMOCIONAL SEGÚN LA ESTRATEGIA UTILIZADA.....	49
5.3.1. <i>Rendimiento</i> .....	50
5.3.2. <i>Bienestar</i> .....	50
<b>6. FACTORES MODERADORES DE LAS CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL ...</b>	<b>55</b>
<b>7. MODELOS EXPLICATIVOS DE LAS CONSECUENCIAS ASOCIADAS AL TRABAJO EMOCIONAL .....</b>	<b>59</b>
7.1 MODELOS CENTRADOS EN LA EXPERIENCIA DE DISONANCIA EMOCIONAL .....	63
7.1.1. <i>Limitaciones</i> .....	65
7.2 MODELOS CENTRADOS EN EL MANEJO DE LA DISONANCIA EMOCIONAL.....	68
7.2.1. <i>Modelos sobre la reducción de la disonancia emocional</i> .....	69
7.2.2. <i>Modelos sobre el consumo de recursos</i> .....	72
7.2.3. <i>Modelos sobre la recuperación de recursos</i> .....	97
<b>8. PROPUESTA TEÓRICA .....</b>	<b>109</b>
8.1 ATRIBUCIONES DE RESPONSABILIDAD Y BIENESTAR LABORAL.....	115
8.1.1. <i>Atribuciones de responsabilidad y agotamiento emocional</i> .....	123
8.2 ATRIBUCIONES DE RESPONSABILIDAD Y JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	128
8.3 JUSTICIA DISTRIBUTIVA Y AGOTAMIENTO EMOCIONAL .....	136
8.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE MODELO DE MEDIACIÓN SERIAL DE LA ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD Y LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA EN LA RELACIÓN ENTRE ACTUACIÓN SUPERFICIAL Y EL AGOTAMIENTO EMOCIONAL.....	144
<b>BLOQUE II: OBJETIVOS DE LA TESIS.....</b>	<b>149</b>
<b>BLOQUE III: CUERPO DE LA TESIS.....</b>	<b>153</b>
<b>9. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>155</b>
9.1 ESTUDIO 1 .....	157
9.1.1. <i>Objetivo</i> .....	157
9.1.2. <i>Hipótesis</i> .....	157
9.1.3. <i>Metodología</i> .....	158
9.1.4. <i>Análisis</i> .....	160
9.1.5. <i>Resultados</i> .....	161
9.1.6. <i>Conclusiones</i> .....	164

9.2 ESTUDIO 2 .....	165
9.2.1. <i>Objetivo</i> .....	165
9.2.2. <i>Hipótesis</i> .....	165
9.2.3. <i>Metodología</i> .....	166
9.2.4. <i>Análisis</i> .....	167
9.2.5. <i>Resultados</i> .....	168
9.2.6. <i>Conclusiones</i> .....	171
9.3 ESTUDIO 3 .....	173
9.3.1. <i>Objetivo</i> .....	173
9.3.2. <i>Hipótesis</i> .....	173
9.3.3. <i>Metodología</i> .....	173
9.3.4. <i>Análisis</i> .....	175
9.3.5. <i>Resultados</i> .....	176
9.3.6. <i>Conclusiones</i> .....	179
9.4 ESTUDIO 4 .....	180
9.4.1. <i>Objetivo</i> .....	180
9.4.2. <i>Hipótesis</i> .....	180
9.4.3. <i>Metodología</i> .....	180
9.4.4. <i>Análisis</i> .....	182
9.4.5. <i>Resultados</i> .....	183
9.4.6. <i>Conclusiones</i> .....	185
<b>10. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>187</b>
<b>BLOQUE IV: DISCUSIÓN .....</b>	<b>189</b>
<b>11. DISCUSIÓN GENERAL .....</b>	<b>191</b>
<b>BLOQUE V: CONCLUSIONES.....</b>	<b>199</b>
<b>12. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS.....</b>	<b>201</b>
<b>13. IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....</b>	<b>207</b>
<b>14. LIMITACIONES Y PROPUESTAS PARA EL FUTURO .....</b>	<b>211</b>
<b>15. CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>215</b>
<b>16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>217</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>270</b>
I. LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	272
II. CERTIFICADO FAVORABLE DEL COMITÉ DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS PARA LOS ESTUDIOS 1 Y 2 .....	273
III. CONSENTIMIENTO INFORMADO UTILIZADO PARA LOS ESTUDIOS 1 Y 2 .....	274
IV. ESCENARIOS UTILIZADOS PARA LA MANIPULACIÓN EXPERIMENTAL DEL ESTUDIO 1 .....	276
V. ESCENARIOS UTILIZADOS PARA LA MANIPULACIÓN EXPERIMENTAL DEL ESTUDIO 2.....	278
VI. CONSENTIMIENTO INFORMADO UTILIZADO PARA EL ESTUDIO 3.....	281
VII. CERTIFICADO FAVORABLE DEL COMITÉ DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS PARA LOS ESTUDIOS 3 Y 4 .....	284
VIII. ESCENARIOS UTILIZADOS PARA LA MANIPULACIÓN EXPERIMENTAL DEL ESTUDIO 3.....	285
IX. CONSENTIMIENTO INFORMADO UTILIZADO PARA EL ESTUDIO 4.....	287
X. ESCENARIOS E INSTRUCCIONES UTILIZADAS PARA LA MANIPULACIÓN EXPERIMENTAL DEL ESTUDIO 4 .....	289

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> <i>Posibles escenarios de regulación emocional en función de la presencia o no de disonancia emocional.</i> .....	<b>29</b>
<b>Tabla 4.1.</b> <i>Tipos de estrategias de regulación emocional.</i> .....	<b>37</b>
<b>Tabla 7.1.</b> <i>Diferentes modelos explicativos de las consecuencias del trabajo emocional. ...</i>	<b>60</b>
<b>Tabla 7.2.</b> <i>Resumen de los cuatro tipos de trabajo definidos en el modelo de las Demandas-Control de Karasek (1979).</i> .....	<b>75</b>
<b>Tabla 9.1.</b> <i>Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 1 en cada condición</i> .....	<b>161</b>
<b>Tabla 9.2.</b> <i>Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 1 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.</i> .....	<b>162</b>
<b>Tabla 9.3.</b> <i>Resultados de los análisis de mediación para ambos escenarios (Estudio 1)....</i>	<b>163</b>
<b>Tabla 9.4.</b> <i>Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 1).....</i>	<b>164</b>
<b>Tabla 9.5.</b> <i>Condiciones experimentales del Estudio 2.....</i>	<b>166</b>
<b>Tabla 9.6.</b> <i>Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 2 en cada condición</i> .....	<b>168</b>
<b>Tabla 9.7.</b> <i>Tamaño muestral, medias y desviaciones típicas para el apoyo del líder en los diferentes grupos.</i> .....	<b>169</b>
<b>Tabla 9.8.</b> <i>Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 2 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.</i> .....	<b>170</b>
<b>Tabla 9.9.</b> <i>Resultados de los análisis de mediación para el segundo escenario (Estudio 2)</i> .....	<b>170</b>
<b>Tabla 9.10.</b> <i>Efecto indirecto de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional esperado a diferentes valores del apoyo del líder.</i> .....	<b>171</b>
<b>Tabla 9.11.</b> <i>Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 3 en cada condición</i> .....	<b>176</b>
<b>Tabla 9.12.</b> <i>Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 3 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.</i> .....	<b>177</b>
<b>Tabla 9.13</b> <i>Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 3).....</i>	<b>178</b>
<b>Tabla 9.14.</b> <i>Resultados de los análisis de mediación (Estudio 3).</i> .....	<b>178</b>
<b>Tabla 9.15.</b> <i>Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 4 en cada condición</i> .....	<b>183</b>
<b>Tabla 9.16.</b> <i>Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 4.....</i>	<b>183</b>
<b>Tabla 9.17.</b> <i>Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 4).....</i>	<b>185</b>
<b>Tabla 9.18.</b> <i>Resultados de los análisis de mediación (Estudio 4)</i> .....	<b>184</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> <i>Modelo de Regulación Emocional y sus Consecuencias propuesto por Holman et al. (2008b)</i> .....	<b>23</b>
<b>Figura 7.1.</b> <i>Gráfico representativo del modelo de las Demandas-Recursos laborales de Demerouti (2001)</i> .....	<b>82</b>
<b>Figura 8.1.</b> <i>El proceso de atribución de responsabilidad de Weiner (1995)</i> .....	<b>122</b>
<b>Figura 8.2.</b> <i>Modelo integrador sobre la relación entre las estrategias de regulación emocional y el bienestar laboral</i> .....	<b>144</b>
<b>Figura 8.3.</b> <i>Representación de la relación de las variables implicadas en la evaluación secundaria propuestas en el modelo de mediación</i> .....	<b>146</b>
<b>Figura 9.1.</b> <i>Modelo sobre la mediación de la justicia distributiva en la relación entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional</i> .....	<b>157</b>
<b>Figura 9.2.</b> <i>Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 1</i> .....	<b>164</b>
<b>Figura 9.3.</b> <i>Modelo de mediación moderada sobre las atribuciones de responsabilidad y justicia distributiva para la relación entre actuación superficial y agotamiento emocional</i> . <b>165</b>	
<b>Figura 9.4.</b> <i>Efectos de la interacción del Apoyo Organizacional y la Justicia Distributiva sobre el Agotamiento Emocional Esperado</i> . ....	<b>171</b>
<b>Figura 9.5.</b> <i>Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 3</i> .....	<b>179</b>
<b>Figura 9.6.</b> <i>Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 4</i> .....	<b>185</b>
<b>Figura 10.1.</b> <i>Representación gráfica del modelo sobre la mediación serial de la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva en la relación entre actuación superficial y el agotamiento emocional</i> .....	<b>187</b>

## RESUMEN

Investigaciones anteriores han demostrado que la actuación superficial -mostrar una emoción que no concuerda con los sentimientos internos- afecta negativamente al bienestar de los empleados. Sin embargo, la mayoría de los estudios han descuidado el significado que los empleados desarrollan en torno a las demandas emocionales que exigen una actuación superficial. Este trabajo examina cómo las atribuciones de responsabilidad de los empleados sobre el comportamiento del cliente que exige una actuación superficial y la consecuente justicia distributiva percibida influyen en el agotamiento emocional de los empleados. Partiendo de la integración de diferentes teorías clásicas (Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano (2001), Teoría atribucional de Weiner (1985, 1995) y la Teoría Transaccional del Estrés de Lazarus y Folkman (1984)) se plantea que las atribuciones de responsabilidad sobre las demandas emocionales estarán relacionadas con las percepciones de injusticia distributiva de los trabajadores durante la interacción con el cliente. A su vez, el nivel de justicia distributiva percibida media los efectos de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional. Con el fin de ampliar la evidencia sobre la validez del modelo, se analiza, a partir del Modelo de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), el papel moderador del apoyo organizacional, como proceso de restitución de la justicia distributiva, en la relación entre la injusticia distributiva y el agotamiento emocional. Para validar el modelo propuesto, se realizaron cuatro experimentos basados en escenarios. Los escenarios recogían la interacción con un usuario cuyo comportamiento demandaba que el empleado suprimiera sus emociones. En la redacción del escenario se introdujo la manipulación experimental respecto a la responsabilidad sobre la demanda emocional del cliente. El estudio 1 (N = 187) manipuló la atribución de responsabilidad por las demandas emocionales utilizando escenarios leídos. Tal y como se esperaba, los resultados mostraron que la injusticia distributiva y el agotamiento emocional eran mayores cuando la responsabilidad de las demandas de actuación superficial se atribuía al cliente. El análisis de mediación confirmó que las atribuciones de los empleados tienen un efecto indirecto sobre el agotamiento emocional a través de la justicia distributiva. El estudio 2 (N = 227) manipuló la atribución de responsabilidad de las demandas emocionales utilizando la misma estrategia y, además, incluyó la variable apoyo del líder como variable moderadora en el modelo. Los resultados confirmaron la validez del modelo propuesto y se confirmó el efecto moderador del apoyo del líder. Con el fin de mejorar la validez ecológica de los resultados obtenidos en los estudios 1 y 2, se realizaron dos estudios con muestras de empleados, en concreto profesores universitarios. Los resultados del estudio 3 (N = 105) confirmaron los encontrados en los estudios anteriores. En el estudio 4, con el fin de incrementar el realismo psicológico de la

situación experimental, los docentes universitarios (N = 112) visionaron videos de un alumno/a. Además, los participantes debían simular la interacción con el alumno ejecutando tareas de supresión emocional. De nuevo, los resultados confirmaron la validez del modelo.

A partir de los resultados de los diferentes estudios realizados, se puede concluir que tanto la injusticia distributiva como el agotamiento emocional eran mayores cuando se atribuía al cliente la responsabilidad de las demandas de actuación superficial. Además, los análisis de mediación confirmaron que las atribuciones de los empleados tienen un efecto indirecto en el agotamiento emocional a través de la justicia distributiva. Por último, se confirmó el efecto moderador del apoyo del líder en relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional. En conjunto, los resultados apoyan la necesidad de incorporar al estudio de las consecuencias de la actuación superficial el significado -atribución de responsabilidad- que los empleados dan a las demandas emocionales, así como la subsiguiente valoración de las condiciones de intercambios -justicia distributiva

**Palabras clave:** atribución de responsabilidad; justicia distributiva; actuación superficial; agotamiento emocional.

## ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se estructura en cuatro bloques. El Bloque I presenta una introducción general sobre el trabajo emocional. Se focaliza principalmente en la definición del trabajo emocional, la exposición de sus antecedentes y sus consecuencias. Por último, se presentan los diferentes modelos clásicos que han sido utilizados para explicar la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral. Como punto de partida, el bloque comienza con una breve revisión histórica del papel de las emociones en el contexto laboral. A continuación, el Capítulo 1 aborda los eventos afectivos que experimentan los trabajadores en su contexto laboral, así como las normas emocionales dictadas con la organización para regular las experiencias afectivas de los empleados. En el Capítulo 2 se aborda el concepto de disonancia emocional, es decir, la experiencia aversiva derivada de la divergencia entre las experiencias emocionales de los empleados, derivadas de los eventos afectivos, y las normas emocionales. La explicación del concepto de disonancia emocional como antecedente necesario para la ejecución de trabajo emocional es el punto de anclaje para los desarrollos posteriores. De esta forma, en el Capítulo 3 se define el trabajo emocional desde diferentes perspectivas y su evolución temporal dentro del campo de estudio. En el Capítulo 4 se aborda el trabajo emocional como un proceso que implica la regulación emocional por parte del empleado, así como las distintas estrategias implicadas en su ejecución; actuación superficial, actuación profunda y regulación emocional automática. También se explica en este apartado la desviación emocional que, pese a no ser una estrategia de trabajo emocional *per se*, es un mecanismo para afrontar la disonancia emocional. El Capítulo 5 se adentra en el análisis de las consecuencias derivadas del trabajo emocional, especialmente sobre el bienestar y el rendimiento. Primeramente, se exponen las diferentes consecuencias de la presencia de demandas emocionales asociadas a la ejecución del trabajo emocional y, después, se abordan la variación en las consecuencias del trabajo emocional en función de la estrategia empleada. En el Capítulo 6 se abordan diferentes factores moderadores de las consecuencias del trabajo emocional.

Posteriormente, en el Capítulo 7 se continúa con el abordaje de las consecuencias del trabajo emocional derivadas de la utilización de las diferentes estrategias exponiendo los diferentes modelos que históricamente han tratado de explicar estas consecuencias. Este capítulo está dividido en dos apartados. En el primero de los apartados, se exponen los modelos pioneros sobre las consecuencias del trabajo emocional. Para estos modelos, la mera presencia de disonancia emocional es un elemento determinante de un empeoramiento del bienestar y del rendimiento. En el segundo apartado, se expondrán una serie de modelos

centrados en el manejo de la disonancia emocional. Esta nueva perspectiva, complementaria de la anterior, considera que el manejo que los empleados hacen de la disonancia emocional es un factor explicativo adicional y central para entender las consecuencias del trabajo emocional. Este apartado sobre los modelos centrados en el manejo de la disonancia emocional se divide en tres subapartados. En el primero, se exponen aquellos modelos que se centran en la capacidad de las diferentes estrategias de trabajo emocional para reducir la disonancia emocional como factor determinante en la explicación de las variaciones en las consecuencias del trabajo emocional. El segundo apartado trata aquellos modelos centrados en el consumo de recursos necesarios para la reducción de la disonancia emocional como el factor explicativo de su impacto. Por último, en el tercer subapartado, se exponen otros modelos que, desde una perspectiva interpersonal, mantienen que la interacción con otras personas puede suponer una fuente de recuperación de recursos. De este modo, el consumo de recursos es un factor relevante que debe complementarse con la incorporación de los procesos de recuperación asociados a la respuesta de la persona con la que se interactúa. Estos modelos analizan las posibilidades de recuperación de recursos asociadas a cada una de las estrategias de ejecución del trabajo emocional.

En el último apartado del Bloque I (Capítulo 8) se desarrolla el modelo teórico que fundamenta este trabajo. Al comienzo de este bloque, se justifica la necesidad de plantear un modelo que incluya algunos factores psicosociales no considerados en modelos previos. En concreto, se propone la consideración de los procesos de atribución de responsabilidad y de la evaluación que los empleados hacen de las condiciones de intercambio. Respecto a los procesos de atribución, se aborda la relevancia del significado que los empleados otorgan a las diferentes situaciones en las que deben emplear trabajo emocional como factor explicativo de su impacto sobre el bienestar emocional. A continuación, se analizan la relación entre la atribución de responsabilidad que realizan los empleados y su percepción de percepción de justicia distributiva. Una vez justificada la relación entre la atribución del responsabilidad y la justicia distributiva, se aborda la relación entre la justicia y el agotamiento emocional, como medida del bienestar laboral. Por último, para finalizar este bloque, se expondrá el modelo propuesto en este trabajo. De acuerdo con este modelo, la relación entre el trabajo emocional, activado por las experiencias emocionalmente disonantes, se relacionará con el agotamiento emocional de forma indirecta, en función de la atribución que el empleado realiza sobre las demandas emocionales derivadas del comportamiento del cliente, lo que a su vez afectará la justicia distributiva, siendo esta un antecedente directo del nivel de agotamiento emocional. Se propone un modelo de doble mediación serial en la relación entre el trabajo y el agotamiento emocionales, en el que la atribución de

responsabilidad y la percepción de justicias distributiva actúan secuencialmente como mediadores. Si bien el modelo es aplicable a las distintas estrategias de regulación emocional, el presente trabajo se centra en la actuación superficial por ser esta la estrategia de regulación que ha mostrado un mayor impacto negativo sobre el bienestar laboral.

En el Bloque II se explican los objetivos principales y secundarios de este trabajo.

El Bloque III recoge el trabajo empírico que se ha llevado a cabo para desarrollar y validar el modelo presentado en esta tesis doctoral. De esta forma, en el capítulo 9 se presenta el trabajo de esta tesis doctoral para la contrastación empírica del modelo. Concretamente, se recogen los cuatro estudios realizados. Se trata de estudios experimentales basados en escenarios, bien escritos, bien en vídeo. Para cada uno de estos estudios se presentan sus objetivos, hipótesis, metodología, análisis, resultados y conclusiones. La secuencia de los estudios obedece a una estrategia de incremento de la validez ecológica. Así pues, los dos primeros estudios fueron realizados con estudiantes universitarios y los restantes con muestras de trabajadores, en concreto estudiantes universitarios. En el caso de los estudios con muestras de estudiantes, el segundo estudio pretende, además de replicar los resultados del primero, confirmar la validez del modelo y ampliarlo mediante el análisis del papel moderador el apoyo organizacional en la relación de la justicia distributiva con el agotamiento emocional. En cuanto a los dos últimos estudios, ambos pretenden mejorar la posibilidad de generalizar los resultados encontrados a muestras de trabajadores. La justificación de un cuarto estudio viene dada por el procedimiento empleado para introducir al manipulación experimental, la cual difiere del tercer estudio. El estudio 4 presenta los escenarios de interacción a través de un vídeo que registra las demandas emocionales de un alumno con el que el participante debe simular una interacción. Se espera que este formato mejore el realismo psicológico de la manipulación experimental, sin perder la estandarización en la presentación de las distintas condiciones. Con muestras de empleados, ambos mejoran la validez ecológica. El bloque III se cierra con el Capítulo 10. En él se exponen las conclusiones generales de los cuatro estudios realizados.

Finalmente, en el Bloque IV se presenta las discusiones generales del trabajo (Capítulo 11) y en el Bloque V se exponen las diferentes conclusiones. Concretamente se desarrollan las implicaciones teóricas (Capítulo 12) y prácticas (Capítulo 13) y las limitaciones y propuestas para el futuro (Capítulo 14). El trabajo finaliza con el Capítulo 15, en el cual se presenta un resumen de las conclusiones obtenidas en este trabajo.



**BLOQUE I:**  
**INTRODUCCIÓN GENERAL**



“¡Por fin han llegado las emociones a las organizaciones!”. Con esta frase celebraba Cropanzano (2005) el hecho de que se pasara, en apenas en una década, de la ausencia casi total de estudios sobre las emociones en las organizaciones a una explosión de investigaciones sobre el tema. La investigación en el ámbito de la psicología de las organizaciones, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, se concentró en los aspectos conductuales y cognitivos del trabajo, donde las emociones se incluían únicamente bajo el título de satisfacción laboral (Barsade et al., 2003) y de estrés (Briner, 1999). Ambos constructos generales e inespecíficos. Sin embargo, tal y como defiende Briner (1999), entender los estados afectivos únicamente en términos de satisfacción y/o estrés supone excluir la mayoría de experiencias emocionales humanas y, por tanto, limita el avance hacia el conocimiento de la importancia del papel que juegan las emociones en el mundo laboral. Tradicionalmente, los estudios que abordaban el campo de la psicología organizacional consideraban las organizaciones y el contexto laboral como un ámbito racional, lógico y no emocional, donde el objetivo principal era resolver tareas de manera eficiente (Briner, 1999). Por tanto, la emocionalidad de los trabajadores se contemplaba como algo irracional, que afectaba negativamente al rendimiento individual y a la productividad de la organización (Antonacopoulou y Gabriel, 2001; Styhre et al., 2002). Con este argumento, Ashkanasy et al., (2000) explican el hecho de que hubiera, salvo algunas excepciones, una ausencia de estudios que abordaran el tema de las emociones en el trabajo antes de 1992 (Arvey et al., 1998; Putnam y Mumby, 1993).

Entre estas excepciones, se encuentra la obra pionera de la socióloga norteamericana Arlie Hochschild (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, que supuso un cambio de perspectiva sobre la idea que se tenía sobre las emociones en las organizaciones (Ashkanasy y Humphrey, 2011). Esta obra planteó por primera vez, a través del concepto de trabajo emocional, una visión diferente del rol de las emociones en el ámbito organizacional. En esta nueva visión, las emociones cobran protagonismo como un fenómeno susceptible de ser mercantilizado y, por tanto, las organizaciones buscan controlarlas con fines productivos. En este cambio de paradigma, las emociones ganan relevancia como elementos que pueden aumentar la productividad de las organizaciones, especialmente en aquellas que operan dentro del sector servicios. También, se comienza a investigar cómo el control de estas emociones por parte de la organización puede suponer un factor de riesgo para el bienestar de los trabajadores (Briner, 1999). La obra de Hochschild (1983) no solo supuso el origen de numerosas investigaciones posteriores sobre el concepto de trabajo emocional, sino también se considera el punto de partida para la investigación moderna sobre las emociones en las organizaciones (Fisher y Ashkanasy, 2000; Grandey, 2000).

A partir de la década de los 90, tras la publicación del libro de Steven Fineman (1993), *Emotion in Organizations*, pionero en combinar ambos términos en su título, se produce un incremento en el número de investigaciones, capítulos y monografías sobre las emociones en el contexto organizacional (p. ej., Ashforth y Humphrey, 1995; Ashkanasy et al., 2000; Fineman, 1993; Lord, 2005; Lord et al., 2002; Payne y Cooper, 2003; Weiss, 2001, 2002). A esta década de los 90, se refieren Barsade et al. (2003) como una auténtica “revolución afectiva” en el estudio de la conducta organizacional. Esta revolución investigadora en el campo de las emociones en contextos organizacionales se originó en gran medida impulsada por un cambio a la hora de entender el papel de las emociones en la explicación del rendimiento individual y organizacional. Las emociones dejaron de ser consideradas como algo negativo e irracional y se comenzaron a entender como factores que podían maximizar el rendimiento de los trabajadores (Arvey et al., 1998; Ashforth y Humphrey, 1995; Ashkanasy y Cooper, 2008). Recientemente, en el artículo publicado en Nature, Dukes et al. (2021), insisten en la generalización de este diagnóstico al conjunto de la Psicología, con la aparición de un paradigma afectivista, el cual ha demostrado que los procesos afectivos son determinantes para avanzar en la comprensión de aspectos comportamentales y cognitivos.

Entre las publicaciones clave en este desarrollo del estudio de las emociones en las organizaciones, destaca la Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996) (en adelante AET, por sus siglas en inglés de *Affective Events Theory*). Esta teoría puso en valor las emociones en el trabajo, profundizando en la influencia que determinados eventos tienen sobre las emociones de los empleados y cómo estas emociones repercutían sobre las actitudes y conductas de los trabajadores. En definitiva, prácticamente con el comienzo del siglo XXI se abandonaron las concepciones que consideraban las emociones como algo negativo en el entorno laboral. Por tanto, tal y como se ha comentado anteriormente, este abandono de la concepción de las emociones como un elemento perjudicial para el rendimiento laboral supuso un impulso de la incorporación de las emociones al estudio del comportamiento en las organizaciones.

En combinación con los desarrollos científicos, algunos de los cambios en las relaciones laborales impulsaron el interés por el estudio de las emociones. En este sentido, Ashkanasy y Cooper (2008) mantienen que la cultura organizacional de la década de los 80s y la “fuerza de trabajo flexible” de los 90s transformó las economías de Europa Occidental y del Norte de América. Este fenómeno impulsó notablemente el avance científico en el estudio de las emociones, concretamente para conocer la influencia de estas sobre el rendimiento de los trabajadores. De acuerdo con estos autores, la “fuerza de trabajo flexible” es un eufemismo

utilizado para referirse a un escenario en el que las organizaciones cuentan con menos trabajadores, ofrecen una mayor inseguridad laboral y donde se trabaja durante una gran cantidad de horas. Esta transformación laboral de los años 90 provocó una atmósfera emocional negativa que supuso un deterioro de las actitudes y conductas de los empleados, poniendo en riesgo, en ocasiones, la consecución de los objetivos de la organización y el bienestar de los empleados. Los costes asociados a este clima laboral son recogidos bajo el término "estrés laboral". En un mercado cada vez más competitivo, se busca reducir costes lo máximo posible. Por tanto, considerando las pérdidas crecientes que supone el estrés laboral año tras año, no es de extrañar que, en dos de décadas, aumentara notablemente el estudio de las emociones en un intento por reducir esas pérdidas. Por mencionar algunos datos al respecto, se ha estimado que el coste colectivo del estrés laboral es aproximadamente de 150 billones de dólares por año en Estados Unidos y en Reino Unido se identifica como la segunda causa de enfermedad (Ashkanasy y Cooper, 2008). En una revisión sistemática más reciente, se estimó el coste entre los 221,13 millones y los 187 mil millones. Se observó, además que, del total de las pérdidas relacionadas con el estrés laboral, la mayoría eran debidas a un efecto del descenso en la productividad (entre el 70 y el 90%). Por otro lado, los costos relacionados con la atención médica suponían el 30 o 10% restante (Hassard et al., 2018).

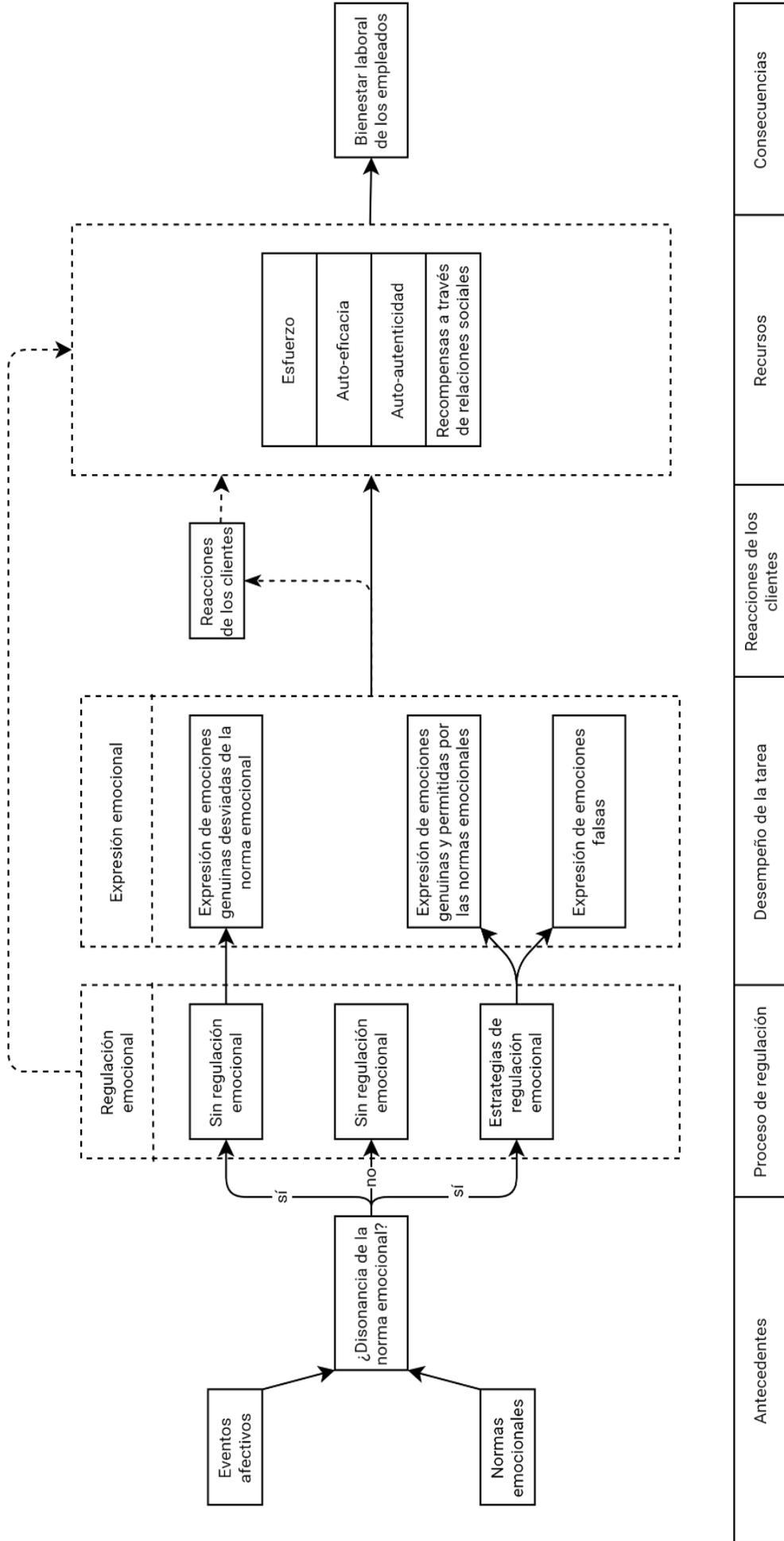
Además del estudio de las emociones por las pérdidas económicas asociadas al bienestar laboral, en algunos sectores el número de estudios también aumentó debido a su relación con la productividad. Aunque las emociones entendidas en términos de incremento de la productividad pueden hacer referencia a diversos fenómenos, en este capítulo nos centraremos en aquellas emociones que los trabajadores manifiestan durante la prestación de servicios con el fin de generar un efecto positivo sobre los clientes que, a su vez, facilite la consecución de objetivos de la organización. Este efecto positivo se puede traducir, por ejemplo, en un aumento del consumo o en la fidelización de los clientes (Barger y Grandey, 2006; Pugh, 2001). Los estudios reflejan que aspectos como la cantidad de dinero gastada, el tiempo que se pasa dentro de un comercio, la intención de utilizar de nuevo un servicio o la propina a un camarero están entre las consecuencias asociadas a la ejecución del trabajo emocional (Barger y Grandey, 2006; Groth et al., 2009; Pugh, 2001; Tan et al., 2004; Tsai, 2001; Tsai y Huang, 2002). En particular, dentro del sector servicios surgió en la década de los 70-80 un fuerte interés en el estudio de las emociones como un factor de ventaja competitiva. Este sector ha crecido de manera sostenida en los últimos años, lo que paralelamente incrementó el interés por el estudio del impacto de las emociones sobre los clientes. En términos económicos, el sector servicios supone el 80% del PIB en Estados Unidos, y el 70%-80% en la Unión Europea (Intelligence Agency Central, 2017). Respecto al empleo,

actualmente, el 73% de los trabajadores europeos están ocupados en puestos relacionados con el sector servicios, mientras que en el año 2000 este porcentaje era del 65%. En el caso español, esta cifra ha pasado del 64,6% al 78,7% en los últimos 21 años (Eurostat, 2022). Estos datos muestran la proliferación del sector servicios, especialmente en economías desarrolladas (McKinsey & Company, 2017). En definitiva, en los últimos años, el auge del sector servicios y la ventaja competitiva que puede suponer la regulación emocional de los trabajadores en este ámbito han supuesto un aumento considerable del número de investigaciones sobre las emociones en la relación entre trabajadores y clientes (Zeithaml et al., 2000).

Por tanto, las emociones cobran especial protagonismo en aquellas ocupaciones donde los trabajadores interactúan de forma continua con clientes. Con el fin de optimizar sus resultados, un número creciente de empresas indican a sus empleados qué emociones, generalmente positivas, deben expresar durante la interacción con los clientes (Diefendorff y Richard, 2003). Como se mencionó anteriormente, la gestión de las emociones en este tipo de intercambios se relaciona tanto con la productividad (p. ej., intención de compra o fidelización del cliente) como con el bienestar, generalmente medido como agotamiento emocional del empleado (Hülshager y Schewe, 2011). El presente trabajo se centra, principalmente, en el impacto de la regulación de las emociones, asociada al rol laboral, sobre el bienestar de los empleados en el sector servicios.

Para abordar esta cuestión de manera ordenada, se estructurará parte del trabajo partiendo del modelo de regulación emocional propuesto por (Holman et al., 2008b) y que se refleja en la Figura 1.1 (ver página siguiente). De acuerdo con este modelo, a continuación, se describen las normas emocionales que desarrollan las organizaciones para prescribir las emociones que los empleados deben expresar durante la interacción con los clientes. Estas normas constituyen el principal antecedente de las demandas de regulación emocional en el trabajo y, por tanto, de la necesidad de que el empleado realice un trabajo emocional como parte de su actividad laboral cotidiana.

Figura 1.1. Modelo de Regulación Emocional y sus Consecuencias propuesto por Holman et al. (2008b)



Nota. Adaptado de Emotional labour and employee well-being: an integrative review (p. 302) de Holman et al., 2008, Research companion to emotion in organizations. Edward Elgar Publishing Ltd.



## 1. NORMAS EMOCIONALES

Tal y como se expuso anteriormente, aproximadamente a partir de la década de los ochenta, las organizaciones ampliaron el control que, hasta la fecha ejercían sobre el comportamiento de los trabajadores a su dimensión emocional (Hochschild, 1983). Para ello, desarrollan un conjunto de normas, más o menos explícitas, en las que se prescribe qué emociones deben experimentarse/expresarse y cuáles ocultarse durante la interacción con el cliente (Hochschild, 1983; Rafaeli y Sutton, 1987). Todo ello con el objeto de maximizar los resultados organizacionales (Barger y Grandey, 2006). La presencia de estos estándares emocionales y la posibilidad de que la experiencia emocional del empleado se desvíe de los mismos incorpora al rol laboral las demandas emocionales (Diefendorff y Gosserand, 2003). Cuando la experiencia emocional no se ajusta a la norma, el trabajador debe regular sus emociones y evitar así las sanciones asociadas al incumplimiento de esta norma (Grandey y Sayre, 2019). Por tanto, la presencia de normas organizacionales es una condición necesaria para el trabajo emocional, el cual se abordará más adelante.

En general, las normas emocionales recogen el repertorio de expresiones emocionales definidas por la organización como “apropiadas” o “inapropiadas”, de acuerdo con el trabajo a desempeñar (Ekman, 1973; Hatfield et al., 1993). El objetivo de esta prescripción es habitualmente la creación de una impresión positiva en los clientes que aumente su satisfacción, la posibilidad de consumo y la fidelización, si bien, dependiendo del sector de actividad, pueden encontrarse algunas excepciones (Tsai, 2001; Tsai y Huang, 2002). Distintos estudios confirman el efecto positivo de la expresión de determinadas emociones durante la prestación de servicios sobre la impresión del cliente, su satisfacción, su consumo y su lealtad hacia la organización (Barger y Grandey, 2006; Pugh, 2001). En este contexto, mostrar simpatía, amabilidad o buena disposición es uno de los factores más importantes en la atención a los clientes y una demanda asociada al rol laboral (Gihyung y Lee, 2014). Este efecto deriva en lo que se ha considerado como una faceta de “una industria de la sonrisa” (Ashforth y Humphrey, 1995; Leidner, 1993; Weiss y Brief, 2001). Esta incluye desde los negocios de comida rápida a la venta de seguros. Dentro de esta industria, los trabajadores están obligados a expresar determinadas emociones durante las interacciones con los clientes (Fineman, 2001). Aunque en la mayoría de las ocasiones las normas emocionales se ajustan al principio de “*service with a smile*”, es decir, expresar emociones positivas y suprimir las negativas, existen algunas ocupaciones donde la prescripción varía. Por ejemplo, en ocupaciones como las fuerzas de seguridad o los cobradores de morosos, algunas normas recogen la expresión de emociones negativas (Morris y Feldman, 1996; Stenross y Kleinman,

1989; Sutton, 1991). Igualmente, en determinadas profesiones dentro del sector sanitario, la expresión emocional neutra es considerada un signo de profesionalidad (Gountas et al., 2014). En el presente trabajo, nos centraremos en el primer grupo de ocupaciones (*service with a smile*), aunque se realizarán referencias a otros contextos cuando sea pertinente.

Sin bien, tal y como se ha explicado, la mayoría de las normas emocionales tienen en común la prescripción de emociones positivas y la supresión de las negativas, existen otros factores que permiten su clasificación. En primer lugar, uno de los elementos que distinguen las normas emocionales es el componente del proceso emocional sobre el cual las organizaciones ejercen control. En este sentido, las normas emocionales pueden referirse exclusivamente al componente de expresión (p. ej., sonreír) o extenderse a la experiencia o sentimiento del trabajador (p. ej., empatizar con el cliente) (Leidner, 1993; Martínez-Íñigo, 2001). En línea con esta clasificación, Kelly y Barsade (2001) distinguen dos tipos de normas. En primer lugar, las normas de expresión (*display rules*) que hacen referencia a las expectativas sobre qué emociones deben ser expresadas u ocultadas. En segundo lugar, estarían las normas de experiencia (*feeling rules*), las cuales recogen instrucciones sobre la experiencia interna de los trabajadores, es decir, sobre sus sentimientos. Según Diefendorff y Richard (2003), la mayoría de los estudios sobre trabajo emocional recogen únicamente el manejo de la expresión emocional (*display rules*) a través de una serie de normas o estándares (Ashforth y Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris y Feldman, 1996). Un segundo elemento de categorización de las normas emocionales se refiere al grado de control que ejercen las organizaciones para asegurar su cumplimiento. Para Grandey (2000), las organizaciones suelen controlar las normas emocionales, tanto de manera implícita (presión social), como de forma explícita a través de, por ejemplo, sanciones (Sutton, 1991).

Además del grado de control como factor diferenciador, las normas emocionales pueden diferir en el grado de explicitación que las organizaciones utilizan cuando las transmiten a los empleados. Algunas organizaciones desarrollan un listado de normas emocionales precisas, invierten en materiales formativos o proporcionan información explícita durante fase de selección. Por el contrario, otras organizaciones esperan que las normas emocionales se adquieran a través del proceso de socialización, por ejemplo, mediante la observación a los compañeros, o durante la cualificación profesional (Diefendorff et al., 2006). En este sentido, Wharton y Erickson (1993) explican que, para el caso de los asistentes de vuelo, se establecen normas muy explícitas, como sonreír o dar los buenos días, a través de entrenamientos donde los trabajadores aprenden estrategias para regular sus emociones. Sin embargo, en otras profesiones, como la de los camareros, se dan

instrucciones generales sobre “mostrarse amigables” y “expresar alegría” con los clientes, sin incluir formación específica o explicitar conductas concretas (Paules, 1991).

Un cuarto aspecto relevante en la caracterización de las normas emocionales tiene que ver con su origen. Mientras que, en algunas ocasiones, es la organización la que genera la norma (Fineman, 2001; E. J. Hall, 1993; Sutton, 1991; Tolich, 1993), en otros casos, es el grupo profesional el que las transfiere a sus integrantes a través de la socialización o la capacitación profesional (G. Cheung et al., 2015; Martínez-Iñigo et al., 2009; Schmidt y Diestel, 2014; Smith y Gray, 2001). Es posible también los equipos de trabajo desarrolle sus propias normas y las transfiere a sus miembros mediante socialización, sin necesidad de que sean dictadas y controladas directamente por la organización (Kelly y Barsade, 2001).

Un quinto criterio en la clasificación de las normas emocionales tiene que ver con el tipo de emoción que se prescribe. De acuerdo con esto, las normas pueden clasificarse en aquellas que se refieren a una emoción con valencia positiva y aquellas relativas a emociones con valencia negativa. Normalmente, las normas emocionales se prescriben con el objetivo de generar un impacto sobre la experiencia y conducta de los clientes que favorezca la consecución de los objetivos de la organización (Rafaeli y Sutton, 1987). En la mayoría de los casos dentro del sector servicios, esto implica generar una experiencia emocional positiva en el cliente que motive el consumo presente y futuro de los servicios prestados por la organización. Como se mencionó anteriormente, en determinadas ocupaciones la norma emocional se refiere a la expresión de emociones negativas o neutras. Por ejemplo, los interrogadores policiales expresan emociones negativas que presionen al interrogado (Stenross y Kleinman, 1989) o los profesionales sanitarios muestran cierta neutralidad emocional como muestra de profesionalidad (Gountas et al., 2014).

Ligado con la valencia emocional, se encuentra un último criterio relativo al sentido de la regulación sobre la emoción. En esta línea, las normas emocionales pueden dictar la expresión o amplificación de una emoción o bien pueden prescribir su supresión. Basándose en este criterio, Gosserand y Diefendorff (2005) diferencian dos tipos de normas emocionales. Por un lado, las normas de tipo expansivo, aquellas que prescriben la expresión y/o amplificación de determinadas emociones. El principio de “*service with a smile*” es una muestra de este tipo de normas pues prescriben la manifestación de emociones como simpatía o cordialidad. Por otro lado, las normas emocionales de tipo restrictivo, las cuales indican la supresión o atenuación de una emoción. Por ejemplo, una norma que prohíbe la expresión de enfado (“el cliente siempre tiene la razón”) (Parkinson et al., 2004). No es infrecuente que un mismo rol laboral combine normas expansivas y restrictivas en función de

la valencia de la emoción. En el caso del sector servicios, donde se ha realizado la mayor parte de la investigación, se combinan las normas expansivas para las emociones positivas con normas restrictivas, cuando se trata de emociones negativas (Brotheridge y Grandey, 2002; Diefendorff y Gosserand, 2003; Zapf y Holz, 2006). Sin embargo, en otros contextos laborales como en el caso de los interrogadores o de los cobradores de morosos es común que la norma expansiva se refiera a las emociones negativas y la de supresión a las positivas (Morris y Feldman, 1996; Stenross y Kleinman, 1989; Sutton, 1991).

Siguiendo con el esquema propuesto por Holman et al. (2008b), una vez descritas las normas emocionales es necesario abordar una de sus posibles consecuencias, la disonancia emocional, como principal motivador del trabajo emocional.

## 2. DISONANCIA EMOCIONAL

En el contexto laboral, al igual que en el resto de contextos en los que se desenvuelven las personas, se suelen experimentar una gran variedad de emociones con valencia tanto positiva como negativa (Basch y Fisher, 2000; Dormann y Zapf, 2004; Totterdell y Holman, 2003; Weiss y Cropanzano, 1996). Estas experiencias afectivas pueden ser coincidentes o no con las dictadas por las normas emocionales. La divergencia entre la emoción prescrita y la experimentada determina la presencia de demandas de trabajo emocional, es decir, la necesidad de modificar la experiencia y/o expresión emocional para atender las demandas del rol laboral.

Zapf (2002) describe los escenarios posibles dependiendo del grado de alineación entre la experiencia y la norma emocionales. En la Tabla 2.1 se recoge un resumen de los diferentes escenarios. Un primer escenario se produce cuando el trabajador experimenta emociones concordantes con la norma. En este caso, las demandas emocionales son nulas y no se requiere trabajo emocional por parte del empleado. Por tanto, cuando esto ocurre, el empleado se limita a mostrar aquellas emociones que experimenta de forma espontánea (Ashforth y Humphrey, 1993; Côté, 2005; Grandey, Diefendorff, et al., 2013). Cuando se produce esta situación de “armonía emocional”, las demandas de regulación consciente desaparecen y se produce lo que se conoce como regulación emocional automática (Rafaeli y Sutton, 1987).

**Tabla 2.1.** Posibles escenarios de regulación emocional en función de la presencia o no de disonancia emocional.

		Regulación emocional	
		No	Sí
Disonancia de la norma emocional	Sin disonancia	Expresión espontánea y auténtica	
	Disonancia	Desviación de la norma emocional	Expresiones emocionales falsas

En el segundo de los escenarios propuestos por Zapf (2002), la experiencia emocional del empleado y la prescripción de la norma emocional no coinciden. De acuerdo con la AET de Weiss y Cropanzano (1996), esta situación se produce cuando determinados eventos afectivos generan emociones en el empleado incompatibles con la norma emocional. Aunque en el ámbito del sector servicios, la fuente de estos eventos suelen ser los clientes, también pueden ser consecuencia de la interacción con los compañeros, superiores o incluso se pueden originar en contextos ajenos al ámbito laboral (Grandey y Fisk, 2004). Independientemente del contexto del evento afectivo, cuando la experiencia emocional del trabajador no coincide con la prescripción de la norma emocional, este experimenta un estado de *disonancia emocional*. Análogamente al concepto de disonancia cognitiva de Festinger (1957), la disonancia emocional describe aquellas situaciones en las que la experiencia emocional espontánea del trabajador no coincide con la que prescribe la norma emocional (Holman et al., 2008b; Rubin et al., 2005). Por ejemplo, podemos hablar de disonancia emocional cuando un trabajador se siente enfadado, pero su rol laboral le demanda expresar entusiasmo cuando atiende a un cliente. Esta forma de disonancia es caracterizada como una forma de conflicto personal y supone un estado aversivo que se desea evitar, lo cual motiva a los trabajadores a actuar para conseguir su reducción o supresión (Abraham, 1998; Rafaeli y Sutton, 1987).

Tanto la naturaleza aversiva de la disonancia emocional como la presencia de sanciones asociadas al incumplimiento de la norma son fenómenos que motivan al trabajador a modificar su emoción para eliminar o, al menos, atenuar la discrepancia. Por tanto, cuando el trabajador experimenta disonancia emocional es más probable que inicie un proceso de regulación emocional que le permita atender las demandas del rol laboral, es decir, realizará trabajo emocional. En conclusión, la disonancia emocional, derivada de la presencia de normas emocionales, es el antecedente más inmediato del trabajo emocional (Holman et al., 2008b).

Cuando se analiza la disonancia emocional es posible detectar cierta ambigüedad en la utilización del término por los diferentes autores (Van Dijk et al., 2006). Por este motivo, al igual que ocurre con otros conceptos de naturaleza psicosocial, la definición de la disonancia emocional requiere la incorporación de una explicación sobre su dimensión temporal. En concreto, es importante distinguir dos momentos temporales. El primero, se refiere a la experiencia inicial del trabajador cuando detecta que su experiencia emocional no coincide con la norma. El segundo, recoge aquellas situaciones en las que la regulación emocional

implementada por el empleado permite cumplir con la norma emocional, pero no elimina la disonancia emocional (p. ej., sonrío al cliente, aunque internamente experimente rabia).

Partiendo de estos dos momentos temporales, Holman et al. (2008b) distinguen dos tipos de “disonancia emocional”. El primer tipo se conoce como “disonancia de la norma emocional” y se produce cuando el empleado detecta una discrepancia entre lo que debería sentirse y/o manifestarse según las normas emocionales de la organización y sus sentimientos. Cuando se produce esta disonancia de la norma emocional, el trabajador puede adoptar distintos cursos de acción. Por un lado, puede decidir no regular sus emociones. De esta forma se estaría incumpliendo la norma emocional y se mantendría el estado de disonancia emocional de la norma porque se estaría expresando una emoción inapropiada. En este caso, se produce “desviación de la norma emocional” pues se manifiestan emociones contrarias a las recogidas en las normas de la organización (ver Tabla 2.1). Es posible también que, ante la disonancia de la norma emocional, el empleado regule sus emociones de modo que su expresión emocional se ajuste a la norma organizacional. En este caso, a pesar de que el empleado realice el trabajo emocional necesario para ajustar su expresión a la norma, su experiencia emocional continúa siendo discordante con su expresión y, por tanto, el estado de disonancia emocional permanece. Este tipo de disonancia, en el que la expresión y la experiencia emocional discrepan tras la puesta en marcha de una estrategia para manejar la disonancia de la norma, se ha denominado como “expresión emocional falsa” (Holman et al., 2008b).

En definitiva, la disonancia de la norma emocional ocurre antes del proceso de regulación emocional, pudiendo ser un desencadenante de este. Sin embargo, la expresión emocional falsa ocurre después de la regulación emocional, siendo una consecuencia del trabajo emocional (Côté, 2005; Holman et al., 2008b; Zerbe, 2000). Esta diferenciación tiene implicaciones relevantes para el bienestar laboral y para el rendimiento organizacional (Hülshager y Schewe, 2011). Concretamente, tal y como se explicará más adelante, el mantenimiento de la disonancia emocional, asociado a la “expresión emocional falsa” es un factor de riesgo para el bienestar laboral. Un último escenario, tras la disonancia emocional de la norma, se produce cuando el empleado regula sus emociones de modo que tanto la expresión como la experiencia se alinean con el estándar. En este caso, la disonancia emocional entre lo que el empleado experimenta y expresa desaparece, lo que, como se verá más adelante, es también relevante desde el punto de vista de las consecuencias del trabajo emocional.

Una vez presentados los principales antecedentes del trabajo emocional (véase la Figura 1.1), en el siguiente apartado, se aborda con mayor profundidad la definición del trabajo emocional.

### 3. TRABAJO EMOCIONAL

Tal y como se ha adelantado previamente, dentro del estudio de las emociones en las organizaciones, el trabajo emocional tiene su origen en la ampliación del control que las organizaciones ejercen sobre el comportamiento de los trabajadores a su dimensión emocional. Por tanto, el trabajo emocional implica que las emociones y su regulación pasan de ser elementos puramente privados e individuales a ser un elemento mercantilizado. La primera definición del trabajo emocional fue propuesta por Hochschild (1983, p. 7) y lo define como “el manejo de las emociones para crear una manifestación pública de las mismas a nivel corporal y facial; el trabajo emocional se vende por un salario y, por lo tanto, tiene valor de cambio”. En la obra “The Managed Heart: The Commercialization of Feeling”, Hochschild (1983) muestra su preocupación por los efectos negativos para el bienestar de los trabajadores que puede tener esta expansión del control de las empresas. Entre estas consecuencias, la autora señala fenómenos como la alienación, el extrañamiento del yo, el absentismo, el descenso de la satisfacción laboral y el abuso de drogas y alcohol. Respecto a las condiciones necesarias para que se dé el trabajo emocional, Hochschild (1983) lo caracteriza como un proceso típico de roles laborales que (a) implican interacciones frecuentes con el público, (b) en los que los empleados tienen que manejar sus propias emociones y las de los demás, y (c) donde la expresión de las emociones de los empleados son vigiladas por la organización.

Tras la definición inicial del trabajo emocional por parte de Hochschild (1983), otros autores han realizado nuevas propuestas. Entre estas se encuentra la definición dada por Ashforth y Humphrey (1993). Según estos autores, el trabajo emocional se caracteriza como “(...) el acto de mostrar emociones apropiadas, con el objetivo de cumplir con una forma de manejar impresiones impuesta por la organización” (p. 90). La principal diferencia entre esta definición y la propuesta por Hochschild (1983) radica en que la primera se centra en la expresión emocional, como conducta observable y, no tanto, en la experiencia emocional.

Unos años más tarde, Morris y Feldman (1996) proponen que el trabajo emocional se defina como “(...) el esfuerzo necesario por planificar y controlar la expresión de emociones organizacionalmente deseables durante las interacciones interpersonales” (Morris y Feldman, 1996, p. 987). En cuanto a las semejanzas de esta definición con las propuestas por Hochschild (1983) y Ashforth y Humphrey (1993), las tres coinciden en que las personas son capaces de controlar y modificar sus emociones, pero el entorno social determina el cuándo (Grandey, 2000). Además, Morris y Feldman (1996) presentaron cuatro dimensiones del trabajo emocional: (1) frecuencia de las interacciones, (2) intensidad de las emociones y

duración de la interacción, (3) variedad de las emociones solicitadas y (4) disonancia emocional. Sin embargo, según Martínez-Íñigo (2001) estas cuatro dimensiones no se corresponden con dimensiones del trabajo emocional como tal, sino más bien de sus antecedentes. En esta misma línea, Grandey (2000) defiende que estas cuatro dimensiones son insuficientes para definir completamente el proceso de regulación de las emociones en el trabajo. De hecho, una de las definiciones del trabajo emocional que más impacto ha tenido sobre la investigación es la que propone (Grandey, 2000). Según esta autora, el trabajo emocional hace referencia a aquellas situaciones en las que los trabajadores deben, como parte de su rol laboral, regular sus emociones a nivel privado (la experiencia emocional subjetiva) y/o público (vía la manifestación observable de las mismas) para conseguir cumplir con las normas de la expresión emocional de la organización (*display rules*). En definitiva, (Grandey, 2000) define, tal y como veremos en el siguiente apartado, el trabajo emocional como un proceso de regulación emocional.

A pesar de los matices entre definiciones, todas comparten una idea central: el trabajo emocional supone un comportamiento de los trabajadores para cumplir con las normas emocionales impuestas por la empresa. De esta forma, el trabajo emocional implica manifestar y/o experimentar las emociones prescritas por las normas emocionales y suprimir las restantes, en caso de que se produzca disonancia de la norma emocional. Por tanto, el trabajo emocional conlleva la regulación de diferentes componentes de la emoción. Partiendo de estas semejanzas y con el fin de aunar las definiciones previas, Martínez-Íñigo (2001) propone una definición integradora. Según esta definición el trabajo emocional se refiere a *"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"* (p. 138).

En la medida en que el trabajo emocional implica una serie de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo (ajustar la emoción a la norma) puede ser caracterizado como un proceso de autorregulación emocional. Esta característica resulta clave, junto con las respuestas del entorno, para la explicación de los efectos esperables para el bienestar de los trabajadores. De esta forma, en el siguiente apartado abordaremos esta dimensión de autorregulación, así como las distintas estrategias que pueden emplear los trabajadores para la realización del trabajo emocional.

## 4. EL TRABAJO EMOCIONAL COMO REGULACIÓN EMOCIONAL

Tal y como se describió en los apartados anteriores, la presencia de normas emocionales y de eventos afectivos incompatibles con las mismas puede generar disonancia de la norma emocional (véase la Figura 1.1). Cuando esto ocurre, el trabajador deberá modificar su experiencia y/o expresión emocional para cumplir con las demandas de la organización realizando trabajo emocional. En el escrito original de Hochschild (1983) ya se anticipaba que el trabajo emocional para gestionar la disonancia emocional puede ser ejecutado por medio de diferentes estrategias. Concretamente, esta autora plantea dos estrategias: la actuación profunda y la actuación superficial. La *actuación profunda* implica que el empleado modifique sus sentimientos de modo que su experiencia emocional se ajuste a la norma de la organización y, por tanto, también lo haga su expresión emocional. En el caso de la *actuación superficial*, el trabajador se centra exclusivamente en el componente expresivo de la emoción, el cual se modifica para ajustarlo a la norma, mientras que la experiencia emocional permanece inalterada. Se trata, en este caso, de simular una experiencia emocional (Grandey, 2000; Groth et al., 2009). En definitiva, los sujetos pueden mostrar emociones alineadas tanto con su experiencia emocional como con las normas emocionales (actuación profunda) o bien pueden fingir una determinada manifestación emocional para cumplir con las normas emocionales (actuación superficial). Considerando esta idea, parece que la principal diferencia entre ambas estrategias, obviando los procesos subyacentes que serán explicados posteriormente, reside en los componentes del proceso emocional sobre los que actúan.

En este sentido, cuando los trabajadores realizan actuación profunda intentan que su expresión emocional sea auténtica. De hecho, la actuación profunda se ha definido como "fingir de buena fe" (Rafaeli y Sutton, 1987). Por el contrario, la actuación superficial se ha definido como "fingir de mala fe", porque su intencionalidad suele ser la de evitar las consecuencias negativas del incumplimiento de la norma emocional. A pesar de las diferencias entre estrategias, ambas cumplen con el objetivo del trabajo emocional; hacer frente a la disonancia emocional mostrando aquellas emociones requeridas por la organización para el rol que desempeña el trabajador (Diefendorff et al., 2005). Además, tanto en la actuación superficial como en la actuación profunda "el actor ha aprendido a intervenir para crear la forma interna de un sentimiento o para moldear su apariencia externa ya sea para crear la forma interior de un sentimiento o para dar forma a la apariencia exterior de un sentimiento" (Hochschild, 1983, p. 36).

Algunos años más tarde, (Grandey, 2000) propone la integración del estudio de la regulación emocional en los contextos laborales con los desarrollos en el campo de la regulación emocional en otros contextos. En particular, propone integrar el estudio de las estrategias de regulación ligadas al trabajo emocional dentro del modelo de regulación emocional de Gross (1998b, 1998a), uno de los modelos más influyentes en el estudio de la regulación emocional. Gross (1998b) definió originalmente la regulación emocional como “el proceso mediante el cual los individuos influyen en las emociones que tienen, en el cuándo las tienen, en el cómo las experimentan y, también, en cómo expresan esas emociones” (p. 275). Gross (1998b, 1998a) diferencia dos tipos de regulación emocional en función del momento temporal del proceso emocional sobre el cual se produce la regulación: focalizado en el antecedente y focalizado en la respuesta. Las estrategias focalizadas en los antecedentes actúan sobre los elementos que desencadenan la emoción impidiendo su desarrollo completo. Esto altera tanto la experiencia como la expresión. Por el contrario, las estrategias centradas en la respuesta se inician una vez que se ha desarrollado la experiencia emocional y actúan solo sobre el componente expresivo. El primer tipo correspondería con la actuación profunda y el segundo con la actuación superficial.

Partiendo del concepto de regulación emocional y de los tipos definidos por (Gross, 1998b, 1998a), Grandey, (2000) concluye que el trabajo emocional implica procesos de regulación emocional y que, por tanto, ambos procesos pueden ser unificados. Resulta, por tanto, conveniente analizar las estrategias de trabajo emocional en profundidad partiendo de un modelo de regulación emocional para maximizar la comprensión de los fenómenos y de los procesos implicados.

En esta misma línea de integración, se analizan, a continuación la clasificación de estrategias de trabajo emocional propuesta por Holman et al. (2008b). Los autores proponen dos dimensiones. La primera recoge el foco de la regulación y se corresponde, por tanto, con la clasificación de Gross (1998b, 1998a) (focalizadas en antecedentes vs. respuesta). La segunda dimensión se refiere al sentido de la regulación, recogiendo que, en ocasiones, la regulación implica intensificar o ampliar una emoción y, en otras situaciones, supone atenuar o suprimir una emoción. En la Tabla 4.1 se resumen los cuatro procesos resultantes de combinar los diferentes tipos de foco de la regulación emocional con la dirección de esta.

**Tabla 4.1.** *Tipos de estrategias de regulación emocional.*

		<b>Foco de la regulación</b>	
		Actuación profunda (regulación focalizada en los antecedentes)	Actuación superficial (regulación focalizada en las respuestas)
<b>Dirección de la regulación</b>	Amplificación	Expresar o amplificar los sentimientos	Expresar o amplificar las expresiones emocionales
	Supresión	Inhibir, desalentar o neutralizar los sentimientos	Inhibir, desalentar o neutralizar las expresiones emocionales

*Nota.* Adaptado de *Emotional Labour and employee well-being: an integrative review* (p. 302) de Holman et al., 2008, Research companion to emotion in organizations. Edward Elgar Publishing Ltd

La primera dimensión, el momento temporal del proceso emocional donde se pone el foco de la regulación emocional, supone la principal característica a la hora de distinguir entre estrategias de regulación emocional. Tal y como hemos comentado previamente, Gross (1998a) sitúa el foco de la regulación en los antecedentes o en las respuestas del proceso. Las estrategias que sitúan el foco en los antecedentes se centran en el cambio de aspectos que ocurren antes de que una emoción se haya desarrollado por completo. Sin embargo, los procesos de regulación que sitúan el foco en las respuestas modifican únicamente la expresión emocional (Gross, 1998a).

La segunda dimensión clave para el análisis y la diferenciación de las estrategias de trabajo emocional según Holman et al. (2008b) es la dirección de la regulación emocional. El proceso de regulación emocional puede estar orientando a la amplificación o a la supresión de las emociones, dependiendo de qué emoción fuera la que se estuviera sintiendo y cuál la dictada por la norma emocional (Hochschild, 1983). Considerando estas dos dimensiones, es importante analizar en detalle las estrategias de actuación profunda y superficial enmarcadas dentro de los procesos de regulación emocional para profundizar en sus características como estrategias diferenciadas de trabajo emocional.

## **4.1 Estrategias de regulación emocional**

### **4.1.1. Actuación profunda**

En lo que respecta al foco de la regulación, según el modelo propuesto por Grandey, (2000), la actuación profunda sitúa el foco del proceso de la regulación emocional en los antecedentes (ver Tabla 4.1). Siendo, por tanto, una estrategia de regulación emocional que afecta a la percepción y al procesamiento de los eventos emocionales, actuando, por tanto, al comienzo del desarrollo de una emoción. De esta forma, la actuación profunda se centra en las causas de la experiencia emocional para lograr el cambio en el procesos. Es decir, la actuación profunda regula las emociones antes de que provoquen respuestas conductuales, experienciales o fisiológicas o, al menos, antes de que estas se desarrollen plenamente (Gross, 1998a). En otras palabras, la regulación de la emoción centrada en los antecedentes ocurren antes de que se desarrolle plenamente la emoción y tiene como objetivo cambiar la situación o la percepción de una situación para lograr modificar el desarrollo de la emoción (Grandey, 2000).

Entre las estrategias más utilizadas por los trabajadores para lograr una actuación profunda exitosa, se incluyen aquellas dirigidas a modificar la activación psicofisiológica asociada a la experiencia emocional y/o los sentimientos. Para cambiar la activación pueden recurrir a, por ejemplo, la relajación (Hülshager y Schewe, 2011). Para modificar los sentimientos destacan la reevaluación de la situación que dispara la emoción y las auto-instrucciones como las más utilizadas. Otro tipo de actuaciones implican el consumo de sustancias (p. ej., alcohol y/o marihuana) que afecten tanto los aspectos psicofisiológicos como de evaluación de la situación (Cooper et al., 2016). A través de cualquiera de estas actuaciones, los individuos regulan las experiencias emocionales provocadas por una gran variedad de situaciones (Weiss et al., 1999).

Por tanto, la actuación profunda permite a los sujetos, en primer lugar, alinear sus sentimientos con los recogidos por las normas emocionales. En segundo lugar, logran una expresión emocional más genuina, ya que estas expresiones derivan de experiencias emocionales alineadas con la norma, sin que exista disonancia emocional. Por ejemplo, un empleado de un hotel puede tratar de ponerse en el lugar de un cliente complicado que le está generando emociones incompatibles con las normas emocionales. Utilizando esta estrategia, puede llegar a sentir empatía por el cliente y expresar una preocupación genuina por su situación (Grandey, 2003).

En cuanto al segundo elemento clasificatorio, la dirección de la regulación de la emoción, la actuación profunda puede amplificar o suprimir la experiencia emocional (Grandey, 2000; Holman et al., 2008b). Utilizando la actuación profunda, el trabajador podría recurrir a procesos cognitivos de reevaluación de la situación para suprimir la experiencia emocional de una emoción contraria a las normas emocionales. Por ejemplo, un profesional sanitario puede reinterpretar las conductas agresivas de un paciente, como comportamientos derivados del temor que está experimentado. De este modo, la sensación de enfado del profesional puede transformarse en empatía. También, si el trabajador quisiera amplificar la experiencia emocional de una emoción requerida por la norma organizacional, podría cambiar el foco de la atención hacia eventos que le provocaran esa emoción o recurrir a la reestructuración cognitiva. Por ejemplo, un dependiente puede centrar su atención en el hilo musical más que en un cliente que desordena la tienda de modo que se intensifique la experiencia emocional positiva inducida por la música. Es decir, los sujetos pueden elegir cualquier estrategia de regulación emocional centrada en los antecedentes tanto para suprimir como para amplificar sus emociones.

En definitiva, tal y como se ha explicado, en el caso de la actuación profunda, sea cual sea la dirección de la regulación emocional, el objetivo de la regulación será la experiencia interna y privada de la emoción. Es por este motivo que la manifestación emocional estará alineada con la emoción que está siendo experimentada, resultando su expresión ante los clientes más auténtica. Por tanto, tal y como se adelantó previamente, cuando los trabajadores utilizan la actuación profunda para regular sus sentimientos y hacerlos coincidir con su expresión desaparece la disonancia emocional. La actuación profunda se corresponde, de esta forma, con una expresión de emociones genuinas permitidas por la organización.

Recordemos que anteriormente hemos distinguido entre “disonancia de la norma emocional” y “expresión emocional falsa” para hacer referencia a la diferencia entre la disonancia inicial de la emoción experimentada y la que se recoge en las normas y la disonancia que persiste una vez ejecutada la acción regulatoria. En el caso de la actuación profunda, los trabajadores resuelven ambos tipos de disonancia. Por un lado, cuando ponen en marcha mecanismos de regulación emocional con éxito consiguen expresar aquellas emociones permitidas por la organización, lo cual resuelve la “disonancia de la norma emocional”. Por otro lado, al alinear su experiencia emocional con la expresión consecuente no se produce la expresión emocional falsa, resolviendo así el segundo tipo de disonancia emocional, es decir, la expresión emocional falsa. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en la actuación profunda, en la actuación superficial se mantiene la expresión emocional falsa.

#### **4.1.2. Actuación superficial**

En la actuación superficial, la expresión emocional está alineada con la norma emocional, pero no lo está con la experiencia emocional, por lo que se produce una expresión simulada, que no deriva del sentimiento correspondiente. Por tanto, en este caso sí que se produce disonancia emocional en términos de “expresión emocional falsa”, mientras que desaparece la disonancia con la norma de expresión. Esta disonancia se debe principalmente al hecho de que la actuación superficial se utiliza cuando la experiencia emocional ya se ha desarrollado plenamente (Grandey, 2000).

A diferencia de lo que ocurre cuando se pone en marcha la actuación profunda, en la actuación superficial los empleados se limitan a modificar su expresión emocional, sin que su experiencia emocional disonante se modifique. En este sentido, la actuación superficial se reconoce como una estrategia focalizada en las respuestas (Grandey, 2000). Un ejemplo de actuación superficial sería la de un trabajador que finge una sonrisa mientras reprime el mal humor que está experimentando durante la interacción con un cliente (Totterdell y Holman, 2003). Por este motivo, se ha ejemplificado la actuación superficial con el hecho de ponerse una máscara para atender a los clientes. En definitiva, la actuación superficial trata de modificar las respuestas emocionales que no se desean manifestar, fingiendo una expresión emocional apropiada según las normas organizacionales. Se corresponde, por tanto, con la estrategia de regulación emocional recogida en la Figura 1.1 como “expresión emocional falsa”.

En lo que respecta a la segunda dimensión de análisis de estrategias de trabajo emocional, la dirección de la regulación, la actuación superficial, al igual que la actuación profunda, puede dirigirse a amplificar o a suprimir la emoción. Sin embargo, a diferencia de esta, se realiza modificando únicamente la expresión emocional pública y visible. Es decir, el objetivo sería únicamente fingir emociones para cumplir así con la regla emocional y, de esta forma, evitar posibles consecuencias negativas por parte de la organización (Grandey, 2000; Gross, 1998a; Totterdell y Holman, 2003). La explicación de la actuación profunda se ejemplificó con un empleado de hotel que utilizaba una estrategia cognitiva para ponerse en la piel del cliente y mostrar empatía, lo que genera una expresión de preocupación más auténtica. Sin embargo, si ese mismo empleado utilizase actuación superficial se limitaría a tratar de poner “buena cara”, simulando simpatía, aunque internamente se sienta irritado con el cliente.

#### **4.1.3. Regulación emocional automática**

Aunque la mayoría de los estudios sobre estrategias de trabajo emocional se han centrado en las estrategias de actuación superficial y profunda, existe una tercera estrategia de trabajo emocional denominada expresión emocional genuina o regulación automática (Ashforth y Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005; Glomb y Tews, 2004). La regulación automática ha sido definida por Mauss et al. (2008) como “cambios (incrementos o disminuciones) de cualquier aspecto de la emoción sin tomar la decisión consciente de hacerlo, sin prestar atención al proceso de regular las emociones y sin emplear un control deliberado” (p. 43). La regulación automática se produce, por tanto, en situaciones donde la experiencia emocional coincide de forma espontánea con las emociones requeridas por la norma emocional. Además, esta estrategia de regulación emocional no implica una “actuación” consciente sino que opera de forma inconsciente y no implica apenas esfuerzo (Martínez-Iñigo et al., 2007; Mikolajczak et al., 2009).

Considerando los elementos básicos que definen la regulación automática parece evidente que es una estrategia diferenciada de la actuación profunda y de la actuación superficial (Diefendorff et al., 2005). La diferencia más importante reside en que la actuación automática no requiere la puesta en marcha de mecanismos conscientes, lo cual sí sucede tanto en la actuación superficial como en la actuación profunda (Diefendorff et al., 2005; Grandey, Diefendorff, et al., 2013). De esta forma, la regulación emocional consiste en una monitorización de la intensidad de la emoción y de su grado de adecuación a las normas emocionales y no en una modificación de las emociones (Beal y Trougakos, 2013).

En definitiva, esta estrategia se diferencia de las anteriores en que, en la actuación profunda o superficial, los cambios se inician mediante un procesamiento deliberado y controlado, mientras que en la regulación automática no se produce ese esfuerzo consciente e intencionado (Mauss et al., 2008). Sin embargo, también guardan algunas similitudes, especialmente con la actuación profunda. Por ejemplo, en la regulación automática, al igual que ocurre con la actuación profunda, no va acompañada en el tiempo de disonancia emocional. De hecho, por estas semejanzas con la actuación profunda, algunos autores han denominado la regulación automática como “actuación profunda pasiva” (Diefendorff et al., 2005; Zapf, 2002).

#### **4.1.4. Desviación emocional**

Hasta el momento se han descrito estrategias de regulación emocional que resultaban exitosas porque, a pesar de sus diferencias, todas ellas derivaban en el cumplimiento de las

normas emocionales. Sin embargo, aunque hayan recibido menos atención en la literatura científica, recordemos que existen circunstancias en las cuales los empleados no quieren o no pueden mostrar las emociones requeridas (Spencer, 2005). Imaginemos la situación en la cual un empleado debe enfrentarse a un cliente muy grosero y que está enormemente alterado o pensemos en un profesor que se ve sobrepasado en una clase. En este tipo de circunstancias es habitual que las estrategias anteriormente explicadas fracasen. Cuando eso ocurre, los trabajadores pueden recurrir a una cuarta estrategia de regulación emocional, la desviación emocional.

La desviación emocional se define, según Rafaeli y Sutton (1987), como una estrategia de regulación emocional que resulta en emociones experimentadas y mostradas que no coinciden con las emociones deseadas por la organización. Además, la desviación emocional puede producirse tanto de forma intencionada como no intencionada. Algunos autores como von Gilsa et al. (2014) relacionan estrechamente la desviación emocional con la actuación profunda y la regulación automática porque en estas estrategias los trabajadores también expresan aquellas emociones que realmente están experimentando. Sin embargo, afirman que los empleados suelen recurrir a la desviación emocional cuando la actuación profunda o la regulación automática no son una posibilidad. Esto puede ocurrir, por ejemplo, porque el conflicto surge repentinamente o porque las emociones negativas que se experimentan son demasiado fuertes, lo cual imposibilita la regulación emocional. Aunque la desviación emocional es una estrategia de trabajo emocional a tener en cuenta, no suele ser habitual que se aborde porque es poco frecuente que se den conductas negativas hacia los clientes por parte de los empleados (Bradley et al., 2010). En la Figura 1.1, se recoge la desviación emocional como una manifestación de emociones genuinas, pero desviadas de las normas emocionales que se producen cuando existe disonancia de la norma emocional, pero no llevan a cabo proceso de regulación emocional.

Además de las diferencias existentes entre actuación superficial, actuación profunda, regulación automática y desviación emocional, la bibliografía también ha demostrado que las consecuencias para el bienestar y el rendimiento que tiene poner en marcha estos procesos difieren entre las estrategias.

## 5. CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL

A finales de los años 80 y principios de los 90, el concepto de trabajo emocional se generalizó en el campo de la investigación organizacional. A raíz de esta generalización, aparecieron un considerable número de investigaciones centradas en abordar qué efectos tenía este fenómeno para los trabajadores (N. M. Humphrey, 2021). Generalmente, las consecuencias del trabajo emocional se han agrupado en torno a dos grandes grupos; consecuencias para el rendimiento y consecuencias para el bienestar (Wharton, 1999).

En cuanto al bienestar, ya adelantaba Hochschild (1983) que realizar trabajo emocional tenía consecuencias importantes para la salud de los trabajadores. La autora afirmaba que mostrar emociones que no estaban siendo experimentadas, a largo plazo, ocasiona problemas como síntomas psicósomáticos, consumo abusivo de alcohol, drogas, problemas sexuales y alienación o alejamiento de los propios sentimientos. En lo que respecta al rendimiento, afirmaba que realizar trabajo emocional durante un tiempo prolongado provocaba un descenso en las capacidades de los trabajadores para mostrar las emociones deseadas, insatisfacción laboral y absentismo. Matizaba que, aunque fueran capaces de seguir sonriendo, no sentirían esa emoción, experimentando como consecuencia disonancia emocional. Por tanto, la autora señala que el desempeño del trabajo emocional -ajustar la expresión emocional a las normas de la organización- puede afectar negativamente al bienestar psicológico y al rendimiento de los trabajadores. Desde la obra original de Hochschild (1983), el número de estudios que tratan de determinar las consecuencias que tiene para los trabajadores regular sus emociones durante la interacción con clientes no ha cesado de crecer.

Entre las consecuencias más relevantes para la salud, se ha demostrado que el trabajo emocional puede provocar; estrés, depresión, cinismo, síntomas depresivos (Erickson y Wharton, 1997), abuso de alcohol y drogas, absentismo (Grandey, 2000; Morris y Feldman, 1996) y alienación (Mastracci y Adams, 2018). En cuanto a la investigación sobre las consecuencias del trabajo emocional para el rendimiento, la mayoría de estudios se ha enfocado en considerarlo como un estresor relacionado con el agotamiento emocional que ocasiona, por ejemplo, un descenso en el rendimiento (Grandey, 2000; Wharton, 1999) y un aumento de las intenciones de dejar el puesto de trabajo (Tett y Meyer, 1993). Sin embargo, los datos al respecto suelen arrojar resultados inconsistentes, ya que también se ha encontrado relación con algunas consecuencias positivas (Bhave y Glomb, 2016; Bono y Vey, 2005; Grandey, Diefendorff, et al., 2013; R. H. Humphrey et al., 2015). Por ejemplo, algunos estudios han revelado evidencia de que los trabajadores que llevan a cabo trabajo emocional

pueden experimentar una mayor satisfacción laboral (Bhave y Glomb, 2016) y, además, se reconoce como una condición que enriquece el puesto de trabajo de manera significativa para algunos grupos de trabajadores, ya que puede facilitar la comunicación, aumentar la satisfacción y evitar sentimientos negativos, entre otras consecuencias positivas (Judge et al., 2009; Larson y Yao, 2005; Morris y Feldman, 1996; Shuler y Sypher, 2000; Zapf y Holz, 2006). Es conveniente, por tanto, explicar en profundidad las consecuencias que el trabajo emocional tiene tanto para la salud como para el rendimiento de los trabajadores.

## 5.1 Rendimiento

En las primeras páginas de este trabajo, se explicó que el trabajo emocional se concibe como una ventaja competitiva y una vía de obtención de resultados para las empresas (Hochschild, 1983). Considerando esta idea, parece clara la importancia que tiene estudiar cómo el trabajo emocional afecta al rendimiento de las organizaciones en términos de productividad. Sin embargo, el interés del impacto del trabajo emocional no radica solo en el impacto que produce sobre los clientes, sino también sobre los propios trabajadores que regulan sus emociones (Hur et al., 2015; Y. S. Kim y Ra, 2009; S.-M. Lee, 2013; Sun et al., 2012). De hecho, el impacto que tiene el trabajo emocional sobre las actitudes y conductas de los trabajadores encargados de la atención al público se considera como uno de los factores más importantes a la hora de determinar la calidad y satisfacción con el servicio (Sergeant y Frenkel, 2000).

Estas actitudes y conductas se enmarcan en lo que se conoce como Compromiso con el Servicio al Cliente. Este concepto fue creado y operativizado por Peccei y Rosenthal (1997), los cuales lo definieron como “la propensión relativa de un individuo a participar en la mejora continua y ejercer un esfuerzo en el trabajo para el beneficio de los clientes” (p. 69). Estos mismos autores argumentan que mantener esta actitud activa hacia los clientes incluye un gasto de energía por parte de los trabajadores. En esta línea, el trabajo emocional ha demostrado relacionarse positivamente con el rendimiento de los empleados, por ejemplo, suavizando la interacción con el cliente y facilitando la efectividad en la ejecución de la tarea (Ashforth y Humphrey, 1993; Kluemper et al., 2013). También, se ha encontrado que poner en marcha mecanismos de trabajo emocional tiene una relación positiva con el rendimiento laboral en términos de, por ejemplo, compromiso organizacional, desempeño laboral y comportamientos éticos (Elmadağ et al., 2008).

Sin embargo, no todos los hallazgos van en la misma dirección. Por ejemplo, Gosserand (2003) encontró que no existía una relación significativa entre la evaluación que los supervisores hacían de la puesta en marcha de estrategias de trabajo emocional y el desempeño de los trabajadores atendiendo a clientes. Además, los trabajadores del sector servicios no se dedican únicamente a atender a los clientes. También, suelen realizar otras tareas que requieren destreza, eficiencia y precisión, las cuales son críticas para un desempeño laboral exitoso. La ejecución de estas tareas puede verse afectada por el esfuerzo que requiere el trabajo emocional. Pongamos, por ejemplo, el caso de un trabajador de un *call center*. Estos trabajadores además de atender a los clientes cumpliendo con unas normas emocionales deben calcular el precio de algunos productos, informar de tarifas, generar

facturas de forma adecuada, etc. Precisamente, Goldberg y Grandey (2007) encontraron en un estudio donde simulaban un *call center* que aquellos sujetos que debían regular sus emociones cometían más errores que aquellos que no.

En definitiva, tal y como se ha comentado previamente, la evidencia sobre las consecuencias del trabajo emocional para el rendimiento de los trabajadores son contradictorias. Así pues, aunque un número importante de estudios revela que la forma en que los empleados regulan sus emociones reduce su rendimiento laboral (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Wharton, 1999), otros encuentran un efecto positivo (Bono y Vey, 2005; Hülshager y Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; G. Wang et al., 2011).

## 5.2 Bienestar

Aunque en el caso de las organizaciones el interés sobre la regulación emocional se relaciona fundamentalmente con su impacto sobre el rendimiento, una parte importante de la investigación se ha centrado también en las consecuencias para el bienestar laboral de los trabajadores. Hochschild (1983) ya señalaba las consecuencias negativas para el bienestar laboral de la expansión del control de las organizaciones sobre la dimensión emocional. Tal y como se explicó anteriormente, la autora afirmaba que el desempeño del trabajo emocional -ajustar la expresión emocional a las normas de la organización- puede afectar negativamente al bienestar psicológico. Desde la obra original de Hochschild (1983), la literatura científica que ha tratado de ahondar en las consecuencias que tiene el trabajo emocional para la salud de los trabajadores ha crecido exponencialmente. Además, como sucede con los efectos sobre el rendimiento laboral, también existen aquí resultados inconsistentes, apareciendo tanto efectos positivos como negativos relacionados con el trabajo emocional. En este sentido, algunos estudios han encontrado una relación positiva entre el trabajo emocional y la satisfacción laboral y la calidad de la comunicación (Judge et al., 2009; Larson y Yao, 2005). Sin embargo, la gran mayoría de estos estudios determinan que el trabajo emocional es un estresor que, como tal, puede derivar en agotamiento emocional, insatisfacción laboral, despersonalización y síntomas depresivos (Grandey, Diefendorff, et al., 2013; Hülshager y Schewe, 2011; Singh y Glavin, 2017; Troyer et al., 2000).

Aunque ya se han adelantado algunas de las consecuencias que las diferentes estrategias de trabajo emocional tienen para el bienestar de los empleados, es conveniente abordar más en detalle los efectos que provocan estas estrategias de regulación emocional. La mayoría de las investigaciones que han estudiado los efectos del trabajo emocional para el bienestar laboral se han centrado en la tensión laboral (en inglés, *job strain*). La tensión laboral implica consecuencias a nivel psicológico, fisiológico y reacciones conductuales hacia los estresores laborales que incluyen aspectos como la ansiedad, una alta tasa cardíaca, malestar, agotamiento, etc. (Karasek, 1979). De entre todas las consecuencias negativas que tiene el trabajo emocional para la salud, el agotamiento emocional ha sido la más estudiada.

El agotamiento emocional se ha definido como “la pérdida de energía y el sentimiento de que los recursos emocionales se han agotado” (Maslach, 1982). Hace referencia, por tanto, al sentimiento de estar quemado, frustrado y de percibir que las demandas que supone el trabajo de cara al público exceden los recursos disponibles (Maslach y Jackson, 1981). El agotamiento emocional se considera “la variable central del *burnout* y la manifestación más obvia de este complejo síndrome” (Maslach et al., 2001, p. 402). Además del agotamiento

emocional, la despersonalización y la pérdida de compromiso personal son factores claves en la aparición del *burnout* (Maslach et al., 2001) como consecuencia del trabajo emocional (Schaufeli y Enzmann, 1998). El trabajo emocional también se relaciona con la sensación de despersonalización propia del *burnout*, ya que se ve comprometido el “yo real”, la “auto-autenticidad y la “auto-realización” (Hochschild, 1979). La despersonalización se traduce en la tendencia de tratar a los clientes como objetos y de volverse indiferente y apático hacia ellos. Por último, la falta de sensación de logro, otro aspecto clave del *burnout*, también puede verse amenazado como consecuencia de la reducción en la autoeficacia durante la realización de trabajo emocional. Por tanto, parece que el nivel de *burnout* de los trabajadores que realizan trabajo emocional durante un tiempo prolongado puede verse afectado.

En resumen, parece evidente que el trabajo emocional podría estar estrechamente relacionado con consecuencias negativas para el bienestar laboral, aunque, como se ha mencionado, la investigación arroja resultados contradictorios. Tal y como afirman Singh y Glavin (2017), los datos contradictorios que se encuentran en las consecuencias que el trabajo emocional tiene tanto para el bienestar como para el rendimiento son fruto de una dependencia excesiva en los estudios de casos de ocupaciones específicas, o comparaciones entre pequeños números de trabajadores en ocupaciones muy concretas, por ejemplo, en asistentes de vuelo (Jeon, 2016) y profesores (Mahoney et al., 2011). También, otra de las limitaciones de estos resultados son la gran cantidad de factores individuales que se han abordado como moderadores de la relación entre trabajo emocional y sus consecuencias. Por ejemplo, entre estos factores encontramos la personalidad (Bakker et al., 2006; Cano-García et al., 2005; Judge et al., 2009), la inteligencia emocional (E. J. Austin et al., 2008; Jeon, 2016; Y. H. Lee y Chelladurai, 2016), el género (Polletta y Tufail, 2016) y la experiencia en el puesto (Grandey, 2003; G. Kim y Lee, 2012), entre otros. Pero, además de estas limitaciones, las inconsistencias encontradas apuntan a la posibilidad de que las consecuencias del trabajo emocional dependan, en gran medida, de la estrategia utilizada y también del contexto en el que se desarrolla la actividad laboral (Grandey y Gabriel, 2015). Por este motivo, en el siguiente apartado se analizarán las consecuencias que tienen las diferentes estrategias de trabajo emocional para el bienestar y el rendimiento de los empleados.

### **5.3 Consecuencias de trabajo emocional según la estrategia utilizada**

Durante los casi 40 años que han pasado desde que Hochschild (1983) acuñara el concepto de trabajo emocional, sus estrategias y las consecuencias que éstas tenían, no han cesado de aumentar las investigaciones al respecto de este proceso de regulación en el trabajo. Tal y como se ha comentado previamente, una de las líneas de investigación que más se ha desarrollado ha sido aquella que intenta dar respuesta a las razones de la variabilidad en las consecuencias que tiene para los trabajadores realizar trabajo emocional. De hecho, la gran cantidad de investigación empírica al respecto demuestra que la relación existente entre el trabajo emocional y las consecuencias que este tiene para los empleados es compleja y multidimensional (N. M. Humphrey, 2021).

En este sentido, en el apartado anterior se ha analizado el impacto, tanto positivo como negativo, que tiene el trabajo emocional con el rendimiento y con el bienestar de los trabajadores. Se ha explicado, además, que parte de esta heterogeneidad de consecuencias dependía principalmente de la estrategia de trabajo emocional utilizada. Por ese motivo, en este apartado se abordan las diferentes consecuencias que supone realizar cada una de las estrategias de trabajo emocional explicadas previamente. Concretamente, nos centraremos en la comparación de resultados derivados de la actuación superficial y de la actuación profunda. En apartados posteriores, se dará explicación a esas diferencias en las consecuencias sobre el bienestar laboral. Para ello, se desarrollarán en profundidad diferentes modelos que tratan de dar respuesta a las diversas consecuencias del trabajo emocional y las razones de que se produzca variabilidad en las consecuencias dependiendo de la estrategia utilizada.

La evidencia empírica sobre las consecuencias de la actuación superficial y la actuación profunda identifican la primera como la más negativa para el bienestar y rendimiento laboral (Ashforth y Humphrey, 1993; Brotheridge y Grandey, 2002; Chau et al., 2009; Grandey, 2003; R. H. Humphrey et al., 2015; Morris y Feldman, 1996; Pugliesi, 1999). En este sentido, hasta cinco meta-análisis han evidenciado que la actuación superficial es una estrategia que está relacionada positivamente con diferentes indicadores de malestar laboral (p. ej., burnout, estrés, depresión, etc.), mientras que la actuación profunda puede mejorar el rendimiento sin causar una reducción en el bienestar (Bono y Vey, 2005; Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013; G. Wang et al., 2011). A continuación, veremos en detalle cómo se relacionan ambas estrategias con el rendimiento y con el bienestar laboral.

### **5.3.1. Rendimiento**

Respecto a las consecuencias sobre el rendimiento se ha analizado principalmente la relación existente entre las estrategias de regulación emocional y las conductas contraproducentes en el trabajo, el trato hacia los clientes, el rendimiento en otras tareas y las intenciones de abandonar la organización. Las conductas contraproducentes se entienden como “aquellas conductas voluntarias que violan las normas organizacionales, afectando negativamente el bienestar de la organización, sus miembros o ambos” (S. L. Robinson y Bennett, 1995). Algunas conductas contraproducentes serían simular una enfermedad para no asistir al puesto de trabajo, reducir la calidad del trabajo de manera consciente o simular facturas para ingresar más dinero del gastado en, por ejemplo, una comida cuyos costes afronta la organización (Bechtoldt et al., 2007). En lo que respecta a la relación entre conductas contraproducentes y el trabajo emocional, parece que se relacionan positivamente con la actuación superficial (Bechtoldt et al., 2007).

En cuanto al trato de los empleados hacia los clientes existe una relación positiva entre la actuación profunda y la satisfacción de los clientes ( $\rho = 0,37$ ) (Hülshager y Schewe, 2011). Por otro lado, en lo que respecta al rendimiento laboral, entendido como la productividad en otras tareas que no sean la atención a los clientes, parece que, de nuevo, la estrategia utilizada influye notablemente. Por ejemplo, la actuación profunda no parece relacionarse con una disminución en el desempeño en otras tareas que se dan de forma simultánea, algo que sí ocurre en el caso de la actuación superficial (Hülshager y Schewe, 2011). Además, realizar trabajo emocional mediante actuación superficial de forma continuada, se encuentra relacionado positivamente con las intenciones de abandonar la organización (Chau et al., 2009; Goodwin et al., 2011).

### **5.3.2. Bienestar**

En lo que respecta al bienestar, la actuación superficial ha mostrado, desde las primeras investigaciones, una relación positiva con la ansiedad, el estrés y los sentimientos de tensión emocional (Erickson y Wharton, 1997). Investigaciones más recientes han confirmado que la actuación superficial diaria se relaciona positivamente con sentimientos de desgaste (Wagner et al., 2014), agotamiento emocional (Grandey, 2003; Hwa, 2012; Judge et al., 2009) y despersonalización (Brotheridge y Lee, 2003). Incluso, se ha demostrado que la actuación superficial está vinculada con un mayor consumo de alcohol después del trabajo (Grandey et al., 2016). También, desde un enfoque biofisiológico se ha demostrado cómo la regulación emocional implica un aumento del estrés, a través del aumento en la secreción de cortisol

(Grandey, 2000; Grandey et al., 2016; Hochschild, 1979, 1983; Kotsou et al., 2011; Morris y Feldman, 1996). Esta medida biofisiológica podría explicar la relación entre la actuación superficial y las consecuencias negativas para la salud física (Schaubroeck y Jones, 2000) o los problemas de sueño (Wagner et al., 2014). Además, el reciente meta-análisis de (N. M. Humphrey, 2021) confirma que existen relaciones significativas entre la actuación superficial y cada dimensión del burnout; agotamiento emocional, despersonalización y compromiso personal.

Aunque la evidencia sobre las consecuencias negativas de la actuación superficial para el bienestar laboral es bastante robusta, no lo es tanto para el caso de la actuación profunda. Mientras algunos estudios han asociado la actuación profunda con un alto desgaste (Grandey, 2003; Holman et al., 2002; Totterdell y Holman, 2003), otros no encuentran relación significativa (Beal et al., 2006) e, incluso, algunos lo relacionan con un bajo desgaste (Brotheridge y Grandey, 2002). En algunos meta-análisis se afirma que, en el caso de la actuación profunda, “se evidencian relaciones débiles con indicadores de deterioro de bienestar laboral, siendo solo significativa la relación en el caso del agotamiento emocional ( $\rho = 0,09$ )” (Hülshager y Schewe, 2011, p. 24).

De esta forma, las consecuencias de la actuación profunda no apuntan en una dirección clara. Mientras algunos autores afirman que no parece haber relación entre actuación profunda y despersonalización (Brotheridge y Grandey, 2002), N. M. Humphrey (2021) realiza un meta-análisis en el que encuentran relaciones significativas positivas entre actuación profunda e indicadores como el compromiso personal, satisfacción laboral y relaciones negativas con otros indicadores como la despersonalización. Aunque la evidencia sobre las consecuencias de la actuación profunda parece confusa, la mayoría de estudios no han encontrado una relación consistente entre la actuación profunda y el agotamiento emocional (N. M. Humphrey, 2021; Hwa, 2012; Schaible y Six, 2016).

En esta línea, también Kammeyer-Mueller et al., (2013) concluyeron en otro meta-análisis que la actuación superficial se relacionaba de forma sistemática con consecuencias como estrés, agotamiento emocional y satisfacción laboral, mientras que en el caso de la actuación profunda esta relación no era significativa. Por tanto, en líneas generales se podría concluir que la actuación profunda no daña el bienestar del empleado (R. H. Humphrey et al., 2015). Por último, la regulación automática de las emociones tampoco se relaciona con las consecuencias negativas del trabajo emocional (ej., disonancia emocional y burnout) (Diefendorff et al., 2005).

A lo largo de este apartado se ha descrito la variabilidad encontrada en la relación entre el trabajo emocional y las consecuencias que tiene para la salud y el rendimiento de los trabajadores. También, se ha abordado la relevancia para esta relación del tipo de estrategia de regulación emocional empleada para la ejecución del trabajo emocional. De esta forma, considerando el amplio número de estudios al respecto, así como diferentes metaanálisis, se ha puesto de manifiesto que no todas las estrategias para la regulación emocional en el trabajo impactan de la misma manera sobre el bienestar de los empleados. En este sentido, la evidencia muestra de forma consistente una relación negativa entre la actuación superficial y el bienestar y rendimiento laborales. Por el contrario, la relación entre la actuación profunda y el bienestar es inconsistente entre los estudios, siendo en unos casos ligeramente negativa -menor que la existente con la actuación profunda-, en otros es positiva y en algunos la relación es nula. En el caso del rendimiento, parece que podría incrementarse con el uso de la actuación profunda. Por último, aunque el número de estudios sobre regulación emocional automática en el trabajo es escaso, los resultados de las investigaciones muestran una relación positiva tanto con el bienestar como con el desempeño laborales (Hülshager y Schewe, 2011).

Tras revisar la evidencia acumulada en los últimos años sobre la heterogeneidad en las consecuencias que tiene realizar trabajo emocional parece evidente que la estrategia utilizada juega un papel imprescindible en la explicación de esta variabilidad. Sin embargo, un análisis detallado sobre la evidencia muestra que la heterogeneidad en los hallazgos no puede ser explicada exclusivamente en términos del tipo de estrategia seleccionada. A pesar de que generalmente exista una homogeneidad en los hallazgos para cada una de las estrategias, algunos estudios han encontrado resultados diferentes en los efectos de una misma estrategia de trabajo emocional. Por tanto, a pesar de que la dicotomía positiva-negativa en relación con la actuación profunda y superficial está presente en la mayoría de los estudios al respecto, existe evidencia que muestra que esto no siempre es así. En este sentido, se vinculó la actuación profunda diaria con sentirse peor entre una muestra de empleados estadounidenses (Judge et al., 2009) y la actuación superficial con un mejor rendimiento (Beal et al., 2006; Chi et al., 2011) y mejores actitudes laborales cuando se recompensaba adecuadamente a los empleados (Grandey, Chi, et al., 2013). Además, algunos estudios encontraron que la actuación superficial solo es perjudicial para los trabajadores cuando el cliente considera que las emociones manifestadas son falsas (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Groth et al., 2009; K. L. Wang y Groth, 2014).

Estas inconsistencias sugieren que algunos factores intrapersonales e interpersonales pueden variar el impacto de las diferentes estrategias sobre sus consecuencias. Es decir, la actuación superficial y la profunda no siempre son beneficiosas o perjudiciales, sino que sus consecuencias están moderadas y mediadas por estos factores. Por este motivo, para lograr un entendimiento más completo de la relación entre trabajo emocional y sus consecuencias es necesario, no solo abordar el tipo de estrategia empleada, sino también otros factores. En el siguiente apartado se abordarán algunos factores intrapersonales moderadores de las consecuencias de trabajo emocional y, en los siguientes capítulos se abordarán diferentes modelos que tratan de explicar estas consecuencias.



## 6. FACTORES MODERADORES DE LAS CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL

El campo de estudio de las consecuencias del trabajo emocional comenzó hace más de 40 años y durante estas cuatro décadas no son pocos los factores que han demostrado influir en la relación entre el trabajo emocional y sus consecuencias, más allá de la estrategia de regulación implementada por el trabajador.

El género ha sido uno de los factores más importantes desde los comienzos de la investigación sobre trabajo emocional (Guy, 2019; Guy y Azhar, 2018; Guy y Newman, 2004; Martin, 1999; Meier et al., 2006). Estas investigaciones, en su mayoría, muestran que las consecuencias son diferentes según el género de los empleados (F. Y. L. Cheung y Tang, 2010a; H.-A. M. Johnson y Spector, 2007; S.-B. Yang y Guy, 2015). Sin embargo, no parece haber consenso en la dirección de estas relaciones. Por ejemplo, en el caso de las mujeres aparece una relación positiva entre la actuación superficial y la satisfacción laboral (Wharton, 1999; S.-B. Yang y Guy, 2015). Otros estudios encuentran que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de experimentar consecuencias negativas asociadas al trabajo emocional (H.-A. M. Johnson y Spector, 2007). En lo que respecta a la actuación profunda, parece que, en los hombres, se observa una relación más fuerte con la satisfacción laboral (Cottingham et al., 2015). También, Erickson y Ritter (2001) encontraron que, a pesar de que las mujeres reportaban niveles más elevados de trabajo emocional que sus compañeros hombres, no referían mayores niveles de agotamiento emocional. Por el contrario, en una metarregresión reciente se encontró que el porcentaje de mujeres en la muestra no afectaba al tamaño del efecto entre el trabajo emocional y el agotamiento o satisfacción laboral (N. M. Humphrey, 2021). La explicación que se ofrece a estos resultados es que, pese a que las mujeres desempeñan mayores niveles de trabajo emocional, están más socializadas para desempeñar esta labor, lo que reduciría el impacto negativo. Por ese motivo, en algunas ocasiones, no se observan diferentes niveles de agotamiento ni de satisfacción en función del género (Erickson y Ritter, 2001; N. M. Humphrey, 2021; Wharton, 1993).

Otras variables sociodemográficas moderadoras de la relación entre trabajo emocional y sus consecuencias son la edad y la experiencia laboral. En lo que respecta a la edad, existe evidencia sobre la relación positiva que tiene la edad con la actuación profunda, lo cual indica que las personas de mayor edad tienden a utilizar la actuación profunda con mayor frecuencia (F. Y. L. Cheung y Tang, 2010b; Dahling y Perez, 2010; Hur et al., 2014). En cuanto a la experiencia laboral, ha demostrado estar negativamente relacionada con la actuación profunda, pero no tiene relación con la actuación superficial (Hur et al., 2014).

Por otro lado, considerando los factores intrapersonales, la inteligencia emocional es uno de los más estudiados. Este tipo de inteligencia fue definida por Salovey y Mayer (1990) como “la habilidad de monitorizar las emociones propias y de otros” y ha demostrado estar involucrada en las consecuencias del trabajo emocional (E. J. Austin et al., 2008). En cuanto a su relación con el trabajo emocional y sus consecuencias, Jeon (2016) encontró, en un estudio con auxiliares de vuelo, que a mayores niveles de inteligencia emocional menos consecuencias negativas se derivaban del trabajo emocional. De la misma forma, otros autores encuentran que la inteligencia emocional es un factor relevante para determinar las consecuencias del trabajo de emocional. Por mencionar los resultados de algunos estudios, se ha encontrado una relación positiva entre la inteligencia emocional y satisfacción laboral (C.-S. Wong et al., 2005), un efecto moderador sobre el impacto del trabajo emocional en el estrés laboral (Giardini y Frese, 2006; Karimi et al., 2014), un efecto mediador entre la disonancia emocional y el agotamiento y moderador de la relación entre el trabajo emocional y los comportamientos cívicos en las organizaciones (J. Lee y Michael Ok, 2014). Sin embargo, en otras ocasiones, no se ha encontrado un efecto moderador de la inteligencia emocional sobre la relación entre las estrategias de trabajo emocional y sus consecuencias (H.-A. M. Johnson y Spector, 2007). Además de la inteligencia emocional, otros factores psicológicos, como la afectividad (Brotheridge y Grandey, 2002; Diefendorff et al., 2005), los tipos de personalidad (Diefendorff et al., 2005) o la flexibilidad psicológica (Biron y van Veldhoven, 2012) se relacionan con las consecuencias del trabajo emocional.

Considerando la variabilidad en las consecuencias que supone realizar trabajo emocional, resulta necesario elaborar un modelo que recoja los diferentes factores que explican en qué condiciones el trabajo emocional y, especialmente, sus estrategias se relacionan con el bienestar laboral de forma positiva o negativa. En los últimos años, la investigación ha avanzado en esta dirección, centrándose, no solo en la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral, sino también en los mecanismos psicológicos que explican esta relación (Grandey, Diefendorff, et al., 2013; Hülshager y Schewe, 2011; Singh y Glavin, 2017; Troyer et al., 2000; Wharton, 1999). El estudio de estos mecanismos ha permitido el desarrollo de modelos explicativos sobre la relación entre la regulación de las emociones durante el trato con clientes y sus consecuencias, así como el hallazgo de diferentes factores moderadores y mediadores que neutralicen o mitiguen estos resultados negativos (Grandey, 2015; Grandey y Melloy, 2017; Yagil, 2020).

Precisamente, el objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo explicativo que profundice en la comprensión del impacto de las estrategias de regulación sobre el bienestar

laboral, mediante la incorporación de factores psicosociales, propios de la interacción empleado-cliente, que expliquen en qué condiciones se intensifica o atenúa de dicho impacto. En concreto, se analizará el papel que tienen la atribución de responsabilidades y la justicia distributiva, como mediadores en la relación entre las estrategias de regulación y el agotamiento emocionales, y el efecto moderador del apoyo organizacional sobre la relación de la justicia distributiva con el agotamiento.

Durante los siguientes apartados del trabajo, se describirán los modelos teóricos sobre la relación entre los diferentes procesos de trabajo emocional y sus consecuencias. Esto permite considerar los mecanismos que resultan relevantes para explicar la variabilidad en las consecuencias que tiene realizar trabajo emocional. Después, se planteará un nuevo modelo que incluye factores relacionados con el significado que la regulación emocional tiene para los empleados y con la evaluación que estos hacen de las condiciones de intercambio asociadas al trabajo emocional, ambos factores prácticamente inexplorados, pero que se espera amplíen la comprensión sobre los mecanismos implicados en la relación entre trabajo emocional y bienestar laboral.



## **7. MODELOS EXPLICATIVOS DE LAS CONSECUENCIAS ASOCIADAS AL TRABAJO EMOCIONAL**

A lo largo de este capítulo, se describirán los principales modelos explicativos de la relación entre las demandas emocionales en el trabajo y el bienestar laboral. Como sucede habitualmente en el estudio científico de cualquier asunto, la evolución de los distintos modelos ha sido impulsada por la necesidad de abordar las inconsistencias de los modelos precedentes, en este caso, en la explicación de las consecuencias del trabajo emocional. Así pues, las propuestas originales, basadas en la experiencia negativa de disonancia asociada al trabajo emocional no explicaban por qué, en ocasiones, los efectos del trabajo emocional sobre el bienestar no eran negativos, siendo nulos o, incluso, positivos (Bono y Vey, 2005; Holman et al., 2008b; Hülshager et al., 2010).

Para explicar esta inconsistencia fue necesario incorporar en los modelos los mecanismos y procesos psicológicos implicados en el manejo de la disonancia emocional. Estos modelos se centraron fundamentalmente en las estrategias de regulación emocional (actuación profunda, superficial o automática) empleadas por los individuos para gestionar la disonancia emocional. En particular, los segundos modelos desde esta perspectiva se interesaron por la capacidad de las estrategias de trabajo emocional para reducir la disonancia emocional y, por tanto, su eficacia en la reducción de su efecto negativo sobre el bienestar laboral. Si bien estos modelos supusieron un avance en la comprensión de la relación trabajo emocional y el bienestar laboral, persistían algunas inconsistencias ya planteadas por los modelos centrados en la experiencia de la disonancia emocional. Por ejemplo, si la actuación profunda elimina la disonancia emocional ¿por qué se encuentran relaciones negativas o no significativas con el bienestar?

A raíz de estas inconsistencias, un tercer grupo de modelos se centró en el esfuerzo diferencial requerido por cada una de las estrategias de regulación emocional para su ejecución y la consecuente variación esperable en el nivel de bienestar laboral, medido fundamentalmente como agotamiento. Este grupo de modelos no se centran tanto en la reducción de la disonancia emocional, como en los recursos cognitivos necesarios para regular las emociones. Estos modelos también presentan algunas limitaciones. Por ejemplo, no son capaces de dar respuesta al hecho de que las estrategias de regulación consciente y que, por tanto, requieren esfuerzo, tengan una relación positiva con el bienestar sin que se observe un mayor nivel de agotamiento. Con el fin de abordar estas cuestiones, se incorporó al análisis la dimensión interpersonal y, en menor medida, la organizacional.

La dimensión interpersonal se integró a los modelos previos considerándola como una fuente de recuperación de recursos. Concretamente, la posibilidad de recuperar los recursos consumidos puede darse a partir de la respuesta positiva de la contraparte en la interacción, que depende de la calidad o autenticidad de la expresión emocional del empleado (Côté, 2005), o a partir de la respuesta de la organización, por ejemplo, reconociendo al trabajador el esfuerzo realizado en la regulación de sus emociones (Grandey y Melloy, 2017).

Esta evolución en los modelos puede ordenarse según dos criterios (ver tabla 7.1). El primero, relativo a la perspectiva desde la que se analiza la disonancia emocional (experiencia vs. manejo de la disonancia emocional) y, el segundo, relativo a la consideración o no de factores relacionados con el entorno en que tiene lugar el trabajo emocional (factores intrapersonales vs. interpersonales).

**Tabla 7.1.** *Diferentes modelos explicativos de las consecuencias del trabajo emocional.*

	<b>Intrapersonal</b>	<b>Interpersonal</b>
<b>Experiencia de disonancia emocional</b>	Modelos de alienación	
<b>Manejo de la disonancia emocional</b>	Modelos sobre la reducción de la disonancia Modelos sobre el consumo de recursos	Modelos sobre la recuperación de recursos

Respecto al primer criterio clasificatorio, es posible distinguir entre aquellos modelos que se centran en las consecuencias derivadas de la experiencia de disonancia emocional en sí misma y los que ponen el énfasis en cómo los individuos gestionan las experiencias de disonancia emocional. Para los modelos sobre las consecuencias directas de la experiencia de disonancia, también conocidos como modelos de alienación, la tensión generada por la discrepancia entre la expresión y la experiencia emocionales provoca directamente un deterioro del bienestar laboral.

En el caso de los modelos centrados en el manejo de disonancia emocional, la atención se centra en el grado en que la actuación del trabajador permite reducir la disonancia emocional. Dentro de esta categoría de gestión de la disonancia emocional, es posible establecer dos subgrupos. La primera asume que, si la actuación del trabajador hace desaparecer la disonancia emocional, el impacto negativo asociado a esta última también se eliminará. El principal mérito de los modelos de este subgrupo radica en la incorporación de

las estrategias de regulación emocional como factor explicativo. Si bien estos modelos suponen un avance en la comprensión de los mecanismos que explican en qué condiciones la disonancia puede dañar el bienestar laboral, también presenta algunas limitaciones. Este primer subgrupo de modelos, dentro de los centrados en la gestión de la disonancia, dio paso a un segundo subgrupo centrado en explicar por qué, más allá de su impacto sobre el nivel de disonancia, las estrategias de regulación emocional afectan de manera diferencial al bienestar. Este subgrupo de modelos, denominados modelos de sobre el consumo de recursos pretenden explicar por qué el proceso de reducción de la disonancia emocional, no solo su resultado, afecta la bienestar laboral.

Respecto al segundo criterio clasificatorio, la incorporación o no de factores contextuales, se puede distinguir entre aquellos modelos que se centran en el nivel de análisis intrapersonal y los que incorporan aspectos del entorno, bien desde una perspectiva interpersonal u organizacional. La perspectiva intrapersonal incluye aquellos modelos, descritos anteriormente, que se focalizan en la experiencia de la disonancia emocional o modelos de alienación y los modelos sobre la gestión de la disonancia emocional.

La segunda perspectiva, la interpersonal pone el énfasis en las oportunidades de recuperar, a través de la respuesta del entorno, los recursos consumidos en la gestión de la disonancia emocional. Esta recuperación de recursos mitiga la reducción del bienestar y, en ocasiones, dependiendo de su intensidad, puede incrementar su nivel. Este efecto mitigador o recuperador permite responder a una de las principales inconsistencias en los resultados precedentes sobre el impacto diferencial de la actuación superficial y la actuación profunda en el bienestar laboral, tal y como se describirá con detalle más adelante (Côté, 2005). Al centrarse en la respuesta del entorno (p. ej., la retroalimentación de un cliente) a la regulación emocional del empleado, los aspectos observables de la emoción tienen un papel central. En concreto, la autenticidad de la expresión emocional del empleado, derivada de los intentos de gestionar la disonancia, resulta clave. La probabilidad de obtener respuestas favorables del entorno aumenta con la autenticidad, mientras que la falta de esta incrementa el riesgo de recibir una retroalimentación negativa, lo que inhibe el proceso de recuperación de recursos. Por tanto, las consecuencias del trabajo emocional ya no dependen exclusivamente de la actuación o características del sujeto, sino, también, de cómo reacciona el contexto que le rodea, tanto en su nivel más próximo o interpersonal, como en el nivel más distal u organizacional.

En esta línea de incorporación de los aspectos interpersonales, este trabajo desarrolla un modelo en el que se toman en consideración dos procesos fundamentales desde una

perspectiva psicosocial. Por un lado, el significado que los empleados dan a las demandas de regulación emocional, mediante los procesos de atribución de responsabilidad. En segundo lugar, se incluye como variable explicativa del impacto del trabajo emocional sobre el bienestar laboral, el efecto del significado de las demandas emocionales sobre la evaluación que el trabajador hace de las condiciones de intercambio, en particular, sobre el grado en que estas le resultan distributivamente justas o injustas. Como se explicará más adelante, la incorporación de estos dos constructos, propios de la psicología social, permite recuperar el impacto que el contexto laboral y las relaciones dentro del mismo tienen sobre la comprensión de las consecuencias psicológicas del trabajo, más allá de las características netamente individuales.

## 7.1 Modelos centrados en la experiencia de disonancia emocional

La definición y caracterización pionera del trabajo emocional propuesta por Hochschild (1983) sitúa la experiencia asociada a la disonancia emocional -discrepancia entre experiencia y la expresión emocional- como el principal factor explicativo de las consecuencias negativas del trabajo emocional. Desde este punto de vista, la disonancia emocional implica un estado de tensión psicológica que se relaciona con sentimientos de alienación, falta de control e inautenticidad personal.

Como se explicó en apartados anteriores, la disonancia emocional se origina cuando la experiencia emocional del trabajador no coincide con las experiencia o expresión emocionales que demanda la norma emocional. Según Hochschild (1983), de forma análoga a la disonancia cognitiva (Festinger, 1957), cuando las emociones sentidas difieren de las emociones expresadas, se produce un conflicto personal que conlleva una experiencia aversiva de tensión. Esta tensión deriva en un extrañamiento del yo y en sentimientos de falta de autenticidad. Por tanto, que los trabajadores no puedan expresar sus emociones genuinas se entiende como una fuente de angustia, malestar y estrés que perjudica directamente al bienestar de los trabajadores (Abraham, 1998; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris y Feldman, 1996; Rafaeli y Sutton, 1989). En palabras de la propia (Hochschild, 1983, p. 36), “expresar emociones que son diferentes de las emociones que se sienten plantea un desafío para el sentido de uno mismo”.

La propuesta de Hochschild (1983) se utilizó como marco teórico fundamental durante la década de los 90 y principio de los años 2000. Siguiendo esta propuesta, Morris y Feldman (1996) afirman que los efectos negativos del trabajo emocional se deben a la alienación o al alejamiento de las verdaderas emociones que experimentan los trabajadores. También, Erickson y Ritter (2001) consideran que el trabajo emocional supone “una amenaza para la identidad personal, ya que requiere que los trabajadores evoquen ciertos tipos de emociones mientras reprimen otras” (p. 148). En definitiva, la disonancia emocional provoca una experiencia de falta de control sobre las propias emociones (Erickson y Ritter, 2001) y sentimientos de falta de autenticidad (Simpson y Stroh, 2004). La falta de control y los sentimientos de falta de autenticidad son similares al conflicto de valores y a la incongruencia persona-trabajo, ambos factores antecedentes del *burnout* (Maslach y Leiter, 2008).

Para comprender las consecuencias directas que tiene la disonancia emocional sobre el bienestar es importante explicar que las emociones son experimentadas en nuestro contexto cultural como vivencias íntimas y están muy intensamente ligadas con la definición

de la propia identidad (Heppner et al., 2008; Sheldon et al., 1997). Concretamente, las emociones se consideran como un reflejo de la identidad personal de los individuos y, por tanto, las emociones que los individuos expresan durante las interacciones sociales son definitorias de su identidad (Diefendorff et al., 2005). El trabajo emocional implica una cesión, al menos parcial, del control sobre la experiencia emocional a la organización lo que, dado su papel nuclear en la identidad, puede generar una percepción de falta control y de alienación en el trabajador. En el caso de las emociones en el trabajo, algunas organizaciones dictan, a través de sus normas emocionales, qué emociones debe expresar/sentir el trabajador con independencia de su experiencia emocional genuina y espontánea (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Las organizaciones monitorizan el cumplimiento de las normas emocionales a través de estrategias implícitas o explícitas, motivo por el que su violación puede derivar en sanciones. Este control externo de un aspecto culturalmente definido como interno o personal explicaría los sentimientos negativos descritos anteriormente (p. ej., alienación, extrañamiento del yo, etc.).

Es importante tener también en cuenta que, en ocasiones, el trabajo emocional, no solo implica expresar/sentir emociones no experimentadas de forma espontánea, sino también algunas que son contrarias a la propia identidad o los valores y creencias del trabajador. Experimentar o expresar este tipo de emociones implicaría el incremento de sentimientos de extrañamiento o falta de autenticidad. En este sentido, expresar una emoción positiva, cuando el trabajador percibe que es una forma deshonesto de encubrir un mal servicio, produce un deterioro del bienestar mayor que cuando ese mismo trabajador expresa una emoción positiva, que no siente, pero que contribuye a mejorar la experiencia de un cliente al que se le ofrece el servicio esperado.

La experiencia de autenticidad personal refleja el grado en el que el individuo percibe sus propias conductas como alineadas con la idea interiorizada sobre su yo "auténtico o verdadero" y con lo que le define como persona (Ashforth y Tomiuk, 2000). A su vez, el grado de autenticidad personal percibido ha sido reconocido como un predictor importante del bienestar (Erickson y Wharton, 1997; Hochschild, 1983; Sheldon et al., 1997; Wood et al., 2008). En el caso del trabajo emocional, los empleados evalúan en qué medida su comportamiento -expresión emocional- se corresponde con sus propios valores o emociones genuinas (Carver, 2006; English y John, 2013). En ocasiones, el trabajador concluye que la disonancia emocional conlleva que las conductas no son consistentes con su propio autoconcepto (Festinger, 1957; Hochschild, 1983; Pugh et al., 2011). Por tanto, manifestar emociones contrarias a los valores o creencias personales puede derivar en una

intensificación de los sentimientos de falta de autenticidad asociados a la disonancia emocional. Estas situaciones de conflicto entre los valores de la persona y las demandas del rol laboral intensifican el impacto negativo del trabajo emocional sobre el bienestar laboral.

Antes de finalizar este apartado, es importante señalar que algunas de las normas emocionales son interiorizadas por los individuos en el proceso de socialización como miembro de un determinado grupo ocupacional o profesional. En ocasiones, las normas emocionales de la organización pueden entrar en conflicto con aquellas correspondientes a una determinada ocupación. Por ejemplo, una parte de la socialización en un colectivo profesional (p. ej., médicos, enfermeros, etc.) puede implicar la interiorización de la neutralidad emocional como un elemento de profesionalidad (Martínez-Iñigo et al., 2007; Smith y Gray, 2001). Si la norma de la organización contradice esa norma profesional interiorizada, requiriendo una expresión positiva, puede generar experiencias negativas asociadas a la percepción de falta de competencia profesional.

En resumen, de acuerdo con estos modelos, cuando las emociones del trabajador no están alineadas con la norma emocional, este experimentará sentimientos que impactan negativamente sobre su bienestar. Los modelos centrados en la experiencia de la disonancia emocional supusieron una primera aproximación a la explicación de las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar. Sin embargo, presentan una serie de limitaciones importantes. En el siguiente subapartado se analizan estas limitaciones.

### **7.1.1. Limitaciones**

Aunque existe amplia evidencia científica sobre la relación negativa entre la experiencia de disonancia emocional y diferentes indicadores de bienestar laboral, los resultados no son totalmente consistentes. En este sentido, Hülshager y Schewe (2011), en un meta-análisis (N = 95), estiman la relación entre la disonancia emocional y distintos indicadores de bienestar y rendimiento laborales. La relación fue positiva y significativa con el agotamiento emocional ( $\rho = 0,404$ ), la despersonalización ( $\rho = 0,440$ ), la tensión psicológica ( $\rho = 0,393$ ) y los problemas psicosomáticos ( $\rho = 0,393$ ). Por el contrario, otros estudios no han encontrado una relación significativa (Bono y Vey, 2005; Glomb, 2002; Zerbe, 2000) e, incluso, otros encontraron que la disonancia emocional mejora la implicación en el trabajo y los sentimientos de realización personal (Brotheridge y Lee, 2002; Kruml y Geddes, 2000a; Wharton, 1999; Zapf et al., 1999). Por tanto, no parece que la disonancia emocional sea condición suficiente para que la presencia de demandas emociones asociadas al rol laboral

impacte negativamente sobre el bienestar del trabajador. De ser así, la relación entre la disonancia emocional y el bienestar debería ser consistente en los distintos estudios.

En un intento por explicar la falta de relación entre disonancia emocional y bienestar encontrada en algunos estudios, Pugh et al. (2011) señalan que en el desarrollo del concepto de disonancia emocional se han pasado por alto algunos aspectos importantes, ya recogidos en las investigaciones sobre disonancia cognitiva (Festinger, 1957). En este sentido, Aronson (1999) defiende que “la teoría de la disonancia hace sus predicciones más sólidas [sobre el bienestar] cuando se ve amenazado un elemento importante del autoconcepto” (p. 105). Festinger y Carlsmith, (1959) evidenciaron que cuando los participantes son suficientemente pagados por mentir, lo que se entiende indica disonancia cognitiva, no aparecen sentimientos negativos sobre el autoconcepto, al entender que la su conducta está suficientemente justificada. En el ámbito de la regulación emocional, Grandey, Chi, et al., (2013) encontraron que la presencia de una recompensa económica ligada al cumplimiento de las demandas emocionales reduce el impacto de la disonancia emocional sobre la satisfacción laboral.

Más aún, es necesario destacar que en ocasiones la disonancia puede reafirmar algunos aspectos de la identidad (Steele y Liu, 1983). En el caso de la disonancia emocional, el cumplimiento de normas emocionales ligadas al grupo ocupacional puede incrementar la sensación de logro profesional, incluso si dicho cumplimiento implica experiencias disonantes respecto de la norma de la organización. Por ejemplo, se espera que los profesionales de la medicina se muestren emocionalmente neutros al tiempo que empatizan con sus pacientes lo que implica cierta disonancia emocional (Ashforth y Humphrey, 1993; Steele y Liu, 1983; Stenross y Kleinman, 1989). Sin embargo, la neutralidad afectiva mejora la percepción de profesionalidad, sin deteriorar la propia identidad y mejorando el autoconcepto (Smith y Gray, 2001). En definitiva, existe evidencia empírica que refleja que fingir una expresión emocional no siempre se relaciona con sentimientos de falta de autenticidad (Martínez-Iñigo et al., 2009). Como consecuencia de estas limitaciones, algunos autores sugieren que existen otros mecanismos implicados en la relación entre la disonancia emocional y las consecuencias (Kenworthy et al., 2014). Algunos de estos mecanismos involucrados en el manejo de la disonancia emocional se desarrollan en el siguiente apartado.

En resumen, aplicado al trabajo emocional, la mera presencia de la disonancia emocional no es condición suficiente para que se produzcan sentimientos de falta de autenticidad personal que dañen el bienestar de los trabajadores. Cuando la disonancia emocional es irrelevante para para el autoconcepto del trabajador (por ejemplo, sonreír a un pasajero que embarca tranquilamente, aunque la tripulante de cabina de pasajeros no se

alegre “realmente” de verlo), su bienestar no se vería afectado (Festinger, 1957). Tampoco en aquellos casos en que la disonancia emocional deriva en emociones no experimentadas espontáneamente, pero congruentes con algún elemento de la identidad personal o profesional.

Si bien la explicación del efecto diferencial de la disonancia emocional sobre la identidad puede abordar parte la variabilidad en los resultados sobre el impacto del trabajo emocional en el bienestar, aún quedan algunos casos que no encaja con este argumento. Nos referimos a aquellos casos en que la relación entre la presencia de demandas emocionales y el bienestar laboral es positiva. Además, resulta improbable, tal y como plantea la AET (Weiss y Cropanzano, 1996), que en un entorno de trabajo el origen de la disonancia emocional y la necesidad de reducirla sea siempre irrelevante desde el punto de vista de la identidad y que, en ningún caso, se asocie con sentimiento de inautenticidad.

## 7.2 Modelos centrados en el manejo de la disonancia emocional

Como se explicó anteriormente, la presencia de normas emocionales y la disonancia entre los contenidos de estas y la experiencia emocional del trabajador son condiciones *sine qua non* para el trabajo emocional, aunque no suficientes para explicar sus consecuencias sobre el bienestar laboral. Los modelos descritos en este apartado se centran, no tanto en la experiencia de disonancia, como en la forma en que los individuos manejan dicha experiencia. En particular, tal y como se explicó en el apartado introductorio, las diferentes formas de manejar la disonancia emocional suponen, fundamentalmente, la caracterización del trabajo emocional a partir de las estrategias de regulación emocional utilizadas (actuación superficial vs. actuación profunda).

Para los modelos centrados en el manejo de la disonancia emocional, dos aspectos son claves para la comprensión de las condiciones bajo las que se producirá un efecto negativo sobre el bienestar laboral asociado al trabajo emocional. El primer elemento tiene que ver con el grado en el que las estrategias necesarias para manejar la disonancia son capaces de reducirla. En este sentido, las estrategias que permiten de reducir o eliminar la disonancia emocional producen menos consecuencias negativas para el bienestar ya que, tal y como se explicó en el apartado anterior, la disonancia emocional genera experiencias dañinas para el bienestar. Los modelos centrados en este primer aspecto, la reducción de la disonancia emocional, no añaden nuevos mecanismos explicativos, más allá de la experiencia disonante. Estos modelos simplemente argumentan que el nivel de disonancia emocional puede reducirse y, por tanto, alterar el impacto negativo de las demandas emocionales sobre el bienestar. Aunque este tipo de modelos supuso una evolución sobre los modelos centrados exclusivamente en la experiencia de disonancia emocional, no explican algunas de las inconsistencias señaladas.

El segundo aspecto clave de los modelos sobre el manejo de la disonancia se centra en la cantidad de esfuerzo psicológico (recursos) que implican las diferentes estrategias del trabajo emocional y que supone una fuente de agotamiento emocional. Considerando este elemento, las estrategias que conlleven menos esfuerzo resultarán en un agotamiento emocional menor y, por tanto, serán menos perjudiciales para el bienestar. Dentro de los modelos sobre el consumo de recursos, comenzaremos abordando el Modelo de Demandas-Control de Karasek (1979). Este modelo, desarrollado en el campo del estrés laboral, supone uno de los intentos pioneros de incorporar el consumo de recursos como principal factor explicativo de las consecuencias de trabajo emocional. Dentro de este mismo grupo de modelos procedentes del estudio del estrés laboral, Demerouti et al. (2001)

desarrollan su Teoría de las Demandas y Recursos. Esta teoría parte de algunas ideas del Modelo Demandas-Control, pero integra otros factores con la intención de superar algunas de sus limitaciones.

Finalmente, se expondrá en esta categoría el Modelo de la Fuerza de Autorregulación de Baumeister et al. (1994). Este modelo pone el énfasis en la caracterización del trabajo emocional como una conducta orientada a la consecución de un objetivo. Este objetivo consiste en ajustar la experiencia y/o la expresión emocional a las demandas emocionales. Tal y como señalan Zapf et al. (1999), de acuerdo con la Teoría de la Acción, el trabajo emocional define un objetivo secundario (ajustar la expresión emocional), subordinado a otros de rango superior (prestar un servicio de calidad). En tanto que conductas dirigidas a un objetivo, su implementación requiere de procesos de autorregulación. Los procesos de autorregulación consumen recursos limitados, lo cual puede derivar, eventualmente, en estados de agotamiento.

En resumen, a lo largo de los siguientes apartados, se desarrollarán, en primer lugar, aquellos modelos centrados en la reducción de la disonancia emocional y, a continuación, los distintos modelos sobre el consumo/agotamiento de recursos ligado a la ejecución del trabajo emocional.

### ***7.2.1. Modelos sobre la reducción de la disonancia emocional***

Los estudios centrados en la reducción de la disonancia emocional supusieron el comienzo del desarrollo sobre los modelos explicativos de las consecuencias del trabajo emocional a partir de la incorporación de las estrategias empleadas por los trabajadores para gestionar las demandas emocionales. Partiendo de esta idea, algunos autores introducen la idea de que los empleados pueden manejar de forma diferente la disonancia emocional. El hecho de analizar la forma particular en que el trabajador gestiona la disonancia emocional podría mejorar la comprensión de las inconsistencias encontradas hasta el momento en la explicación de su impacto sobre el bienestar laboral. Concretamente, estos modelos argumentan que algunas estrategias son capaces de reducir o eliminar la disonancia emocional. A su vez, esta reducción supondría que, en definitiva, las experiencias derivadas de la disonancia emocional también lo hacen y, por tanto, mejoran el bienestar laboral. Por tanto, en estos modelos, el grado de disonancia emocional residual tras su gestión por el trabajador es clave para explicar las discrepancias entre las consecuencias de las diferentes estrategias de trabajo emocional. De esta forma, estos argumentos permiten explicar que las

consecuencias del trabajo emocional sean diferentes entre las distintas estrategias de trabajo emocional.

Recordemos que existen tres estrategias tradicionalmente consideradas en el estudio del trabajo emocional (Diefendorff et al., 2005). Por un lado, la actuación superficial que se limita a ajustar la expresión emocional a la norma, manteniendo una experiencia disonante. Por otro, la actuación profunda implica una modificación de los sentimientos del trabajador, de modo que la expresión emocional también se ajuste a la norma, con lo que la experiencia de disonancia emocional desaparecería o, al menos, se reduciría significativamente. Finalmente, la actuación automática o espontánea en la que la experiencia emocional del trabajador y su expresión coinciden de forma espontánea con la norma emocional, sin que tenga lugar disonancia emocional (Diefendorff et al., 2005). De acuerdo con esta caracterización de las estrategias de regulación emocional, se puede establecer una relación diferencial del trabajo emocional y el bienestar laboral. Concretamente, la disonancia emocional se relaciona positivamente con la actuación superficial (Wagner et al., 2014), pero no con la actuación profunda ni con la regulación automática (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Esto explicaría por qué, en ocasiones, la relación entre el trabajo emocional y el bienestar no es negativa, sino nula o positiva.

Los resultados de diferentes investigaciones muestran, efectivamente, que, en el caso de la actuación superficial, la relación con el bienestar es negativa, mientras que en el caso de la actuación profunda es, en algunos estudios, nula y, en otros, aunque no previsto por estos modelos, positiva, si bien de menor magnitud que en el caso de la actuación superficial (Bono y Vey, 2005; Brotheridge y Lee, 2002; Hülshager y Schewe, 2011; Mesmer-Magnus et al., 2012; O'Brien y Linehan, 2019). En el caso de la regulación automática la relación con el bienestar ha sido positiva (Li et al., 2021; Martínez-Iñigo et al., 2007; Scherer et al., 2020). Por tanto, las diferentes estrategias de trabajo emocional se diferencian en el grado de disonancia emocional que implican y, como consecuencia, en las experiencias negativas para los trabajadores (ej., sensación de control, alineación, falta de autenticidad, etc.).

Para entender estos modelos es importante retomar la distinción dentro del concepto de disonancia emocional que plantean (Holman et al., 2008a). Según estos autores es necesario diferenciar, de nuevo, entre la *disonancia de la norma* y la disonancia emocional como *expresión emocional falsa*. La disonancia de la norma emocional acontece cuando ambas, la experiencia y la expresión emocional, del trabajador discrepan de lo que prescribe dicha norma. La disonancia emocional como expresión fingida se produce cuando, en un intento por reducir la disonancia de la norma, el trabajador simula la expresión dictada por la

norma. En este caso, por tanto, su experiencia emocional continua siendo discordante (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Holman et al., 2008b; Morris y Feldman, 1996). Ambos tipos de disonancia no operan de forma independiente, sino que, por el contrario, existe una relación dinámica entre ellos.

De manera simplificada, ya que en los contextos naturales pueden encadenarse distintos ciclos, la secuencia implicaría primero la experiencia de disonancia de la norma (p. ej., el fallo en una aplicación genera un estado de enfado incompatible con la norma emocional de atención al cliente). A continuación, una vez detectada la disonancia, el trabajador está motivado para reducir dicha disonancia, bien para evitar la experiencia aversiva o bien para eludir posibles sanciones por parte de la organización. Es entonces, cuando, si el trabajador decide simular la expresión que demanda la norma, se produce la disonancia emocional como expresión emocional falsa. Las estrategias de regulación emocional difieren en el grado en que generan uno u otro tipo de disonancia, lo que explicaría su efecto diferencial sobre el bienestar.

En el caso de la actuación profunda, esta implica que, tras experimentar disonancia de la norma, el trabajador modifica su experiencia emocional de modo que se ajuste también su expresión emocional. Una vez implementada la estrategia emocional desaparecería la disonancia de la norma y no tendría lugar la expresión de emociones fingidas. Es posible que, durante el proceso de ajuste de la experiencia, el individuo experimente, en cierta medida, una expresión emocional fingida y los sentimientos de falta de control personal sobre las propias emociones y de alineación asociados. Sin embargo, una vez finaliza el proceso de regulación emocional, la experiencia y la expresión emocional se alinean (Brotheridge y Lee, 2002; Goldberg y Grandey, 2007). La desaparición de la disonancia emocional en cualquiera de sus formas evitaría la persistencia de los sentimientos de falta de autenticidad personal (Brotheridge y Lee, 2003; Drach-Zahavy et al., 2017; Hochschild, 1983; Huppertz et al., 2020; Rafaeli y Sutton, 1987). La supresión de los sentimientos de falta de autenticidad explicaría, a su vez, la relación nula entre la actuación profunda y el bienestar (p. ej., despersonalización, satisfacción laboral, etc.) si bien no explicaría que, en ocasiones, esta sea positiva (Brotheridge y Grandey, 2002; Brotheridge y Lee, 2002; R. H. Humphrey et al., 2015). Aunque algunos autores han explicado la relación positiva del bienestar laboral con la actuación profunda a partir de los sentimientos de logro personal, compromiso y profesionalidad asociados a su ejecución (R. H. Humphrey et al., 2015; Hwa, 2012; Schaible y Six, 2016), este aspecto no ha sido abordado satisfactoriamente desde este enfoque.

Por otro lado, a diferencia de la actuación profunda, en el caso de la actuación superficial, tras la experiencia de disonancia de la norma, el trabajador modifica únicamente su expresión emocional para ajustarla a las demandas emocionales de su rol laboral. En la medida en que la experiencia emocional no está alineada con la expresión, esta última se considera fingida y, por tanto, la disonancia emocional persiste. De esta forma, los trabajadores que emplean actuación superficial mantienen la experiencia, asociada a la expresión fingida, de falta de control sobre sus propias emociones (Erickson y Ritter, 2001); pérdida de control, tensión psicológica, inautenticidad y alienación (Brotheridge y Lee, 2002; Côté et al., 2008; Erickson y Ritter, 2001; R. H. Humphrey et al., 2015; Huppertz et al., 2020; Hwa, 2012; Schaible y Six, 2016), despersonalización (Hochschild, 1983; N. M. Humphrey, 2021), desapego hacia los demás, reducción del sentimiento de autoeficacia (Ashforth y Humphrey, 1993; Hur et al., 2014), insatisfacción laboral y bajo compromiso organizacional (Hochschild, 1983; N. M. Humphrey, 2021). Todos estos factores son importantes precursores del síndrome de *burnout* (Maslach y Leiter, 2008).

A lo largo de este apartado se ha expuesto la relevancia de las estrategias de regulación emocional como mecanismos para la reducción de la disonancia emocional y, por tanto, la explicación de la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral (Côté, 2005; Hochschild, 1983; Morris y Feldman, 1996; Van Dijk et al., 2006). Como se ha señalado anteriormente, si bien estos modelos abordan algunas de las inconsistencias de los modelos sobre la experiencia de disonancia emocional, no son capaces de explicar las relaciones positivas encontradas entre el bienestar y la actuación profunda, al menos en algunos estudios, y, tampoco, con la automática.

La persistencia de estas inconsistencias dio lugar a un grupo de modelos que, más allá de si la tensión asociada a la disonancia emocional desaparece o no a través de las diferentes estrategias, se centran en analizar el costo psicológico que supone para el trabajador la necesidad de implementar estrategias de manejo de la disonancia emocional. El consumo de recursos pasa a ser el factor central en la explicación que estos modelos ofrecen sobre las consecuencias del trabajo emocional para el bienestar laboral y son el objeto de los siguientes apartados.

### **7.2.2. Modelos sobre el consumo de recursos**

En apartados anteriores se han abordado diferentes explicaciones del impacto del trabajo emocional sobre el bienestar laboral basadas en las experiencias aversivas que genera la disonancia emocional y en el grado en que dichas experiencias son moduladas por el

individuo. En este apartado, se exponen aquellos modelos que, durante las últimas dos décadas, se han centrado en las consecuencias que tiene para el bienestar gestionar las demandas emocionales. Esta gestión incluye, también, manejar la eventual experiencia de disonancia emocional.

La gestión de las demandas emocionales implicadas en el trabajo emocional requiere la puesta en marcha de diferentes procesos y mecanismos psicológicos. Estos procesos y mecanismos pueden ser de naturaleza cognitiva (p. ej., la selección de las estrategias de regulación emocional o la monitorización de la expresión emocional y su ajuste a la norma), de orden conductual (p. ej., mantener una determinada expresión facial o evitar la situación) y, también, algunos de carácter psicofisiológico (p. ej., controlar el ritmo respiratorio o alterar el nivel de activación). Los modelos que se van a presentar a continuación han puesto el énfasis en un elemento común a los procesos y mecanismos implicados en la gestión de las demandas emocionales; que su implementación requiere recursos psicológicos de distinto tipo.

En línea con los estudios sobre la gestión de otro tipo de demandas laborales (p. ej., la carga mental), esta aproximación considera que la atención a las demandas emocionales implica la puesta en marcha de procesos psicológicos para cuya implementación es necesario disponer de recursos, en su mayoría de tipo cognitivo. La escasez o disponibilidad de recursos y la cantidad de ellos requeridos por las demandas emocionales constituyen los principales determinantes de las consecuencias del trabajo emocional sobre el nivel estrés laboral y otros factores de riesgo en el desarrollo del síndrome de *burnout* (Demerouti et al., 2001; R. H. Humphrey et al., 2015; Karasek, 1979; Muraven et al., 1998). A pesar de que la disponibilidad de recursos para regular las emociones es un elemento común a todos estos modelos, también guardan algunas diferencias entre ellos.

Tal y como se abordará con más detalle en los siguientes apartados, una de las distinciones más importantes tiene que ver con el campo de estudio del que proceden cada uno de los modelos. Mientras que los modelos de Demandas-Control (Karasek, 1979) y de Demandas-Recursos (Demerouti et al., 2001) son modelos desarrollados para el estudio del estrés laboral y el *burnout*, el modelo de la Fuerza de Autorregulación (Baumeister et al., 1994) procede del ámbito de la conducta autorregulada. Por un lado, los modelos pertenecientes al ámbito del estudio del estrés laboral coinciden en que el trabajo emocional puede considerarse una demanda propia del rol laboral que debe ser atendida. Cuando las demandas emocionales no pueden ser atendidas con los recursos disponibles, constituyen una fuente de tensión (*strain*) que genera estrés laboral. A su vez, el mantenimiento del estrés puede

derivar en *burnout*. Por otro lado, los modelos en el ámbito de la conducta autorregulada (p. ej., modelo de la Fuerza de Autorregulación) consideran que el trabajo emocional conlleva la puesta en marcha de conductas autorreguladas dirigidas a la consecución de un objetivo. Entre dichas conductas estaría, principalmente, lograr la expresión emocional requerida por el rol laboral. Alcanzar esos objetivos requiere, entre otros procesos, seleccionar una estrategia para cumplir con la norma emocional, monitorizar su eficacia en la generación de la expresión emocional demandada y corregirla en caso de que se aleje de la norma emocional, o, eventualmente, cambiar de estrategia, si la seleccionada inicialmente no permite cumplir con las normas emocionales. Todas estas acciones requieren para su ejecución de recursos de autorregulación. Dado que estos recursos son limitados, la ejecución sostenida de trabajo emocional, en ausencia de procesos de recuperación, puede derivar en estados de *ego-depletion*, relacionados con el agotamiento emocional.

De acuerdo con esta diferenciación entre los modelos de consumo de recursos, se abordarán, en primer lugar, los modelos sobre el estrés laboral y el eventual desarrollo en síndrome de *burnout* - Modelo de las Demandas-Control (Karasek, 1979) y Modelo de las Demandas-Recursos (Demerouti et al., 2001). En segundo lugar, dentro de los modelos derivados del estudio de la conducta autorregulada, se abordará el Modelo de la Fuerza de Autorregulación de Baumeister et al. (1994) y sus desarrollos posteriores.

### **Modelo de las Demandas-Control (Karasek, 1979)**

Desde su aparición, a finales de los años 70, hasta la década de los 90, el Modelo de Demandas-Control (D-C, en adelante) de Karasek (1979) fue uno de los modelos más relevantes en el campo de la psicología de la salud ocupacional. Principalmente, este modelo analiza qué variables originan tensión mental (*strain*) en los contextos laborales. La tensión es, a su vez, definida como un importante precursor del estrés laboral (Demerouti et al., 2001). A pesar de que, en la formulación original del modelo, el estrés laboral se sitúa como la principal variable de resultado, posteriormente se han incorporado otras, entre las que destacan la ansiedad y la insatisfacción laborales. Además, la asociación del estrés con el *burnout* ha permitido a otros autores aplicar el modelo al estudio de diferentes dimensiones de este síndrome (Demerouti et al., 2002; Jarczok et al., 2013; Ogresta et al., 2008). Independientemente de la variable de resultado que se considere, el modelo D-C (Karasek, 1979) afirma que las consecuencias negativas del trabajo se relacionan con dos dimensiones, las demandas laborales y el control sobre el trabajo (ver Tabla 7.2).

**Tabla 7.2.** Resumen de los cuatro tipos de trabajo definidos en el modelo de las Demandas-Control de Karasek (1979).

	<b>Altas Demandas</b>	<b>Bajas Demandas</b>
<b>Alto control</b>	“Trabajos activos”	“Trabajos de baja tensión”
<b>Bajo control</b>	“Trabajos de alta tensión”	“Trabajos pasivos”

*Nota.* Adaptado de Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research (p. 239) de Klain y Jex, 2010, Research in Occupational Stress and Well Being. Volumen 8. Nº 3. Emerald Group, Publishing Limited.

En cuanto a la primera dimensión, de acuerdo con este modelo, todo rol laboral tiene asociadas una serie de *demandas* que deben ser atendidas para el cumplimiento de los objetivos ligados, también, a dicho rol. Aunque el concepto de demandas puede resultar demasiado amplio e inespecífico, tradicionalmente se ha operativizado y medido a través de la percepción de la carga de trabajo, de la presión del tiempo, de los conflictos en el rol laboral y de las demandas físicas y emocionales (Häusser et al., 2010; Karasek, 1979; Karasek et al., 1998; Van Der Doef y Maes, 1999).

La segunda dimensión se refiere al *control* del que dispone el trabajador para afrontar las demandas. El control se define como la habilidad percibida por el trabajador para ejercer influencia sobre el contexto laboral, de modo que este resulte menos perjudicial y más satisfactorio (Perrewe y Ganster, 1989). El control en el trabajo incluye aspectos como la autoridad, la libertad y la autonomía de los empleados para gestionar sus propias tareas laborales, esto último con la intención de maximizar las recompensas (Martín et al., 2007). De estos aspectos, la autonomía es uno de los que más atención ha recibido y se ha utilizado, además, como medida del nivel de control laboral de los empleados (Asif et al., 2018; Ganster y Fusilier, 1989; Rothbaum et al., 1982; Spector, 1986). La autonomía se refiere a la independencia del trabajador para gestionar las demandas laborales y tomar decisiones dentro de la organización (Hackman y Oldham, 1976; Morgeson y Humphrey, 2006). Es decir, en aquellas organizaciones donde los empleados tienen altos niveles de autonomía, a estos se les permite, entre otras cuestiones, modificar aspectos del trabajo o de la tarea para ajustarlos a sus características personales, tomar decisiones sobre cómo organizar su trabajo y participar en la toma de decisiones en la organización, al menos en los aspectos que les afectan más directamente (Karasek, 1979; Rothbaum et al., 1982).

El modelo original de Karasek (1979) propone, por un lado, la presencia de efectos principales de las demandas y del control sobre el estrés y la satisfacción laboral y, por otro lado, un efecto de interacción entre ambas dimensiones. En lo que respecta a los efectos

principales, Asif et al. (2018) encuentran en su meta-análisis, que las demandas laborales se relacionan positivamente con la ansiedad laboral y con la insatisfacción laboral. Sin embargo, el control se relaciona negativamente con la insatisfacción laboral y con la ansiedad laboral. Por tanto, mientras las demandas suponen una amenaza para el bienestar laboral, el control supone un promotor.

En lo que respecta al efecto de interacción, este se fundamenta, principalmente, en que la ratio entre los niveles de demanda y de control, y no los niveles absolutos de cada uno de ellos, determina el grado de tensión experimentado por el trabajador (Kain y Jex, 2010; Karasek, 1979). Como se puede observar en la Tabla 7.2, el modelo de D-C clasifica los trabajos en cuatro tipos diferentes, en función de las diferentes combinaciones de demandas (altas o bajas) y control (alto o bajo). Concretamente, aquellos roles en los que el nivel de demandas excede al grado de control del que dispone el trabajador, se conocen como "Trabajos de alta tensión" (Kain y Jex, 2010). Esta idea ha recibido el nombre de "hipótesis de tensión" y ha sido comprobada en una gran variedad de estudios (para algunas revisiones consultar, por ejemplo, Häusser et al., 2010; Van Der Doef y Maes, 1999).

Complementariamente con la anterior, se propone una "hipótesis amortiguadora" que también acumula evidencia sobre su validez (Van Der Doef y Maes, 1999; Vanroelen et al., 2009). Esta "hipótesis amortiguadora" afirma que, en aquellos roles en los que existe un equilibrio entre las demandas y el grado de control laboral, el nivel de tensión es manejable para el trabajador y, por tanto, el riesgo para su bienestar es bajo. Es decir, cuando los trabajadores disponen de un nivel de control acorde con las demandas, se reduce el impacto negativo de estas últimas sobre el bienestar. El tipo de trabajo resultante de un alto control y bajas demandas se han definido como "Trabajos de baja tensión" y aquellos en los que el nivel de demandas y el grado de control son parejos como "Trabajos activos" (Kain y Jex, 2010; Karasek, 1979).

Respecto al trabajo emocional, la inclusión de las demandas emocionales y el nivel de estandarización en su implementación (baja autonomía/control) como elementos definitorios del constructo ha favorecido la aplicación del modelo D-C al estudio de sus consecuencias sobre el bienestar laboral. En primer lugar, en lo que respecta a las demandas, el trabajo emocional implica la presencia de demandas emocionales asociadas al rol laboral (Hochschild, 1983). Por ejemplo, la presencia de una norma emocional que dicta que se debe generar una experiencia agradable para el pasajero mediante la expresión de emociones positivas, implica que el rol laboral de una tripulante de cabina de pasajeros incluye entre sus demandas sonreír, ser empática y amable. De esta forma, se incorpora el trabajo emocional

al modelo D-C, caracterizándolo como una fuente de demandas, en este caso, emocionales (Zapf et al., 2001).

En segundo lugar, el grado de control es un factor de vital importancia en el ámbito del trabajo emocional. En este sentido, en el trabajo emocional se ha estudiado con frecuencia en ocupaciones con una alta estandarización de la expresión emocional (p. ej., tripulantes de cabina de pasajeros, cajeros, camareros o cobradores de deudas) y, por tanto, bajo control. En estas ocupaciones, el control ha sido estudiado a través del grado de autonomía de los trabajadores para manejar las demandas emocionales. En concreto, se ha operativizado como la discrecionalidad del trabajador para decidir cuándo atender dichas demandas y para elegir el modo de ejecución que más se ajuste a sus características personales.

El grado de autonomía del que dispone el trabajador para satisfacer esas demandas ha sido identificado como un factor crítico desde el punto de vista de las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar laboral (Gihyung y Lee, 2014; Han et al., 2018; H.-A. M. Johnson y Spector, 2007; Moller et al., 2006; Prem et al., 2016). Näring y van Droffelaar (2007) analizan la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral, aplicando el modelo D-C. No obstante, a pesar de la relevancia del modelo D-C en el ámbito de la salud ocupacional, sus resultados presentan algunas inconsistencias. Los estudios sobre la aplicación del modelo D-C al ámbito del trabajo emocional se pueden dividir en dos grupos. Al igual que con las aplicaciones en otros ámbitos, el primer grupo incluye aquellos estudios que analizan los efectos principales de las demandas y del control sobre diferentes indicadores del bienestar. El segundo incluye investigaciones sobre el efecto de interacción entre ambos factores como elemento explicativo del bienestar laboral.

En lo que respecta al efecto principal de las demandas, Zapf et al., (2001) encontraron que el nivel de demandas emocionales en un puesto de trabajo se relaciona de forma positiva con el grado de agotamiento emocional, si bien, el control estadístico del efecto de otras variables sociales (estresores sociales, apoyo de la organización y de compañeros) reduce la fuerza de esta relación. Además, los autores encontraron que otras variables como la presión temporal, las emociones negativas y la disonancia emocional consecuente pueden incrementar la percepción de las demandas emocionales lo que, a su vez, incrementa el nivel agotamiento emocional. Por otro lado, Ybema y Smulders (2002) analizan el impacto de las demandas emocionales en el personal que se enfrenta con el sufrimiento y la muerte de los pacientes. Estos profesionales deben ocultar emociones negativas como, por ejemplo, la tristeza, que pueden experimentar en sus interacciones con los pacientes o familiares. Los resultados evidencian que la demanda de supresión de las emociones negativas se vinculaba

positivamente con el agotamiento emocional. Por último, Näring y van Droffelaar (2007) analizaron los efectos de las demandas emocionales sobre algunas dimensiones del *burnout*. Tal y como esperaban, el nivel de demandas emocionales se relacionó positivamente con el agotamiento emocional y la despersonalización de los trabajadores.

Respecto al efecto principal del control, es importante considerar que el grado de autonomía de los empleados para gestionar las demandas emocionales derivadas de atender clientes o usuarios puede variar significativamente entre las distintas ocupaciones. En las situaciones de baja autonomía, un caso claro son los servicios de atención al cliente, el procedimiento para atender las demandas emocionales está altamente estandarizado y guiado por la norma de *servicio con una sonrisa* ("service with a smile"). En este tipo de empleos, el trabajador no decide cuándo implementar la norma, ni tiene margen para ajustarla a sus características. Por ejemplo, los trabajadores de algunas cadenas de comida rápida deben utilizar una fórmula de saludo preestablecida cada vez que atienden a un cliente y deben alternar estas formas preestablecidas de acuerdo con un orden concreto que evite que un cliente escuche que es saludado de la misma manera que los demás (Leidner, 1993). Tampoco es discrecional para el trabajador en este tipo de puestos el implementar o no un saludo amable, incluso en aquellos casos en que el comportamiento del cliente no es recíproco, pudiendo llegar a ser abusivo. Aunque la gran mayoría de los estudios se han centrado en el estudio de ocupaciones ligadas a la atención al cliente en contextos comerciales, el número de sectores que incluyen empleos en los que el rol laboral incorpora demandas emocionales es muy amplio.

A diferencia de los ejemplos anteriores, en algunas ocupaciones el trabajo emocional se implementa en condiciones de alto grado de autonomía. Por ejemplo, los profesionales sanitarios o en el sector educativo tienen mayor autonomía para gestionar las demandas emocionales (Hargreaves, 2000; Yin et al., 2019). En estos roles, el individuo puede ajustar la implementación de la norma concreta a sus características o "estilo" personal. Incluso, en determinadas ocasiones (p. ej., un paciente o alumno abusivo), puede suspender el cumplimiento de la norma. Es importante destacar que el grado de supervisión por parte de la organización también diferencia a estas ocupaciones. En las ocupaciones donde hay una alta autonomía (p. ej., sectores educativos o sanitarios), el grado de supervisión por parte de la organización es menor que en ocupaciones con una baja autonomía (p. ej., *call center*), en las que, por ejemplo, la grabación y revisión de la interacción con los clientes es una práctica habitual (Aksin et al., 2007; Holman et al., 2002; Moradi et al., 2014).

Considerando los diferentes grados de control que se pueden encontrar en las ocupaciones donde se requiere trabajo emocional, Näring y van Droffelaar (2007) confirmaron que el grado de autonomía en la ejecución del trabajo emocional se relaciona negativamente con la despersonalización. Otros estudios confirman esa misma relación, incluyendo también las restantes dimensiones del *burnout* -agotamiento emocional-, y falta de realización personal (Brouwers et al., 2011; Cukur, 2009; Llorens et al., 2006; Näring et al., 2006).

Una vez abordados los efectos principales de cada una de las dimensiones del modelo, se presenta, a continuación, la evidencia sobre los efectos de la interacción entre ambas. Este grupo incluye las investigaciones que contrastan las hipótesis de tensión y amortiguadora, descritas anteriormente. En lo que respecta a la hipótesis de la tensión, los resultados son inconsistentes. Esta hipótesis afirma que cuando se dispone un bajo nivel de autonomía para ejecutar un nivel de demandas emocionales elevado, el riesgo de tensión se intensifica. Por ejemplo, los trabajadores de centros de atención telefónica (*call centers*) disponen de una autonomía mínima sobre la atención de las demandas emocionales, al tiempo que tienen prefijada una duración muy breve (alta presión temporal) para la interacción con cada cliente. De Lange et al. (2003) encuentran evidencia modesta sobre la hipótesis de tensión en una revisión de 45 estudios basados en el modelo D-C. Posteriormente, Näring y van Droffelaar (2007) tampoco obtuvieron resultados favorables a esta hipótesis, reflejando la inconsistencia en la evidencia. En cuanto a las explicaciones sobre esta heterogeneidad en los resultados, Kain y Jex (2010) afirman que se debe a que las variables utilizadas para medir las demandas, el control y la tensión han sido diferentes en los distintos estudios.

Por el contrario, en el caso de la “hipótesis amortiguadora”, la evidencia es favorable, apoyando el efecto positivo de la interacción, encontrando que, si los empleados tienen un alto nivel de control, no se produce un efecto perjudicial sobre el bienestar, a pesar de que el nivel de demandas también sea elevado (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; H.-A. M. Johnson y Spector, 2007). Por tanto, al igual que ocurría en otros campos de aplicación del modelo, también en el ámbito del trabajo emocional, se observa que, en aquellas ocupaciones con una alta autonomía, las consecuencias negativas sobre el bienestar asociadas a un nivel elevado de demandas, se minimizan (H.-A. M. Johnson y Spector, 2007).

Además de las limitaciones del modelo, derivadas de la inconsistencia en los resultados, este no ofrece una explicación relativa a los mecanismos subyacentes a los efectos mitigadores del control. Por ejemplo, pese a que los profesionales docentes disponen de autonomía para atender a las demandas emocionales (Hargreaves, 2000; Yin et al., 2019), la

presencia de dichas demandas se ha relacionado negativamente con el bienestar laboral en este colectivo (English y Eldesouky, 2020; Hakanen et al., 2006; Näring et al., 2012).

En definitiva, pese a que el modelo de Demandas-Control de Karasek (1979) realiza aportaciones relevantes al estudio del trabajo emocional (Bakker y Demerouti, 2007), distintos autores señalan la necesidad de incorporar nuevas dimensiones que puedan explicar la variabilidad encontrada en sus consecuencias. Por ejemplo, De Jonge y Kompier (1997) afirman que el modelo D-C es demasiado simple, ya que ignora otras características del ámbito laboral que pueden ser potencialmente relevantes (p. ej., el apoyo organizacional, las oportunidades de desarrollo o la retribución económica). En esta línea, Demerouti et al. (2001) plantea el modelo de Demandas-Recursos laborales, que además de la autonomía, incorpora otros recursos (p. ej., retroalimentación del desempeño o relaciones de alta calidad con compañeros) como potenciales mitigadores de los efectos de las demandas emocionales.

#### **Modelo de las Demandas-Recursos laborales (Demerouti, 2001)**

El modelo de las Demandas-Recursos Laborales (en adelante JD-R; por *Job Demands-Resources*) de Demerouti et al. (2001) sobre el *burnout* combina modelos clásicos sobre la motivación y sobre el estrés laboral. Respecto a los modelos sobre la motivación, incorpora la Teoría de dos Factores de Herzberg (1966) y el Modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976). Respecto a los modelos sobre estrés laboral, parte del Modelo de Demandas-Control (Karasek, 1979) y del Modelo del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996).

Según Bakker y Demerouti (2014) estos modelos clásicos ofrecen una versión fragmentada de los procesos psicológicos implicados en el comportamiento y bienestar laborales. Así pues, se centran bien en el estrés, bien en la motivación en el trabajo, pero no consideran ambos factores de forma conjunta, ignorando cada modelo las contribuciones de los restantes. Además, los autores consideran que los modelos clásicos no son capaces de recoger la variabilidad en los recursos que son relevantes para las distintas ocupaciones. Por ejemplo, en el modelo D-C (Karasek, 1979), el control se presenta como un recurso universal relevante para todas las ocupaciones, incluso cuando se pueden identificar ocupaciones en las que la autonomía tiene una relevancia menor, en favor de otros recursos.

En el caso de las ocupaciones que permiten el teletrabajo, por ejemplo, a los empleados se les ofrece un alto nivel autonomía sobre cuándo y dónde trabajar. Según el modelo D-C, se

esperaría que esto mitigue los efectos negativos derivados de las altas demandas laborales. Sin embargo, los datos reflejan que estos trabajadores también desarrollan *burnout*, a pesar de tener altos niveles de autonomía (Van Steenbergen et al., 2018). Por tanto, tal y como defienden Bakker y Demerouti (2014), los recursos laborales relevantes varían sustancialmente en función del puesto y del entorno de trabajo, siendo necesario incorporar los recursos más relevantes para cada tipo de ocupación (p. ej., la calidad de las relaciones en el trabajo y el apoyo organizacional) (Miglioretti et al., 2021).

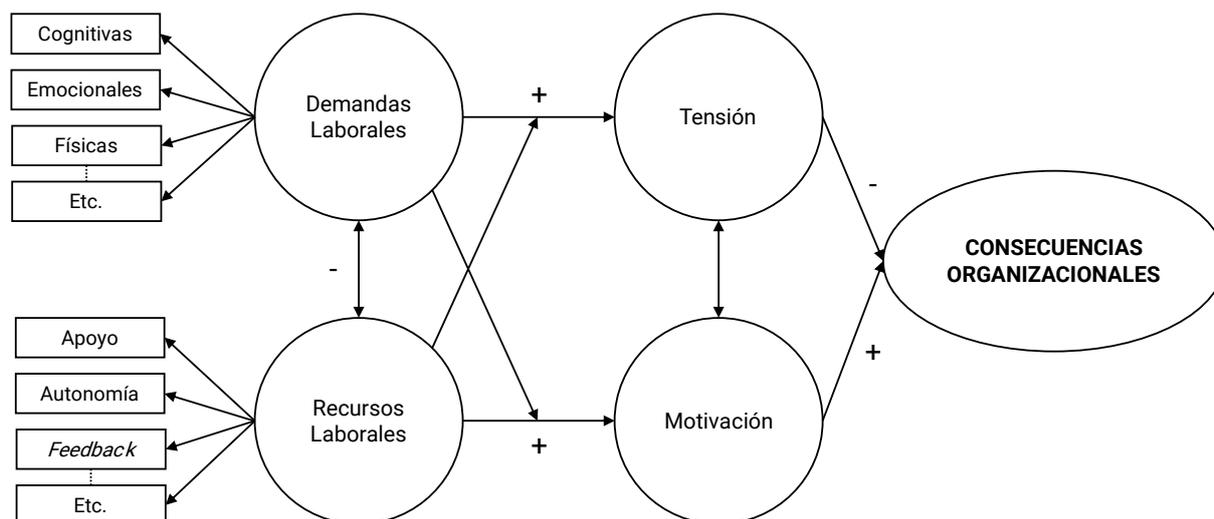
Además de esta incorporación, Bakker y Demerouti (2014) consideran necesario incorporar los aspectos temporales, superando el carácter estático de los modelos precedentes en los que no tienen cabida factores tan importantes como los cambios en las organizaciones y en las ocupaciones, cada vez más frecuentes. Estos autores defienden que la naturaleza de los puestos de trabajo y los recursos más relevantes para el bienestar laboral cambian de forma rápida y constante. Concretamente, con la expansión generalizada de las nuevas tecnologías e internet, las demandas cognitivas serían las demandas más relevantes en estos nuevos trabajos, mientras que las oportunidades de desarrollo y aprendizaje serían los recursos más valiosos en estas ocupaciones (Bakker y Demerouti, 2014). En definitiva, los modelos clásicos resultan insuficientes para abordar la complejidad de las ocupaciones contemporáneas puesto que no se adaptan al contexto laboral actual.

Con el fin de superar las limitaciones descritas, Demerouti et al. (2001) desarrollaron el modelo JD-R. Este modelo, a diferencia de los modelos precedentes, sostiene que el estrés y la motivación laboral deben considerarse simultáneamente. Además, presentan el modelo JD-R como un modelo flexible, capaz de adaptarse a diferentes contextos laborales y a los cambios que se producen en ellos con el paso del tiempo. Para esto, Demerouti et al. (2001) identifican dos dimensiones relacionadas con el burnout presentes en todas las ocupaciones; las demandas y los recursos laborales. Las *demandas laborales* se definen como "aquellos aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costos fisiológicos y psicológicos" (Demerouti et al., 2001, p. 501). Complementariamente, los *recursos laborales* hacen referencia a "aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden ser funcionales para lograr los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y sus costos asociados, y estimular el crecimiento y el desarrollo personales" (Demerouti et al., 2001, p. 501).

Una de las proposiciones más importantes del modelo JD-R es que las demandas laborales y los recursos desencadenan dos procesos independientes (ver Figura 7.1). Por un

lado, las demandas desencadenarían procesos relacionados con el bienestar laboral (p. ej., agotamiento, problemas psicosomáticos, lesiones, ansiedad, etc.). Por otro, los recursos se relacionan con aspectos motivacionales relevantes para algunas actitudes como el compromiso con la organización y la satisfacción laboral, entre otras. La explicación a estos efectos diferenciales tiene que ver con la suposición de que las demandas laborales consumen recursos y requieren esfuerzo, lo que amenaza el bienestar, mientras que los recursos permiten satisfacer las necesidades psicológicas básicas del trabajador, con el consiguiente impacto positivo sobre la motivación laboral (Bakker y Demerouti, 2014). Aunque las demandas y los recursos puedan tener efectos directos sobre los procesos y variables mencionados, también se espera que interaccionen entre sí y afecten conjuntamente al bienestar y el rendimiento laborales (Bakker y Demerouti, 2014).

**Figura 7.1.** Gráfico representativo del modelo de las Demandas-Recursos laborales de Demerouti (2001).



*Nota.* Adaptado de *The Job Demands-Resources model: state of the art* (p. 313) de Bakker y Demerouti, 2007, *Journal of Managerial Psychology*. Volumen 22, Nº 3. Emerald Group Publishing Limited.

La primera forma de interacción se refiere a lo que sucede cuando los recursos actúan como moderadores de la relación entre las demandas laborales y la tensión que generan (ver Figura 7.1). Concretamente, aunque las demandas sean desafiantes y su afrontamiento implique realizar un esfuerzo que puede desencadenar tensión, la presencia de recursos personales y laborales para su afrontamiento neutralizaría su capacidad para deteriorar el bienestar laboral. Distintos estudios encuentran que los recursos de los que disponen los trabajadores permiten mitigar las consecuencias negativas que genera el hecho de atender a un gran número de demandas (Carver y Scheier, 1998; Demerouti et al., 2001; Schaufeli y Bakker, 2004). Algunos de los recursos con este efecto son: el apoyo social, la autonomía y las oportunidades de desarrollo (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007).

En cuanto a la segunda forma de interacción demandas-recursos, existe evidencia de que las demandas pueden amplificar el efecto que tienen los recursos sobre la motivación laboral. Es decir, tal y como se ha explicado previamente, los recursos laborales fomentan la motivación laboral, pero el impacto positivo de estos aumenta cuando el nivel de demandas incrementa (ver Figura 7.1). La explicación subyacente a esta interacción se fundamenta en el hecho de que los recursos laborales se consideran más valiosos cuando el empleado debe gestionar tareas desafiantes y, por tanto, sirven para aumentar su implicación y dedicación a la tarea (Bakker et al., 2007, 2010; Hakanen et al., 2005).

La flexibilidad del modelo JD-R ha permitido su aplicación al estudio del trabajo emocional al tomar en consideración las demandas específicas del mismo (demandas emocionales) (Bakker y de Vries, 2021; Bakker y Heuven, 2006; Hur et al., 2014; Lewig y Dollard, 2003; Molino et al., 2016; Yin et al., 2018). Heuven y Bakker (2003) consideran que determinadas ocupaciones (p. ej., teleoperadoras o asistentes de vuelo), donde se requiere trabajo emocional, se caracterizan por la presencia de demandas emocionales. Estas demandas no son tan comunes en ocupaciones que no requieren trabajo emocional. Como veremos a continuación, las demandas emocionales asociadas al trabajo emocional han sido identificadas como un importante predictor del bienestar laboral (Lewig y Dollard, 2003). Sin embargo, este efecto se mitiga cuando los empleados disponen de suficientes recursos.

En el modelo JD-R, las demandas laborales se consideran especialmente estresantes cuando su afrontamiento implica un alto grado de esfuerzo (Bakker et al., 2010). En el caso del trabajo emocional, la intensidad de las demandas emocionales aumenta cuando se incrementa la frecuencia de las interacciones con los clientes, la duración de cada una de las interacciones o la proporción de interacciones problemáticas o conflictivas (Dormann y Zapf, 2004; Grandey et al., 2004a; Morris y Feldman, 1996). En este sentido, cuanto mayor es el número de personas a atender en una jornada, mayor es la demanda emocional. Por otro lado, al alargarse la duración de cada una de las interacciones, también lo hace la complejidad de las normas a seguir. Al igual que en la vida cotidiana unas cuantas reglas sencillas permiten solventar un encuentro con un vecino con el ascensor, la situación se vuelve más compleja en una interacción durante una junta con ese mismo vecino y más aún, como se verá a continuación, si se trata un tema conflictivo. Por último, el grado de conflicto en la interacción también puede incrementar las demandas emocionales derivadas de la interacción. Si un cliente no está de acuerdo con el servicio prestado o se muestra irrespetuoso o, incluso, agresivo costará más cumplir con la demanda de "servir con una sonrisa", debido al aumento en el grado de disonancia emocional. S. Kim y Wang (2018) encontraron que el contacto con

clientes problemáticos era el principal predictor de la percepción de demandas emocionales por parte del trabajador, por encima de la carga de trabajo y de la ambigüedad del rol. Heuven y Bakker (2003) confirman que el nivel de demandas emocionales se relaciona positivamente con el nivel de disonancia emocional. A su vez, aumenta el nivel de recursos necesarios para afrontar esas demandas, lo que incrementa las consecuencias negativas para el bienestar laboral (Heuven y Bakker, 2003). En definitiva, para algunos autores, el incremento de la frecuencia, la duración o el conflicto en las interacciones se relaciona positivamente con el nivel de disonancia emocional y, por tanto, con los recursos necesarios para su gestión (Andela et al., 2016; Kenworthy et al., 2014; Lewig y Dollard, 2003).

Según el modelo JD-R, las consecuencias negativas para el bienestar laboral del trabajo emocional se dan como consecuencia de la combinación de altos niveles de demandas emocionales (p. ej., atender constantemente a clientes problemáticos) y baja cantidad de recursos para su afrontamiento (p. ej., pocas recompensas y bajos niveles de apoyo organizacional) (Heuven y Bakker, 2003). La presencia de recursos, sin embargo, amortigua las consecuencias negativas derivadas de la atención a las demandas emocionales y a la gestión de la disonancia emocional asociada (Andela y Truchot, 2017; Bakker et al., 2005, 2006; Bakker y Demerouti, 2017, 2017; G. W. Cheung y Lau, 2007; Karatepe y Choubtarash, 2014). Algunos de los recursos laborales que han demostrado su efecto mitigador son: la flexibilidad psicológica (Biron y van Veldhoven, 2012), la capacidad de desconectar (White, 2011), la autonomía en la toma de decisiones, la seguridad laboral (Huang et al., 2019), el apoyo de los compañeros (Brouwers et al., 2011) y el apoyo organizacional, entre otros. De entre los mencionados, el último es el que más evidencia acumula, encontrándose una fuerte relación negativa entre el apoyo organizacional y el *burnout* (Anaza et al., 2016; Chou et al., 2012; Kemp et al., 2013; Liaw et al., 2010).

Además de analizar la ratio entre las demandas emocionales y los recursos como predictor del bienestar, el modelo considera que dicha ratio afecta a la elección que realiza el empleado sobre qué estrategias de regulación emocional aplicar para atender las demandas emocionales y gestionar la disonancia emocional. Si bien la formulación original del modelo JD-R no ofrecía explicaciones sobre la relación del nivel de demandas y recursos con la elección de estrategias de trabajo emocional, actualmente se han incorporado teorías de la regulación emocional aplicadas al trabajo emocional (Grandey et al., 2004a; Gross, 1998b, 1998a) para desarrollar estas ideas.

En lo que respecta al nivel de demandas emocionales, un aumento de este provoca un aumento del estrés, lo que motivaría la implementación de la actuación superficial. Por el

contrario, se espera que si el nivel de estrés, asociado a las demandas emocionales, es bajo, la elección de la actuación profunda es más probable (Chou et al., 2012; Grandey et al., 2004a; Totterdell y Holman, 2003). La explicación a estas hipótesis se deriva de las teorías de la regulación emocional (Grandey, 2000; Gross, 1998b, 1998a).

Estas teorías postulan que los recursos atencionales disponibles para implementar la actuación profunda disminuyen con el estrés laboral. De este modo, la presencia de altas demandas emocionales genera un nivel de estrés que hace imposible disponer de los recursos necesarios para implementar la actuación profunda, lo que deriva la elección de la estrategia de actuación superficial. Esta estrategia es menos exigente en recursos a corto plazo. Sin embargo, no existe evidencia suficiente sobre la validez de estas hipótesis. Al contrario, Chou et al. (2012), en un estudio con enfermeras, encontraron que la frecuencia de las interacciones con pacientes complicados se relaciona positivamente con la actuación superficial, pero, también, con la actuación profunda.

En lo que respecta a la relación entre los recursos y la elección de estrategias de regulación emocional, se espera que un alto nivel de estos incremente la motivación laboral, lo que a su vez influye sobre las estrategias seleccionadas para gestionar las demandas emocionales. Si el grado de motivación laboral es escaso, los empleados tienden a actuar superficialmente. Si, por el contrario, el grado de motivación laboral es alto, se tiende a utilizar actuación profunda (Hur et al., 2014). Un incremento en la motivación laboral fomenta la disposición a invertir los recursos demandados por las estrategias más costosas, que también resultan más efectivas y una mayor calidad en los resultados. La actuación profunda se considera más costosa que la actuación superficial en las etapas iniciales del proceso de regulación emocional, por lo que su uso será más común con altos niveles de motivación.

Uno de los recursos más utilizado como predictor de la elección de estrategias de trabajo emocional es el apoyo organizacional. En un contexto laboral con un alto grado de apoyo, la motivación de los empleados para implementar la actuación profunda es mayor. Sin embargo, cuando el apoyo organizacional es bajo la motivación será menor y, por tanto, aumenta el uso de la actuación superficial. Chou et al. (2012) encontraron que un alto nivel de apoyo organizacional se relaciona positivamente con la utilización de actuación profunda y negativamente con la actuación superficial. Esta idea ha sido confirmada por revisiones y meta-análisis posteriores (Grandey y Melloy, 2017; Mesmer-Magnus et al., 2012).

La explicación a este fenómeno reside en el hecho de que, el apoyo organizacional, puede ayudar a los empleados a obtener recursos necesarios para el trabajo emocional (p. ej., confianza, autoestima y emociones positivas). En este sentido, algunos estudios demuestran

que el apoyo organizacional incrementa la tolerancia de los empleados hacia los clientes, mientras les permite interrumpir sus emociones negativas y reducir la disonancia emocional. Además, parece que, en contextos con mayor apoyo social, las organizaciones comunican de forma más explícita las normas emocionales. De esta forma se promueven expresiones más auténticas, lo cual, como veremos posteriormente, mejora la recuperación de recursos (Christoforou y Ashforth, 2015). Todo esto, a su vez, fomenta la utilización de la actuación profunda frente a la superficial (Yan y Wei, 2010).

En definitiva, estas explicaciones plantean que el nivel de recursos y demandas son los principales factores explicativos de la utilización de las diferentes estrategias de trabajo emocional. Recordemos que la actuación superficial impacta negativamente sobre el bienestar, mientras que la actuación profunda no suele relacionarse con el bienestar o muestra una relación positiva (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021). Por este motivo, es posible afirmar que el desequilibrio en favor de las demandas se relacionaría negativamente con el bienestar laboral a través de su asociación con la actuación superficial. Por el contrario, la presencia de un alto nivel de recursos no supondría un deterioro del bienestar laboral debido a la utilización de la actuación profunda.

El modelo de las Demandas y los Recursos laborales (Demerouti et al., 2001) presenta, al igual que sus predecesores, algunas limitaciones. La principal, es que, al igual que ocurre con el modelo D-C, no es capaz de explicar los mecanismos subyacentes que relacionan estas estrategias con sus consecuencias (Schaufeli y Taris, 2014). En otras palabras, el modelo JD-R es capaz de relacionar las características del trabajo, entendidas como demandas y recursos disponibles, con el bienestar a través de la utilización de estrategias de trabajo emocional, pero no aporta elementos explicativos que vinculan estas estrategias con el bienestar.

Estudios posteriores se han centrado específicamente en el análisis de los procesos que explican la relación entre las estrategias de regulación emocional y el bienestar laboral. Dentro de estos destaca el Modelo de la Fuerza de la Autorregulación de Baumeister et al., (1994) que se aborda en el siguiente apartado.

### **Modelo de la Fuerza de Autorregulación (Baumeister, 1994)**

La principal característica de estos modelos es la definición del trabajo emocional como una conducta dirigida a la consecución de objetivos. En este caso, lograr que la experiencia y/o la expresión emocional se ajuste a lo prescrito por las normas de la organización (Fineman, 2001; Hochschild, 1983). En tanto que conducta dirigida a un objetivo, el trabajo emocional requiere de procesos de autorregulación (Baumeister et al., 2007). Por tanto, la

disponibilidad de recursos de autorregulación resulta clave para entender la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral (Baumeister et al., 1994). En la medida en que las demandas de autorregulación asociadas al trabajo emocional exceden o agotan los recursos disponibles, el bienestar laboral se verá afectado negativamente (Deng et al., 2016; Goldberg y Grandey, 2007).

Los objetivos se definen como "representaciones internas de estados deseados, donde estos estados se interpretan como resultados, eventos o procesos" (J. T. Austin y Vancouver, 1996). Por tanto, las conductas dirigidas a objetivos se definen como comportamientos orientados a conseguir esos estados finales, definidos de acuerdo con una serie de estándares, a través de un proceso deliberativo (Daw et al., 2005; Dickinson y Balleine, 1994; Frijda, 2010). Este proceso deliberativo implica una atención consciente y una evaluación constante del grado de adecuación de los comportamientos presentes, pasados y futuros con los objetivos definidos (Fujita, 2011). Los objetivos hacen referencia a una serie de metas que los individuos desean alcanzar. El origen de estos objetivos puede ser múltiple. Según Baumeister y Vohs (2016, p. 70) pueden surgir de "normas, valores, leyes, expectativas y respuestas comparables con las de los demás o de uno mismo en el pasado". En la vida cotidiana es habitual encontrarse con algunos de estos ejemplos. En algunas ocasiones, los objetivos surgen de decisiones individuales (p. ej., ahorrar dinero o tener una dieta más saludable), normas sociales (p. ej., no reírse cuando una persona tropieza), leyes (p. ej., no superar el límite de velocidad) o expectativas (p. ej., hacer ejercicio para lograr una mejor apariencia física). En el caso del trabajo emocional, los objetivos proceden de las normas emocionales. Tal y como se explicó en el apartado introductorio, las normas emocionales suelen ser impuestas por la organización (Hochschild, 1983; Morris y Feldman, 1996; Tsai, 2001), aunque también pueden venir definidas por el grupo profesional (G. Cheung et al., 2015; Holman et al., 2008a; Schmidt y Diestel, 2014) o el sector de actividad (Kelly y Barsade, 2001).

Las conductas dirigidas a objetivos pueden definirse en contraposición a la actividad impulsiva. Las conductas impulsivas surgen por la presencia de un estímulo activador que interacciona con el estado motivacional correspondiente a dicha conducta (Baumeister, 2002). Por ejemplo, cuando una persona hambrienta (estado motivacional) ve comida apetecible (estímulo activador) siente un fuerte impulso por ejecutar la conducta de ingesta. Frijda (2010) plantea que, a diferencia de las conductas dirigidas a objetivos, las conductas impulsivas se caracterizan como (1) respuestas emocionales automáticas e inconscientes y, por tanto, no reguladas, ni deliberadas o planificadas (2) que se producen en etapas tempranas del procesamiento del contexto y (3) conllevan la expectativa de obtener una

ganancia o recompensa cuando se finaliza la conducta. En definitiva, los comportamientos impulsivos surgen motivados por la presencia de estímulos espontáneos y la ausencia de una planificación consciente, mientras que las conductas dirigidas a objetivos se caracterizan por la presencia de un objetivo consciente e implican la implementación de una estrategia deliberada para su consecución (Baumeister, 2002; Lowe y Ziemke, 2011; Yam et al., 2016).

Las conductas impulsivas pueden resultar especialmente problemáticas cuando obstaculizan el logro de objetivos a largo plazo puesto que, en la mayoría de las ocasiones, resultan incompatibles (Baumeister, 2002). Por ejemplo, el objetivo de una persona podría ser el de cambiar su dieta para hacerla más saludable. Considerando este objetivo, esta persona deberá llevar a cabo conductas planificadas y deliberadas que le acerquen a ese objetivo (p. ej., consumir elaboraciones con más verduras y evitar tomar comida poco saludable). Sin embargo, a menudo tendrá que controlar conductas impulsivas que le alejen del cumplimiento de su objetivo (p. ej., comprar comida no saludable cuando está en el supermercado u optar por alimentos muy apetitivos, pero inadecuados, cuando experimenta hambre).

En el caso del trabajo emocional, como se ha explicado previamente, los objetivos vienen definidos, en la mayoría de las ocasiones, por las normas emocionales desarrolladas por la organización (Hochschild, 1983). Tal y como se abordó detalladamente en el apartado introductorio, las normas emocionales dictan qué emociones deben mostrar u ocultar los trabajadores (Fineman, 2001). La presencia de distintos eventos afectivos en el trabajo puede activar procesos emocionales incompatibles con las normas (Weiss y Cropanzano, 1996). Cuando las emociones experimentadas no se corresponden con las normas emocionales, los empleados deben realizar trabajo emocional para alcanzar su objetivo (Grandey, 2000; Gross, 1998b). Esto implica la puesta en marcha de estrategias intencionales que eliminen las emociones no deseadas y alineen la experiencia o la expresión con la norma (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). En resumen, bajo esta perspectiva, el trabajo emocional se puede conceptualizar como un proceso que requiere la consecución de un objetivo, recogido en las normas emocionales. Para ajustarse a las normas emocionales es necesario implementar diferentes estrategias de regulación emocional, las cuales requieren de recursos que autorregulen el comportamiento hacia ese objetivo (Niven et al., 2009; Zapf, 2002).

Como se ha mencionado previamente, en la consecución de cualquier objetivo están implicados los procesos de autorregulación (Baumeister y Vohs, 2016). Estos procesos involucran un esfuerzo dirigido a poner en marcha o intensificar aquellos comportamientos que incrementan las oportunidades de alcanzar el objetivo e inhibir o disminuir otros, generalmente de carácter impulsivo, que ponen en riesgo la consecución de dicho objetivo.

Todo lo anterior se produce de forma intencionada y controlada (Baumeister et al., 1994; Baumeister y Vohs, 2016; Vohs y Baumeister, 2004). Sin la participación de los procesos de autorregulación, las conductas impulsivas pueden interponerse en la consecución de un objetivo, interrumpiendo las estrategias orientadas al mismo. Por ejemplo, el objetivo de un individuo que desee mejorar la calidad de su dieta estará frecuentemente amenazado por la presencia de alimentos poco saludables, pero muy atractivos. La ingesta impulsiva, a diferencia del control de la ingesta, está guiada por impulsos que no requieren de intenciones conscientes o de una autorregulación deliberada. La puesta en marcha de procesos de autorregulación conscientes permite al individuo inhibir o reducir el impulso de comer alimentos no saludables, de modo que aumenten las probabilidades de conseguir el objetivo de mejorar su alimentación.

Los procesos de autorregulación pueden actuar sobre diferentes procesos psicológicos como la cognición, la atención y la emoción o directamente sobre la conducta (Baumeister y Vohs, 2016; Muraven y Baumeister, 2000). Siguiendo con el ejemplo de la alimentación saludable, cuando la persona se expone a comida basura, puede recordarse así mismo que esta perjudica a su salud, puede decidir no mirar los escaparates de las pastelerías o, directamente, evitar pasar por las calles en donde se encuentran estas. Con la primera acción, cuando la persona utiliza auto-instrucciones (p. ej., “este alimento no es saludable, recuerda que quieres mejorar tu salud”) está recuperando información y, por tanto, los procesos de autorregulación están actuando sobre procesos cognitivos (Gollwitzer M. y Sheeran, 2006; Schunk y DiBenedetto, 2020). En la segunda, cuando la persona decide no mirar escaparates de pastelerías, la autorregulación está actuando sobre los procesos atencionales. Concretamente, se pone en marcha un mecanismo de cambio de foco atencional cuyo objetivo es la disminución de estímulos apetitivos y, como consecuencia, la reducción de la probabilidad de que se den conductas impulsivas (A. L. Miller et al., 2020; R. S. Miller, 1997). En el tercer escenario, la autorregulación también puede actuar directamente sobre la conducta. En el caso de que la persona decida evitar la presencia de lugares con pastelerías, los procesos de autorregulación están interviniendo directamente sobre la conducta para evitar la presencia de tentaciones futuras que le alejen del objetivo. Este ejemplo supone la anticipación de situaciones en las que las probabilidades de lograr exitosamente la autorregulación disminuyen porque aumentará el número de estímulos que pueden desviar a la persona de su objetivo (Petit et al., 2016; H. Yang et al., 2012).

Los procesos de autorregulación también son imprescindibles en el trabajo emocional. En este sentido, controlar las expresiones emocionales espontáneas es necesario para lograr

el objetivo de expresión emocional y evitar la desviación emocional (Rafaeli y Sutton, 1987). La autorregulación está implicada en diferentes etapas del proceso del trabajo emocional: a) en la selección de la estrategia de regulación emocional más adecuada; b) durante el desarrollo de la estrategia elegida; c) en la supervisión del proceso hacia el cumplimiento del objetivo y en la introducción de ajustes, si son necesarios, o (d) en el cambio de estrategia cuando la seleccionada previamente no resulta exitosa (Martínez-Íñigo et al., 2013).

En las etapas iniciales del proceso, cuando el trabajador detecta la presencia de disonancia emocional, será necesario seleccionar una de las posibles estrategias de trabajo emocional (p. ej., actuación profunda o superficial) para mostrar la emoción apropiada y evitar desviaciones de esta (Diestel et al., 2015; Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Prem et al., 2016). Durante la ejecución de trabajo emocional, los empleados regulan directamente sus emociones para ajustarlas a las normas emocionales. Para ello, monitorizan de forma constante si sus palabras, tono de voz, expresiones faciales, etc. se corresponden con las prescritas por la norma (Grandey, 2003). En caso de que no se esté logrando el objetivo, deberán implementar cambios para conseguir ajustarse a la norma. Por ejemplo, pueden modificar conductas, pensamientos o el foco atencional para lograr que cambie la experiencia y/o la expresión emocional. En definitiva, el trabajo emocional se puede conceptualizar como un comportamiento (estrategias de trabajo emocional) dirigido a un objetivo (cumplir con las normas emocionales) que se alcanza a través de procesos de autorregulación (Baumeister et al., 2007; Martínez-Íñigo et al., 2013; Niven et al., 2009). Uno de los modelos más importantes dentro de este encuadre es el Modelo de la Fuerza de Autorregulación (Baumeister et al., 1998).

Este modelo plantea dos aspectos generales sobre los procesos de autorregulación (Inzlicht et al., 2021). En primer lugar, considera que los procesos de autorregulación que garantizan el éxito de las conductas orientadas a objetivos dependen de un recurso común. Es decir, independientemente del tipo de objetivo (p. ej., ahorrar dinero, comer brócoli en lugar de chocolate o no manifestar una emoción que se está experimentando), se necesitan los mismos recursos. Esta idea de la existencia de recursos comunes a los distintos procesos de autorregulación se apoya indirectamente en el hecho de que las mismas áreas cerebrales estén implicadas en la inhibición de diferentes conductas impulsivas (Baumeister et al., 2018). Algunos estudios han establecido que la activación de algunas regiones de la corteza prefrontal (corteza frontal inferior) está presente en la mayoría de los procesos de autorregulación, especialmente en uno de sus componentes principales, el control ejecutivo (Tabibnia et al., 2014).

La segunda característica del modelo señala que los recursos de autorregulación son limitados y pueden llegar a agotarse, produciendo un estado denominado *ego depletion*. En este sentido, Baumeister y Vohs (2016) plantean que la autorregulación depende de un recurso limitado, similar a la energía (*stamina*), y que, por tanto, se agota con las conductas de autorregulación. Este recurso se asimilaría, según los autores, a la energía necesaria para realizar esfuerzos musculares (Baumeister y Vohs, 2007). Cuando se lleva a cabo una tarea que implica autorregulación, se consumen recursos y se reduce la capacidad de autorregulación para tareas posteriores. Si los sujetos se enfrentan de forma continuada a actos de autorregulación, la energía necesaria para la autorregulación se agota, reduciéndose casi totalmente su capacidad de autorregulación, al igual que un músculo fatigado pierde su capacidad de trabajo. En lo que respecta a las consecuencias del agotamiento de los recursos, el consumo sostenido de recursos de autorregulación, en ausencia de recuperación o descanso, termina, eventualmente, en un estado de *ego depletion* (Muraven y Baumeister, 2000). Este estado se produce cuando los recursos de los sujetos se han disminuido o agotado e implica que la capacidad de autorregulación en tareas posteriores está comprometida (Baumeister y Vohs, 2007). En cuanto a la recuperación del estado de *ego depletion*, a medida que se restauran los recursos de autorregulación, este disminuye o desaparece. De la misma forma que ocurre con el cansancio muscular, los recursos de autorregulación se restauran a través del descanso, pero también a través de la relajación o del consumo de glucosa (Gailliot y Baumeister, 2007; Tyler y Burns, 2008). En definitiva, el estado de *ego depletion* es un estado de agotamiento reversible que desaparece cuando se recuperan los recursos de autorregulación (Baumeister et al., 1998).

La evidencia sobre el carácter limitado de los recursos de autorregulación y del estado de *ego depletion* proceden, en su mayor parte, de estudios experimentales basados en un paradigma de tarea dual (Baumeister et al., 1998). Según este paradigma, los sujetos que han realizado una primera tarea de autorregulación verán disminuido su rendimiento en una segunda tarea del mismo tipo, debido a la reducción de los recursos disponibles como consecuencia de las demandas de la primera. Esta reducción no tendrá lugar cuando la primera tarea no requiere autorregulación, por lo que los recursos disponibles para ejecutar la segunda tarea permanecen intactos. En otras palabras, la reducción del rendimiento en la segunda tarea se debería a que el consumo de recursos durante la primera deja menos recursos disponibles para la ejecución de la segunda.

En un experimento clásico, Muraven et al. (1998) asignaron a los participantes a dos grupos de forma aleatoria. En el grupo experimental, los participantes debían realizar una tarea

que demandaba autorregulación (elegir comer rábanos en lugar de chocolate). Por el contrario, los participantes asignados al grupo control no debían realizar ninguna tarea de autorregulación previa. Los resultados evidenciaron que los sujetos que habían consumido parte de sus recursos de autorregulación durante la primera fase vieron disminuido su rendimiento en la segunda tarea de autorregulación (invertían menos tiempo en tratar de resolver un anagrama irresoluble) al disponer de menos recursos. Por el contrario, los sujetos del grupo control mantuvieron intactos los recursos de autorregulación disponibles tras la primera fase, por lo que su rendimiento en la segunda tarea no se vio afectado, persistiendo durante más tiempo en la resolución del anagrama irresoluble.

Distintos estudios y metaanálisis confirmaron inicialmente el efecto de la tarea dual (Baumeister et al., 1998; Muraven et al., 1998; Schmeichel et al., 2010). Incluso, el metaanálisis realizado por Hagger et al. (2010) encontró un efecto moderado de la tarea previa sobre del nivel *ego depletion* ( $n = 83$ ;  $d = 0,62$ ). Sin embargo, análisis conceptuales y empíricos más recientes cuestionan la explicación original del agotamiento de recursos y la existencia del estado de *ego depletion* asociado (Carter et al., 2015; Carter y McCullough, 2013b, 2013a, 2014; Hagger et al., 2016). Por ejemplo, se evidenció que el tamaño del efecto encontrado en el metaanálisis de Hagger et al. (2010) había sido sobreestimado debido a un sesgo en la selección de los artículos (Carter y McCullough, 2013b, 2014). También, Carter y McCullough (2013b) en un metaanálisis posterior, aplicando métodos de corrección para efectos de estudios pequeños y sesgos de publicación del original, concluyeron que el efecto de *ego depletion* era igual a cero. Posteriormente, Carter et al. (2015) realizaron un nuevo meta-análisis en el que volvieron a poner de manifiesto la escasa evidencia para afirmar que el efecto de agotamiento de los recursos de autorregulación sea un fenómeno real. Finalmente, Hagger et al. (2016) realizaron un estudio prerregistrado en múltiples laboratorios ( $k=23$ ,  $N= 2241$ ) donde replicaron los planteamientos del Modelo de Fuerza de Autorregulación, utilizando el paradigma de tarea dual. El metaanálisis de los trabajos incluidos en el estudio demostró que el tamaño del efecto de agotamiento del ego era considerablemente pequeño ( $d = 0,04$ , IC del 95% [-0,07, 0,15]). Considerando los resultados de las últimas revisiones y meta-análisis, la idea de que los procesos de autorregulación dependen de un recurso finito ha sido ampliamente cuestionada (Carter et al., 2015; Hagger et al., 2016). Las limitaciones encontradas sobre los postulados del modelo de Fuerza de Autorregulación son en gran medida el punto de partida para este trabajo de investigación, por lo que se tratarán en detalle más adelante, tras finalizar la explicación de los distintos modelos sobre la relación entre el trabajo emocional y el bienestar.

El Modelo de la Fuerza de Autorregulación ha sido utilizado en numerosos estudios para explicar las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar y el rendimiento (Chi et al., 2015; Deng et al., 2016). En el caso del trabajo emocional, implementar las estrategias de regulación emocional implica aspectos como modificar cogniciones, cambiar el foco atencional o evitar determinadas conductas. En tanto que se consideran estrategias de autorregulación, las estrategias de regulación emocional, requeridas por el trabajo emocional, consumen los recursos disponibles, lo que eventualmente y en ausencia de procesos de recuperación puede suponer una amenaza para el bienestar de los empleados. Al igual que en otras actividades a las que se ha aplicado este modelo, en el trabajo emocional, el consumo de recursos contribuye al cansancio y/o agotamiento, a estados transitorios de *ego depletion* (Baumeister et al., 1998; DeBono et al., 2011; Heuven y Bakker, 2003; Martínez-Íñigo et al., 2015; Morris y Feldman, 1996; Zapf et al., 1999; Zerbe, 2000) y al desarrollo de *burnout* en el largo plazo (Hülshager y Schewe, 2011). En resumen, para el Modelo de la Fuerza de autorregulación, los efectos negativos del trabajo emocional sobre el bienestar y el rendimiento son consecuencia del consumo de recursos de autorregulación limitados y necesarios para cumplir, a través de distintas estrategias conscientes, con las demandas emocionales (Deng et al., 2016; Goldberg y Grandey, 2007). La intensidad de este efecto dependerá de la cantidad de recursos inicialmente disponibles, de la magnitud del esfuerzo autorregulatorio y de los recursos restantes tras el proceso de regulación emocional. Como se verá en el siguiente grupo de modelos, también la presencia o ausencia de mecanismos, interpersonales grupales u organizacionales, para la recuperación de recursos son un elemento clave en la determinación de la intensidad del agotamiento.

En lo que respecta a las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar, la mayoría de los estudios que han utilizado el Modelo de la Fuerza de Autorregulación se han centrado en analizar la satisfacción laboral y las diferentes dimensiones del *burnout*; la despersonalización y el sentido de logro personal, pero, sobre todo, el agotamiento emocional. Por ejemplo, se ha encontrado que, cuanto más incongruentes son las normas con los valores personales de los empleados, mayor disonancia emocional se produce (Deng et al., 2016). Cuando aumenta la disonancia emocional, también aumenta la cantidad de esfuerzo requerido por los trabajadores para cumplir con la norma emocional. Al incrementarse la cantidad de esfuerzo empleado, también lo hace la cantidad de recursos de autorregulación que deben invertir los trabajadores para gestionar la disonancia emocional y, por tanto, mayor será el efecto sobre el nivel de agotamiento emocional, una medida indirecta del *ego depletion* (Deng et al., 2016).

En lo que respecta a las consecuencias del trabajo emocional sobre el rendimiento, desempeñar correctamente tareas en el trabajo requiere disponer de suficientes recursos de autorregulación para invertir esfuerzo, bloquear distracciones y persistir a pesar de la reducción de la motivación (R. E. Johnson et al., 2017). Por tanto, según el Modelo de la Fuerza de Autorregulación, aquellos trabajadores con sus recursos disminuidos, debido a los esfuerzos por regular sus emociones, tendrán un menor rendimiento en tareas posteriores, independientemente de si son emocionales o no (Chi et al., 2015; Deng y Leung, 2014).

El Modelo de la Fuerza de Autorregulación no solamente ofrece explicaciones sobre la relación entre demandas emocionales y el bienestar y el rendimiento laborales, también ofrece una explicación a las diferencias en intensidad de dicha relación, dependiendo del tipo de estrategia de regulación emocional. El modelo asume que el consumo de recursos demandado por cada una de las estrategias no es idéntico. Esta es una de sus principales aportaciones del modelo, al permitir abordar, de forma parcial, algunas de las limitaciones de los modelos anteriores explicando las diferencias en el impacto del trabajo emocional sobre el bienestar laboral (Deng et al., 2017). Conviene recordar que una de las principales limitaciones de los modelos previos era su incapacidad para abordar el hecho de que la actuación profunda no se relacione consistentemente de forma positiva, aunque en menor grado que la actuación superficial, con el malestar laboral (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021). Otra limitación importante de los modelos anteriores era el hecho de no poder explicar los mecanismos subyacentes que vinculan las estrategias de trabajo emocional con sus consecuencias. En este sentido, desde el modelo de la Fuerza de Autorregulación se explica que, aunque regular las emociones implica poner en marcha procesos que requieren esfuerzo, no todas las estrategias de trabajo emocional agotan de la misma forma los recursos de autorregulación (Muraven y Baumeister, 2000; Zapf, 2002). De esta forma, el esfuerzo se sitúa como el factor explicativo de las consecuencias asociadas a cada estrategia de trabajo emocional.

En lo que respecta al nivel de esfuerzo requerido por las diferentes estrategias de trabajo emocional, es importante diferenciar, en primer lugar, entre estrategias automáticas o inconscientes y aquellas que implican un proceso de autorregulación consciente (Diefendorff et al., 2005). En este sentido, las estrategias de regulación que ocurren de manera automática o inconsciente (regulación automática) requieren una mínima cantidad de recursos y un esfuerzo menor que las que requieren un procesamiento consciente (Muraven y Baumeister, 2000; Zapf, 2002). En segundo lugar, dentro de las diferentes estrategias de regulación conscientes, la actuación superficial y la actuación profunda tampoco requieren el mismo

nivel de esfuerzo. La actuación profunda requiere, en su conjunto, menos recursos que la actuación superficial (Grandey, 2000; Kanfer y Kantrowitz, 2002; Richards y Gross, 2000).

La principal diferencia entre la actuación superficial y la profunda en lo que se refiere al consumo de recursos tiene que ver con la dinámica temporal de cada una de ellas. En el caso de la actuación superficial, recordemos que es una estrategia de regulación centrada en la respuesta emocional puesto que su objetivo principal es la inhibición de la expresión emocional (Fujita, 2011; Gross, 1998a). Este tipo de estrategias resultan especialmente agotadoras ya que requieren una inversión continua de recursos cognitivos y motivacionales para supervisar constantemente que una emoción que ya está siendo plenamente experimentada no se manifieste (Baumeister et al., 1998; Grandey, 2000; Gross y John, 1997). Esta monitorización conlleva un alto esfuerzo psicológico porque requiere una atención constante y sostenida. Mantener la atención y simular de forma continuada la expresión emocional provoca que la demanda de recursos de autorregulación sea superior a los recursos disponibles, algo que no ocurre en la actuación profunda (Richards y Gross, 2000).

En el caso de la actuación profunda, al tratarse de una estrategia centrada en el antecedente de la emoción, por ejemplo, reevaluando la situación, actúa antes de que la emoción se haya desarrollado por completo, lo que disminuye el esfuerzo de autorregulación (Deng et al., 2017; Gross, 1998b). Si bien es posible que la actuación profunda, en su forma de reevaluación, pueda requerir un esfuerzo intenso, una vez implementada la experiencia emocional se modifica, desaparece la disonancia y, por tanto, desciende drásticamente la necesidad de autorregulación. A diferencia de la actuación superficial donde es necesario un esfuerzo sostenido, en la actuación profunda este se concentra en las fases iniciales (Deng et al., 2017; English y John, 2013; Fujita, 2011; Grandey, 2000; Martínez-Iñigo et al., 2007; Webb et al., 2012). En definitiva, puesto que suprimir emociones que se están experimentando plenamente requiere un mayor grado de esfuerzo que evitar el desarrollo de estas emociones, la actuación superficial se considera como más demandante que la actuación profunda en términos de recursos de autorregulación (Grandey y Melloy, 2017).

El esfuerzo requerido por las diferentes estrategias de trabajo emocional ha resultado clave para explicar las consecuencias de cada una de ellas en términos de bienestar y agotamiento. En lo que respecta al bienestar, la actuación superficial ha demostrado ser una vía de agotamiento de recursos de autorregulación, lo cual provoca, en el corto plazo; un estado de *ego depletion* (Deng et al., 2017; Goldberg y Grandey, 2007; Schmeichel et al., 2006), agotamiento emocional (Abraham, 1998; Brotheridge y Grandey, 2002; Grandey, 2003; Martínez-Iñigo et al., 2007; Morris y Feldman, 1996) y un alto grado de activación del sistema

simpático (más activación a nivel cardiovascular, conductancia de la piel, temperatura, etc.), lo cual puede provocar problemas de salud en el largo plazo (Demaree et al., 2006; J. L. Robinson y Demaree, 2007). Sin embargo, para el caso de la actuación profunda, no parece relacionarse con el *ego depletion* (Goldberg y Grandey, 2007) e incluso, en algunas ocasiones, se ha demostrado una relación negativa (McKibben, 2010). De la misma forma, parece que la actuación profunda no se relaciona, a través del esfuerzo requerido, con algunos indicadores de bienestar laboral estrechamente relacionados con el esfuerzo como el agotamiento emocional (Martínez-Iñigo et al., 2007).

En lo que respecta al rendimiento, la energía gastada durante procesos de regulación emocional puede tener cierto impacto negativo sobre los recursos que los trabajadores necesitan para realizar correctamente otras tareas asociadas a su rol laboral (Bakker y Heuven, 2006). Por ejemplo, las asistentes de vuelo invierten recursos en expresar simpatía hacia los pasajeros, pero también en realizar otras tareas propias de su profesión (realizar llamadas para el embarque, supervisar los billetes del vuelo y los documentos de identificación, servir comidas y bebidas, etc.). Cuando un empleado realiza trabajo emocional, estaría consumiendo recursos valiosos tanto para lograr mostrar aquellas emociones requeridas en futuros e inmediatos intercambios sociales, como para realizar otras funciones importantes de su puesto (Mesmer-Magnus et al., 2012). Grandey y Melloy (2017) argumentan que, a pesar de que cualquier proceso de regulación emocional implica un proceso de autorregulación y, por tanto, consumo de recursos como la atención, no todos los procesos afectan de la misma forma al rendimiento. La actuación profunda podría distraer al trabajador de la tarea, pero no tanto como para afectar negativamente al desempeño. Sin embargo, en el caso de la actuación superficial, debido a que requiere un mayor esfuerzo y, por tanto, un mayor consumo de recursos sí se vería afectada la otra tarea (Baumeister y Vohs, 2007).

En resumen, poner en marcha aquellas estrategias que requieren más esfuerzo -actuación superficial- implica que las reservas de recursos disponibles se agoten en mayor medida, lo cual repercute negativamente en el bienestar y el rendimiento de los trabajadores (Gross y John, 2003; Hülshager y Schewe, 2011; Kenworthy et al., 2014). Sin embargo, en estrategias menos demandantes como la actuación profunda no parece haber consistencia en los resultados sobre sus consecuencias (Beal y Trougakos, 2013; Deng et al., 2017; Trougakos et al., 2015; Wagner et al., 2014; Yam et al., 2016). Según el modelo, si los trabajadores regulan sus emociones para cumplir con las normas emocionales utilizando actuación superficial, aumentará el consumo de recursos y, por tanto, también se incrementará el deterioro de su bienestar. Si utilizan actuación profunda, el consumo será

menor y el impacto sobre el bienestar, aunque inferior, también será negativo (Grandey, 2003; Hwa, 2012). Sin embargo, algunos estudios no han encontrado una relación positiva entre la actuación superficial y el agotamiento emocional, y la mayoría no encuentra una relación significativa en el caso la actuación profunda y, cuando aparece, suele ser una relación negativa (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

En definitiva, según el Modelo de la Fuerza de Autorregulación (Baumeister et al., 1994), el bienestar y rendimiento de los trabajadores debería verse afectado siempre que los trabajadores emplearan alguna estrategia de trabajo emocional, aunque este empeoramiento aparecería en mayor medida para la actuación superficial, por ser más demandante que la actuación profunda. A pesar de esto, tal y como se explicó previamente, la bibliografía no relaciona siempre la actuación profunda con consecuencias negativas para el bienestar o el rendimiento de los trabajadores (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021). La ausencia de consecuencias negativas de la actuación profunda puede explicarse por el hecho de que no se llegan a agotar los recursos disponibles. Por el contrario, la actuación superficial generalmente agota directamente los recursos disponibles. Esto explicaría la relación consistente entre la actuación superficial y el agotamiento emocional.

En los siguientes apartados se plantearán diferentes modelos que no solamente consideran el esfuerzo y el consumo de recursos como los principales factores explicativos de las consecuencias de trabajo emocional. Este conjunto de modelos, por el contrario, se centran en las diferentes fuentes de recursos de las que disponen los trabajadores para reducir las consecuencias negativas derivadas del trabajo emocional.

### **7.2.3. Modelos sobre la recuperación de recursos**

En apartados anteriores se ha mostrado que regular las emociones en contextos laborales es un predictor del nivel de bienestar laboral. La mayoría de estas explicaciones se centran en el grado de recursos consumidos por la regulación como factor de riesgo de agotamiento. Sin embargo, los modelos precedentes han descuidado los procesos de recuperación de esos recursos. En este último bloque, se exponen los modelos que han enfatizado la importancia de los procesos de recuperación de recursos y aquellos que proponen la integración de estos con los de consumo de recursos como forma de avanzar en la explicación de los efectos del trabajo emocional. Estos modelos suponen también la incorporación de una dimensión interpersonal y organizacional en el estudio de la relación entre el trabajo emocional y el bienestar laboral.

Los enfoques teóricos recogidos en este apartado consideran que el trabajo emocional no solo consume recursos de los empleados (p. ej., motivación o recursos de autorregulación) (Brotheridge y Lee, 2002), sino que también puede ser una fuente de obtención de los mismos. Esto último, dependerá fundamentalmente de la estrategia empleada y de la reacción del entorno (p. ej., retroalimentación positiva del cliente, compensación económica o apoyo social grupal y/o organizacional). Como veremos en detalle más adelante, la recuperación de recursos atenúa los efectos negativos del trabajo emocional sobre el bienestar e incluso, en ocasiones, mejora sus niveles (Côté, 2005; Grandey y Gabriel, 2015). En otras palabras, estos modelos complementan los procesos de consumo de recursos de autorregulación asociados al trabajo emocional, incorporando otros que permiten su recuperación.

Para entender la gestión que hacen los trabajadores tanto del consumo de sus recursos como de su recuperación durante el trabajo emocional se han planteado varios modelos o teorías. La mayoría de estos asumen que la recuperación de los recursos se produce, fundamentalmente, a través de una serie de factores interpersonales. A lo largo de este apartado abordaremos el modelo de la Conservación de Recursos (COR: por *Conservation of Resources* en inglés) planteado por Hobfoll (1989) y su aplicación al trabajo emocional por Brotheridge y Lee (2002), así como el modelo Dual del Intercambio Social propuesto por Schaufeli et al. (1996). Finalmente, se expondrá el modelo de la Interacción Social desarrollado por Côté (2005), en el que se integran los procesos de consumo y recuperación de recursos durante la regulación de las emociones en el trabajo.

### **Modelo de la Conservación de Recursos (Brotheridge y Lee, 2002)**

El modelo de Conservación de Recursos (COR en adelante) (Hobfoll, 1989) ha sido ampliamente aplicado al ámbito de la regulación emocional a partir de la adaptación del mismo al trabajo emocional por Brotheridge y Lee (2002). Según el modelo COR, las personas tratan de obtener, retener y aumentar los recursos disponibles, al tiempo que intentan minimizar la pérdida de estos. El modelo COR parte de un postulado clave en la biología (Cannon, 1932). Concretamente, plantea que las personas, al igual que el resto de los seres vivos, están especialmente motivadas por conseguir un equilibrio entre los recursos internos y las demandas externas, es decir, por mantener una homeostasis (Bechtoldt et al., 2007; Cannon, 1932). Cuando las demandas y los recursos invertidos exceden a las recompensas o recursos recuperados, se produce un desequilibrio que origina problemas sobre el bienestar (Brotheridge y Lee, 2002; Hobfoll, 1989). Los recursos pueden ser de índole social (p. ej., apoyo social), material (p. ej., salario) o psicológica (p. ej., autoeficacia y autoestima) (Hagger, 2015). Los principales postulados de este modelo se resumen en considerar que el estrés laboral se

produce cuando: (a) los recursos disponibles están amenazados y, por tanto, son susceptibles de ser totalmente agotados, (b) cuando se pierden los recursos clave, o (c) cuando no es posible la recuperación de estos recursos después de un esfuerzo significativo. Además, aunque puede resultar paradójico, los individuos deben invertir recursos para evitar perder otros recursos y mantener esa homeostasis (Hobfoll, 1989).

La aplicación del modelo COR al trabajo emocional se ha centrado fundamentalmente en considerar el nivel de recursos disponibles como determinantes del bienestar laboral y de la percepción de los individuos sobre su capacidad para afrontar futuras situaciones estresantes (S. Chen et al., 2015). Considerando el modelo COR, Grandey y Gabriel (2015) señalan que la regulación de las emociones es la vía mediante la que los trabajadores afrontan las demandas emocionales y, de esta forma, conservan recursos valiosos. Concretamente, cuando los trabajadores realizan trabajo emocional, invierten algunos recursos (p. ej., recursos de autorregulación) con la expectativa obtener otros recursos valiosos (p. ej., mantener el empleo o recibir una mayor propina). Es decir, una vez finaliza el proceso de trabajo emocional, esperan recibir recompensas a cambio del esfuerzo realizado para restaurar el equilibrio inicial y evitar, así, las consecuencias negativas sobre el bienestar (Brotheridge y Lee, 2002; Hobfoll et al., 2018).

Además, los trabajadores, motivados por la protección de sus recursos, deben invertirlos para no perderlos y mantener el equilibrio, pero únicamente podrán hacerlo cuando perciban que disponen de una cantidad de recursos adecuada. Por ejemplo, un trabajador con suficientes recursos podrá esforzarse considerablemente en su trabajo para aumentar sus probabilidades de promoción. Sin embargo, los individuos con menos recursos (p. ej., cansados, desmotivados, etc.) no tienen la posibilidad de invertirlos (p. ej., implicarse en la atención a un cliente), lo cual dificulta la obtención de las recompensas esperadas (p. ej., una buena propina) y aumentan la probabilidad de sufrir pérdidas (p. ej., sanciones, despidos, etc.). A su vez, la reducción de recursos aminora la cantidad de recursos disponibles y, por tanto, la capacidad de los sujetos para recuperarlos en el futuro (Singh y Glavin, 2017). En definitiva, la disponibilidad de recursos depende de un ciclo de retroalimentación, en el que los recursos invertidos activan la recuperación de estos, manteniéndolos en niveles aceptables para el bienestar. Si este proceso de retroalimentación fracasa, el equilibrio se rompe, los recursos descenderán a niveles perjudiciales para el bienestar del empleado.

En el caso del trabajo emocional, dado que se trata fundamentalmente de una situación interpersonal, el principal mecanismo de recuperación de recursos tiene que ver con la creación de una relación positiva con los clientes, lo que de manera general se ha definido

como retroalimentación positiva (Grandey y Gabriel, 2015). Posteriormente, se analizará el modelo de la Interacción Social de Côté (2005), a través del cuál se recogen las evidencias sobre cómo la retroalimentación positiva supone un factor determinante en las explicaciones del impacto del trabajo emocional sobre el bienestar. En el siguiente apartado, se presenta un modelo que sitúa a las organizaciones como una fuente de obtención de recursos.

### **Modelo Dual del Intercambio Social del Burnout (Schaufeli et al., 1996)**

El modelo COR identifica el balance entre recursos invertidos y recuperados como un factor explicativo importante de las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar. Considerando esta idea, es pertinente analizar las diferentes vías de recuperación de recursos disponibles para los trabajadores. En este sentido, es clave considerar el contexto en el cual se desarrolla el trabajo emocional, es decir, el contexto organizacional. Este contexto no ha tenido, tradicionalmente, demasiado protagonismo en los modelos explicativos de las consecuencias del trabajo emocional. Sin embargo, en los últimos años, se ha comenzado a explorar con mayor detalle la influencia de diversas variables relevantes en el contexto laboral.

El Modelo Dual del Intercambio Social de Schaufeli et al. (1996) defiende que los trabajadores establecen un contrato psicológico con sus organizaciones. Este contrato incluye las expectativas sobre el intercambio justo con su empresa en términos de esfuerzos y recompensas. Las expectativas en términos de esfuerzos incluyen aspectos como la carga de trabajo, el nivel de estrés o el trato que están dispuestos a aceptar por parte de los clientes. Las expectativas sobre las recompensas se refieren a aspectos tangibles como el salario o intangibles como el apoyo organizacional. Cuando se produce un desajuste o desequilibrio en esta relación se producen sentimientos de bajo compromiso organizacional, *burnout*, conductas contraproducentes para la organización y problemas para el bienestar de los trabajadores (Bechtoldt et al., 2007). Además, el contexto organizacional, tal y como explica el Modelo Dual del Intercambio Social del Burnout, permite la obtención de recursos valiosos de distinta índole. Por ejemplo, se pueden recuperar recursos a través de las retribuciones económicas, el respeto, el apoyo de supervisores y compañeros, la autonomía personal, o el compromiso con el puesto, entre otros (Athay y Darley, 1982; Singh y Glavin, 2017).

En el caso del trabajo emocional, las expectativas sobre el esfuerzo se refieren a los recursos invertidos para regular las emociones de acuerdo con el rol laboral. En cuanto a las recompensas, como veremos más adelante, los trabajadores esperan, principalmente, ser recompensados con una respuesta recíproca positiva del cliente. Sin embargo, en ocasiones, los trabajadores no consideran posible este tipo de reciprocidad con el cliente por el tipo de

interacción (p. ej., cobradores de morosos) o, simplemente, esta no se produce. La principal aportación de este modelo viene dada por la propuesta de un segundo proceso de intercambio que puede compensar las disfunciones en el proceso interpersonal. En concreto, el modelo plantea que los trabajadores pueden recurrir a la organización, cuando la recuperación de recursos a través de la interacción con el cliente es insuficiente o nula (Brotheridge y Lee, 2002). La principal vía de recuperación de recursos que provee la organización es el apoyo social.

El apoyo social recibido sirve para recuperar parte de los recursos invertidos (Duke et al., 2009; H. Liao y Yan, 2014; Wen et al., 2019). De esta forma, el apoyo social, tanto por parte de los compañeros, como de supervisores o de la organización parece amortiguar el impacto negativo de la ausencia de recuperación de recursos a través de la interacción con el cliente. A través de la recuperación de estos recursos, el apoyo reduce el agotamiento emocional, la despersonalización y aumenta la satisfacción laboral (Z. Chen et al., 2012; Duke et al., 2009; Hobfoll, 1998; H. Liao y Yan, 2014; Nixon et al., 2011; Schaufeli et al., 1996).

### **Modelo de la Interacción Social (Côté, 2005)**

En las últimas décadas, se ha comenzado a analizar el trabajo emocional y sus consecuencias desde un punto de vista interpersonal y psicosocial (Côté, 2005; Drach-Zahavy et al., 2017; Van Kleef, 2009). En concreto, como se anticipó en apartados anteriores, diversos autores defienden que la construcción de relaciones sociales gratificantes con los clientes es la vía de recuperación de recursos más importante de la que disponen los trabajadores (Brotheridge y Lee, 2002; Côté, 2005; Hobfoll, 1998). En esta línea, Côté (2005) expone su Modelo de la Interacción Social considerando la influencia que tienen las respuestas de los clientes hacia el empleado cuando realiza trabajo emocional.

A partir de este principio, el modelo realiza una contribución importante integrando los modelos de consumo y recuperación de recursos e introduciendo claramente la dimensión interpersonal en la que se desarrollan los procesos de intercambio social. De esta forma, como veremos más adelante, este modelo explica las consecuencias del trabajo emocional a través del equilibrio o desequilibrio entre los recursos invertidos y recuperados, en función de la estrategia de regulación emocional empleada. A lo largo de este apartado se abordarán las dos aportaciones del Modelo de la Interacción Social. En primer lugar, se abordará la importancia del establecimiento de las relaciones satisfactorias con los clientes, los diferentes elementos que promueven o dificultan este tipo de relaciones y, por último, cómo la calidad de la relación varía entre las diferentes estrategias de trabajo emocional. En

segundo lugar, se tratará el equilibrio entre recursos invertidos y recuperados como un elemento necesario para explicar las consecuencias de las diferentes estrategias de regulación emocional.

Tal y como se adelantó, según el modelo de Conservación de Recursos (Brotheridge y Lee, 2002), el estrés se produce cuando los recursos se agotan al no haber posibilidad de recuperarlos. El modelo de Interacción Social plantea que el contexto social en el que se desarrolla el proceso de regulación emocional es la principal fuente de recuperación de recursos en el ámbito del trabajo emocional. Concretamente, explica que, durante los procesos de interacción trabajador-cliente, los trabajadores pueden recibir una retroalimentación positiva (p ej., cumplidos) o negativa (ej. quejas, y/o reclamaciones) por parte de los clientes. El resultado de la interacción y la retroalimentación consecuente determinará la posibilidad de recuperar los recursos invertidos. En este sentido, el modelo de Interacción Social sitúa el establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes como la principal vía de recuperación de recursos en el marco del trabajo emocional (Brotheridge y Lee, 2002; Côté, 2005; Hobfoll, 1998). Cuando el trabajo emocional finaliza con éxito, los empleados consiguen recursos en forma de orgullo personal, satisfacción y otras emociones positivas a partir de la reacción del cliente (E. Wong et al., 2017). En otras palabras, finalizar una interacción obteniendo una retroalimentación positiva supondrá la recuperación de buena parte de los recursos invertidos y reducirá las potenciales consecuencias negativas del trabajo emocional. Si, por el contrario, la relación con el cliente o usuario no aporta una retroalimentación positiva, no se desarrollan los efectos protectores de la recuperación de recursos y es posible una disminución en el bienestar del trabajador (Bechtoldt et al., 2007; Grandey y Gabriel, 2015).

Un concepto clave para entender en qué condiciones es más probable se produzca una retroalimentación positiva que opere como mecanismo de recuperación de recursos es el de *autenticidad en la expresión emocional* (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Groth et al., 2009; Hennig-Thurau et al., 2006). Aunque es frecuente que durante la actividad cotidiana expresemos emociones, no siempre estas se corresponden con lo que realmente se siente. Por ejemplo, la sonrisa durante el encuentro con una persona desconocida en el ascensor no se corresponde con una experiencia genuina de felicidad, sino con una expresión de cortesía y, por tanto, se puede considerar como una sonrisa simulada. Por el contrario, el reencuentro con un viejo amigo implica una sonrisa que refleja la auténtica alegría que experimentamos (conocida como sonrisa de Duchenne) (Ekman et al., 1990). En el caso la sonrisa, un elemento diferenciador entre expresión auténtica y simulada está en la activación de diferentes grupos

musculares faciales (Ekman et al., 1990). Cuando se expresa una sonrisa genuina o auténtica (sonrisa de Duchenne), se produce la activación del músculo orbicular. Sin embargo, en la sonrisa simulada o fingida (sonrisa no-Duchenne) no se activa este músculo (Ekman et al., 1990). Es importante tener en cuenta que los humanos somos hábiles en la detección de estas diferencias y, por tanto, en evaluar el nivel de autenticidad en la expresión de una emoción (Ekman et al., 1988; Goldberg y Grandey, 2007; Lechner y Paul, 2019).

La autenticidad de la expresión emocional tiene un papel vital en lo que se refiere a la probabilidad de una retroalimentación positiva. Concretamente, se ha demostrado su papel como moderador de la relación entre mostrar emociones positivas y el agotamiento emocional (Zapf y Holz, 2006). Considerando la alta capacidad de los humanos para detectar emociones fingidas, el mero hecho de expresar las emociones que recogen las normas organizacionales no asegura que los clientes reaccionen positivamente, ni que se genere una relación social satisfactoria durante la interacción (Andrzejewski y Mooney, 2016; Gabriel y Diefendorff, 2015; Keh et al., 2013). Sin embargo, cuanto más auténtica es percibida la expresión emocional del empleado, más factible es que se produzcan consecuencias positivas para el trabajador a través de la respuesta del cliente. En lo que respecta al impacto de la autenticidad de la expresión emocional sobre la organización, la satisfacción de estas interacciones se ha relacionado con la fidelidad del cliente, la intención de repetir la compra y la recomendación del servicio (Athanassopoulos et al., 2001; R. N. Bolton y Lemon, 1999; Zeithaml, 1988). En cuanto al impacto sobre los trabajadores, como veremos a continuación, diferentes estudios muestran que el grado de autenticidad tiene un impacto indirecto sobre su bienestar (p. ej., Gong et al., 2020; Pham et al., 2022).

En esta línea, las expresiones emocionales auténticas permiten la recuperación de los recursos que el trabajador ha consumido durante la regulación que dio lugar a la expresión emocional (Grandey y Fisk, 2004; Hennig-Thurau et al., 2006). Esto se debe a que, cuando los trabajadores expresan emociones auténticas, aumenta la percepción de satisfacción y de agrado por parte de los clientes, lo cual conlleva una mayor probabilidad de respuestas positivas por parte de este último (Grandey, Fisk, y Steiner, 2005; Martínez-Iñigo et al., 2007). Por tanto, cuando los clientes perciben que las emociones expresadas por los trabajadores son auténticas, suelen desarrollar conductas de apoyo y gratificación, lo que, a su vez, permite que los empleados consigan recursos en forma de orgullo personal, satisfacción y otras emociones positivas (Drach-Zahavy et al., 2017; E. Wong et al., 2017). El hecho de posibilitar la recuperación de recursos repercute positivamente sobre el bienestar de los empleados.

Concretamente, la recuperación de recursos provoca una disminución del agotamiento y un aumento de la realización personal (Kruml y Geddes, 2000a).

Por el contrario, cuando los clientes perciben la amabilidad y las emociones como no sinceras o impostadas, las interpretan de manera negativa, bien porque se infiere un intento de control, o bien se considera como una falta de esfuerzo o de interés por sus necesidades (Ashforth y Humphrey, 1993; Côté, 2005; English y John, 2013; Sheldon et al., 1997). Cuando esto ocurre, se activan reacciones negativas en los clientes como, por ejemplo, ira, decepción o falta de respeto. Estas reacciones negativas no solo impiden la recuperación de recursos a través de la retroalimentación del cliente, sino que provocan tensión y afectan el bienestar del empleado al aumentar la dificultad de la interacción. Además, de la pérdida de recursos, en ocasiones, el trabajador puede experimentar una reducción en su percepción de autoeficacia al no lograr el objetivo del trabajo emocional e incrementar su sentimiento de falta de autoautenticidad al expresar emociones distintas a las sentidas (Holman et al., 2008b).

En definitiva, la autenticidad de la expresión emocional resulta un factor clave en la recuperación de recursos a través de las relaciones con los clientes (Erickson y Ritter, 2001; Pham et al., 2022). Aunque los trabajadores traten de mostrar habitualmente emociones positivas para provocar reacciones igualmente positivas en los clientes, es más probable que produzcan ese efecto cuando las emociones expresadas se perciben como auténticas (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Hennig-Thurau et al., 2006). En otras palabras, finalizar una interacción con un cliente que ofrece una retroalimentación positiva resultará en una relación social gratificante que supondrá la recuperación de buena parte de los recursos invertidos y reducirá las potenciales consecuencias negativas del trabajo emocional.

El estudio de la autenticidad de la expresión emocional y su relación con la posibilidad de lograr reacciones positivas en los clientes ha permitido, además, abordar la forma en la que las distintas estrategias de trabajo emocional impactan sobre el bienestar laboral (Gosserand, 2003). Recordemos que, desde el Modelo de la Fuerza de Autorregulación se expuso que regular las emociones implica un esfuerzo de autorregulación que supone un consumo de los recursos cognitivos disponibles (Baumeister et al., 2007). Los modelos de recuperación de recursos como el modelo COR añaden, además, la posibilidad de recuperar los recursos invertidos. El modelo de Interacción Social de Côté (2005) se considera integrador puesto que, para analizar el efecto de la regulación emocional sobre el bienestar, considera tanto procesos intrapersonales (consumo de recursos) como procesos interpersonales (recuperación de recursos). De hecho, la principal aportación de este modelo al ámbito del trabajo emocional es la integración de ambas explicaciones. Según este modelo,

un esfuerzo prolongado acompañado de, por ejemplo, una falta de relaciones satisfactorias que imposibilitan la recuperación de recursos conlleva que se produzcan fenómenos como el agotamiento emocional (Baumeister et al., 2007; Hobfoll, 1989). Sin embargo, cuando se invierten recursos, pero estos son recuperados a través de la retroalimentación positiva de los clientes, no aparece el agotamiento emocional. En resumen, el Modelo de Interacción Social de Côté (2005) plantea que el grado de esfuerzo implicado en cada estrategia de trabajo emocional y la falta de recuperación de recursos por la imposibilidad de generar relaciones sociales gratificantes podrían ser la clave para explicar las consecuencias de cada estrategia de regulación emocional sobre el bienestar.

En el caso de la actuación superficial, tal y como vimos en apartados anteriores, la disonancia emocional no desaparece (Grandey, 2000; Hochschild, 1983) y, por tanto, se incrementa la probabilidad de que la expresión emocional sea percibida por el cliente como inauténtica (Chi et al., 2011; Judge et al., 2009; Pugh, 2001). En consecuencia, cabe esperar que la retroalimentación no sea positiva o, incluso, resulte negativa. Es decir, cuando se utiliza actuación superficial, las emociones expresadas se perciben como poco auténticas, lo que implica una escasa o nula recepción de recompensas derivadas de la interacción con los clientes, en comparación con la actuación profunda (Holman et al., 2008b; Martínez-Iñigo et al., 2007; Zhan et al., 2016). Esto se debe a que, como se ha mencionado previamente, cuando los clientes consideran que las emociones que el empleado está manifestando son poco auténticas, asumen una falta de interés, sienten desconfianza y poca honestidad. Esta evaluación negativa de la conducta emocional del trabajador por parte del cliente puede provocar como consecuencia una reacción negativa. Por ejemplo, mostrando poco apoyo social o mostrando conductas interpersonales desagradables como quejas o reclamaciones (Grandey y Fisk, 2004; Gross y John, 2003). Además, interpretar manifestaciones emocionales no auténticas o fingidas se relaciona también con mostrar menos simpatía y un vínculo interpersonal más pobre (Butler et al., 2003). Esto implica, en definitiva, establecer relaciones sociales menos gratificantes, lo cual impide la recuperación de recursos (Brotheridge y Lee, 2002; Martínez-Iñigo et al., 2007). Por tanto, cuando los trabajadores utilizan actuación superficial para afrontar las demandas emocionales experimentan una pérdida neta de recursos, es decir, se invierten más recursos de los que se recuperan (Grandey y Gabriel, 2015; Martínez-Iñigo et al., 2007). Conviene recordar, además, que la actuación superficial se ha definido como una estrategia especialmente demandante de recursos (Goldberg y Grandey, 2007; Huppertz et al., 2020; Totterdell y Holman, 2003). Por tanto, este desequilibrio entre los recursos invertidos y recuperados explicaría la relación negativa consistente de la actuación

superficial con el bienestar laboral (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Huppertz et al., 2020).

Por el contrario, cuando los empleados utilizan actuación profunda, alinean su estado emocional interno y su expresión emocional. De esta forma se consigue reducir o eliminar la disonancia emocional y, como consecuencia, las expresiones emocionales resultantes se perciben por el cliente como más auténticas (Cha et al., 2019; Huppertz et al., 2020). Esto permite establecer relaciones gratificantes (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Groth et al., 2009; Huppertz et al., 2020; Zhan et al., 2016). Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo con muestra de profesionales médicos, Larson y Yao (2005) encontraron que el trabajo emocional usando actuación profunda facilitaba la comunicación, ayudaba a generar empatía y aumentaba la satisfacción del paciente. Además, las relaciones sociales gratificantes pueden servir para reforzar a los trabajadores en la creencia de que están mostrando las emociones apropiadas. Según Brotheridge y Lee (2002), estas relaciones gratificantes les ayudarían a sentirse comprometidos con sus sentimientos y a disminuir las consecuencias negativas derivadas de la falta de autenticidad personal, reduciendo así los recursos consumidos para realizar el trabajo emocional. Una variable relevante para evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores y la calidad de las interacciones con los clientes es la cantidad de propina recibidas.

En este sentido, Chi et al. (2011) demostraron que la actuación superficial y la actuación profunda eran retribuidas de diferente manera a través de las propinas de los clientes. Concretamente, encontraron que, la actuación profunda tiende a ser retribuida con más propinas que la actuación superficial. Estudios posteriores han confirmado este hallazgo (Brewster y Gourlay, 2021). Por tanto, se reciben más propinas cuando se muestran emociones auténticas en comparación con cuando son fingidas. Las propinas son recursos materiales y simbólicos, de esta forma, se demostró que la actuación profunda implicaba, de nuevo, una mayor recuperación que la actuación superficial debido a la autenticidad de las emociones expresadas (Chi et al., 2011).

En definitiva, la acción profunda implica mecanismos que conducen a que el consumo de recursos vaya acompañado de procesos de recuperación de los mismos, lo que puede derivar en un resultado final de equilibrio (Grandey, 2003; Hülshager et al., 2010; Martínez-Iñigo et al., 2007). Este equilibrio podría explicar los resultados aparentemente inconsistentes con el bienestar. Como se comentó previamente, a pesar de que la mayoría de meta-análisis publicados hasta el momento coinciden en que la actuación profunda se relaciona de forma positiva con algunos factores relevantes del bienestar laboral (Hülshager y Schewe, 2011; N.

M. Humphrey, 2021), no existe un acuerdo sobre su relación. En este sentido, existen resultados que apoyan una relación nula, otros negativa y algunos positiva. De acuerdo con este modelo, cierto grado de inconsistencia es posible en función de la intensidad de la retroalimentación ofrecida por el cliente. Si la respuesta es alta, los recursos recuperados exceden a los consumidos, de modo que el bienestar mejora. Cuando la respuesta es moderada, el cliente compensa los recursos invertidos en la actuación profunda, lo que deriva en una relación nula con el bienestar. Por último, diversos factores del cliente o del contexto de la interacción pueden derivar en un bajo nivel de respuesta, esto explicaría el que algunos estudios encuentren una relación negativa, resultante de un nivel de recuperación de recursos inferior a su consumo.

También, el Modelo de Interacción Social permite explicar las relaciones consistentes y positivas de la regulación automática con el bienestar (Hülshager et al., 2015; Hülshager y Schewe, 2011; Martínez-Iñigo et al., 2007). Recordemos que la regulación automática se define como una estrategia que no requiere esfuerzo y que además maximiza la calidad del intercambio con los clientes porque las emociones que se muestran son genuinas (Ashforth y Humphrey, 1993). En este sentido, Martínez-Iñigo et al., (2007) encontraron que la satisfacción de los trabajadores en la interacción con pacientes mediaba la relación entre la regulación automática y el agotamiento emocional.

En resumen, mientras que, en la actuación profunda las emociones que se muestran tienen un alto grado de autenticidad, en la actuación superficial se muestran emociones fingidas, es decir, diferentes a las que están siendo experimentadas. A su vez, la capacidad de las diferentes estrategias de trabajo emocional para lograr expresiones emocionales auténticas es un factor determinante para abordar las posibilidades de establecer relaciones satisfactorias con los clientes y, por tanto, de recuperar recursos valiosos. Aunque la actuación superficial pueda servir para cumplir con las normas emocionales, no conlleva la recuperación de los recursos puesto que no desarrolla relaciones gratificantes con los clientes, lo cual supone que las consecuencias de esta estrategia sobre el bienestar sean, generalmente, negativas. Por el contrario, en la actuación profunda sí aparecen relaciones sociales gratificantes y permite la recuperación de recursos a través de recompensas, si bien el grado de recuperación puede ser variable (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Huppertz et al., 2020). Por tanto, el balance entre recursos invertidos y recuperados es un factor determinante para abordar las consecuencias sobre el bienestar de cada estrategia de trabajo emocional.

A lo largo de los últimos capítulos, se han analizado diferentes mecanismos y factores que explican la variabilidad de la evidencia en las consecuencias del trabajo emocional. Algunas de las más importantes y que han sido recogidas en algunos experimentos recientes son: el esfuerzo psicológico derivado de la regulación emocional y las interacciones satisfactorias con los clientes (Huppertz et al., 2020). Una de las ventajas de la utilización de estos mecanismos teóricos es, como hemos visto, su capacidad para explicar las diferencias en las consecuencias del trabajo emocional a partir de distintas estrategias de trabajo emocional. En este sentido, la respuesta de los clientes depende de la estrategia de regulación emocional utilizada por el trabajador y, más concretamente, de la expresión emocional resultante y su capacidad de establecer relaciones sociales gratificantes. A su vez, las respuestas de los clientes sobre la calidad de la atención recibida afectan al comportamiento y bienestar de los trabajadores (Côté, 2005; Rafaeli y Sutton, 1987).

En resumen, a lo largo de este apartado se ha explicado que el equilibrio en el intercambio social entre trabajador y cliente sería uno de los factores causantes de las consecuencias del trabajo emocional. Por tanto, mientras que, en contextos organizacionales justos se compensan los recursos invertidos, bien por parte de la empresa o por parte del cliente, en los injustos se obtiene un resultado negativo (i. e., se invierten más recursos de los que se recuperan). Aunque esta diferenciación en términos de contextos laborales justos o injustos, implícita en la propuesta de Folger y Cropanzano (2001) puede resultar evidente, la literatura científica ha descuidado hasta el momento el papel de las condiciones de intercambio durante la ejecución del trabajo emocional. Aunque esta idea era central en la definición inicial del trabajo emocional, la investigación se ha focalizado en aspectos más psicológicos, en detrimento de aquellos que tienen que ver con los aspectos psicosociales, inherentes a las relaciones laborales. A continuación, se propone un modelo que pretende recuperar la orientación original, de modo que se avance en la comprensión de las condiciones bajo las que el trabajo emocional constituye un riesgo para el bienestar de los trabajadores.

## 8. PROPUESTA TEÓRICA

En los capítulos previos se ha definido el trabajo emocional y descrito sus características principales. También, se han abordado los principales modelos sobre sus consecuencias para el bienestar laboral. En el presente capítulo, se propone un modelo acerca de las consecuencias del trabajo de trabajo emocional sobre el bienestar laboral. Fundamentalmente, este modelo pretende incorporar el significado y las creencias de los individuos sobre las demandas emocionales y el impacto que tienen sobre la evaluación que el trabajador hace de las condiciones de intercambio en términos de su nivel de justicia distributiva. Ambos constructos se consideran mediadores del impacto que la atención de las demandas emocionales, a través de las distintas estrategias, tiene sobre el agotamiento emocional del empleado. Se trata, por tanto, de un modelo de mediación serial, en el que se espera que la percepción de responsabilidad sobre las demandas emocionales del paciente afecte a la percepción de justicia distributiva, lo que a su vez predecirá el nivel de agotamiento emocional derivado del trabajo emocional. El modelo integra dos de las teorías clásicas en la Psicología Social, a saber, la Teoría de la Atribución de Weiner (1985, 1995) y la Teoría de la Justicia Organizacional de Folger y Cropanzano (2001).

Hasta la fecha, la mayoría de los estudios sobre las consecuencias del trabajo emocional explican esta relación a través del equilibrio entre la cantidad de recursos que demanda la regulación emocional y aquellos de los que dispone o puede obtener el empleado para afrontar dichas demandas (Côté, 2005; Hobfoll, 1998; Schaufeli et al., 1996). Por tanto, los modelos explicativos más utilizados se han centrado en aspectos cuantitativos como el balance entre los recursos disponibles y los que demanda la tarea (Baumeister et al., 2007). Desde esta perspectiva, con independencia del contexto y de la interpretación que hace el sujeto de la demanda que debe atender, se espera que, si las demandas exceden los recursos, el bienestar laboral se verá deteriorado. Por el contrario, si el desequilibrio se produce de forma inversa, el bienestar mejorará. Es importante señalar que este balance se determina en términos absolutos. Es decir, se considera la valoración que el empleado hace de sus recursos, consumidos o recuperados, sin que para esta comparación se plantee ninguna referencia que permita una valoración relativo. Por ejemplo, la comparación entre la ratio consumo-recuperación del empleado con la misma ratio para el cliente. La incorporación del significado como elemento implicado en la evaluación del balance de recursos y la introducción de un elemento interpersonal, ligado a la comparación de los recursos propios con los del cliente constituyen la principal contribución de este modelo.

Esto permite abordar algunas de las limitaciones de los modelos precedentes. Una de estas limitaciones se desprende de la falta de consenso sobre la naturaleza del equilibrio entre recursos invertidos y recuperados. Concretamente, no se explica si ese balance se fundamenta en términos absolutos o si es la estimación subjetiva de los individuos, a partir de la comparación social, lo que finalmente condiciona la percepción de bienestar del empleado. Tradicionalmente, se ha explicado que el estado de *ego depletion* - empeoramiento en tareas de autorregulación tras realizar otra de forma previa - dependía exclusivamente del consumo de recursos de autorregulación en términos absolutos (Baumeister et al., 2007). Sin embargo, estudios posteriores encuentran evidencia de que la percepción de agotamiento y el consecuente empeoramiento del rendimiento depende de la percepción subjetiva de la cantidad de recursos disponibles y no de su nivel "objetivo" (Clarkson et al., 2010, 2011, 2016).

Estas cuestiones surgen, principalmente, de los estudios que analizan el impacto de las creencias y expectativas de los individuos sobre la cantidad de recursos de recursos de autorregulación disponibles para afrontar tareas posteriores (paradigma de tarea dual). Algunos de estos estudios manipulan la creencia de los individuos sobre la cantidad de recursos disponibles. Esta manipulación afecta a su nivel de agotamiento, aun cuando la tarea ejecutada sea la misma y, por tanto, la cantidad de recursos restantes para la ejecución de la tarea subsecuente también sea la misma (Boucher y Kofos, 2012; Dang et al., 2021; Grandey, Chi, et al., 2013; Job et al., 2010). Job et al. (2010) encuentran que, cuando se prima la idea de que los recursos son ilimitados, el efecto del consumo de recursos de autorregulación en tareas previas sobre las realizadas posteriormente desaparece o se atenúa. Doebel y Munakata (2018) descubren que, cuando se induce a los sujetos a creer que su grupo de referencia dispone de estos recursos, su rendimiento en la tarea no se deteriora como cabría esperar.

De esta forma, a diferencia de lo que plantean los modelos precedentes (p. ej., modelo de la Fuerza de Autorregulación), los efectos de la regulación emocional en el rendimiento no dependen exclusivamente del balance objetivo o absoluto entre los recursos consumidos y disponibles, sino también de otros factores subjetivos. También, los resultados inconsistentes en diferentes metaanálisis y revisiones sobre el efecto de *ego depletion* confirman que las explicaciones centradas en la cantidad objetiva de recursos para explicar las consecuencias (p. ej., agotamiento y rendimiento) del impacto de la autorregulación son insuficientes. Esto se debe, tal y como se comentó en apartados anteriores, a que estos metaanálisis cuestionan la idea de que la autorregulación dependa de recursos limitados que se agotan tras un periodo de esfuerzo. Además, los resultados, basados en esta perspectiva, muestran inconsistencias

en los intentos por replicar de forma sólida el efecto de *ego depletion* (Carter y McCullough, 2013b, 2014; Hagger, 2015; Hagger et al., 2010, 2016; Vohs et al., 2021).

Considerando las limitaciones empíricas del efecto de la autorregulación sobre el *ego depletion*, diversos autores han propuesto explicaciones alternativas (Inzlicht et al., 2014; Inzlicht y Schmeichel, 2012; Kool y Botvinick, 2014; Kurzban et al., 2013). Estas nuevas aproximaciones, sitúan la motivación como un factor central. Según estas propuestas, la ejecución de la primera tarea de autorregulación no solo afectaría a la capacidad de las personas para realizar esfuerzos posteriores, sino también a su voluntad para hacerlo. Es decir, la reducción en el rendimiento en las siguientes tareas de autorregulación (*ego depletion*) no obedece tanto a la falta de recursos, como a la reducción de la disposición del individuo para invertirlos en futuras tareas de autorregulación (Inzlicht y Friese, 2019). De esta forma, en los últimos años se han incorporado factores subjetivos como la evaluación que hacen los individuos sobre sus recursos (Boucher y Kofos, 2012; Dang et al., 2021; Grandey, Chi, et al., 2013; Job et al., 2010) o la conveniencia de invertirlos en una interacción concreta (Inzlicht et al., 2014; Kurzban et al., 2013). En este sentido, la motivación a implicarse en tareas de regulación puede verse disminuida en función de la atribución que el individuo hace sobre esa demanda. No será lo mismo, en términos motivacionales, que la persona se perciba como responsable de la demanda, que una situación en la que atribuya la responsabilidad sobre otra persona.

Otro de los factores que ha demostrado estar estrechamente relacionado con las expectativas de los sujetos sobre la cantidad de recursos disponibles y sobre su motivación para invertirlos en una interacción social es la justicia distributiva. Como veremos más adelante, el nivel de justicia distributiva depende del grado de equilibrio percibido entre lo que uno aporta y lo que se recibe durante una interacción social (Adams, 1965; Colquitt, 2001). Por tanto, sería la evaluación relativa sobre este equilibrio y no la cantidad de recursos restantes lo que finalmente condiciona la percepción de agotamiento. Esta perspectiva incorpora un nivel de análisis interpersonal, dependiendo el agotamiento emocional no solo de lo que hace el individuo, sino también de la respuesta que recibe de otros. Como se advertía anteriormente, se incorpora una valoración relativa del balance entre recursos consumidos y recursos disponibles. En este marco, el balance para el individuo se determina en relación con el de la persona con la que se interactúa. Algunos estudios han confirmado que la justicia distributiva tiene un papel mediador en la relación entre el trabajo y el agotamiento emocionales (Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016). Esto confirma que la estimación de los recursos consumidos en relación con los recursos aportados por la otra persona con la que se

interactúa es un factor importante en la percepción de agotamiento emocional. Estos mecanismos de evaluación permiten al individuo detectar interacciones potencialmente amenazantes para su bienestar. La evaluación de una situación como injusta, es decir, una interacción donde se invierten proporcionalmente más recursos que la otra persona y/o se recuperan menos de los que obtiene el otro individuo, identifica una situación que, de sostenerse en el tiempo, producirá un agotamiento total de los recursos. La percepción de injusticia distributiva actúa, por tanto, como motivador para evitar este tipo de situaciones o manejarlas (p. ej., reduciendo el esfuerzo) de manera que el riesgo de agotamiento emocional futuro se minimice. Esta aportación no anula la relevancia del efecto que tiene el balance entre los recursos consumidos y disponibles sobre el bienestar de los empleados, sino que la complementa.

Una vez asumido que la justicia distributiva es importante en la comprensión de las consecuencias del trabajo emocional, los antecedentes de esta se transforman en factores relevantes para determinar el nivel de deterioro del bienestar laboral tras su ejecución. La literatura científica destaca los procesos de atribución como uno de los principales determinantes de la percepción de justicia distributiva (Folger y Cropanzano, 2001; Weiner, 1985). Por este motivo, ambas, la atribución de responsabilidad y la percepción de justicia, serán incorporadas al modelo que se propone. Se espera que la atribución que los empleados hacen sobre los comportamientos de la otra persona que demandan la regulación de sus propias emociones, afecte a la percepción de justicia distributiva y esta, a su vez, afecte a la evaluación del individuo sobre su nivel de agotamiento emocional. Si el trabajador percibe que la responsabilidad sobre la demanda emocional es de la otra persona, este considera que la inversión de recursos no está justificada. Dicho de otro modo, el empleado debe regular sus emociones para afrontar una situación que no ha generado, lo cual aumenta la probabilidad de que el empleado perciba la interacción como injusta. La necesidad de invertir recursos para regular las emociones propias con el fin de atender una demanda que ha generado la otra persona hace que el balance de la evaluación del intercambio durante la interacción resulte negativo para el empleado y, por tanto, distributivamente injusta. El patrón contrario se espera cuando el empleado se percibe como responsable de la demanda.

Es importante recordar aquí que el trabajo emocional tiene, entre sus objetivos, el propósito de generar resultados positivos para el cliente (p. ej., satisfacción con el servicio). La obligación de invertir recursos para resolver una situación generada por la otra persona y que potencialmente mejora sus resultados caracteriza el intercambio como distributivamente injusto para el empleado. A su vez, la percepción de injusticia incrementará, también, su

sensación de agotamiento emocional. En definitiva, la incorporación de los factores (atribución) que condicionan la evaluación de las condiciones de intercambio (justicia distributiva) supone la recuperación de alguna de las ideas primigenias sobre la relevancia del trabajo emocional para el bienestar laboral.

Hochschild (1983) plantea que los efectos del trabajo emocional derivan de la interferencia de las organizaciones sobre los procesos emocionales durante la interacción social en contextos laborales. La presencia de normas que amplían el control de la organización a los procesos emocionales altera el curso que la interacción social seguiría en un contexto diferente. Pongamos el caso de una interacción social en un grupo de amigos donde no es extraño encontrar situaciones en las que se produce la necesidad de regular las emociones (p. ej., si se recibe un comentario hiriente). Si en este contexto, una persona percibe que la demanda emocional es responsabilidad de alguno de sus amigos, la percibirá como injusta, y podrá decidir no dedicar recursos a atenderla (p. ej., no suprimiendo sus emociones negativas), iniciar acciones para aumentar la aportación de su amigo (p. ej., reclamándole que cese en su demanda) o incluso, incrementar sus costes (p. ej., recriminándole su comportamiento).

Por el contrario, en los contextos laborales, la presencia de normas emocionales (p. ej., el cliente siempre tiene la razón) obligan al sujeto a atender la demanda de la otra persona (p. ej., servicio con una sonrisa), a pesar de que el trabajador entienda que la responsabilidad es del cliente y no es justo que él deba regular sus emociones. Es decir, en situaciones donde se requiere trabajo emocional, las reglas organizacionales no permiten al empleado dejar de atender al cliente ni saltarse la norma emocional. En otras palabras, independientemente de si el empleado percibe que el cliente es responsable de la situación, tiene la obligación de invertir recursos para resolver el problema. De esta forma, cualquier forma de restaurar el equilibrio en una interacción social injusta quedan anuladas cuando se requiere trabajo emocional. Esta alteración puede resultar perjudicial para el trabajador.

Recordemos que Hochschild (1983, p. 7) define el trabajo emocional como “el manejo de las emociones para crear una manifestación pública de las mismas a nivel corporal y facial; el trabajo emocional *a cambio de un salario y, por lo tanto, tiene valor de cambio*”. La incorporación de criterios económicos, no psicosociales, a la regulación de la interacción es lo que, según la autora, puede provocar un deterioro del bienestar laboral (p. ej., alienación, despersonalización, etc.). El hecho de que se regulen las emociones a cambio de un salario no puede ser obviado, si se pretende una comprensión cabal de las consecuencias del trabajo emocional. Una parte importante de la investigación se ha centrado en la integración del

estudio sobre la regulación emocional cotidiana con el análisis del trabajo emocional (Grandey, 2000). Si bien esta integración resulta potencialmente beneficiosa al existir procesos comunes, ha tenido como coste principal la desconsideración de las características distintivas del trabajo emocional, esto es el contexto y las condiciones en que la interacción social se desenvuelve.

La perspectiva psicosocial del trabajo emocional no es novedosa. Algunos modelos previos toman en consideración el aspecto interpersonal, concretamente, la respuesta de la persona con la que interactúa el empleado (p. ej., Côté, 2005; Rafaeli y Sutton, 1987; Van Kleef, 2009). Sin embargo, estos modelos no incorporan factores propios del contexto en que se ejecuta el trabajo emocional como, por ejemplo, la presencia de normas organizacionales tendentes a maximizar los resultados para la organización y que, con frecuencia, obvian las posibles consecuencias negativas para el bienestar del trabajador (Drach-Zahavy et al., 2017). Conviene recordar que el trabajo emocional es fundamentalmente un proceso que tiene lugar en el contexto de un intercambio social en un entorno laboral (Drach-Zahavy et al., 2017; Morris y Feldman, 1996). Por tanto, resulta de vital importancia comprender los factores organizacionales y psicosociales que influyen sobre esa interacción y que afectan a las consecuencias del trabajo emocional.

En los siguientes apartados se expondrá el modelo con mayor detalle. En el primer apartado, se justificará la relevancia de la interpretación que el trabajador hace sobre la responsabilidad de las conductas del cliente que le reclaman regular sus propias emociones para el bienestar laboral. En segundo lugar, avanzando en la secuencia lógica del modelo, se explicará la conexión de las atribuciones de responsabilidad con la percepción de justicia distributiva, uno de los procesos fundamentales en la evaluación de las condiciones de intercambio, así como en el impacto que dichas condiciones tienen sobre el bienestar laboral. La justicia distributiva se integra en el modelo como uno de los procesos principales a través de los que la atribución de responsabilidad afecta al bienestar laboral. En el último punto, se integrarán los distintos elementos del modelo para ofrecer una versión global del mismo.

## 8.1 Atribuciones de responsabilidad y bienestar laboral

Recordemos que el trabajo emocional se define como un proceso de autorregulación que se desencadena cuando el empleado experimenta disonancia entre su experiencia emocional espontánea y la expresión emocional que demanda la organización durante la interacción con otra persona (Grandey, 2000; Zapf, 2002). La disonancia emocional genera un estado aversivo (Abraham, 1998; Rafaeli y Sutton, 1987) que motiva al individuo a su reducción. En la medida en que la disonancia genera tensión (*strain*), puede ser analizada en el marco de algunos de los modelos sobre el estrés. En concreto, la Teoría del Estrés de Lazarus y Folkman (1984) resulta especialmente pertinente para analizar el impacto de las atribuciones sobre el bienestar laboral, dado el papel central que el modelo reclama para las interpretaciones de los individuos.

De acuerdo con esta teoría, la percepción de una situación potencialmente relevante para los objetivos de la persona activa una serie de procesos cognitivos. Este análisis tiene por objeto determinar en qué grado la situación supone una amenaza, así como si se dispone o no de los recursos necesarios para su afrontamiento. Dentro de este marco, cuando el trabajador experimenta disonancia emocional, la tensión experimentada activaría los procesos anteriormente mencionados (Grandey et al., 2004b; Lazarus y Folkman, 1984; Zapf, 2002; Zapf et al., 1999, 2001). El resultado de esta evaluación determinará la percepción de estrés derivada de la presencia de disonancia emocional (Zapf, 2002). Esta evaluación se desarrolla en dos fases.

En la primera, denominada evaluación primaria, la experiencia aversiva de disonancia emocional motiva al trabajador a evaluar el grado en que la situación que genera esta disonancia es relevante para sus objetivos (Lazarus y Folkman, 1984). Dado que la disonancia emocional se relaciona con el riesgo de incumplir una demanda asociada al rol laboral, el trabajador evaluará la demanda de regulación emocional como relevante para sus objetivos (Holman et al., 2008b; Rupp et al., 2008). El incumplimiento de esta demanda puede derivar, dependiendo del puesto y la organización, bien en consecuencias negativas directamente procedentes de la actuación de la organización (p. ej., pérdida de complementos salariales en los centros de atención telefónica) o bien en otras relevantes para el trabajador, como la percepción de su profesionalidad o de su autoeficacia (p. ej., percepción de mala praxis por parte de un médico que grita a un paciente). La evaluación primaria se realiza de forma automática. Si dicha evaluación primaria identifica la situación como relevante, tendrá lugar una segunda valoración más compleja y consciente (Lazarus y Folkman, 1984).

En esta segunda fase, conocida como evaluación secundaria, entre otros aspectos, el trabajador evaluará las causas y la responsabilidad sobre la amenaza. En el caso del trabajo emocional, cobra especial protagonismo el análisis de las conductas de la otra persona que demandan regulación emocional, los recursos para su afrontamiento y las potenciales consecuencias de un fracaso en su manejo (Crego et al., 2013). En la medida en que el empleado pretende comprender y explicar las situaciones que demandan regulación emocional y, en tanto, que se considera una situación amenazante, los procesos de atribución deben ser tomados en consideración (Manusov y Spitzberg, 2008; Weiner, 1985). Según Eberly et al. (2011, p. 733), “las atribuciones son las explicaciones que los individuos usan para interpretar el mundo que les rodea y adaptarse a su entorno”, especialmente cuando se trata de entender eventos que son relevantes, novedosos, inesperados y/o negativos (Gardner et al., 2019). Para comprender y explicar los eventos relevantes, las personas utilizan, entre otros procesos, las atribuciones causales y de responsabilidad.

Aunque en un primer análisis pudiera parecer que ambas atribuciones -causales y de responsabilidad- se solapan, son procesos diferentes, aunque no independientes (Weiner, 1995). La atribución de causalidad se refiere al proceso cognitivo que las personas utilizan para determinar el porqué de un evento o situación particular (Weary et al., 2012). En otras palabras, se trata de determinar qué factores o causas contribuyeron a la situación o evento en cuestión. Por otro lado, la atribución de responsabilidad se refiere al grado en que se considera que un sujeto podría haber causado el evento de forma intencionada y, en consecuencia, se le puede exigir explicación, sancionar moralmente, etc. (Weiner, 1995). En otras palabras, consiste en determinar quién es responsable de que ocurra el evento o situación en cuestión. No será, entonces, lo mismo en términos de responsabilidad, causar un evento de manera intencional (p. ej., lanzar un vaso de agua a una persona) que hacerlo de manera accidental (p. ej., derramarlo por un movimiento inconsciente). Por tanto, en la atribución de responsabilidad, además de las dimensiones propias de las atribuciones causales, intervienen otros factores adicionales. Principalmente, el de la intencionalidad o controlabilidad sobre la causa del evento.

Tal y como señala Weiner (1995), la atribución de responsabilidad implica que, en primer lugar, se establezca una atribución causal. Así pues, una atribución de responsabilidad implica establecer una causalidad previa. Es difícil pensar en una situación en la que se pueda atribuir responsabilidad a un individuo sobre una situación que no ha causado. Sin embargo, no toda atribución causal implica responsabilidad. Es decir, si alguien causa una situación no es necesariamente responsable de esta (Jaspars et al., 1983; Weiner, 1985). Por ejemplo,

supongamos un viajero que pierde su vuelo porque se quedó dormido y no llegó a tiempo al aeropuerto. La atribución causal podría concluir que la persona se quedó dormida y no se despertó a tiempo para llegar al aeropuerto, lo que causó la pérdida del vuelo. En este caso, el viajero es el causante de la situación y también es responsable de perder el vuelo, ya que su falta de cuidado fue el factor que contribuyó a la ocurrencia de la pérdida del vuelo. En cierta medida, al menos, se entiende que el pasajero podría haber evitado perder el vuelo. Sin embargo, si el viajero pierde el vuelo debido a que tuvo que quedarse más tiempo de lo esperado en la oficina por indicación de un superior, pese a que se le pueda atribuir la causa de la situación, no se deriva necesariamente responsabilidad, dado que el viajero no puede eludir la instrucción de su superior y, por tanto, no “puede evitar” el retraso. Para ampliar la descripción sobre la relación entre estas dos dimensiones, se abordará, en primer lugar, el proceso de atribución de causalidad y, después el de responsabilidad.

Como veremos a continuación, existen diversas teorías sobre la atribución (Heider, 1958; Kelley, 1967, 1973; Weiner, 1982, 1985). La mayoría de estas propuestas tratan de explicar cómo las personas procesan la información para comprender el porqué de las situaciones y juzgarlas, centrándose en la causalidad (Weary et al., 2012). Según Heider (1958), las personas actúan como psicólogos aficionados, utilizando su “sentido común” para interpretar el comportamiento propio y de los demás. Para esto recopilan información pertinente que les permite llegar a una justificación o causa razonable para la situación que afrontan. En otras palabras, los individuos utilizan las atribuciones para explicar las causas de diferentes experiencias diarias (Heider, 1958).

Según la Teoría de Kelley (1967, 1973) existen tres tipos de información que se utilizan para atribuir causas a comportamientos o sucesos específicos: el consenso, la consistencia y la distintividad (Kovoor-Misra y Gopalakrishnan, 2016; Schwarz, 2012). El *consenso* evalúa si el comportamiento es común entre el sujeto y otras personas en situaciones similares. Si un gran número de personas se comportan de forma similar en una situación, el consenso será alto, pero si lo hacen pocas personas, el consenso se considera bajo. La *consistencia* se refiere a si el comportamiento de un mismo individuo es parecido o diferente en situaciones semejantes a lo largo del tiempo. De esta forma, si el individuo tiende a comportarse de forma parecida en situaciones similares, la consistencia será alta, pero si el comportamiento es poco frecuente en esos contextos, la consistencia es baja. Por último, la *distintividad* hace referencia al grado de consistencia del comportamiento de las personas en situaciones diferentes (Martinko y Thomson, 1998). Si el comportamiento es específico de una situación tendrá una alta distintividad, pero si se produce en muchas situaciones diferentes, la

distintividad será baja. La combinación de estas tres dimensiones permite explicar si el comportamiento de una persona se debe a factores internos o externos. Aunque se pueden dar una gran variedad de combinaciones y ejemplos, plantearemos únicamente dos combinaciones prototípicas para ilustrar la propuesta de Kelley (1967, 1973). En ambos casos, vamos a imaginar la situación de un viajero que llega tarde al embarque del avión.

En el primer ejemplo, se ha producido un accidente en la carretera que ha causado que varios viajeros se demoraran y que el retraso del viajero fuera algo excepcional e inesperado. En este ejemplo, se puede considerar un nivel de consenso alto porque, además del individuo, otros viajeros también llegan tarde al mismo vuelo, la consistencia es baja porque el viajero no suele llegar tarde a sus vuelos y la distintividad también se considera alta si es la primera vez que este viajero llega tarde a alguna cita importante. Cuando se da esta combinación (alto nivel de consenso y distintividad, pero baja consistencia), los eventos se suelen atribuir a factores externos al individuo como, por ejemplo, el contexto (Gardner et al., 2019). En el segundo ejemplo, asumiremos que el viajero ha llegado tarde al embarque por un despiste con la hora, ya que es tendente a olvidar citas y eventos importantes. En este caso, el viajero es el único pasajero que se retrasa (bajo consenso), suele llegar tarde a otras reuniones y citas (baja distintividad) y, también, a otros vuelos (alta consistencia). Cuando se evalúan eventos de esta manera, bajo consenso y distintividad, pero alta consistencia, se suele atribuir el evento a factores internos como las capacidades o características de las personas. En este caso, se podría atribuir la causa del comportamiento a un factor interno o disposicional, como la falta de planificación del viajero (Kelley, 1973; Kooor-Misra y Gopalakrishnan, 2016; Schwarz, 2012).

Otro de los modelos clásicos sobre la atribución es la Teoría Atribucional de la Motivación y Emoción desarrollada por Weiner (1985). Partiendo de otros modelos y teorías previas (Heider, 1958; Kelley, 1967, 1973), el autor desarrolla un marco teórico más amplio que los anteriores. Mientras que Kelley (1973) se centró en la forma en la que se utiliza la información para hacer atribuciones de causalidad, Weiner (1985) amplió la teoría con otras dimensiones de atribución, entre las que se encuentra la atribución de responsabilidad. Además, el modelo, analiza las consecuencias emocionales, cognitivas y conductuales de las atribuciones (Gardner et al., 2019). Esta ampliación permite su aplicación al análisis de las consecuencias derivadas de situaciones amenazantes y estresantes, lo que, como ya se argumentó, incluye el trabajo emocional. Este modelo ha sido utilizado en un amplio número de estudios sobre la atribuciones y sus consecuencias sobre el bienestar (Mahmoodi-Shahrehabaki, 2015). Según el modelo de Weiner (1985), la evaluación de la atribución causal

se fundamenta en tres dimensiones el *locus*, la controlabilidad y la estabilidad (Heider, 1958; Kelley, 1967; Weiner, 1985, 1995).

La primera, el *locus*, describe el grado en que un acontecimiento se atribuye a causas internas o externas de los sujetos. Se considera que la causa es interna cuando esta se asocia a factores propios de la persona, mientras que se considera externa, cuando se ubica en elementos como el contexto u otras personas. Por ejemplo, supongamos una situación en la que un viajero se enfrenta a un trabajador de una aerolínea por la pérdida de un vuelo. Desde el punto de vista del análisis causal del empleado, si el evento se produce porque él se ha olvidado de avisar de un adelanto de última hora sobre el momento del embarque, el locus será interno al trabajador. En el caso de que la pérdida del vuelo se debiera a su cancelación por las condiciones meteorológicas o a que el viajero se distrajera mirando ropa en alguna de las tiendas del aeropuerto, el locus sería externo al empleado.

Respecto a la segunda dimensión de la atribución, la *controlabilidad*, hace referencia a la medida en que se percibe que la persona es capaz de influir en la situación. En el caso del viajero que se retrasa en la tienda del aeropuerto, existe una alta controlabilidad puesto que podría haber decidido otra actuación que le permitiera llegar a tiempo. Sin embargo, si el viajero llega tarde al embarque debido a un fallo inesperado en los controles de pasaporte, la controlabilidad es nula, ya que el pasajero no tiene posibilidad de actuar sobre el fallo y evitar el retraso.

Por último, la dimensión de *estabilidad* se refiere a la consistencia de la causa a través de diferentes eventos y situaciones, es decir, a la medida en que un evento es duradero o temporal. Retomando el ejemplo anterior, una atribución de alta estabilidad sobre la situación podría darse cuando el viajero siempre llega tarde a los vuelos debido a una falta de puntualidad generalizada o si el empleado suele olvidarse de notificar cambios de horas de embarque u otros avisos relevantes. Una atribución de baja estabilidad podría darse si es la primera vez que el pasajero llegó tarde a un vuelo, siendo lo habitual que llegue con tiempo suficiente.

Al igual que sucedía en el modelo de Kelley (1967, 1973), las tres dimensiones anteriores no operan de forma independiente y su combinación contribuye a la determinación de la causalidad sobre un evento y, por ende, a las reacciones emocionales, cognitivas y conductuales derivadas de esta (Weiner, 2001). Por ejemplo, si solo se utilizase la dimensión de *locus* de control para explicar por qué el viajero llegó tarde a su vuelo, podríamos realizar atribuciones incompletas sobre quién ha causado realmente situación. Es decir, a pesar de que, aparentemente, utilizando únicamente la dimensión del *locus*, podríamos interpretar si el

causante es el viajero, el empleado o bien, algún factor ajeno a ambos (p. ej., una huelga), la atribución puede resultar imprecisa. Por ejemplo, supongamos que el viajero llegó tarde al vuelo debido a que una huelga de los controles de acceso al área de embarque demoró el paso de los viajeros y su llegada puntual al embarque. En este caso, la huelga es un factor externo al viajero, lo que podría hacer pensar que el viajero no causó el retraso. Sin embargo, si no se trata de una huelga puntual, si no de un conflicto prolongado en el tiempo, ampliamente conocido por la población y sobre el que los medios de comunicación han advertido repetidamente, la situación se vuelve controlable para el viajero, que podría haber salido con suficiente antelación para pasar el control a tiempo. En este caso, pese a que el locus sigue siendo externo, la controlabilidad puede hacer que se atribuya la causalidad al viajero. Es posible también que el viajero tenga por costumbre salir siempre con el tiempo justo para cualquier evento. Esto le sitúa siempre en un escenario en el que el más mínimo imprevisto le impide ser puntual. En este caso, aun cuando la huelga fuera puntual, también se podría atribuir la causa del retraso al viajero por su forma de actuar.

En cuanto a la relevancia de las atribuciones de causalidad, Weiner (1982) señala que son imprescindibles para establecer el origen de un evento. Sin embargo, para comprender, de forma más exhaustiva, cómo las atribuciones afectan al bienestar de los individuos, es necesario tomar en cuenta, además de las atribuciones de causalidad, las atribuciones de responsabilidad (Weiner, 1995). Por tanto, es necesario incorporar la atribución de responsabilidad como un elemento central en la comprensión, afrontamiento y consecuencias que un evento o situación tienen para una persona. Esta relevancia deriva de su contribución singular a los procesos que permite al individuo generar significado sobre las situaciones que afrontan.

Precisamente, uno de los aspectos en los que la atribución de responsabilidad interviene de manera decisiva es en la valoración que los individuos hacen de las condiciones de intercambio, no solo en el ámbito laboral, sino también el personal (Folger y Cropanzano, 2001). Por ejemplo, en el contexto del trabajo emocional, no será lo mismo que un empleado deba regular sus emociones ante un cliente que reclame la devolución del dinero por un producto que se vendió defectuoso, a que lo reclame por una avería que él mismo provocó por un uso indebido. En el primer caso, el cliente no es responsable, en el segundo, sí. En línea con estas consideraciones, Weiner (1995), partiendo de su Teoría Atribucional de la Motivación y Emoción (Weiner, 1985), plantea un modelo sobre la atribución de responsabilidades. En esta modificación propone tres dimensiones que preceden a la atribución de responsabilidad: la

causalidad personal frente a la impersonal, la controlabilidad vs. la incontrolabilidad y la presencia o ausencia de circunstancias atenuantes.

Según Weiner (1995), la primera condición necesaria para que se pueda establecer responsabilidad es que la causa de la situación recaiga sobre un agente o varios, es decir, que se interpreta que una persona está implicada en la situación o evento generado. Por ejemplo, en el caso de la pérdida del vuelo por una tormenta, sí se puede establecer que es la *causa*, pero no se puede *responsabilizar* a la tormenta que, en tanto que fenómeno meteorológico, carece de agencia. Por el contrario, si la causa de la pérdida del vuelo recae sobre el empleado o el viajero, sí se puede establecer una responsabilidad, siempre que concurren, además, las condiciones que veremos a continuación.

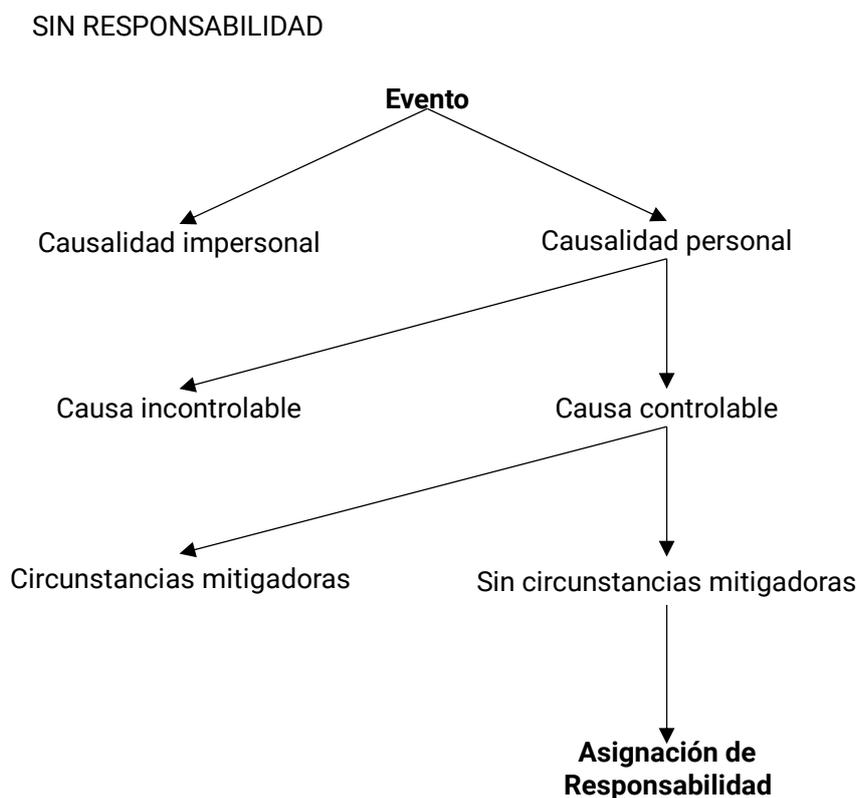
La segunda condición, además de la causalidad personal, para poder considerar que un sujeto es el responsable de una situación es la controlabilidad de la situación. Retomando el escenario de la pérdida del vuelo, aunque la causa sea personal, bien atribuida al viajero o al empleado, puede que no fuera controlable por ellos. Por ejemplo, podría ocurrir que el trabajador olvidara avisar por megafonía del adelanto de la hora de embarque porque estaba tomando una medicación con efectos secundarios sobre la atención y la memoria. De la misma forma, tampoco se puede atribuir controlabilidad al viajero si este se retrasó porque tiene problemas de movilidad y el ascensor se estropea. En ambos casos, los individuos no son juzgados como responsables de la situación porque la atribución de responsabilidad requiere que las causas de los eventos puedan modificarse voluntariamente, es decir, implican cierto grado de libertad y de capacidad de elección. Al contrario que en el caso anterior, si los individuos tenían elección sobre sus comportamientos (p. ej., el empleado decidió ponerse a charlar con sus compañeros en lugar de avisar por megafonía del adelanto del vuelo o el viajero decidió visitar las tiendas de ropa del aeropuerto voluntariamente), sí se pueden establecer atribuciones de responsabilidad.

Por último, según Weiner (1995), existe una tercera dimensión que permite determinar bajo qué condiciones la causalidad personal y la controlabilidad derivarán en atribución de responsabilidad. Esta dimensión se refiere a la presencia de determinadas circunstancias atenuantes, que suavizan o alivian el grado de responsabilidad moral atribuido. Considerando el mismo ejemplo anterior, podemos considerar que el viajero se distrajo en la tienda del aeropuerto porque sencillamente se interesó por unas prendas de su marca favorita y, por tanto, es responsable de la situación. Ahora bien, supongamos que el viajero tenía la necesidad de ir a la tienda porque padece miedo a volar y buscaba una forma de distraerse para reducir su ansiedad. En este tipo de situaciones, se considera que hay una justificación

que sirve a un objetivo moral mayor y, por tanto, atenúa el grado de responsabilidad de los individuos sobre determinadas situaciones.

En resumen, el proceso de la atribución de responsabilidad (Weiner, 1995) es secuencial (ver figura 8.1). Esta secuencia comienza con la atribución de la causa -personal vs. impersonal- sobre con cualquier evento. Si se identifica una causa impersonal, el proceso de atribución de responsabilidad se interrumpe. Cuando, por el contrario, existe una evaluación de causalidad personal, entonces se continua el proceso para determinar si la causa es controlable o no. Si se valora que no existe controlabilidad, de nuevo, la atribución de responsabilidad se suspende. En el caso de que se atribuyan una causalidad personal y controlabilidad, se produce una atribución de responsabilidad que puede ser más o menos pronunciada en función de la concurrencia o no de eventos mitigadores.

**Figura 8.1.** *El proceso de atribución de responsabilidad de Weiner (1995)*



*Nota.* Adaptado de "Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct" (p. 12), por B. Weiner, 1995.

En definitiva, combinando la evaluación que los sujetos realizan sobre la situación, se pueden producir diferentes percepciones sobre quién o quiénes son los responsables de las situaciones. A su vez, tal y como se avanzó previamente, dependiendo de estas atribuciones, se producirá una gran variedad de respuestas cognitivas, emocionales y conductuales (Heider, 1958; Weiner, 1982).

Las atribuciones de responsabilidad en el ámbito laboral, se han relacionado con diferentes consecuencias (Harvey et al., 2014). Entre estas consecuencias, se encuentra el bienestar laboral de los empleados y la forma en que estos evalúan las condiciones de intercambio en las distintas interacciones durante su actividad laboral (p. ej., Hakanen et al., 2006; Jeong, 2009; McCormick y Barnett, 2011; Rudolph et al., 2004; H. Wang et al., 2015). En el siguiente apartado, se describen los diferentes estudios que han abordado la forma en la que las atribuciones de responsabilidad afectan al bienestar en el contexto organizacional y en el ámbito del trabajo emocional. Posteriormente, se abordará el impacto que la atribución de responsabilidad tiene sobre la valoración del intercambio, con especial énfasis en la evaluación de dicho intercambio como distributivamente (in)justo.

### **8.1.1. Atribuciones de responsabilidad y agotamiento emocional**

Dentro de este apartado, se revisa, en primer lugar, los estudios que han abordado el impacto de la atribución sobre el bienestar laboral. A continuación, se recogen aquellos que lo hacen en el marco de la regulación emocional en el trabajo.

Una parte importante de las investigaciones que han abordado el efecto de las atribuciones sobre el bienestar se han centrado en estudiar las atribuciones de los empleados sobre las diferentes políticas y medidas de las organizaciones. En este sentido, se ha demostrado que cuando los empleados entienden que las prácticas de la organización están realmente centradas en el bienestar de los trabajadores, experimentan una respuesta positiva a largo plazo hacia la empresa, lo cual aumenta sus niveles de compromiso (Shore y Barksdale, 1998) y satisfacción (Nishii et al., 2008). Por el contrario, si los empleados atribuyen las medidas de la organización solo a motivaciones egoístas (p. ej., tratan de maximizar el rendimiento de los trabajadores) aparecen sentimientos de tensión, sobrecarga laboral y disminución del compromiso (Shantz et al., 2016; Van De Voorde y Beijer, 2015).

Además de los estudios sobre la percepción de las motivaciones subyacentes a las medidas organizacionales, otras investigaciones han abordado la relación entre la percepción de controlabilidad de una situación y el bienestar. Cuando los trabajadores perciben un evento estresante como personalmente controlable, disminuye su agotamiento emocional y la probabilidad de abandonar el trabajo, al tiempo que aumenta su satisfacción laboral (Manassero et al., 2006; Reyna y Weiner, 2001; H. Wang et al., 2015; Weiner et al., 1997).

Otros de los aspectos analizados en relación con el bienestar han sido el impacto de diferentes patrones o estilos atribucionales. La presencia de estos estilos refleja una consistencia de los empleados en la aplicación de un determinado tipo de atribución (p. ej.,

culpar siempre a otros de los fracasos propios). En este sentido, los trabajadores con un estilo atribucional interno, es decir, aquellos que tienden a auto-atribuirse las causas de los eventos, suelen reportar mayores niveles de satisfacción laboral, menor ansiedad y agotamiento emocional (Basak y Ghosh, 2011; Ghanizadeh y Jalal, 2017; Rees y Cooper, 1992; H. Wang et al., 2015). Fortaleciendo la evidencia sobre el nexo causal entre atribución y bienestar, Proudfoot et al. (2009) encontraron que la modificación del estilo atribucional, mediante entrenamiento cognitivo-conductual, se asocia con una mejora en la autoestima, la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y la productividad, así como con un descenso en el abandono del personal.

Un último grupo de estudios se ha centrado en la relación de la atribución con uno de los indicadores de bienestar más utilizados, el *burnout*, y con las experiencias emocionales negativas (Hakanen et al., 2006; Maslach et al., 2001). McCormick y Barnett (2011) encuentran que, en el caso de los docentes, auto-responsabilizarse de las causas del estrés incrementa los sentimientos de falta de realización personal. Por el contrario, si los maestros responsabilizan a los estudiantes, se encuentra, además de la relación descrita anteriormente, una positiva con el agotamiento emocional y la despersonalización. También, se ha encontrado que las atribuciones de responsabilidad se vinculan con diferentes patrones en la experiencia emocional de los maestros (H. Wang et al., 2015). Concretamente, si los docentes responsabilizan a los alumnos de sus malos resultados académicos, experimentan más emociones negativas como el enfado (Matteucci et al., 2008). De la misma forma, considerando otros intercambio sociales, más allá de la relación docente-estudiante, se ha demostrado que, cuando los sujetos responsabilizan a otros de situaciones negativas, tienden a experimentar enfado, desesperanza (Jeong, 2009; Weiner, 1985) y búsqueda de venganza (Aquino et al., 2001). Por el contrario, si se percibe a los otros como las víctimas se tiende a experimentar simpatía (Jeong, 2009; Rudolph et al., 2004; Weiner, 1995).

En lo que respecta a la regulación emocional interpersonal -acciones dirigidas a modificar el afecto de otra persona- en el trabajo, Niven et al. (2019) analizan el impacto de las atribuciones de los empleados acerca de las motivaciones del líder para influir en sus emociones. Los autores encuentran que, cuando los empleados atribuyen a motivaciones prosociales los intentos del líder por mejorar sus emociones, la eficacia de la estrategia aumenta significativamente, consiguiendo el líder un incremento mayor de las emociones positivas de los miembros de su equipo. Por el contrario, cuando se atribuyen motivos egoístas a la estrategia del líder, la mejora del afecto de los empleados es menor.

Considerando específicamente la dimensión de responsabilidad, Yagil y Ben-Zur (2009) realizaron un estudio con el objetivo de explorar el papel las atribuciones de los empleados sobre los comportamientos (positivos y negativos) de los clientes. En primer lugar, encuentran un sesgo en las atribuciones de responsabilidad que los empleados hacen del comportamiento de los clientes. Concretamente, explican que los empleados tienden a atribuir la responsabilidad al cliente sobre las conductas negativas de este, mientras que, cuando la conducta del cliente es positiva, el empleado tiende a atribuirse a sí mismo la responsabilidad. Este patrón de atribución refleja, según los autores un sesgo auto-serviente que protege la autoestima del empleado. En segundo lugar, los autores describen cómo auto-responsabilizarse de los comportamientos positivos de los clientes se relaciona positivamente con sentimientos de logro personal, mientras que atribuir la responsabilidad de esas conductas al cliente se relaciona positivamente con el agotamiento y con la despersonalización. En tercer lugar, considerando el efecto de las atribuciones de responsabilidad sobre el bienestar, los autores encuentran que las atribuciones de responsabilidad que realizan los trabajadores median entre los comportamientos (negativos y positivos) de los clientes y diversas consecuencias laborales. Es decir, si bien existe una relación entre el comportamiento de los clientes y el bienestar, por ejemplo, los comportamientos negativos aumentan el agotamiento y la despersonalización, esta relación es más débil cuando se tienen en cuenta las atribuciones de responsabilidad.

El artículo de Yagil y Ben-Zur (2009) apoya la conveniencia de aplicar la atribución de responsabilidad al estudio de las demandas emocionales. Si bien este artículo no estudia directamente el efecto de las atribuciones sobre las demandas de regulación emocional, sí lo hace sobre uno de sus principales antecedentes, las conductas de los clientes. Estas conductas, especialmente las negativas, son un antecedente de la disonancia emocional que, a su vez, precede a la ejecución de trabajo emocional. En cuanto a los estudios sobre la responsabilidad que sí se centran en las demandas de regulación emocional intrapersonal, es importante destacar que su número es escaso, siendo reciente su incorporación a este campo de estudio. A pesar de que el número sea comparativamente escaso, en los últimos años, las atribuciones, especialmente las de responsabilidad, están cobrando protagonismo como un factor relevante en el abordaje de las consecuencias del trabajo emocional (Crego et al., 2013; Tao et al., 2016; Yagil, 2020).

Una de las formas en que la atribución de responsabilidad se ha relacionado con las consecuencias del trabajo emocional tiene que ver con las experiencias emocionales del empleado una vez ejecutado dicho trabajo (Bitner et al., 1994; Hess et al., 2003). Yagil (2020)

aborda el impacto que tiene el significado que los trabajadores dan a la actuación superficial sobre su autoconcepto y otras dimensiones del bienestar laboral. Tradicionalmente, la actuación superficial se ha relacionado con consecuencias como la falta de sentido de autenticidad personal y el agotamiento emocional (Hülshager y Schewe, 2011). Sin embargo, Yagil (2020) encuentra que, cuando los empleados atribuyen el uso de la actuación superficial a intenciones benevolentes o a la compasión hacia los clientes, disminuye el sentimiento de inautenticidad de los empleados y, por tanto, se reducen las consecuencias negativas de la actuación superficial sobre el bienestar. En un estudio basado en escenarios, Yagil, (2020) describe una interacción en la que el trabajador debe atender a una joven que necesita ayuda con unos papeles bancarios ya que es su padre el que se suele encargar de esas labores. En el escenario del grupo control, la joven está tranquila y explica que su padre está ocupado y que vive en el extranjero, motivo por el cual no puede hacerse cargo él mismo. En el grupo experimental, la joven está angustiada y afirma que su padre no puede encargarse de los papeles porque está muy enfermo en el hospital. En ambos casos, los participantes deben imaginar lo que sentiría el trabajador. En el escenario experimental, los participantes atribuyen la regulación de sus emociones a la intención de ayudar a alguien que lo necesita por encontrarse en una situación angustiosa. Esta atribución no estaría presente en el grupo control, donde el padre no se encuentra en una situación extrema. Los resultados del estudio sugieren que los empleados experimentan un mayor sentido de autenticidad en la condición experimental, a pesar de utilizar una estrategia de actuación superficial, habitualmente relacionada con sentimientos de inautenticidad. Estos resultados están en línea con la idea de que una misma actuación, desde el punto de vista de la regulación emocional -ambos realizan actuación superficial- puede generar consecuencias diferentes dependiendo del significado que se deriva de las atribuciones.

Otro de los ámbitos del trabajo emocional en el que se han aplicado las atribuciones del empleado es el que tiene que ver con la elección de las estrategias de regulación emocional. Crego et al. (2013) analizaron los efectos moderadores de las atribuciones de responsabilidad en la relación entre la disonancia emocional inicial y la estrategia de regulación emocional empleada para su manejo. En concreto, cuando los trabajadores no se consideran ellos mismos responsables y/o cuando responsabilizan a los pacientes de los sucesos negativos que generan disonancia, las probabilidades de implementar estrategias de actuación superficial son mayores. Sin embargo, cuando los profesionales se auto-responsabilizan y/o cuando no responsabilizan a los pacientes de los sucesos negativos, la relación entre la experiencia de disonancia y la realización de actuación superficial se atenúa.

Finalmente, Tao et al. (2016) exploran las consecuencias que tienen las atribuciones de responsabilidad sobre la voluntad y capacidad de los empleados para cumplir con las normas emocionales. En este artículo, se refleja que los empleados experimentan un mayor nivel de enfado cuando realizan atribuciones de responsabilizad externas. Además, cuando los clientes manifiestan emociones como la ira y los trabajadores les responsabilizan de la situación, los empleados sienten mayor enfado, perciben más trabajo emocional, desarrollan intenciones de venganza más fuertes y expresan menos compromiso para atender a los clientes. En definitiva, cumplir con las normas emocionales de la organización resulta especialmente complicado cuando los empleados consideran que no son responsables de la situación que implica la necesidad de utilizar trabajo emocional. De esta forma, se pone en valor la importancia del significado que otorgan los empleados a las situaciones demandantes de trabajo emocional y añade nuevas explicaciones a la relación entre el trabajo emocional y sus consecuencias.

Si bien los estudios anteriores han abordado las atribuciones de responsabilidad en el marco del trabajo emocional, se han centrado en el efecto de las atribuciones sobre la cantidad de esfuerzo requerido para cumplir con las normas emocionales o en el efecto de la atribución sobre el origen de la disonancia en la elección de una u otra estrategia de regulación emocional. El modelo que se propone complementa estos esfuerzos, incorporando el papel que tiene la atribución de responsabilidad sobre las demandas emocionales que generan otros sobre el bienestar propio. Además, se analiza si este efecto está mediado por el impacto que dichas atribuciones tienen sobre la valoración de las condiciones de intercambio como distributivamente justas o injustas.

En resumen, a lo largo de este apartado se ha revisado la evidencia previa acerca del impacto de las atribuciones sobre la ejecución del trabajo emocional y sus consecuencias. En el siguiente apartado se abordará la relación de las atribuciones de responsabilidad con la justicia en el contexto organizacional y en situaciones de trabajo emocional.

## 8.2 Atribuciones de responsabilidad y justicia distributiva

Como se mencionó en los apartados anteriores, las atribuciones de responsabilidad no solo se relacionan directamente con el bienestar laboral, sino que también afectan a la evaluación que los individuos hacen de las condiciones de intercambio durante la interacción. En esta sección, se aborda esta cuestión, centrándonos en uno de los aspectos fundamentales de los procesos de intercambio social en su relación con el bienestar, la percepción de dicho intercambio como distributivamente (in)justo.

La justicia y su definición como equidad ha sido un tema de estudio desde los filósofos clásicos como Platón y Sócrates (Ryan, 1993). En el ámbito organizacional, la mayoría de las investigaciones sobre la justicia se centraron originalmente en la justicia entendida como equidad en los resultados de los diferentes eventos (Colquitt, 2001). Para evaluar el grado de justicia de los resultados de una interacción social desde el punto de vista de la equidad, los sujetos comparan los recursos invertidos y recibidos por ellos mismos con los recursos invertidos y recibidos por los demás agentes involucrados en la interacción (Barsky y Kaplan, 2007; Martínez-Tur et al., 2006). Esta comparación social se ha denominado en el campo de la justicia como justicia distributiva (Adams, 1965; Leventhal, 1976). La *justicia distributiva* es una de las cuatro dimensiones propuestas por Colquitt et al. (2001) para abordar los distintos aspectos de justicia organizacional. Además de la justicia distributiva, proponen la justicia procedimental, la justicia interpersonal y la justicia informativa.

La *justicia procedimental*, tomada de los trabajos precedentes de Thibaut y Walker (1975), refleja la justicia percibida en los procedimientos utilizados para tomar decisiones (en oposición a la justicia de la decisión en sí) sobre los resultados de un intercambio y su distribución entre los participantes. Estos procesos de toma de decisiones serán considerados como justos en la medida en que sean evaluados como consistentes, precisos, imparciales y abiertos a las consideraciones del trabajador (Leventhal, 1980; Thibaut y Walker, 1975). Supongamos una situación en la que se despide a un empleado de su puesto de trabajo sin darle ninguna explicación ni oportunidad de responder a las acusaciones contra él. El empleado puede sentir que ha sido tratado injustamente puesto que el proceso no ha sido transparente, negociable, ni imparcial. Por el contrario, imaginemos que el empleado es despedido por no cumplir los procedimientos diseñados para mantener la seguridad de la empresa. Además, la organización proporciona al empleado pruebas de sus incumplimientos, le muestra que los protocolos de seguridad cumplen su finalidad y están pensados para atender a las necesidades de todos los empleados, le ofrece una explicación clara de la decisión y, además, la oportunidad de hacer preguntas y aportar sus comentarios. En este

caso, el empleado entenderá los motivos del despido y tenderá a considerar justo el proceso, aunque esto no implica que, necesariamente, considere justo el despido.

La *justicia interpersonal* se refiere al hecho de que el trato hacia los trabajadores se base en el respeto, la dignidad, la veracidad y la corrección (Bies y Moag, 1986). Bies, 2005 (p. 96) expresa la importancia de explorar "la dinámica de los empleados de servicios que tratan con clientes en las que las dimensiones informativas e interpersonales de la justicia pueden ser centrales para la interacción y la experiencia". En línea con esto, la justicia interpersonal ha sido estudiada en contextos de trabajo emocional dada las particularidades de la interacción social entre clientes y empleados (Rupp et al., 2007, 2008; Rupp y Spencer, 2006; Shapoval, 2019; Spencer y Rupp, 2009). Para ilustrar una interacción interpersonalmente injusta, se puede imaginar un cliente molesto con un empleado de una tienda. En esta situación, el cliente empieza a levantar la voz y a lanzar ataques personales contra el empleado. En estos contextos, el empleado debe tratar de responder con calma y profesionalidad, intentando relajar la situación y encontrar una solución al problema del cliente. Sin embargo, el cliente puede seguir siendo grosero e irrespetuoso. A pesar del comportamiento del cliente, el empleado continúa tratándole con respeto y dignidad, absteniéndose de cualquier ataque personal o comportamiento desconsiderado. En esta situación, el comportamiento del cliente resulta interpersonalmente injusto, especialmente, cuando el empleado mantiene un comportamiento respetuoso.

La *justicia informativa* se centra en la comunicación de la organización con sus integrantes, concretamente el grado de justicia aumenta cuando lo hace la veracidad de la información y se explican correctamente las decisiones que afectan a una persona (Greenberg, 1993). Por ejemplo, supongamos que una empresa anuncia que va a llevar a cabo una importante reorganización. Si proporciona poca información sobre el proceso o su impacto en los empleados, se trataría de una situación que implica injusticia informativa, ya que la empresa no proporciona a los empleados información completa y precisa. Si, por el contrario, la empresa proporciona información detallada a los empleados que se verán afectados y con suficiente antelación, este ejemplo, refleja una situación informativamente justa, ya que la empresa proporciona a los empleados información completa y precisa sobre decisiones de la organización que les afectan.

Aunque en los inicios del estudio de la justicia organizacional, la justicia interpersonal y la justicia informativa se consideran una única dimensión llamada *justicia interaccional* (Bies y Moag, 1986), posteriormente se dividió en las dos dimensiones mencionadas (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993). Colquitt (2001) diferenció la justicia informativa y la justicia interpersonal

porque ambas facetas demostraron efectos independientes, donde la justicia interpersonal representa la veracidad y la justicia interaccional el respeto.

A pesar de que todas las dimensiones de la justicia organizacional han demostrado estar relacionadas con diferentes consecuencias para los trabajadores (p. ej., compromiso organizacional, apoyo organizativo percibido, intención de abandonar la organización, etc.) (Colquitt et al., 2013; Crawshaw et al., 2013; Ismail, 2014; Mashi, 2018; Moazzezi et al., 2014; Novitasari et al., 2020; Özkan, 2022), el modelo propuesto se centra en la justicia distributiva. Esta decisión viene motivada por la evidencia sobre el papel central y preminente de esta dimensión sobre las restantes cuando se trata de analizar distintos resultados en el ámbito laboral.

Choi (2011) encuentra que todas las dimensiones de justicia organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral, la confianza en el supervisor y la dirección, y, negativamente, con las intenciones de rotación. Sin embargo, los datos sugieren que la justicia distributiva es la dimensión de la justicia organizativa que tiene una relación más estrecha con la satisfacción laboral, la confianza en la dirección y las intenciones de rotación de los empleados. También, los resultados de otros estudios posteriores sitúan la justicia distributiva como un factor más determinante de la satisfacción salarial y del compromiso organizativo que la justicia interaccional (Ghosh et al., 2014; Thomas y Nagalingappa, 2012). De la misma forma, en lo que respecta al desempeño laboral, Krishnan et al. (2018) evidencian que la justicia distributiva tiene una mayor influencia en el rendimiento de los empleados en comparación con la justicia procedimental y la justicia interaccional, confirmando los hallazgos previos de Kalay (2016), en los que la justicia procedimental y la justicia interaccional, no estaban relacionadas con el rendimiento en la tarea.

Más allá de la evidencia que sitúa la justicia distributiva como un factor explicativo imprescindible de diversas consecuencias del trabajo, otro hecho que motiva la elección de la justicia distributiva como una dimensión central del modelo es su estrecha relación con el agotamiento emocional, uno de los principales indicadores de bienestar laboral (Arshadi y Shahbazi, 2013; M. S. Cole et al., 2010; Hur et al., 2014; Janssen et al., 2010; Kashif et al., 2017; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016). En el siguiente apartado, se explicará en detalle esta relación. A continuación, se revisa el concepto de justicia distributiva y su relación con las atribuciones de responsabilidad.

El concepto de *justicia distributiva* se enmarca dentro de las teorías del intercambio (Homans, 1961; Thibaut y Kelley, 1959). De acuerdo con estos modelos, las relaciones interpersonales pueden definirse como un intercambio en el que los individuos realizan

aportaciones *-inputs-* y obtienen diferentes tipos de resultados *-outputs-*. Dentro de este marco, Adams (1965) desarrolla su Teoría de la Equidad. Según Adams (1965), para determinar el grado de justicia distributiva, los individuos estiman la relación entre sus contribuciones o *inputs* y sus resultado u *outputs* y los de la persona con la que interactúa. Si la comparación de estas dos razones resulta proporcionada, los individuos consideran que la relación es equitativa. Cuando la comparación resulta desfavorable para el individuo percibirá la situación como no equitativa, experimentando malestar. Si la situación es favorable para el individuo, la situación se percibirá, también, como no equitativa, pero en este caso, la tolerancia a la falta de equidad será mayor y, por tanto, el malestar será menor o aparecerá para niveles de inequidad mayores que los necesarios en situaciones desfavorables para la propia persona. En definitiva, según la Teoría de la Equidad de Adams (1965), la falta de justicia provoca tensión y malestar. A largo plazo, esas experiencias negativas perjudican el bienestar de los individuos, suponiendo una experiencia estresante (Greenberg, 2006; Rousseau et al., 2009; Tepper, 2001).

Como se ha explicado previamente, la justicia distributiva afecta al comportamiento de los individuos. Según Adams (1965), el malestar experimentado en situaciones de injusticia distributiva motiva a los individuos a restaurar la equidad mediante varias estrategias: (a) modificar sus propias aportaciones; (b) alterar sus propios resultados; (c) modificar cognitivamente sus propias contribuciones o resultados; (d) modificar cognitivamente las contribuciones o resultados del interlocutor; (e) abandonar la situación, o (f) cambiar el objeto de comparación. Esta predisposición de los individuos para restaurar la justicia distributiva sería lo que, en contextos laborales, motivaría a los trabajadores a retirarse o a invertir menos tiempo y esfuerzo en su trabajo para tratar de restablecer un equilibrio entre lo que dan y lo que reciben (Cohen-Charash y Spector, 2001; Ybema et al., 2016). De esta forma, se explicaría que, cuando los participantes perciben injusticia distributiva, aumentan las intenciones de abandonar la empresa y disminuye el rendimiento (Choi, 2011; Kalay, 2016; Krishnan et al., 2018).

Algunas de las estrategias para modificar la injusticia distributiva (p. ej., modificar cognitivamente las contribuciones propias y/o las del interlocutor) tienen un carácter cognitivo. Es decir, dependen de la interpretación y el significado que los individuos generan sobre las condiciones de intercambio. No debe olvidarse que se está hablando de la valoración de resultados de intercambios sociales. Esto último implica la ausencia de una unidad estándar con la que determinar el valor de una aportación o de un resultado, algo

consustancial a este tipo de intercambios sociales frente a los puramente económicos (Blau, 1964; Homans, 1961).

Además, es importante destacar que Adams (1965) señala que la comparación de las relaciones entre los *inputs* y *outputs* de ambos interlocutores se trata de un proceso en gran medida subjetivo. Es decir, la equidad o justicia distributiva se considera una percepción y, por tanto, las personas tienen criterios particulares, además de compartidos, para determinar lo que es justo y lo que no lo es (Messick y Sentis, 1979; Schroth y Pradhan Shah, 2000). Por tanto, las mismas condiciones de intercambio pueden derivar en percepciones de justicia distributiva diferentes. De esta forma, es importante establecer qué factores resultan determinantes en la interpretación del grado de justicia distributiva percibida. Entre estos factores, las atribuciones tienen efectos significativos sobre las percepciones de justicia distributiva (N. D. Cole, 2008). Desde algunas teorías atribucionales, se postula que, cuando la evaluación primaria de una situación determina el evento como estresante, se desencadena un proceso secundario que permite a los individuos analizar las atribuciones del evento para determinar el grado de justicia de este (Cohen, 1982; Hegtvedt et al., 1993; Molm et al., 2006).

En esta línea, la Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano (2001) explica que “el proceso de atribución de responsabilidad, o cómo otra entidad social llega a ser considerada culpable es fundamental para la justicia” (p. 3). Es decir, partiendo de esta teoría, los estudios sobre las atribuciones de responsabilidad acerca de los eventos han demostrado que estas afectan directamente a la percepción de (in)justicia que se tenga sobre esa situación (Bies, 2002; Colquitt, 2001; Rupp y Spencer, 2006). Por tanto, la evaluación de justicia de una situación dependerá en gran medida de las atribuciones que hagan las personas sobre el resultado del proceso de intercambio, incluyendo aspectos como “quién, cómo, cuándo y por qué”. Concretamente, cuando la percepción de responsabilidad de la situación recae sobre la persona con la que se interactúa, se incrementa la percepción de injusticia distributiva.

Considerando la propuesta teórica de Folger y Cropanzano (2001), los individuos evalúan las situaciones de acuerdo con una variedad de dimensiones. Por ejemplo, se evaluará la justicia de determinados comportamientos en términos de posibles alternativas presentadas como preguntas: (a) ¿Qué hubiera pasado si la conducta no hubiera ocurrido? (b) ¿Podría el perpetrador haberse comportado de manera diferente? y (c) ¿Debería el perpetrador haberse comportado de la manera en que lo hizo? En la medida en que las respuestas del evaluador conduzcan a la percepción de que el comportamiento podría haberse evitado por el otro agente social o que existían mejores alternativas, las percepciones de injusticia se intensifican. Es decir, las situaciones se perciben como más injustas, cuando se atribuya la

responsabilidad de la situación a otra persona y no a uno mismo (Bies, 2002; Colquitt et al., 2001; Horvath y Andrews, 2007; Rupp y Spencer, 2006; Spencer, 2005). Por tanto, las atribuciones de responsabilidad sobre una situación o conducta son vitales en la evaluación del grado de (in)justicia de esas mismas situaciones. Además, cuando un evento es percibido como distributivamente desfavorable para la persona, y esta no se siente responsable de ello, la emoción que se desencadena es el enfado o ira (Cropanzano et al., 2000; Weiss y Cropanzano, 1996). Este tipo de situaciones han sido descritas por Bies (2002) como “ardientes y calientes” y asociadas con un “dolor intenso y personal”. La función de estas fuertes reacciones emocionales que se desencadenan ante eventos distribucionalmente injustos es servir como alerta para evitar el contacto con personas que generan comportamientos injustos o inmorales en el contexto laboral (Cohen-Charash y Byrne, 2008; Folger y Skarlicki, 2005).

Mccoll-Kennedy y Sparks (2003) aplicaron la Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano (2001) a los intercambios sociales entre empleados y clientes. Este artículo defiende que, cuando un servicio falla (evento negativo) debido a la responsabilidad del empleado o de la organización, el cliente experimenta una respuesta emocional que lo lleva a evaluar el grado de justicia distributiva. Según los autores, en este proceso, los consumidores consideran el esfuerzo *-inputs-* que el empleado ha puesto en solucionar el problema durante el intercambio social y, si perciben que este esfuerzo es insuficiente, el cliente puede sentir emociones negativas como la ira y la frustración. Si bien es cierto que esta perspectiva se centra en la experiencia del consumidor, es importante considerar que no solo el cliente evalúa la responsabilidad de este evento negativo, sino que el empleado también lo hace (Bitner et al., 1994; Hess et al., 2003). Por este motivo, la propuesta teórica de este trabajo considera, de forma novedosa, que los trabajadores, en un contexto de trabajo emocional, también realizarán atribuciones de responsabilidad de los eventos negativos que, en este caso, generarán demandas emocionales, lo cual afectará, a su vez, a la percepción de justicia distributiva. A continuación, partiendo de la Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano, (2001), se expone la propuesta teórica de este trabajo sobre la relación entre atribución de responsabilidad y justicia distributiva en un contexto de trabajo emocional desde la perspectiva del empleado.

Aplicando la Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano (2001) al trabajo emocional, proponemos un proceso secuencial en el que la atribución de responsabilidades que los empleados formulen sobre las demandas emocionales determinará el grado de justicia distributiva. En primer lugar, como ya vimos previamente, cuando se produce un fallo en el

servicio, los empleados deben atender a los clientes respetando las normas emocionales de la organización. Desde el modelo propuesto, esta interacción implica que el trabajador atienda una demanda emocional. Es importante destacar que la demanda emocional genera disonancia emocional, un estado de tensión que motivará el análisis más profundo de su origen.

Por tanto, en segundo lugar, el empleado, tras experimentar disonancia emocional, pondrá en marcha los mecanismos de atribución de responsabilidad sobre estas demandas emocionales. Las atribuciones de responsabilidad que haga sobre “quién, cómo, cuándo y por qué” se han producido las demandas emocionales puede derivar en distintos tipos de resultados emocionales y cognitivos. En lo que respecta al resultado cognitivo, de acuerdo con la Teoría de la Justicia de Folger y Cropanzano (2001), si el empleado atribuye que el cliente es el responsable de la demanda emocional, la percepción de injusticia aumentará debido a que el empleado deberá invertir recursos en la regulación de emociones derivadas de una situación provocada por el cliente. Por el contrario, si se auto-responsabiliza de las demandas, considerará que estas demandas son, en cierta medida, justas. En lo que respecta al resultado emocional de las atribuciones, tal y como hemos visto previamente, si el empleado atribuye la responsabilidad al cliente, se espera que experimente emociones negativas y contrarias a las normas emocionales (p. ej., ira, enfado, frustración, etc.), las cuales amplificarán la disonancia emocional. Por el contrario, si la atribución de responsabilidad recae sobre él mismo, la respuesta emocional (p. ej., pena, vergüenza, empatía, etc.) es menos incompatible con la dedicación de recursos a la atención de la demanda emocional, ya que expresar emociones positivas hacia el cliente (p. ej., empatía) constituye un mecanismo para restaurar la injusticia distributiva, en este caso desde el punto de vista del cliente. Recordemos que la disonancia emocional aumenta el grado de recursos o *inputs* que los empleados deben invertir para realizar trabajo emocional de forma exitosa. A su vez, la percepción de recursos que los sujetos deben invertir en el proceso de regulación emocional se relaciona de forma positiva con el grado de injusticia distributiva.

En tercer lugar, en función del grado de justicia percibida en el intercambio social, el empleado analizará sus propios comportamientos y los del cliente (p. ej., la forma en la que está gestionando la reclamación), así como la adecuación de estos a la situación. En este sentido, en función de quién perciba el empleado que es responsable de la situación y del consecuente nivel de justicia distributiva percibido, evaluará el grado de justificación del esfuerzo que debe realizar por regular sus emociones. Considerando la justicia distributiva desde el marco de un intercambio social, cuando se produce esta interacción, tanto el propio

cliente como el empleado invierten recursos *-inputs-* y obtienen resultados *-outputs-*. Si la responsabilidad recae sobre el cliente, el empleado considerará que la inversión de recursos para regular sus emociones y atender las demandas del cliente no está justificada puesto que el cliente es el responsable de la situación. Si, por el contrario, el empleado se atribuye la responsabilidad de la situación, considerará que la inversión de recursos para atender las demandas emocionales está justificada. Él ha creado la situación que supone un coste para el cliente, por tanto, considerará justificados los esfuerzos necesarios para regular sus emociones y atender correctamente al cliente, lo cual le permitirá restaurar la equidad y, por tanto, la justicia distributiva.

En resumen, según esta propuesta, la valoración de la responsabilidad del cliente sobre la situación que demanda trabajo emocional, se sitúa como un determinante del balance que percibe el empleado entre sus contribuciones y resultados propios y los del cliente en la interacción social (Bies, 2002; Colquitt et al., 2001; Rupp y Spencer, 2006). Concretamente, en la medida en que las atribuciones de responsabilidad sitúen al cliente como responsable de la situación, el intercambio social se percibirá como más injusto, en contraste con los que sucede con cuando la responsabilidad recae sobre el propio empleado (Bies, 2002; Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2001; Rupp y Spencer, 2006).

A lo largo de este apartado se ha demostrado la existencia de la relación entre la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva. Además, varios meta-análisis han encontrado que, al igual que ocurría con las atribuciones de responsabilidad, la justicia distributiva también está estrechamente relacionada con algunos resultados del trabajo como la satisfacción y agotamiento laborales (Ambrose et al., 2008; Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), incluso más que otras facetas de la justicia organizacional (Colquitt et al., 2001; Janssen et al., 2010; Leventhal, 1980). Por este motivo, en el siguiente apartado se abordará la relación entre la justicia distributiva y la percepción de agotamiento emocional.

### 8.3 Justicia distributiva y agotamiento emocional

Tal y como se ha adelantado en el apartado previo, numerosos estudios confirman que la injusticia distributiva influye negativamente sobre el bienestar laboral (Arshadi y Shahbazi, 2013; Francis y Barling, 2005; Janssen et al., 2010; J. L. Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Judge y Colquitt, 2004; Lambert et al., 2010, 2019; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016; Spell y Arnold, 2007b, 2007a; Tepper, 2000, 2001). A pesar del efecto de la injusticia distributiva sobre diferentes aspectos o dimensiones del bienestar laboral, este apartado se centra en el impacto específico sobre el agotamiento emocional, una de las variables de bienestar laboral más utilizada en el estudio de los resultados del trabajo emocional.

Recordemos que la justicia distributiva implica una estimación del desequilibrio/desequilibrio entre los recursos consumidos y los recuperados (Adams, 1965). Si los individuos consideran que la relación entre los *inputs* y *outputs* está equilibrada en comparación con la misma relación para la otra persona, el grado de justicia distributiva percibida aumentará. Por el contrario, si los individuos perciben que no están recibiendo resultados adecuados a su inversión de recursos, experimentarán injusticia distributiva (Adams, 1965). Según Mowday y Colwell (2003), percibir tal desequilibrio provoca que los trabajadores experimenten tensión, lo que les motiva a modificar las condiciones de intercambio o evitarlo. Basándose en este argumento, varios estudios con muestras de diferentes ocupaciones han confirmado que, cuando los empleados perciben injusticia distributiva, tienden a experimentar estrés. Este hallazgo ha sido confirmado, por ejemplo, con cuidadores profesionales (Van Dierendonck et al., 1994), policías (Kop et al., 1999), personal penitenciario (Lambert et al., 2019; Rousseau et al., 2009), personal sanitario (Top y Tekingunduz, 2018; T. Yang et al., 2021) y profesores (Andela et al., 2016; Van Horn et al., 1999).

Una de las explicaciones a esta relación se deriva de la aplicación del modelo de la Conservación de los Recursos (Hobfoll, 1989). Según este modelo, cuando los sujetos perciben que están perdiendo recursos valiosos o que su inversión no conlleva una ganancia de estos, es probable que experimenten agotamiento emocional (Tepper, 2000, 2001; Wright y Cropanzano, 1998). De esta forma, la percepción de justicia distributiva reducirá la vulnerabilidad de los sujetos al agotamiento emocional, puesto que los recursos invertidos y recuperados son equitativos. Por el contrario, en situaciones de injusticia distributiva, la recuperación de los recursos es insuficiente y, por tanto, es más probable que los individuos experimenten agotamiento (J. L. Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Schaufeli, 2006).

Teniendo esto en cuenta, el modelo propuesto plantea que las expectativas de los individuos respecto a la cantidad de recursos disponibles tras la regulación emocional contribuye a explicar su nivel de agotamiento emocional (Boucher y Kofos, 2012; Job et al., 2010; Martijn et al., 2002). Es importante destacar que las expectativas de los individuos sobre sus recursos disponibles no están vinculadas de forma unívoca con la cantidad consumida en términos objetivos. Por tanto, este modelo se plantea con el objetivo de complementar los modelos abordados en apartados anteriores que consideraban el agotamiento emocional a partir de la cantidad neta de recursos consumidos (Baumeister et al., 1998). De hecho, esta idea no es nueva, porque (Baumeister et al., 1998, p. 786) ya planteaba, en los primeros estudios sobre el deterioro en la ejecución de tareas de autorregulación debido al consumo previo de recursos, que “la sensación consciente de fatiga se asocia con una peor autorregulación”. Por tanto, la percepción de agotamiento no vendría derivada de forma exclusiva por el agotamiento neto de los recursos, sino que también las creencias y expectativas sobre el nivel de recursos restantes son relevantes. Concretamente, cuando las personas perciben que, después de realizar trabajo emocional, su nivel de recursos es abundante, su nivel de agotamiento permanecerá estable. Por el contrario, si perciben que sus recursos son escasos, aumentará la percepción de agotamiento emocional, con independencia de que la tarea realizada sea la misma y, por tanto, la cantidad de recursos consumidos también. A continuación, se explican algunas evidencias que apoyan esta idea.

Martijn et al. (2002) comprobaron la influencia de las expectativas sobre el rendimiento en tareas posteriores a una demanda previa de autorregulación, utilizando el paradigma de tarea dual. En un primer experimento, los participantes debían visualizar un video triste. Después, tenían que realizar una prueba de ejercicio físico que demandaba autorregulación. El grupo experimental recibió la instrucción de suprimir sus respuestas emocionales al video como forma de manipular el consumo de recursos previo a la segunda tarea. El grupo control no recibió ninguna instrucción. Según lo esperado, el desempeño de los participantes del grupo experimental en la prueba de ejercicio físico fue inferior que el de los participantes del grupo control. Sin embargo, el efecto de *ego depletion* en el grupo experimental desaparecía cuando se modificaba la expectativa implícita de los participantes acerca de que la tarea previa de autorregulación influía sobre el rendimiento de la tarea posterior. Es decir, cuando los participantes del grupo experimental no consideraban que la tarea previa consumía recursos, el nivel de agotamiento entre ambos grupos se igualaba.

En un segundo experimento, Martijn et al. (2002) diseñaron un cuestionario específico para evaluar las concepciones de los individuos sobre la autorregulación. Demostraron que la

concepción de los individuos sobre que la autorregulación consume energía es más predominante que la visión que considera que la autorregulación es cuestión puramente motivacional. Es decir, es más frecuente que los sujetos consideren la autorregulación como una cuestión dependiente de la energía disponible que, cuando se agota, provoca el fracaso en tareas que demandan autorregulación. Es menos común una visión que considera que la autorregulación siempre será exitosa cuando realmente se desea, siendo más una cuestión de voluntad que de posibilidad. A partir de los resultados encontrados, los autores consideran nuevas explicaciones sobre el *ego depletion* que van más allá de entender el agotamiento como una consecuencia del consumo de recursos y el agotamiento de estos. De esta forma, plantean que las expectativas de los sujetos sobre los esfuerzos realizados complementan las explicaciones que sitúan el agotamiento emocional como una consecuencia directa del agotamiento de recursos objetivos disponibles.

En estudios posteriores, Job et al. (2010), también demostraron que el agotamiento no es una consecuencia directa del esfuerzo o de la inversión de recursos. Por el contrario, parece que depende de la creencia individual que los individuos tienen sobre si los recursos de autorregulación son limitados o no. Concretamente, evidenciaron que las diferencias individuales sobre las expectativas de la disponibilidad de los recursos moderaban los efectos sobre el agotamiento. Según los resultados de este estudio, los sujetos a los que se les activó, mediante *priming* la creencia de que la capacidad de autorregulación era ilimitada no experimentaba el efecto de *ego depletion*, pero sí lo experimentaban aquellos que pensaban que sus recursos eran limitados. Como conclusión, los autores apuntan a que el *ego depletion* es una consecuencia de las creencias de las personas sobre la disponibilidad de los recursos más que del agotamiento real de los mismos.

En esta línea, Boucher y Kofos (2012) demostraron que activar recordatorios sobre la recepción de una recompensa monetaria, lo que supone un medio de recuperar recursos, amortiguaba la aparición de la percepción de agotamiento. Partiendo del paradigma de tarea dual, los participantes fueron asignados a uno de los cuatro grupos resultantes de un diseño factorial intersujeto 2x2. El primer factor consistía en la realización de una tarea inicial que demandaba recursos de autorregulación para un grupo o una tarea no demandante de esfuerzo para otro grupo. El segundo factor manipulaba el recordatorio de una recompensa monetaria o, por el contrario, simplemente se les presentaban conceptos neutros. Por último, siguiendo con el paradigma experimental de tarea dual, todos los participantes, independientemente del grupo asignado, realizaban una segunda tarea de autorregulación. En el experimento se demostró que los participantes que realizaron una tarea inicial demandante

presentaban mayor grado de agotamiento que los participantes que no lo hicieron. Además, el efecto de interacción de los factores también fue significativo. De esta forma se confirmó que el grado de agotamiento de los participantes dependía también del tipo de recordatorio recibido. En este sentido, los que previamente realizaron una tarea demandante de recursos de autorregulación a los que se les recordaba la recompensa monetaria vieron disminuido su nivel de agotamiento en la segunda tarea de autorregulación. Este efecto no le ocurrió a los que se les recordaban conceptos neutros. Además, a través de este experimento, los investigadores ponen de manifiesto que el efecto amortiguador de la recepción de recompensas redujo no solo la percepción de agotamiento, sino la dificultad subjetiva y la percepción del esfuerzo requerido en la segunda tarea de autorregulación.

En definitiva, parece que, según los diferentes estudios explicados, cuando se tiene la expectativa de que los recursos son abundantes tras la regulación emocional, el nivel de agotamiento permanece estable, con independencia del esfuerzo autorregulador de la tarea realizada previamente. Sin embargo, cuando se percibe que los recursos son escasos, el agotamiento emocional percibido aumenta. Por tanto, las creencias de los individuos sobre los recursos y no solo la cantidad consumida afectan a su percepción de agotamiento. Esta idea está estrechamente relacionada con la justicia distributiva puesto que esta implica una percepción del balance entre los recursos consumidos y los recibidos y, en consecuencia, una evaluación de los recursos restantes. Si este balance es positivo (justicia distributiva), se percibirá que los recursos no han sido agotados. Por el contrario, si se percibe injusticia, la situación indica que se han consumido más recursos de los que se han recuperado. Este tipo de interacciones, distributivamente injustas, generan la creencia de que los recursos se han agotado o de que, si se persiste en este tipo de interacción, acabarán agotándose. A continuación, se explican algunos estudios que han demostrado la relación positiva entre la percepción de injusticia distributiva y el agotamiento emocional en contextos laborales.

En un estudio con militares y funcionarios, M. S. Cole et al. (2010) encontraron que diferentes dimensiones de la justicia, entre ellas la justicia distributiva, se relacionaban positivamente con el agotamiento emocional. Además, el agotamiento emocional mediaba la relación entre la justicia distributiva e interpersonal (pero no la procedimental e informativa) con el compromiso organizacional y las intenciones de abandonar la empresa. Howard y Cordes (2010) confirman estos hallazgos encontrando una relación significativa y negativa entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional. A diferencia de M. S. Cole et al. (2010), esta relación también se produce para la justicia procedimental. Además, según este estudio, ambas dimensiones de la justicia organizacional contribuyen de forma directa e indirecta (a

través del agotamiento emocional) al absentismo laboral, las intenciones de abandonar la organización, la alineación laboral y al consumo de alcohol. Bernerth et al. (2011) también encuentran que diferentes dimensiones de la justicia organizacional se relacionan negativamente con el agotamiento emocional. En un estudio similar a los anteriores, Frenkel et al. (2012) confirmaron estos resultados. Utilizando una muestra de trabajadores de empresas manufactureras, encontraron que la injusticia distributiva se relaciona positivamente con el agotamiento emocional, pero no otras dimensiones de la justicia organizacional como la procedimental o la interaccional. Posteriormente, utilizando trabajadores del sector bancario, Gul et al. (2015) confirmaron la relación positiva entre la injusticia distributiva y el agotamiento emocional. En esta investigación, el agotamiento emocional sí mediaba la relación entre todas las dimensiones de la justicia estudiadas (distributiva, procedimental e interaccional) y las intenciones de abandonar la empresa.

En resumen, diferentes estudios confirman que la injusticia distributiva empeora el agotamiento emocional en el ámbito organizacional. Además, esta relación parece más robusta que para otras dimensiones de la justicia organizacional. Sin embargo, aunque la incorporación de la justicia distributiva ha contribuido a la comprensión del agotamiento emocional, hasta la fecha pocos estudios han abordado esta variable en contextos de trabajo emocional. A pesar de la falta de investigaciones al respecto, algunos estudios sobre la relación entre justicia distributiva y bienestar laboral en situaciones de intercambios sociales y/o trabajo emocional muestran que las percepciones de justicia distributiva tienen un papel mediador en la relación entre la regulación de las emociones y el agotamiento emocional (Grandey, Chi, et al., 2013; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016; Schaufeli et al., 1996).

Considerando la interacción entre estudiantes de enfermería y pacientes, Schaufeli et al. (1996) encontraron una relación positiva entre la falta de reciprocidad en el intercambio social, y el nivel de *burnout* de los empleados. Al tratarse la falta de reciprocidad de un antecedente de la injusticia distributiva y el agotamiento emocional un componente del *burnout*, esta investigación sugiere que, cuando el empleado perciba el intercambio social entre el empleado y el cliente como injusto puede aumentar el agotamiento emocional. Posteriormente, Grandey, et al. (2013) examinaron los efectos de las recompensas económicas sobre la satisfacción obtenida tras realizar trabajo emocional. Los resultados mostraron que los efectos negativos de realizar la actuación superficial sobre la satisfacción disminuían cuando el trabajo emocional se recompensaba económicamente. La retribución económica es un resultado (*input*) lo que sugiere que la restitución de la percepción de justicia distributiva atenúa los efectos negativos de la regulación emocional. Estos hallazgos parecen indicar que el

restablecimiento del equilibrio entre las aportaciones (p. ej., esfuerzos de autorregulación) y los beneficios del trabajo emocional (p. ej., recompensa monetaria) podría reducir el impacto negativo de la actuación superficial sobre el bienestar de los empleados.

Utilizando una muestra de trabajadores sanitarios, Martínez-Íñigo y Totterdell (2016) concluyeron que las estrategias de trabajo emocional afectaban de forma diferente a las percepciones de justicia distributiva. Concretamente, mientras que la actuación profunda se relaciona de forma positiva con la justicia distributiva, la actuación superficial aumenta las percepciones de injusticia distributiva. Esto se debe, según los autores, a que estas estrategias de trabajo emocional implican un balance diferente entre los recursos de autorregulación invertidos en el intercambio social y los resultados obtenidos tras la interacción con el cliente.

En cuanto al esfuerzo requerido para desarrollar ambas estrategias, recordemos que la actuación superficial se trata de una estrategia más demandante para los empleados que la actuación profunda (Grandey, 2000; Kanfer y Kantrowitz, 2002; Richards y Gross, 2000), por tanto la inversión de recursos es mayor que en el caso de la actuación profunda. En cuanto a las oportunidades de obtención de recompensas, la actuación profunda permite expresar emociones más auténticas que la actuación superficial, lo cual aumenta las posibilidades de obtener respuestas gratificantes de los clientes y, por tanto, recuperar parte de los recursos invertidos. En el caso de la actuación superficial, la inautenticidad de la expresión reduce la posibilidad de recuperar recursos a través de la retroalimentación positiva de la otra persona (Côté, 2005). La combinación de mayor esfuerzo y menor recuperación de recursos explicaría la percepción de mayor injusticia asociada a la actuación superficial, lo que, a su vez, afectaría negativamente al nivel de agotamiento emocional del empleado. Esto no ocurrió con la actuación profunda, donde un menor consumo de recursos es acompañado de un proceso de recuperación de los mismos (Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Groth et al., 2009; Huppertz et al., 2020; Zhan et al., 2016). Por tanto, la actuación superficial se asocia con un balance negativo para el empleado (alto nivel de inversión de recursos y baja capacidad de recuperación de estos), lo cual implica que la sensación de injusticia distributiva aumente. Sin embargo, la actuación profunda se suele relacionar, en mayor medida, con un intercambio justo porque la inversión de recursos se tiende a compensar con la obtención de recompensas.

Además, Martínez-Íñigo y Totterdell (2016) encontraron que estas percepciones sobre la justicia distributiva mediaban la relación entre el trabajo emocional y el agotamiento, concluyendo que las percepciones de los empleados sobre el nivel de justicia distributiva es

un factor a tener en cuenta para abordar las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar. En base a los resultados de los estudios explicados, el modelo plantea que la justicia distributiva es un determinante importante del agotamiento emocional derivado del trabajo emocional.

Un elemento que merece especial atención para comprender la relevancia de la justicia distributiva en situaciones de trabajo emocional es el hecho de que las relaciones de intercambio, en estos contextos, están constreñidos por la organización a través de las normas emocionales. En concreto, algunas de estas normas (*service with a smile o el cliente siempre tiene la razón*) conllevan la imposibilidad de utilizar estrategias de restauración de la justicia distributiva. Tal y como se explicó previamente, según Adams (1965), en una situación de intercambio social con amigos o familiares, cuando se produce una situación injusta, los sujetos pueden restablecer la justicia a través de diferentes estrategias. Por ejemplo, no dedicando recursos a atenderla, actuando para aumentar la aportación de su amigo o incrementando sus costes. También, Schaufeli et al. (1996) defienden que, en contextos organizacionales, cuando los trabajadores perciben injusticia distributiva, podría reducir sus inversiones (p. ej., reduciendo el compromiso con la organización o aumentando las intenciones de abandonarla) para restaurar la equidad y disminuir, de esta forma, el agotamiento emocional.

Sin embargo, en el caso específico del trabajo emocional esto no es posible. Por ejemplo, en una situación en la que un cliente presenta una reclamación al trabajador porque un producto que adquirió no funciona correctamente. Si el empleado tuviera evidencias claras de que el producto está estropeado por un mal uso del cliente, pese a percibir que la interacción es distributivamente injusta, no puede recriminar al cliente o mostrar enfado. Por el contrario, tendrá que continuar dedicando recursos de autorregulación para no mostrar su frustración y expresar emociones positivas, tal y como dicta la norma emocional de la organización. Incluso, otras estrategias, como aumentar los costes para el cliente o interrumpir el intercambio también están inhibidas por la organización. A su vez, la inhibición por parte de la organización de los mecanismos de restauración de la justicia distributiva mantiene en el tiempo las consecuencias de la injusticia experimentada por el empleado.

En este sentido, como se mencionó anteriormente, las organizaciones imponen normas emocionales que contravienen los principios del intercambio social (Hochschild, 1983). La presencia de normas emocionales (p. ej., el cliente siempre tiene la razón) obligan al sujeto a atender la demanda del cliente y fomentar una interacción positiva (p. ej., servicio con una sonrisa), aunque este perciba que "no la merece". Es decir, las normas emocionales de la

organización limitan la capacidad del empleado para retener recursos (p. ej., decidir no atender al cliente) o aumentar los costes para el cliente (p. ej., sabotando la atención al cliente) durante la prestación de servicios. Por este motivo, pese a que el trabajador considere injustos sus esfuerzos para atender al cliente, no tiene capacidad de control en esa situación, lo cual le imposibilita utilizar estrategias de restauración de la justicia distributiva. Teniendo en cuenta la evidencia de la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional, así como la incapacidad de restaurar la equidad en contextos de trabajo emocional, la justicia distributiva se plantea en el modelo propuesto como un factor central para abordar las consecuencias derivadas del trabajo emocional.

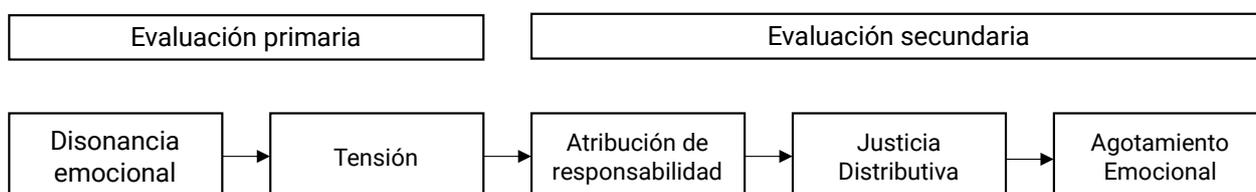
A lo largo de los últimos apartados se ha justificado la relevancia de las atribuciones que los empleados realizan sobre la responsabilidad de las demandas sobre el bienestar laboral y se ha explicado la importancia de estas atribuciones sobre la justicia distributiva. También, en este apartado se ha abordado la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional, así como su especial relevancia en contextos laborales. En el siguiente apartado se integrarán, finalmente, los distintos elementos del modelo con la intención de presentar al lector una versión completa del mismo.

## 8.4 Propuesta de un modelo de mediación serial de la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva en la relación entre la actuación superficial y el agotamiento emocional

A partir de lo expuesto en apartados previos sobre las relaciones entre las diferentes variables explicadas, este apartado presentará el modelo propuesto. Concretamente, se incluye la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva como variables mediadoras de la relación entre las demandas del trabajo y el agotamiento emocionales. La incorporación de estas variables pretende contribuir a avanzar en la comprensión de las condiciones bajo las que las demandas emocionales se convierten en un riesgo para el bienestar de los trabajadores. En concreto, el modelo pretende incorporar la importancia del significado que el trabajador construye entorno al origen de la demanda emocional y el impacto que esta interpretación tiene sobre la evaluación de las condiciones de intercambio como distributivamente justas o injustas. El modelo pretende complementar los modelos precedentes de Fuerza de Autorregulación (Baumeister et al., 1998, 2007; Baumeister y Vohs, 2016) y de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989) como enfoques explicativos de las consecuencias del trabajo emocional.

Se asume la premisa de estos modelos de que el esfuerzo de autorregulación y su impacto sobre el nivel de recursos de autorregulación es relevante para la explicación del nivel de agotamiento emocional. Sin embargo, en el modelo que se plantea en este trabajo se entiende que la percepción del individuo sobre el esfuerzo realizado y la atribución sobre la responsabilidad de dicho esfuerzo también determinan, junto con la cantidad de recursos consumidos, la percepción de agotamiento emocional. Este efecto está mediado, a su vez, por la justicia distributiva. La integración de la atribución de responsabilidad y de la justicia distributiva en la explicación de las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar laboral se fundamenta en algunas teorías clásicas sobre el estrés como el enfoque transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1984) y sobre la Teoría Atribucional de la Motivación y la Emoción de Weiner (1985).

**Figura 8.2.** Modelo integrador sobre la relación entre las estrategias de regulación emocional y el bienestar laboral



En línea con el modelo transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1984), el modelo propuesto (ver Figura 8.2) asume que la evaluación (primaria) de una divergencia entre la experiencia emocional del empleado y la norma emocional genera un estado de tensión, ligado a la disonancia emocional. Este estado de tensión motiva un procesamiento más profundo de la situación (evaluación secundaria) que genera el estado de disonancia emocional, con el fin de determinar el grado de amenaza a la consecución de los objetivos del empleado, así como las posibilidades de afrontamiento (*coping*). Entre los procesos de evaluación que se activan se encuentra la búsqueda de significado mediante la atribución de responsabilidad a la situación (Weiner, 1985, 1995). La atribución de responsabilidad sobre el evento que genera la tensión derivada de la disonancia emocional puede realizarse, a los efectos del modelo, sobre el propio empleado o sobre el cliente. El que la responsabilidad se atribuya al empleado o al cliente tiene implicaciones directas sobre la valoración que el trabajador hace de la justicia sobre el esfuerzo y los resultados que se derivarán de la reducción de la disonancia emocional y, por tanto, del cumplimiento de la norma emocional.

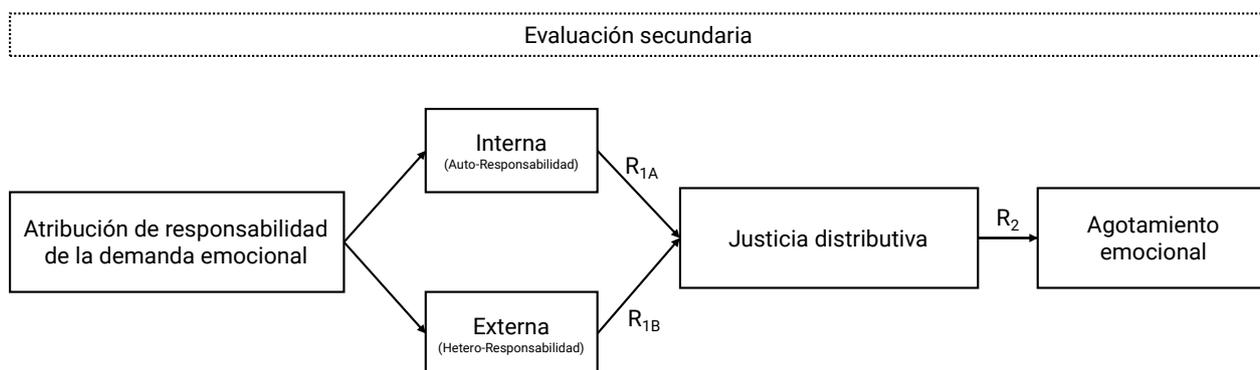
Cuando la responsabilidad se atribuye al propio empleado (en adelante, auto-responsabilidad), es más probable que se entienda que invertir recursos en la reducción de la disonancia emocional contribuye a compensar al cliente por los costos ocasionados por la actuación del empleado. Asimismo, es más probable que la atención de la demanda emocional derive en una respuesta final del cliente positiva que permita al trabajador recuperar parte de los recursos invertidos. Esta situación contribuye a igualar la ratio costos-resultados entre el empleado y el cliente. Como consecuencia, la percepción de justicia distributiva aumentará ( $R_{1A}$  en figura 8.3). Incluso, cuando el empleado no consiga compensar el costo de su actuación y no reciba una respuesta positiva, el factor de costos entre ambos actores se igualará como consecuencia del esfuerzo de regulación emocional del empleado. El resultado en este caso también será una mayor percepción de justicia distributiva ( $R_{1A}$  en figura 8.3). Además, según la evidencia empírica ya expuesta, se espera que la mayor percepción de justicia distributiva reduzca la percepción de agotamiento emocional ( $R_2$  en figura 8.3).

Retomemos el ejemplo de secciones anteriores acerca del empleado que se enfrenta a un cliente (demanda emocional) debido a que este ha perdido su vuelo y reclama alguna solución. Esta situación implica consecuencias negativas para el cliente, y puede suponer un aumento de sus contribuciones (p. ej., el viajero debe invertir recursos para idear una ruta de viaje alternativa y realizar las gestiones pertinentes) y una pérdida de sus resultados (p. ej., esperaba llegar a tiempo para el cumpleaños de su hijo). Si el empleado se auto-responsabiliza

por la demanda emocional (p. ej., se distrajo charlando con compañeros y olvidó avisar de un cambio de la puerta de embarque), considerará que la reclamación del pasajero es legítima. En esta situación, el empleado considerará que el cliente ha tenido que invertir recursos injustificados y no ha obtenido los resultados esperados, lo cual aumentará su disposición para tratar de restaurar el equilibrio.

Con la intención de restaurar el balance en el intercambio social, el empleado aumentará su motivación para invertir recursos y disminuirá la expectativa de resultados. Por ejemplo, es esperable que aumente su esfuerzo para tratar de buscar una alternativa satisfactoria para el viajero o que considere que el tono empleado por el cliente está justificado. A pesar de que, probablemente, el trabajador aumente la cantidad de recursos invertidos en el intercambio social, la justicia distributiva aumentará puesto que el esfuerzo invertido está justificado como modo de restituir la equidad ( $R_{1A}$  en figura 8.3). A su vez, se espera que, debido al aumento de la percepción de justicia distributiva, los niveles de agotamiento emocional disminuyan ( $R_2$  en figura 8.3).

**Figura 8.3.** Representación de la relación de las variables implicadas en la evaluación secundaria propuestas en el modelo de mediación



Cuando, por el contrario, la atribución de responsabilidad recae sobre el cliente (en adelante, hetero-responsabilidad), aumenta la probabilidad de considerar la inversión de recursos invertidos para la reducción de la disonancia emocional como un esfuerzo injustificado. Esta situación dificulta las opciones de igualar la ratio costos-resultados entre el empleado y el cliente. Como consecuencia, en este caso, la percepción de justicia distributiva disminuirá y el intercambio tenderá a considerarse distributivamente injusto ( $R_{1B}$  en figura 8.3). A su vez, considerar la interacción como distributivamente injusto, aumentará la percepción de agotamiento emocional ( $R_2$  en figura 8.3).

Considerando el caso del empleado que se enfrenta a un viajero (demanda emocional) porque ha perdido el vuelo, también es posible ilustrar un escenario de hetero-responsabilidad.

Por ejemplo, si el empleado hetero-atribuye la responsabilidad de la demanda emocional (p. ej., el viajero se distrajo en una tienda del aeropuerto), considerará que la reclamación del pasajero no es legítima. En este caso, a diferencia del escenario de auto-responsabilidad, el empleado considerará que el cliente no merece que invierta recursos para atender la demanda emocional del cliente. De esta forma, el trabajador estimará que la cantidad de recursos de recursos invertidos durante el intercambio social es injustificada, lo cual ocasiona que perciba que ha invertido más recursos que el cliente, produciendo así una percepción de injusticia distributiva ( $R_{1B}$  en figura 8.3).

Es necesario destacar que la relevancia del proceso de atribución de responsabilidad y la subsecuente percepción de justicia distributiva se ve potenciada por el contexto en que tiene lugar este tipo de intercambios. En los contextos laborales, el trabajador no tiene libertad para utilizar mecanismos restauradores de la justicia distributiva. Esto provoca que la percepción de injusticia percibida se prolongue en el tiempo. Esta prolongación se debe a que la organización inhibe la puesta en marcha de estrategias de reducción de la injusticia a través de sus normas emocionales. La presencia de normas como “servicio con una sonrisa” o “el cliente siempre tiene la razón” no permiten que el empleado reduzca sus esfuerzos de regulación emocional o que incremente los costos del cliente, a pesar de percibir hetero-responsabilidad. La perduración de la injusticia distributiva, según el modelo, intensifica el nivel de agotamiento emocional ( $R_2$  en figura 8.3).

En resumen, la auto-responsabilidad implica que tener que cumplir con la norma emocional permita restituir el costo generado al cliente, lo que deriva en una mayor percepción de justicia distributiva sobre el trabajo emocional. La percepción de mayor justicia distributiva media el impacto del trabajo emocional sobre el agotamiento emocional del empleado, reduciendo la intensidad de este último. Por el contrario, la percepción de hetero-responsabilidad por parte del empleado, aumenta la percepción de injusticia, ya que el empleado regula sus emociones para mejorar los resultados del cliente incrementando sus propios costes de forma injustificada. En este caso, el efecto mediador de la injusticia deriva en un incremento de la percepción de agotamiento emocional.

Es importante aclarar que el modelo de mediación serial de la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva sobre la relación entre el trabajo y el agotamiento emocionales es aplicable a las distintas estrategias de regulación emocional ya descritas (actuación superficial y actuación profunda). En el presente estudio, como primera forma de acercamiento a su validación empírica, los estudios se han centrado sobre la estrategia de actuación superficial. Esta decisión obedece a la evidencia empírica previa en la que esta

estrategia se relaciona de forma consistente con el agotamiento emocional (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021) y en la que el papel de la justicia distributiva, no de la atribución, ya ha mostrado su relevancia (Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016).

En el siguiente capítulo de este trabajo se expondrán los objetivos de la tesis. Una vez expuestos los objetivos, se presentan una serie de estudios realizados con el objetivo de contrastar y validar de forma empírica el modelo propuesto para el caso de la actuación superficial.

**BLOQUE II:**

# **OBJETIVOS DE LA TESIS**



Tal y como se avanzó en el apartado introductorio, los resultados de investigaciones previas han confirmado que la actuación superficial –mostrar una emoción que no refleja sus verdaderos sentimientos internos– tiene un impacto negativo en el bienestar de los empleados (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Sin embargo, la mayoría de estos estudios han explicado esta relación en base al balance entre los recursos que los empleados invierten y recuperan al regular sus emociones para atender las demandas emocionales (Baumeister et al., 1994; Brotheridge y Lee, 2002; Côté, 2005; Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979; Schaufeli et al., 1996). La focalización prácticamente exclusiva en el balance neto de recursos como factor explicativo ha propiciado que la interpretación que los empleados hacen de las demandas emocionales que requieren una actuación superficial haya sido ignorada.

En este trabajo se examina de forma teórica y empírica un nuevo modelo explicativo de las consecuencias de la actuación superficial. Concretamente, este modelo incluye variables interpersonales como las atribuciones de responsabilidad y la justicia distributiva percibida durante la interacción social con los clientes. En concreto, Basándonos en la Teoría de la Justicia (Folger y Cropanzano, 2001) y en las teorías de la atribución de responsabilidad (Weiner, 1985, 1995) esperamos que la relación negativa entre la actuación superficial y el agotamiento emocional esté mediada de forma serial por las atribuciones de responsabilidad que los empleados hacen de las demandas emocionales y por la justicia distributiva. Para la consecución de este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Contrastar empíricamente si existe una relación significativa entre las atribuciones de responsabilidad sobre las demandas emocionales y el grado de percepción de justicia distributiva durante la interacción con los clientes.
- Comprobar la existencia de la relación entre el grado de percepción de justicia distributiva durante la interacción con los clientes y el agotamiento emocional esperado.
- Explorar cómo las atribuciones de responsabilidad que los empleados hacen respecto al comportamiento de los clientes que exigen una actuación superficial afectan el agotamiento emocional de los empleados.
- Contrastar el papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre la atribución de responsabilidades y el agotamiento emocional.
- Estudiar el papel moderador del apoyo organizacional en la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional.

- Analizar qué procesos interpersonales contribuyen a explicar la conexión entre la actuación superficial y el agotamiento emocional.

**BLOQUE III:**  
**CUERPO DE LA TESIS**



## 9. ESTUDIO EMPÍRICO

Para la consecución de los diferentes objetivos mencionados anteriormente, se han llevado a cabo cuatro estudios. En el primero, se realizó una primera aproximación a la validación del modelo. Para ello se utilizó una muestra de estudiantes ( $n = 187$ ) reclutada a través de la técnica de muestreo de bola de nieve. Se utilizó la lectura de escenarios para la manipulación experimental de la atribución de responsabilidad de la demanda emocional (auto-atribución vs. hetero-atribución). Los diferentes análisis (ANCOVAs y análisis de mediación utilizando *bootstrapping*) permitieron confirmar la validez del modelo propuesto, así como las relaciones planteadas entre todas las variables delo modelo.

El estudio 2 tenía el objetivo de replicar el modelo y de estudiar el posible efecto moderador del apoyo organizacional. Participaron 229 estudiantes universitarios y se utilizó el mismo procedimiento de escenarios leídos. Sin embargo, en este estudio, además de la manipulación experimental de la atribución de responsabilidad, también se manipuló el apoyo del líder hacia el empleado una vez finalizaba la interacción con el cliente. De nuevo, utilizando las mismas estrategias analíticas se confirmaron las relaciones entre las variables incluidas en el modelo las relaciones entre las variables. Además, se halló un efecto moderador del apoyo organizacional entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional.

En el tercer estudio se trató de replicar el modelo propuesto a la vez que se maximizaba la validez ecológica de este. Para ello, se utilizó una muestra ( $n = 105$ ) de trabajadores con experiencia laboral en el ámbito de la docencia universitaria, en la que se incluía la regulación de las emociones durante la interacción con los alumnos. Los resultados encontrados confirmaron los hallazgos previos.

Por último, en el estudio 4 se utilizó, de nuevo, una muestra de docentes universitarios ( $n = 112$ ), pero se modificó ligeramente el procedimiento utilizado para aumentar el realismo psicológico del estudio y mejorar la validez ecológica. En este experimento, se utilizaron una serie de videos en los que aparecía una alumna interpretada por una actriz para manipular las condiciones experimentales. Además, los participantes debían interactuar con la alumna utilizando actuación superficial.

Los resultados de todos los experimentos revelaron que tanto la injusticia distributiva como el agotamiento emocional eran mayores cuando se atribuía al cliente la responsabilidad de las demandas de actuación superficial. Los análisis de mediación confirmaron que las atribuciones de los empleados tienen un efecto indirecto en el agotamiento emocional a

través de la justicia distributiva. Además, se confirmó el efecto moderador del apoyo del líder en relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional.

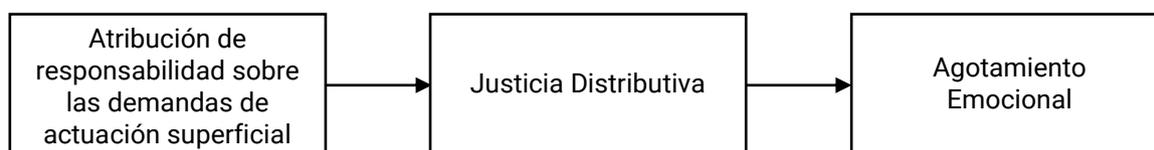
A continuación, se detallan los diferentes estudios, incluyendo los objetivos específicos de cada uno, sus hipótesis, método, análisis de datos, resultados y conclusiones.

## 9.1 Estudio 1

### 9.1.1. Objetivo

El objetivo de este primer estudio es realizar una primera aproximación a la validación de un nuevo modelo explicativo sobre las consecuencias de la actuación superficial en términos de bienestar laboral. El modelo integra la atribución de responsabilidad sobre las demandas de actuación superficial y su impacto en las relaciones de percepción de justicia distributiva como predictores del agotamiento emocional de los empleados. Concretamente, se espera que la relación de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional esté mediada por su impacto en la percepción de justicia distributiva (ver Figura 9.1)

**Figura 9.1.** Modelo sobre la mediación de la justicia distributiva en la relación entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional.



### 9.1.2. Hipótesis

Para validar el modelo expuesto previamente se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1 (H1).** El nivel medio de agotamiento emocional será mayor cuando los participantes atribuyen al cliente la responsabilidad de las conductas que demandan actuación superficial (hetero-atribución), en comparación con los participantes que se atribuyen a sí mismos la responsabilidad sobre las conductas que exigen la puesta en marcha de actuación superficial (auto-atribución).

**Hipótesis 2 (H2).** El nivel de justicia distributiva percibida sobre las demandas de actuación superficial será mayor cuando los participantes se auto-atribuyan la responsabilidad de los comportamientos del cliente que demandan actuación superficial, en comparación con las interacciones en las que la responsabilidad de esos comportamientos se atribuye al cliente (hetero-atribución).

**Hipótesis 3 (H3).** Las percepciones de justicia distributiva se correlacionarán negativamente con el agotamiento emocional esperado.

**Hipótesis 4 (H4).** Los efectos de la responsabilidad sobre el agotamiento emocional estarán mediados por las percepciones de justicia distributiva de los empleados.

### **9.1.3. Metodología**

#### **Participantes:**

La muestra estuvo conformada por 187 participantes. Se utilizó la técnica de bola de nieve para el reclutamiento, solicitando a estudiantes de un campus universitario que difundieran los escenarios y cuestionarios del estudio a través de sus redes sociales. Un total de 187 participantes completaron el cuestionario en línea. La media de edad fue de 27,93 ( $DT = 10,47$ ) y el 79,7% de los participantes eran mujeres y el 20,3% hombres. El porcentaje de participantes con experiencia de cara al público fue del 81,1%, frente al 18,9% sin experiencia. El comité de ética correspondiente aprobó el proyecto (véase Anexo II) y se solicitó el consentimiento informado a los participantes (véase Anexo III).

#### **Diseño experimental:**

Se utilizó un diseño experimental intrasujeto, presentando el factor atribución de responsabilidad dos niveles: auto vs. hetero-atribución de la responsabilidad.

#### **Procedimiento:**

Como parte del estudio, los participantes debían leer dos escenarios que describían la interacción entre un empleado de una aerolínea y un pasajero (véase Anexo IV). En ambos escenarios, el pasajero solicitaba acceder al avión después de que se cerraran las puertas. Durante la interacción, el comportamiento del empleado fue descrito como amable, a pesar de experimentar emociones negativas, lo que corresponde con la actuación superficial. Se manipuló la atribución de responsabilidad cambiando el motivo de la pérdida del vuelo. En el escenario de responsabilidad del empleado (auto-atribución), el pasajero pierde el vuelo porque el trabajador olvidó anunciar un cambio en la hora de salida del vuelo. En el escenario de responsabilidad del cliente (hetero-atribución), el pasajero perdió el vuelo porque se retrasó en una cata de vinos en una de las tiendas del aeropuerto. También se explica que el empleado tiene que hacer un esfuerzo por ser amable y ocultar los sentimientos negativos derivados de atender a las demandas del cliente.

Se pidió a los participantes que asumieran el papel del empleado mientras leían los escenarios y completaban las medidas. Para evitar la interferencia de otras dimensiones de la justicia organizacional, el comportamiento del pasajero fue descrito como educado y no abusivo. El orden de presentación de ambos escenarios se contrabalanceó para evitar el

efecto del orden de presentación. Después de completar cada escenario, los participantes rellenaron un cuestionario en línea con las distintas medidas del estudio.

### **Instrumentos:**

**Variables sociodemográficas.** Se preguntó a los participantes sobre la edad y el sexo.

**Agotamiento Emocional Esperado.** Se midió usando ocho ítems de la versión española de Seisdedos (1997) del Inventario de Burnout de Maslach (1996). Se instruyó a los participantes para que calificaran en una escala de 5 puntos (1: Nada - 5: Mucho) el nivel de agotamiento emocional que sentiría el empleado después de interactuar con pasajeros como el que se describe en el escenario durante un día de trabajo (ítem de ejemplo: *¿En qué medida se sentirá el empleado emocionalmente agotado?*). La consistencia interna de esta escala fue de  $\alpha = 0,94$  y  $\omega = 0,95$  para el primer escenario y de  $\alpha = 0,94$  y  $\omega = 0,94$  para el segundo.

**Justicia Distributiva.** Se midió utilizando los seis ítems de la versión en español (Díaz-Gracia et al., 2014) de la Escala de Justicia de la Organización de Colquitt (2001) (ítem de muestra: *¿En qué medida el comportamiento del pasajero durante la interacción correspondió al esfuerzo del empleado por ser amable y comprensivo?*), y un ítem *ad hoc* que pedía a los participantes que compararan el esfuerzo del empleado y del pasajero para regular sus emociones durante la interacción, usando una escala de 5 puntos (1: El esfuerzo del empleado fue mucho mayor que el esfuerzo del pasajero; 5: El esfuerzo del pasajero fue mucho mayor que el esfuerzo del empleado). Para el resto de los ítems, se pidió a los participantes que calificaran en qué medida estaban de acuerdo con cada proposición en una escala de 5 puntos (1: Nada - 5: Totalmente). La consistencia interna de esta escala fue de  $\alpha = 0,90$  y  $\omega = 0,91$  para el primer escenario y de  $\alpha = 0,86$  y  $\omega = 0,87$  para el segundo.

**Atribuciones de Responsabilidad.** Para comprobar la eficacia de la manipulación experimental, se midió, para cada escenario, la atribución de responsabilidad sobre los comportamientos del cliente que exigían regulación emocional. Se utilizó una adaptación del Cuestionario de Estilo Atribucional Ocupacional de Furnham et al. (1992). La escala consta de 11 ítems (ítem de muestra: *¿En qué medida la situación que motivó la reclamación del pasajero fue provocada por él mismo?*). Se pidió a los participantes que calificaran en una escala de 5 puntos (1: Nada - 5: Totalmente) en qué

medida estaban de acuerdo con la propuesta de cada ítem. Las puntuaciones más bajas indicaron responsabilidad del cliente (hetero-responsabilidad) y las puntuaciones más altas indicaron responsabilidad del empleado (auto-responsabilidad). La consistencia interna de esta escala fue de  $\alpha = 0,88$  y  $\omega = 0,90$  para el primer escenario y de  $\alpha = 0,95$  y  $\omega = 0,95$  para el segundo.

**Variables de Control.** La experiencia previa de una persona en la prestación de servicios ha demostrado que está relacionado con las consecuencias de la actuación superficial (Hur et al., 2014; Wegge et al., 2006), por lo que se controló su influencia. Para ello se pidió a los participantes que indicaran si habían trabajado anteriormente en el sector servicios. Con el fin de determinar si el significado que los empleados generaban a partir de las atribuciones contribuía a la explicación del agotamiento, más allá de la cantidad de esfuerzo realizado, se utilizó el esfuerzo percibido como variable de control. Para medir el nivel de esfuerzo, se pidió a los participantes que calificaran en una escala de 5 puntos, desde 1 (Nada) hasta 5 (Mucho), el esfuerzo del empleado para regular sus emociones. Utilizamos siete ítems de la Escala de Esfuerzo Emocional de Quiñones-García et al. (2013) (ítem de muestra: *¿El empleado se ha esforzado mucho en controlar su expresión emocional?*). La consistencia interna de esta escala fue de  $\alpha = 0,83$  y  $\omega = 0,84$  para el primer escenario y de  $\alpha = 0,78$  y  $\omega = 0,79$  para el segundo.

#### 9.1.4. Análisis

En primer lugar, dado que la asignación aleatoria a cada orden de presentación de los escenarios era realizada por la plataforma de encuesta, se revisó la frecuencia de casos para cada orden de presentación (primero hetero-atribución vs. primero auto-atribución). La frecuencia fue ligeramente superior en el caso del orden de presentación en el que el escenario de hetero-atribución se presentaba en primer lugar ( $n = 106$ , 56,7%), en comparación con el orden inverso ( $n = 81$ , 43,3%). A pesar de que esta diferencia es compatible ( $p = 0,079$ ) con una distribución binomial  $\pi = 0,50$ , se realizó un ANOVA 2x2 para confirmar si el orden de presentación había tenido efectos sobre las variables del modelo. En este ANOVA se consideró el orden de presentación como un factor intersujetos (primero auto-atribución vs. primero hetero-atribución), el factor atribución de responsabilidad de los escenarios (hetero vs. auto) como factor intrasujeto y el agotamiento emocional como variable dependiente. Se observó un efecto de interacción significativo de ambos factores  $F(1,185) = 38,53$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,17$ ,  $\omega^2 = 0,04$  sobre el agotamiento emocional.

A la vista de los resultados sobre el efecto de orden de presentación, para comprobar las hipótesis de las diferencias entre las condiciones experimentales sobre el agotamiento emocional (H1) y la justicia distributiva (H2) se utilizaron ANCOVAs de un factor de medidas repetidas utilizando el orden de presentación como covariable. Para el cálculo de estos ANCOVAs se utilizó IBM SPSS *Statistics* versión 28 como software de análisis de datos.

Se utilizó el mismo *software* para obtener las correlaciones bivariadas entre las diferentes variables del estudio con la intención de analizar las relaciones entre estas. Las correlaciones bivariadas se calcularon por separado para las puntuaciones de las diferentes variables del modelo cuando los dos escenarios se presentaban en primer lugar y cuando los dos se presentaban en segundo lugar.

Para someter a contraste la hipótesis del modelo de mediación (H3 y H4, ver Figura 9.1), se utilizó el enfoque analítico propuesto por Hayes (2022). Los coeficientes de todas las rutas planteadas se obtuvieron utilizando la macro de PROCESS versión 4.1 para SPSS desarrollada por Hayes (2022). Esta estrategia de análisis de mediación prueba directamente el efecto indirecto entre el predictor y las variables de resultado a través de los mediadores utilizando un procedimiento de *bootstrapping* (Preacher y Hayes, 2008; Rucker et al., 2011). Para evitar la dependencia en los datos, se testó el modelo tomando los datos de todos los participantes para el escenario leído en primer lugar (auto vs. hetero-atribución dependiendo de la condición). A continuación, se repitió el mismo análisis para los resultados procedentes del escenario leído en segundo lugar. Los intervalos de confianza de los efectos indirectos se calcularon utilizando un *bootstrapping* con 50000 muestras. Se consideró que los efectos indirectos eran significativos cuando no se incluía el cero en el intervalo de confianza del 95%. Se controlaron los efectos del esfuerzo psicológico y la experiencia previa con clientes sobre el agotamiento emocional.

### 9.1.5. Resultados

Los análisis descriptivos de las variables del estudio se resumen en la Tabla 9.1.

**Tabla 9.1.** *Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 1 en cada condición*

Variable	Auto-atribución		Hetero-atribución	
	Media	DT	Media	DT
Esfuerzo	3,03	0,80	2,96	0,73
Atribución de responsabilidad	3,55	0,63	1,81	0,43
Justicia Distributiva	3,31	0,74	1,91	0,67
Agotamiento Emocional Esperado	3,39	0,97	3,82	0,81

Nota. DT = Desviación Típica

Los resultados del ANCOVA para la atribución de responsabilidad sobre el comportamiento de los clientes que demandan regulación emocional confirman que la manipulación experimental fue efectiva. El nivel medio de atribución de responsabilidad sobre el cliente en el escenario de auto-responsabilidad ( $M = 3,55$ ,  $DT = 0,63$ ) fue significativamente mayor,  $F(1,185) = 24,60$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,12$ ,  $\omega^2 = 0,07$ , en comparación con el nivel medio del escenario de hetero-responsabilidad ( $M = 1,81$ ,  $DT = 0,43$ ).

La diferencia de agotamiento emocional entre los participantes en el escenario de auto-responsabilidad ( $M = 3,39$ ,  $DT = 0,97$ ) y la hetero-responsabilidad ( $M = 3,82$ ,  $DT = 0,81$ ) fue significativa,  $F(1,185) = 14,03$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,07$ ,  $\omega^2 = 0,02$ . El nivel medio de agotamiento emocional fue mayor cuando los participantes estaban en la condición de responsabilidad hetero-atribuida, comparado con esos mismos participantes en la condición de responsabilidad auto-atribuida. Se confirmó la hipótesis 1.

Los resultados del ANCOVA corroboraron que el nivel medio de justicia distributiva era significativamente inferior,  $F(1,185) = 11,32$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,06$ ,  $\omega^2 = 0,02$ , cuando la responsabilidad era hetero-atribuida ( $M = 1,91$ ,  $DT = 0,67$ ), en comparación con cuando la responsabilidad era auto-atribuida ( $M = 3,31$ ,  $DT = 0,74$ ). Se confirmó la hipótesis 2.

Las correlaciones bivariadas confirmaron la relación esperada entre la atribución de responsabilidad, la justicia distributiva y el agotamiento emocional esperado (véase la Tabla 9.2). Como las correlaciones bivariadas entre las variables del modelo fueron significativas en ambos órdenes de presentación, el modelo se testó considerando los escenarios presentados en primer y segundo lugar.

**Tabla 9.2.** *Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 1 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Escenarios en primer lugar</b>										
1. Experiencia previa	-									
2. Esfuerzo	0,03	-								
3. Atribución de responsabilidad	0,04	0,17**	-							
4. Justicia Distributiva	0,08	0,07	0,66***	-						
5. Agotamiento Emocional Esperado	-0,03	0,43***	-0,07	-0,17*	-					
<b>Escenarios en segundo lugar</b>										
6. Experiencia previa						-				
7. Esfuerzo						0,10	-			
8. Atribución de responsabilidad						-0,16*	-0,09	-		
9. Justicia Distributiva						-0,08	-0,05	0,78***	-	
10. Agotamiento Emocional Esperado						0,12*	-0,52*	-0,37***	-0,36***	-

*Nota.* \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Por último, los resultados de la mediación de la justicia distributiva entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional se presentan en la Tablas 9.3 y 9.4 y en la

Figura 9.2. Los resultados confirmaron un efecto directo positivo y significativo de la atribución de responsabilidad con la justicia distributiva cuando los escenarios se presentaron en primer lugar ( $a = 0,69$ ,  $SE = 0,06$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar ( $a = 0,75$ ,  $SE = 0,04$ ,  $p < 0,001$ ) (ver Tabla 9.3). Para los efectos directos de la justicia distributiva sobre el agotamiento emocional esperado, los resultados de ambas condiciones confirmaron un efecto negativo significativo (primer lugar  $b = -0,16$ ,  $SE = 0,08$ ,  $p = 0,04$ , segundo lugar  $b = -0,19$ ,  $SE = 0,09$ ,  $p = 0,03$ ) (ver Tabla 9.3). Por lo tanto, se confirma la hipótesis 3.

**Tabla 9.3.** Resultados de los análisis de mediación para ambos escenarios (Estudio 1)

Primer Escenario		(M) JD			(Y) AEE			
		Coef.	EE	p	Coef.	EE	p	
Atribución de Responsabilidad	$a$	0,69	0,06	< 0,001	$c'$	-0,02	0,08	0,78
(M) JD		-	-	-	$b$	-0,16	0,08	0,04
(C <sub>1</sub> ) Esfuerzo	$f_1$	-0,05	0,07	0,44	$g_1$	0,47	0,07	< 0,001
(C <sub>2</sub> ) Experiencia	$f_2$	0,12	0,12	0,33	$g_2$	-0,06	0,12	0,66
Constante	$i_M$	0,80	0,24	< 0,001	$i_Y$	2,87	0,26	< 0,001
		$R^2 = 0,44$			$R^2 = 0,23$			
		$F(3,183) = 48,58$			$F(4,182) = 13,22$			
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			
<b>Segundo Escenario</b>								
Atribución de Responsabilidad	$a$	0,75	0,04	< 0,001	$c'$	-0,15	0,08	0,08
(M) JD		-	-	-	$b$	-0,19	0,09	0,03
(C <sub>1</sub> ) Esfuerzo	$f_1$	0,02	0,06	0,73	$g_1$	0,63	0,07	< 0,001
(C <sub>2</sub> ) Experiencia	$f_2$	0,10	0,12	0,42	$g_2$	0,07	0,14	0,60
Constante	$i_M$	0,50	0,26	0,06	$i_Y$	2,42	0,31	< 0,001
		$R^2 = 0,61$			$R^2 = 0,40$			
		$F(3,183) = 97,33$			$F(4,182) = 29,79$			
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			

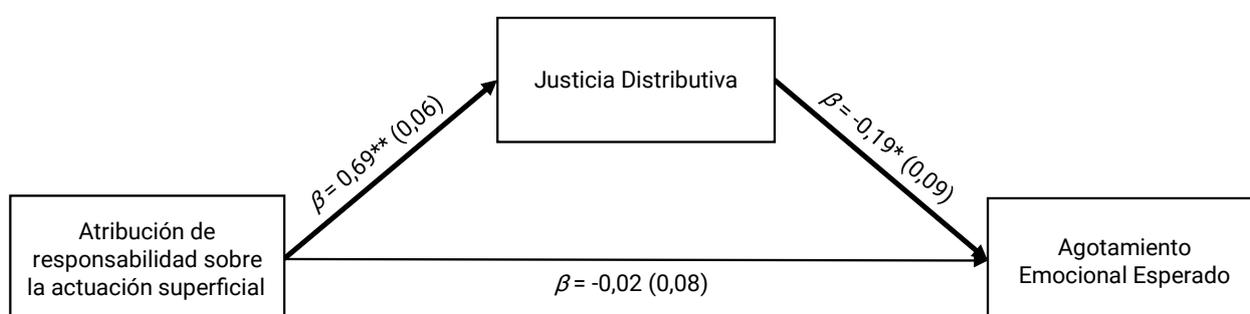
*Nota.* N = 187. M = Variable mediadora, Y = Variable de resultado, AEE = Agotamiento Emocional Esperado, EE = Error Estándar, Coef. = Coeficiente de regresión, C = Variables de control: (C<sub>1</sub>) esfuerzo y (C<sub>2</sub>) experiencia

En cuanto a los efectos indirectos de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional, los resultados mostraron un efecto indirecto significativo a través de la justicia distributiva para las puntuaciones cuando los escenarios se presentaban en primer lugar (efecto indirecto = -0,11, *Bootstrap* = 50000 CI 95% [-0,23, -0,01]) y para las puntuaciones de los escenarios que aparecían en segundo lugar (efecto indirecto = -0,14, *Bootstrap* = 50000 CI 95% [-0,27, -0,01]) (véase la Tabla 9.4). Además, puesto que el efecto directo no es significativo para ningún orden de presentación de los escenarios (véase la Tabla 9.4), se confirma que la justicia distributiva media totalmente la relación entre responsabilidad y agotamiento emocional. Por lo tanto, se apoyó la hipótesis 4.

**Tabla 9.4.** Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 1)

	Ruta	Coef.	EE	95% I.C.		t	p
				Límite Inferior	Límite Superior		
<b>Primer Escenario</b>	Efecto Total	-0,13	0,06	-0,25	-0,01	-2,17	0,03
	Efecto directo	-0,02	0,08	-0,18	0,14	-0,29	0,78
	Efecto Indirecto	-0,11	0,05*	-0,23	-0,01	-	-
<b>Segundo Escenario</b>	Efecto Total	-0,29	0,05	-0,39	-0,18	-5,46	< 0,001
	Efecto directo	-0,15	0,08	-0,31	0,02	-1,75	0,08
	Efecto Indirecto	-0,14	0,06*	-0,27	-0,01	-	-

Nota. Coef. = Coeficiente de regresión, IC = Intervalo de Confianza, EE = Error Estándar, \*EE obtenidos mediante *bootstrapping*

**Figura 9.2.** Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 1.

Nota. La Justicia Distributiva media totalmente el efecto de la Atribución de Responsabilidad sobre el Agotamiento Emocional Esperado. La figura representa el modelo para los datos obtenidos en el escenario que se presentaba en primer lugar.  $\beta$ (DT). \* $p < 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,001$ . Las líneas en negrita indican rutas significativas.

### 9.1.6. Conclusiones

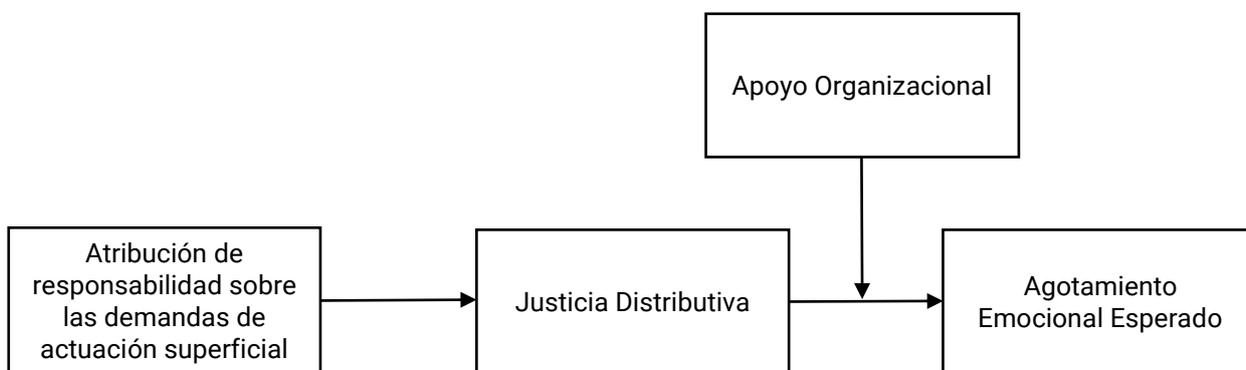
El objetivo principal de este primer estudio era analizar los efectos inexplorados de las atribuciones de responsabilidad de los empleados sobre las demandas emocionales cuya gestión requiere la puesta en marcha de actuación superficial. Los resultados muestran que, tal y como hipotetizamos, la auto-atribución de responsabilidad de los empleados sobre la demanda emocional está positivamente relacionada con su percepción de justicia distributiva. A su vez, la justicia distributiva está negativamente relacionada con el agotamiento emocional de los empleados. Por último, los resultados de este estudio apoyan el papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre las atribuciones de responsabilidad y el agotamiento emocional.

## 9.2 Estudio 2

### 9.2.1. Objetivo

El segundo estudio fue diseñado para replicar la evidencia del modelo propuesto en el primer estudio. Con el objetivo de aumentar la evidencia sobre la robustez de las relaciones propuestas en el modelo y su justificación teórica, en este estudio, se incluye la hipótesis del papel moderador del apoyo del líder en la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional (ver Figura 9.3). Por tanto, se plantea el siguiente modelo:

**Figura 9.3.** Modelo de mediación moderada sobre las atribuciones de responsabilidad y justicia distributiva para la relación entre actuación superficial y agotamiento emocional.



### 9.2.2. Hipótesis

Para validar el modelo se plantean algunas hipótesis ya expuestas en el primer experimento:

**Hipótesis 1 (H1).** El nivel medio de agotamiento emocional será mayor cuando los participantes atribuyen al cliente la responsabilidad de las conductas que demandan actuación superficial (hetero-atribución), en comparación con los participantes que se atribuyen a sí mismos la responsabilidad sobre las conductas que exigen la puesta en marcha de actuación superficial (auto-atribución).

**Hipótesis 2 (H2).** El nivel de justicia distributiva percibida sobre las demandas de actuación superficial será mayor cuando los participantes se auto-atribuyan la responsabilidad de los comportamientos del cliente que demandan actuación superficial, en comparación con las interacciones en las que la responsabilidad de esos comportamientos se atribuye al cliente (hetero-atribución).

**Hipótesis 3 (H3).** Las percepciones de justicia distributiva se correlacionarán negativamente con el agotamiento emocional esperado.

**Hipótesis 4 (H4).** Los efectos de la responsabilidad sobre el agotamiento emocional estarán mediados por las percepciones de justicia distributiva de los empleados.

Y se añade una nueva hipótesis:

**Hipótesis 5 (H5).** La relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional será menor cuando se recibe apoyo del líder, en comparación con situaciones en la que no se recibe dicho apoyo.

### 9.2.3. Metodología

#### Participantes:

La muestra estuvo compuesta por estudiantes de grado que se ofrecieron como voluntarios para participar en un experimento basado en escenarios. Un total de 229 participantes completaron el cuestionario en línea. La media de edad fue de 22,22 ( $DT = 8,0$ ) y el 76,2% de los participantes eran mujeres y el 23,2% hombres. El porcentaje de participantes con experiencia de cara al público fue del 67,8%, frente al 32,2% sin experiencia. El comité de ética correspondiente aprobó el proyecto (véase Anexo II) y se solicitó el consentimiento informado a los participantes (véase Anexo III).

#### Diseño experimental:

Se utilizó un diseño mixto 2x2, con atribución de responsabilidad como factor intrasujeto (auto vs. hetero atribución de la responsabilidad) y el apoyo del líder como factor interpersonal (apoyo vs. no apoyo). En la Tabla 9.5 se presentan las condiciones experimentales resultantes del diseño experimental.

**Tabla 9.5.** *Condiciones experimentales del Estudio 2*

		Atribución de responsabilidad	
		Auto-responsabilidad	Hetero-responsabilidad
Apoyo organizacional	Con apoyo	Auto-responsabilidad y recibe apoyo del líder	Hetero-responsabilidad y recibe apoyo del líder
	Sin apoyo	Auto-responsabilidad y no recibe apoyo del líder	Hetero-responsabilidad y no recibe apoyo del líder

### **Procedimiento:**

Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las condiciones de apoyo del líder (con apoyo del líder vs. sin apoyo del líder). Para cada condición en este factor, leyeron los escenarios de auto-responsabilidad y hetero-responsabilidad descritos en el Estudio 1. Se contrabalanceó el orden de presentación de ambos escenarios. El apoyo del líder se manipuló agregando una oración que describía la reacción del líder después de la interacción con el pasajero (ver Anexo V). En la condición de apoyo, el líder observa la interacción y cuando el pasajero sale del lugar, se acerca al empleado mostrando empatía y felicitándolo por su manejo de la situación. Para la situación de no apoyo, el líder observa la interacción, pero una vez que finaliza permanece atento a otras tareas, sin interactuar con el empleado. Después de completar cada escenario, los participantes rellenaron un cuestionario en línea con las medidas del estudio. Se pidió a los participantes que asumieran el papel del empleado mientras leían los escenarios y hacían su valoración.

### **Instrumentos:**

Además de las medidas del Estudio 1, se midió el apoyo del líder. Esta nueva variable se midió usando 10 ítems adaptado de la Encuesta de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberger (1986). Los ítems reflejaron la forma en la que el empleado percibiría el grado de apoyo del líder después de interactuar con los pasajeros, considerando el comportamiento del supervisor descrito en los diferentes escenarios (ítem de muestra: *¿El líder realmente se preocupa por el bienestar del empleado?*). Se pidió a los participantes que calificaran en qué medida estaban de acuerdo con cada propuesta en una escala de 5 puntos que iba de 1 (Nada) a 5 (Totalmente). La consistencia interna de esta escala fue  $\alpha = 0,90$  y  $\omega = 0,89$  para el primer escenario y  $\alpha = 0,92$  y  $\omega = 0,92$  para el segundo. La consistencia interna para el resto de las escalas utilizadas en el estudio osciló entre un mínimo de  $\alpha = 0,78$  y  $\omega = 0,80$ , y un máximo de  $\alpha = 0,94$  y  $\omega = 0,94$ .

#### **9.2.4. Análisis**

De forma similar al Estudio 1, se comprobó el posible efecto indeseado del orden de presentación de los escenarios sobre las variantes relevantes del estudio. Se realizó un ANOVA 2x2x2 considerando el orden de presentación (primero auto-atribución vs. primero hetero-atribución) y el apoyo social (apoyo vs. no apoyo) como factores intersujetos, el factor atribución de responsabilidad de los escenarios (hetero vs. auto) como factor intrasujeto y el agotamiento emocional como variable dependiente. Los resultados mostraron un efecto de

interacción significativo entre el orden de presentación y la atribución de responsabilidad,  $F(1,226) = 27,49$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,11$ ,  $\omega^2 = 0,03$  sobre el agotamiento emocional. Por tanto, con el fin de eliminar este efecto, se utilizó el orden de presentación de los escenarios como covariable en el contraste de las hipótesis propuestas.

Para comprobar las hipótesis de las diferencias entre las condiciones experimentales sobre el agotamiento emocional (H1) y la justicia distributiva (H2) se utilizó un ANCOVA mixto 2x2 con el factor intrasujeto de la atribución de responsabilidad, el apoyo social como factor intersujeto y el orden de presentación como covariable. También, se utilizó esta estrategia para evaluar el posible efecto de interacción entre ambos factores sobre el agotamiento emocional.

Al igual que en el Estudio 1, se utilizó el enfoque analítico propuesto por Hayes (2022). Concretamente, se plantea un modelo de mediación moderada (ver figura 9.3) para probar tanto los efectos indirectos de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional esperado, mediados por la justicia distributiva, como la moderación del apoyo del líder en la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional. Los coeficientes de todas las rutas planteadas se obtuvieron utilizando la macro de PROCESS versión 4.1 para SPSS desarrollada por Hayes (2022). Los intervalos de confianza en torno a la estimación puntual de los efectos indirectos se calcularon utilizando un *bootstrapping* con 50000 muestras. Se consideró que los efectos indirectos eran significativos cuando no se incluía el cero en el intervalo de confianza del 95%. Al igual que en el Estudio 1, se controlaron los efectos del esfuerzo psicológico y la experiencia previa con clientes sobre el agotamiento emocional.

### 9.2.5. Resultados

En la Tabla 9.6 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables.

**Tabla 9.6.** Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 2 en cada condición

Variable	Auto-Atribución				Hetero-Atribución				Total			
	Sin Apoyo		Con Apoyo		Sin Apoyo		Con Apoyo		Sin Apoyo		Con Apoyo	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Esfuerzo	3,19	0,69	3,00	0,82	3,13	0,73	3,26	0,91	3,16	0,71	3,13	0,87
Atribución de responsabilidad	3,60	0,62	3,60	0,65	2,24	0,36	2,26	0,40	2,92	0,85	2,93	0,86
Justicia Distributiva	2,93	0,88	3,05	0,77	1,83	0,67	1,95	0,60	2,38	0,96	2,50	0,88
Agotamiento Emocional esperado	3,57	0,88	3,00	0,77	3,79	0,89	3,19	0,80	3,68	0,89	3,10	0,79

Nota. DT = Desviación Típica.

El ANCOVA sobre la atribución de responsabilidad confirmó la eficacia de la manipulación experimental. Los participantes reportaron mayor nivel de atribución en el escenario de auto-atribución ( $M = 3,60$ ,  $DT = 0,63$ ) que en el de hetero-atribución ( $M = 2,25$ ,  $DT = 0,38$ ),  $F(1,226) = 20,25$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,08$ ,  $\omega^2 = 0,04$ . La manipulación experimental del apoyo del líder también fue exitosa, confirmando que, para ambos escenarios (escenario en primer lugar:  $t(227) = 17,40$ ,  $p < 0,001$ ,  $d = 2,27$  y escenario en segundo lugar:  $t(227) = 12,03$ ,  $p < 0,001$ ,  $d = 1,60$ ), el apoyo organizacional fue mayor para el grupo que recibía apoyo del líder (ver tabla 9.7).

**Tabla 9.7.** *Tamaño muestral, medias y desviaciones típicas para el apoyo del líder en los diferentes grupos.*

	Grupo	N	Media	DT
<b>Escenario en primer lugar</b>	Sin apoyo del líder	105	2,02	0,61
	Con apoyo del líder	124	3,44	0,64
<b>Escenario en segundo lugar</b>	Sin apoyo del líder	105	2,02	0,72
	Con apoyo del líder	124	3,17	0,72

Nota. DT = Desviación Típica.

Los resultados del ANCOVA mixto mostraron que el nivel medio de justicia distributiva era significativamente mayor,  $F(1, 227) = 5,14$ ,  $p = 0,02$ ,  $\eta_p^2 = 0,02$ ,  $\omega^2 = 0,006$  para la condición de auto-atribución ( $M = 3,28$ ,  $ET = 0,13$ ), en comparación con la condición de hetero-atribución ( $M = 2,20$ ,  $ET = 0,13$ ). Se confirmó la hipótesis 1. El efecto de interacción entre el apoyo del líder y la atribución de responsabilidad no fue significativo,  $F(1,226) = 0,73$ ,  $p = 0,39$ .

Como se esperaba, el nivel medio de agotamiento emocional fue significativamente mayor,  $F(1,226) = 11,016$ ,  $p = 0,01$ ,  $\eta_p^2 = 0,05$ ,  $\omega^2 = 0,01$ , para la condición de hetero-atribución ( $M = 3,39$ ,  $ET = 0,163$ ) en comparación con la condición de auto-atribución ( $M = 3,06$ ,  $ET = 0,163$ ). Se confirmó la hipótesis 2. Además, el grupo en la condición de apoyo del líder ( $M = 3,46$ ,  $EE = 0,07$ ) reportó significativamente menos agotamiento emocional que el grupo en la condición de no apoyo ( $M = 3,68$ ,  $EE = 0,07$ ),  $F(1, 226) = 4,90$ ,  $p = 0,028$ ,  $\eta^2 = 0,01$ ,  $\eta_p^2 = 0,02$ ,  $\omega^2 = 0,008$ . El efecto de interacción entre el apoyo del líder y la atribución de responsabilidad no fue significativo  $F(1, 226) = 0,70$ ,  $p = 0,403$ .

Al igual que en el Estudio 1 se calcularon las correlaciones bivariadas para los escenarios presentados en primer y segundo lugar por separado (ver Tabla 9.8). La correlación bivariada entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional fue significativa sólo cuando los escenarios se presentaron en segundo lugar ( $r = -0,32$ ,  $p < 0,001$ ). Como la correlación

bivariada entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional sólo era significativa para el segundo escenario presentado, el modelo se probó sólo para esas puntuaciones.

**Tabla 9.8.** Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 2 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Escenarios en primer lugar</b>										
1. Experiencia previa	-									
2. Esfuerzo	0,06	-								
3. Atribución de responsabilidad	0,02	0,01	-							
4. Justicia Distributiva	0,00	-0,10	0,56***	-						
5. Agotamiento Emocional Esperado	0,09	0,10	0,06	-0,01	-					
<b>Escenarios en segundo lugar</b>										
6. Experiencia previa						-				
7. Esfuerzo						0,10	-			
8. Atribución de responsabilidad						0,00	-0,07	-		
9. Justicia Distributiva						-0,02	-0,14*	0,72***	-	
10. Agotamiento Emocional Esperado						0,06	0,22***	-0,32***	-0,28***	-

Nota. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Los resultados confirmaron un efecto directo positivo y significativo de la atribución de responsabilidad sobre la justicia distributiva ( $a = 0,76$ ,  $SE = 0,05$ ,  $p < 0,001$ ) y un efecto negativo y significativo de la justicia distributiva sobre el agotamiento emocional esperado ( $b_1 = -0,65$ ,  $SE = 0,16$ ,  $p < 0,01$ ; ver Tabla 9.9). Por tanto, se confirmó la hipótesis 3. El índice de mediación moderada fue significativo y se confirma la moderación del efecto indirecto de la atribución de responsabilidad (coeficiente del índice de mediación moderada = 0,14, *Bootstrap* = 50000 CI 95% [0,05, 0,24]). Se confirma la hipótesis 4. Además, el efecto de la justicia distributiva sobre el agotamiento emocional depende del apoyo organizacional ( $b_3 = 0,18$ ,  $EE = 0,06$ ,  $p < 0,01$ ; ver Tabla 9.9).

**Tabla 9.9.** Resultados de los análisis de mediación para el segundo escenario (Estudio 2)

Segundo Escenario	(M) JD			(Y) AEE				
	Coef.	EE	p	Coef.	EE	p		
Atribución de Responsabilidad	$a$	0,76	0,05	< 0,001	$c'$	-0,08	0,08	0,34
(M) Justicia Distributiva		-	-	-	$b_1$	-0,65	0,16	< 0,01
(W) Apoyo Organizacional		-	-	-	$b_2$	-0,42	0,16	0,01
M*W		-	-	-	$b_3$	0,18	0,06	< 0,001
(C <sub>1</sub> ) Esfuerzo	$f_1$	0,04	0,06	0,69	$g_1$	0,22	0,07	< 0,001
(C <sub>2</sub> ) Experiencia	$f_2$	0,02	0,10	0,84	$g_2$	0,08	0,12	0,52
Constante	$i_M$	0,10	0,26	0,70	$i_Y$	4,36	0,50	< 0,001
		$R^2 = 0,52$				$R^2 = 0,18$		
		$F(3,223) = 81,09$				$F(6,220) = 8,24$		
		$p < 0,001$				$p < 0,001$		

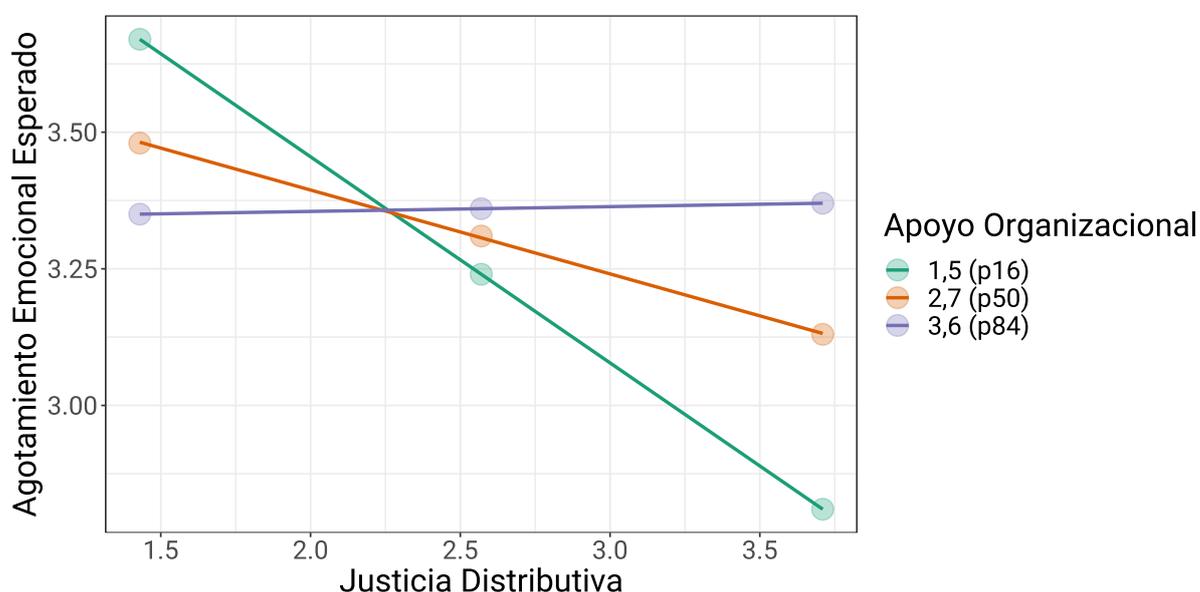
Nota. N = 227. M = Variable mediadora, JD = Justicia Distributiva, W = Variable Moderadora (Apoyo Organizacional), Y = Variable de resultado, AEE = Agotamiento Emocional Esperado, EE = Error Estándar, Coef. = Coeficiente de regresión, C = Variables de control: (C<sub>1</sub>) esfuerzo y (C<sub>2</sub>) experiencia.

Para comprobar si los efectos de moderación confirmaban que la asociación positiva entre la injusticia distributiva y el agotamiento emocional esperado puede atenuarse cuando aumenta el apoyo del líder, estimamos los coeficientes de regresión para diferentes niveles de apoyo del líder. Los resultados mostraron que los efectos indirectos de la responsabilidad de atribución disminuían cuando aumentaban los niveles de apoyo del líder y sólo eran significativos a un nivel más bajo de apoyo (véase la Tabla 9.10). También, en la Figura 9.4 se puede observar cómo el aumento del nivel de apoyo organizacional mitiga la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional. Así pues, se confirmó la hipótesis 5.

**Tabla 9.10.** Efecto indirecto de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento emocional esperado a diferentes valores del apoyo del líder.

Nivel de apoyo del líder	Efecto	BootEE	95% I.C.	
			Límite Inferior	Límite Superior
1,50 (percentil 16)	-0,29	0,08	-0,45	-0,15
2,70 (percentil 50)	-0,12	0,06	-0,23	-0,01
3,60 (percentil 84)	0,01	0,08	-0,14	0,16

**Figura 9.4.** Efectos de la interacción del Apoyo Organizacional y la Justicia Distributiva sobre el Agotamiento Emocional Esperado.



### 9.2.6. Conclusiones

Al igual que en el primer estudio, se confirma que la auto-atribución de responsabilidad de los empleados sobre la demanda emocional aumenta la percepción de justicia distributiva, la cual, a su vez, se relaciona negativamente con el agotamiento emocional. Además, se vuelve

a confirmar el modelo que sitúa la justicia distributiva como un factor mediador de la relación entre la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva. Por tanto, este estudio, aporta nuevas evidencias sobre la validez del modelo.

Por último, este segundo estudio, confirma la influencia de la importancia del apoyo organizacional. Concretamente, los resultados confirman que los efectos indirectos de las atribuciones de responsabilidad a través de la justicia distributiva están moderados por la presencia del apoyo del líder. Este hallazgo mejora la robustez del modelo puesto que el apoyo organizacional puede entenderse como una vía de restauración de la justicia distributiva a través de un mecanismo psicosocial. Concretamente, los datos muestran que, cuando los empleados perciben un alto grado de apoyo organizacional, la relación entre justicia distributiva y el agotamiento emocional no es significativa. Sin embargo, esta relación sí es significativa y negativa cuando los niveles de apoyo organizacional son bajos. De esta forma, la recepción de apoyo atenúa el impacto que tiene la percepción de injusticia distributiva sobre el nivel de agotamiento emocional del trabajador, confirmando la relevancia de la justicia distributiva como antecedente de la percepción de agotamiento emocional.

## 9.3 Estudio 3

### 9.3.1. *Objetivo*

El objetivo de este tercer estudio es la confirmación del modelo a través de una estrategia experimental que permita incrementar los niveles de validez externa de los estudios anteriores, manteniendo los estándares de validez interna adecuados. Para ello, se repite el paradigma de estudios previos, pero se recurre a la utilización de una muestra de trabajadores, concretamente docentes universitarios y a escenarios correspondiente a su labor cotidiana. La elección de esta muestra se debe a que su actividad laboral implica la puesta en marcha de estrategias de trabajo emocional de forma habitual durante la interacción con los estudiantes.

### 9.3.2. *Hipótesis*

**Hipótesis 1 (H1).** El nivel medio de agotamiento emocional será mayor cuando los profesores atribuyen al alumno la responsabilidad de las conductas que demandan actuación superficial (hetero-atribución), en comparación con los profesores que se atribuyen a sí mismos la responsabilidad sobre las conductas que exigen la puesta en marcha de actuación superficial (auto-atribución).

**Hipótesis 2 (H2).** El nivel de justicia distributiva percibida sobre las demandas de actuación superficial será mayor cuando los profesores se auto-atribuyan la responsabilidad de los comportamientos del alumno que demandan actuación superficial, en comparación con las interacciones en las que la responsabilidad de esos comportamientos se atribuye al alumno (hetero-atribución).

**Hipótesis 3 (H3).** Las percepciones de justicia distributiva se correlacionarán negativamente con el agotamiento emocional esperado.

**Hipótesis 4 (H4).** Los efectos negativos de la responsabilidad sobre el agotamiento emocional estarán mediados por las percepciones de justicia distributiva de los profesores.

### 9.3.3. *Metodología*

#### **Participantes**

La muestra estaba formada por profesores de diferentes universidades españolas. Los participantes (n = 105) fueron contactados a través de su correo institucional y la participación

fue voluntaria. La media de edad fue de 47,2 años ( $DT = 11,5$ ) y el 58,8% de los participantes eran mujeres. Además, el 99% de los participantes tenía un contrato en una universidad pública, el 61,9% tenía un contrato indefinido y el promedio de años de experiencia fue de 16,27 ( $DT = 11,26$ ).

### **Diseño experimental**

Se utilizó un diseño intrasujeto con la atribución de responsabilidad como factor con dos niveles: hetero-responsabilidad (i. e., responsabilidad del alumno) y auto-responsabilidad (i. e., responsabilidad del profesor). Con la intención de evitar sesgos derivados del orden de presentación de las condiciones experimentales, ambos niveles fueron contrabalanceados, y los participantes fueron asignados aleatoriamente a los dos órdenes posibles (hetero-responsabilidad primero vs. auto-responsabilidad primero).

### **Procedimiento**

Los participantes recibieron un mensaje a través de su correo electrónico institucional con la invitación a participar en el estudio, que incluía información sobre el mismo, el consentimiento informado (Ver anexo VI) y un enlace al cuestionario en línea que debían rellenar para registrar su participación. La participación fue voluntaria y el estudio fue aprobado por el comité de ética de investigación de la Universidad Rey Juan Carlos (Ver anexo VII).

Para aumentar el realismo de la situación experimental, se elaboraron escenarios en los que se describía una situación común en la actividad laboral diaria de los participantes (ver Anexo VIII). Los participantes leían dos escenarios en los que debían atender a una alumna que acudía a una revisión por un examen suspenso. En ambos casos, el motivo por el que la alumna revisa su prueba es la falta de tiempo porque llega tarde. La manipulación experimental se introdujo modificando la responsabilidad sobre el retraso. En el caso de la hetero-responsabilidad, la alumna se entretuvo charlando con sus compañeros en la cafetería del campus. Para la auto-responsabilidad, el retraso se debía a que el profesor notificó tarde un cambio en el aula del examen. En la descripción del comportamiento del profesor, se explicitaba que este mantenía una expresión emocional neutra, aunque internamente experimentara emociones negativas, lo que corresponde con una actuación superficial. El comportamiento de la alumna se describió como correcto y educado en ambos escenarios para evitar la interferencia de las dimensiones interpersonal e informativa de la justicia.

Siguiendo el mismo procedimiento de los estudios anteriores, se pidió a los participantes que leyeran los escenarios en el orden que se les asignó aleatoriamente. Tras la lectura del primer escenario completaron las medidas del estudio. A continuación, debían leer el escenario restante y completar las mismas medidas.

### **Instrumentos**

Para medir las variables relevantes del modelo se utilizaron los mismos instrumentos que en el Estudio 1. Estas escalas tuvieron una obtuvieron unos valores de consistencia interna que varió desde un valor mínimo de  $\alpha = 0,76$  y  $\omega = 0,77$ , hasta un valor máximo de  $\alpha = 0,96$  y  $\omega = 0,96$ . Además, al igual que en los estudios previos, se han recogido como variables de control la experiencia previa (en años) debido a su relación con las consecuencias de la actuación superficial (Hur et al., 2014; Wegge et al., 2006) y el esfuerzo percibido para determinar la relevancia del significado que los empleados generaban a partir de las atribuciones contribuía a la explicación del agotamiento, más allá de la cantidad de esfuerzo realizado. Por último, como novedad, también se ha controlado el tipo de contrato (permanente vs. no permanente) puesto que es una variable relacionada con la justicia distributiva y con el agotamiento emocional y profesional (De Cuyper et al., 2014; Galicia y Zermeño, 2009; Piccoli y De Witte, 2015).

#### **9.3.4. Análisis**

En primer lugar, para confirmar que el éxito del contrabalanceo y de la asignación aleatoria realizada por la plataforma de encuesta a los dos órdenes de presentación (primero hetero-atribución vs. primero auto-atribución) se realizó una prueba binomial considerando la hipótesis nula de proporciones iguales. A pesar de que la frecuencia de presentación de los escenarios en el orden auto-hetero ( $n = 62$ , 59,05%) fuera ligeramente superior que la de hetero-auto ( $n = 43$ , 40,95%), no se puede afirmar que la asignación no se realizara siguiendo procedimientos aleatorios ( $p = 0,08$ ).

Aunque la prueba binomial confirmara que la asignación aleatoria del contrabalanceo fue exitosa, con el fin de confirmar que no existían efectos del orden de presentación debido a la desproporción encontrada, se realizaron más análisis comprobatorios. Se realizó un ANOVA 2x2 considerando el orden de presentación como un factor intersujetos (primero auto-atribución vs. primero hetero-atribución), el factor atribución de responsabilidad de los escenarios (hetero vs. auto) como factor intrasujeto y el agotamiento emocional como variable dependiente. Los resultados mostraron un efecto de interacción significativo,

$F(1,103) = 5,80$ ,  $p = 0,02$ ,  $\eta_p^2 = .053$ ,  $\omega^2 = .01$ , sobre el agotamiento emocional. Con el fin de eliminar este efecto, se incorporó el orden de presentación de los escenarios como covariable en el contraste de las hipótesis propuestas.

Por tanto, al igual que en los estudios previos, para comprobar las hipótesis de las diferencias entre las condiciones experimentales sobre el agotamiento emocional (H1), la justicia distributiva (H2) se han utilizado ANCOVAs de un factor de medidas repetidas utilizando el orden de presentación como covariable. Para el cálculo de estos ANCOVAs se utilizó IBM SPSS *Statistics* versión 28 como software de análisis de datos. También, se calcularon las correlaciones bivariadas entre todas las variables involucradas en el modelo y las covariables (esfuerzo y experiencia previa) para los escenarios presentados en primer y segundo lugar.

Para contrastar las hipótesis relativas a la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional (H3) y la mediación (H4) se utilizó el enfoque analítico propuesto por Hayes (2022). Los coeficientes de todas las rutas propuestas se obtuvieron utilizando la macro PROCESS versión 4.1 desarrollada por Hayes (2022) para IBM SPSS Statistics versión 28. Los efectos directos e indirectos se estimaron aplicando intervalos de confianza del 95% con corrección de sesgo, utilizando 50000 muestras de *bootstrapping*. La experiencia previa y el tipo de contrato (permanente vs. no permanente) se utilizaron como variables de control.

### 9.3.5. Resultados

Los análisis descriptivos de las variables del estudio se resumen en la Tabla 9.11.

**Tabla 9.11.** *Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 3 en cada condición*

Variable	Auto-atribución		Hetero-atribución	
	Media	DT	Media	DT
Esfuerzo	3,10	0,65	3,01	0,73
Atribución de responsabilidad	3,45	0,53	1,77	0,30
Justicia Distributiva	2,53	0,63	2,12	0,39
Agotamiento Emocional Esperado	3,43	0,96	3,53	1,00

Nota. DT = Desviación Típica

Los resultados del ANCOVA para la atribución de responsabilidad sobre el comportamiento de los estudiantes que demandan regulación emocional confirman que la manipulación experimental fue efectiva. Cuando los participantes leyeron el escenario de auto-atribución reportaron puntuaciones significativamente más altas en responsabilidad (M

= 3,45,  $DT = 0,53$ ) que cuando leyeron el escenario de hetero-atribución ( $M = 1,77$ ,  $DT = 0,30$ ),  $F(103) = 268,18$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,72$ ,  $\omega^2 = 0,58$ .

Los resultados también indican que los sujetos reportaron un agotamiento emocional percibido significativamente mayor en el escenario de hetero-atribución ( $M = 3,53$ ,  $DT = 1,00$ ) que en el de auto-atribución ( $M = 3,43$ ,  $DT = 0,96$ ),  $F(1,103) = 6,92$ ,  $p = 0,01$ ,  $\eta_p^2 = 0,06$ ,  $\omega^2 = 0,01$ . La hipótesis 1 fue confirmada.

En el caso de la justicia distributiva, la puntuación media fue significativamente superior en el escenario de auto-atribución ( $M = 2,53$ ,  $DT = 0,63$ ) que en el de hetero-atribución ( $M = 2,12$ ,  $DT = 0,40$ ),  $F(1,103) = 73,09$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,45$ ,  $\omega^2 = 0,20$ . Por tanto, la hipótesis 2 se confirmó.

Como en estudios anteriores se calcularon las correlaciones bivariadas para los escenarios presentados en primer y segundo lugar por separado (ver Tabla 9.12). La correlación bivariada entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional fue significativa solo cuando los escenarios se presentaron en segundo lugar ( $r = -0,33$ ,  $p < 0,001$ ). Teniendo esto en cuenta, el modelo se probó sólo para las puntuaciones obtenidas en los escenarios presentados en segundo lugar.

**Tabla 9.12.** Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 3 para la presentación de escenarios en primer y segundo lugar.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Escenarios en primer lugar</b>										
1. Experiencia previa	-									
2. Esfuerzo	0.05	-								
3. Atribución de responsabilidad	0.18	0.34***	-							
4. Justicia Distributiva	0.18	0.00	0.39***	-						
5. Agotamiento Emocional Esperado	-0.17	0.34***	0.09	-0.18	-					
<b>Escenarios en segundo lugar</b>										
6. Experiencia previa						-				
7. Esfuerzo						-0.07	-			
8. Atribución de responsabilidad						-0.08	-0.15	-		
9. Justicia Distributiva						-0.08	-0.13	0.60***	-	
10. Agotamiento Emocional Esperado						-0.10	0.43***	-0.28***	-0.33***	-

Nota. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Los resultados confirmaron un efecto directo positivo y significativo de la atribución de responsabilidad sobre la justicia distributiva ( $a = 0,33$ ,  $SE = 0,05$ ,  $p < 0,001$ ) y un efecto negativo y significativo de la justicia distributiva sobre el agotamiento emocional esperado ( $b = -0,50$ ,  $SE = 0,21$ ,  $p = 0,02$ ; ver Tabla 9.14). Por tanto, se confirmó la hipótesis 3.

Por último, los resultados de la mediación de la justicia distributiva entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional (ver Tabla 9.13 y 9.14 y en la Figura 9.5) muestran efectos indirectos significativos de la responsabilidad a través de justicia distributiva (efecto indirecto = -0,16, IC 95% [-0,36,-0,03]). Se confirma que la justicia distributiva media totalmente la relación entre responsabilidad y agotamiento emocional puesto que el efecto directo no es significativo (efecto directo = -0,09, IC 95% [-0,32, 0,14]). Por lo tanto, se apoyó la hipótesis 4.

**Tabla 9.13** Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 3).

	Ruta	Coef.	EE	95% I.C.		t	p
				Límite Inferior	Límite Superior		
<b>Primer Escenario</b>	Efecto Total	-0,26	0,10	-0,44	-0,07	-2,68	0,01
	Efecto Directo	-0,09	0,12	-0,32	0,14	-0,79	0,43
	Efecto Indirecto	-0,16	0,08*	-0,36	-0,03	-	-

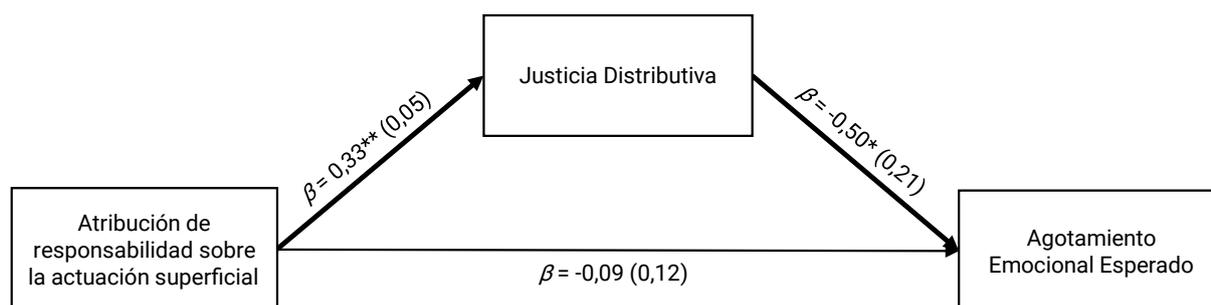
*Nota.* Coef. = Coeficiente de regresión, IC = Intervalo de Confianza, EE = Error Estándar, \*EE obtenidos mediante *bootstrapping*

**Tabla 9.14.** Resultados de los análisis de mediación (Estudio 3).

Segundo Escenario		(M) Justicia Distributiva			(Y) Agotamiento Emocional Esperado			
		Coef.	EE	p	Coef.	SE	p	
Atribución de Responsabilidad	<i>a</i>	0,33	0,05	< 0,001	<i>c'</i>	-0,09	0,12	0,43
(M) Justicia Distributiva		-	-	-	<i>b</i>	-0,50	0,21	0,02
(C <sub>1</sub> ) Experiencia	<i>f</i> <sub>1</sub>	-0,01	0,01	0,20	<i>g</i> <sub>1</sub>	-0,02	0,01	0,07
(C <sub>2</sub> ) Tipo de contrato	<i>f</i> <sub>2</sub>	0,17	0,12	0,18	<i>g</i> <sub>2</sub>	0,40	0,28	0,15
(C <sub>3</sub> ) Esfuerzo	<i>f</i> <sub>3</sub>	-0,04	0,06	0,55	<i>g</i> <sub>3</sub>	0,55	0,12	0,30
Constante	<i>i</i> <sub>M</sub>	1,77	0,25	< 0,001	<i>i</i> <sub>Y</sub>	3,25	0,63	< ,001
				$R^2 = 0,38$				
				$F(4,100) = 15,34$				
				$p < 0,001$				
					$R^2 = 0,29$			
					$F(5,99) = 8,24$			
					$p < 0,001$			

*Nota.* N = 105. M = Variable mediadora, Y = Variable de resultado, EE = Error Estándar, Coef. = Coeficiente de regresión, C = Variables de control: (C<sub>1</sub>) experiencia, (C<sub>2</sub>) experiencia y (C<sub>3</sub>) esfuerzo percibido.

**Figura 9.5.** Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 3.



*Nota.* La Justicia Distributiva media totalmente el efecto de la Atribución de Responsabilidad sobre el Agotamiento Emocional Esperado.  $\beta$ (DT). \* $p < 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,001$ . Las líneas en negrita indican rutas significativas.

### 9.3.6. Conclusiones

Considerando los resultados aportados resulta pertinente concluir que, de nuevo, los datos sustentan el modelo planteado. Además, partiendo de la metodología utilizada en este estudio y de la muestra empleada, es posible afirmar que el modelo se confirma en condiciones de mayor validez ecológica. Esto se debe a que, si bien en los estudios anteriores se pudo confirmar el modelo utilizando una muestra de estudiantes, en este caso se obtienen resultados similares, pero utilizando una muestra de trabajadores reales que emplean trabajo emocional habitualmente (docentes).

De esta forma, se confirma, la importancia de la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva como factores explicativos de las consecuencias de la actuación superficial.

## 9.4 Estudio 4

### 9.4.1. Objetivo

Con el fin de mejorar el realismo psicológico de la situación experimental (Bateson y Hui, 1992; Dallimore et al., 2007; Du et al., 2011), en el cuarto estudio las condiciones experimentales fueron introducidas mediante la grabación de una actriz desempeñando el papel de la alumna en la revisión del examen suspenso.

### 9.4.2. Hipótesis

**Hipótesis 1 (H1).** El nivel medio de agotamiento emocional será mayor cuando los profesores atribuyen al alumno la responsabilidad de las conductas que demandan actuación superficial (hetero-atribución), en comparación con los profesores que se atribuyen a sí mismos la responsabilidad sobre las conductas que exigen la puesta en marcha de actuación superficial (auto-atribución).

**Hipótesis 2 (H2).** El nivel de justicia distributiva percibida sobre las demandas de actuación superficial será mayor cuando los profesores se auto-atribuyan la responsabilidad de los comportamientos del alumno que demandan actuación superficial, en comparación con las interacciones en las que la responsabilidad de esos comportamientos se atribuye al alumno (hetero-atribución).

**Hipótesis 3 (H3).** Las percepciones de justicia distributiva se correlacionarán negativamente con el agotamiento emocional esperado.

**Hipótesis 4 (H4).** Los efectos negativos de la responsabilidad sobre el agotamiento emocional estarán mediados por las percepciones de justicia distributiva de los profesores.

### 9.4.3. Metodología

#### Participantes

La muestra estaba formada por 112 participantes, todos ellos profesores de universidad. Los profesores fueron contactados a través de su correo institucional. En los correos electrónicos, se les proporcionaba información sobre el estudio y se les invitaba a participar rellenando un cuestionario en línea. La participación fue voluntaria y el estudio fue aprobado por el comité de ética de investigación de la Universidad Rey Juan Carlos (ver Anexo VII).

La media de edad fue de 44,15 años ( $DT = 9,66$ ), el tiempo medio de experiencia como profesores universitarios era de 13,4 años ( $DT = 10,05$ ), el 50,89% de los participantes eran mujeres y el 56,25% tenía un contrato indefinido.

### **Diseño experimental**

Con el fin de eliminar el efecto de presentación de las condiciones encontrado en los estudios previos, en este caso se utilizó un diseño intersujetos, leyendo cada participante solo uno de los escenarios (auto-responsabilidad vs. hetero-responsabilidad).

### **Procedimiento**

Los participantes leyeron en, primer lugar, las instrucciones del estudio, recomendando realizaran la tarea en condiciones de privacidad y tranquilidad, para evitar distracciones mientras interactuaban con los vídeos. Una vez aceptado el consentimiento informado (ver Anexo IX), los participantes comenzaban el estudio. En primer lugar, rellenaron la información relativa a su estado emocional. Tras completar los cuestionarios, leían una descripción de la situación recogida en el video (un alumno revisando su examen) y se les instruía para que mantuvieran una expresión emocional neutra con independencia de su experiencia emocional (ver Anexo X).

La manipulación experimental fue la misma que en estudios anteriores. En la condición de hetero-responsabilidad la falta de tiempo fue culpa del retraso de la alumna en la cafetería, mientras que, en la condición de auto-responsabilidad, la culpa del retraso fue del profesor al avisar tarde el cambio de aula para la realización del examen. En este estudio, sin embargo, la manipulación experimental era introducida por un actriz grabada en video que simulaba ser una alumna y explicaba el motivo de su retraso de acuerdo con la condición correspondiente. Una vez introducida la manipulación experimental la actriz exponía los argumentos para modificar su calificación. Siguiendo un procedimiento similar al de Dallimore et al. (2007), para aumentar el realismo de la situación, después de cada argumentación, el video se pausaba y el participante debía leer en voz alta una serie de contrargumentaciones para no modificar la nota que aparecían en la pantalla, mientras mantenía una expresión emocional neutra. Los argumentos del profesor eran los mismos en ambas condiciones. Una vez leída la argumentación, el vídeo continuaba y se repetía el proceso hasta finalizar las argumentaciones de la alumna. Tras finalizar la interacción, el participante completaba las diferentes medidas del estudio.

La actriz se expresaba, en todo momento, de forma correcta y educada con el objetivo de controlar el efecto indeseado que otras dimensiones de la justicia (p. ej., interpersonal e informativa de la justicia) podrían tener sobre el agotamiento emocional.

### **Instrumentos**

Se aplicaron los mismos instrumentos de medida que en estudios anteriores para las variables experimentales y de control. La consistencia interna de estos valores osciló entre un límite inferior de  $\alpha = 0,78$  y  $\omega = 0,81$  y uno superior de  $\alpha = 0,92$  y  $\omega = 0,91$ .

Además, dado el carácter intersujeto del diseño, se consideró que el estado emocional previo de los participantes podría afectar de manera sistemática a alguna de las condiciones. Puesto que la tarea experimental implicaba la supresión de la expresión emocional, la intensidad de las emociones previas del participante podría afectar a la dificultad de la tarea y, por tanto, al nivel de agotamiento. Por este motivo, se decidió incluir como variable de control el estado emocional del participante previo a la tarea experimental. Se pidió a los participantes que calificaran en una escala de 5 puntos (1 Nada a 5 Mucho), el grado en que experimentaban cada una de las siguientes emociones: felicidad, entusiasmo aburrimiento tristeza, tranquilidad, estrés, enfado y relajación. Siguiendo el procedimiento de Eisenkraft y Elfenbein (2010) se obtuvo una puntuación para el nivel de experiencia emocional positiva compuesta por los ítems de felicidad, entusiasmo, aburrimiento (inverso) y tristeza (inverso) ( $\alpha = 0,67$  y  $\omega = 0,68$ ). Para la experiencia emocional negativa se incluyeron los ítems de stress, enfado, tranquilidad (inverso) y relajación (inverso) ( $\alpha = 0,79$  y  $\omega = 0,79$ ).

#### **9.4.4. Análisis**

Para confirmar la efectividad de la manipulación experimental, y las diferencias de agotamiento emocional (H1) y justicia distributiva (H2) entre los sujetos se utilizaron ANCOVAs de un factor intersujeto, utilizando la experiencia emocional (positiva y negativa) previa a las tareas experimentales, la experiencia previa y tipo de contrato con la universidad como covariables. Además, al igual que en estudios anteriores, para evaluar la relación entre las diferentes variables y covariables se calcularon correlaciones bivariadas.

Para comprobar la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional (H3), así como el papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional (H4) se utilizó la estrategia analítica de Hayes (2022). Los efectos directos e indirectos se estimaron aplicando intervalos de confianza del 95% con corrección de sesgo, utilizando 50000 muestras de *bootstrapping*. La experiencia

previa y el tipo de contrato (permanente vs. no permanente), el estado emocional (positivo y negativo) y el esfuerzo se utilizaron como variables de control.

En todos los análisis se utilizó IBM SPSS *Statistics* versión 28 como software de análisis de datos.

#### 9.4.5. Resultados

En la Tabla 9.15 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables y en la Tabla 9.16 se muestran las correlaciones bivariadas entre las variables.

**Tabla 9.15.** *Medias, desviaciones estándar para las variables del Estudio 4 en cada condición*

Variable	Auto-atribución		Hetero-atribución	
	Media	DT	Media	DT
Esfuerzo percibido	2,26	0,66	2,18	0,42
Atribución de responsabilidad	2,82	0,53	1,77	0,30
Justicia Distributiva	3,24	0,72	2,88	0,85
Agotamiento Emocional Esperado	2,80	0,36	3,12	0,89

Nota. DT = Desviación Típica

**Tabla 9.16.** *Correlaciones bivariadas entre las variables del Estudio 4*

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Experiencia previa	-						
2. Estado Emocional Positivo	0,10	-					
3. Estado Emocional Negativo	-0,22*	-0,42**	-				
4. Esfuerzo	-0,09	0,01	0,12	-			
5. Atribución de responsabilidad	0,05	0,00	-0,07	0,21*	-		
6. Justicia Distributiva	0,12	-0,02	-0,07	0,03	0,36***	-	
7. Agotamiento Emocional Esperado	0,03	-0,20	0,21*	0,31**	-0,32***	-0,27**	-

Nota. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Los resultados del ANCOVA para la responsabilidad, reflejan un nivel de atribución distinto entre las condiciones. El nivel medio de atribución fue significativamente mayor en los sujetos en la condición de auto-atribución ( $M = 2,82$ ,  $DT = 0,53$ ), comparado con los participantes en la condición de hetero-atribución ( $M = 1,77$ ,  $DT = 0,30$ ),  $F(1,106) = 35,30$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = 0,025$ ,  $\omega^2 = 0,024$ . Por tanto, se confirma que la manipulación experimental fue exitosa.

En cuanto al agotamiento emocional esperado, el nivel medio fue significativamente mayor  $F(1,106) = 5,01$ ,  $p = 0,03$ ,  $\eta_p^2 = 0,05$ ,  $\omega^2 = 0,03$ , en la condición de hetero-atribución ( $M$

= 3,12,  $DT = 0,89$ ) que en la condición de auto-atribución ( $M = 2,80$ ,  $DT = 0,36$ ), La hipótesis 1 fue apoyada.

En las puntuaciones de justicia distributiva, el grupo auto-atribución ( $M = 3,24$ ,  $DT = 0,72$ ) reflejó un nivel de justicia distributiva significativamente mayor,  $F(1,106) = 4,52$ ,  $p = 0,04$ ,  $\eta_p^2 = 0,04$ ,  $\omega^2 = 0,03$ , que el grupo de hetero-atribución ( $M = 2,88$ ,  $DT = 0,85$ ). Por tanto, la hipótesis 2 fue confirmada.

Los resultados confirmaron un efecto directo positivo y significativo de la atribución de responsabilidad sobre la justicia distributiva ( $a = 0,45$ ,  $SE = 0,12$ ,  $p < 0,001$ ) y un efecto negativo y significativo de la justicia distributiva sobre el agotamiento emocional esperado ( $b = -0,21$ ,  $SE = 0,13$ ,  $p = 0,04$ ; ver Tabla 9.17). Por tanto, se confirmó la hipótesis 3.

Por último, el análisis de los efectos de mediación (ver Tabla 9.17 y 9.18) reveló que la justicia distributiva media de forma parcial la relación atribución de responsabilidad puesto que tanto el efecto directo (estimación estandarizada = -0,49, IC 95% [-0,74, -0,24]) como el indirecto (estimación estandarizada = -0,09, IC 95% [-0,23,-0,01] fueron significativos. Por lo tanto, se apoyó parcialmente la hipótesis 4 (ver Figura 9.6).

**Tabla 9.17.** Resultados de los análisis de mediación (Estudio 4)

	(M) Justicia Distributiva			(Y) Agotamiento Emocional Esperado				
	Coef.	EE	p	Coef.	SE	p		
Atribución de Responsabilidad	$a$	0,45	0,12	< 0,001	$c'$	-0,49	0,13	0,01
(M) Justicia Distributiva	-	-	-	$b$	-0,21	0,10	0,04	
(C <sub>1</sub> ) Experiencia	$f_1$	0,01	0,01	0,22	$g_1$	0,02	0,01	0,06
(C <sub>2</sub> ) Tipo de contrato	$f_2$	-0,12	0,18	0,52	$g_2$	-0,16	0,19	0,39
(C <sub>3</sub> ) Estado Emocional Positivo	$f_3$	-0,07	0,14	0,63	$g_3$	-0,29	0,14	0,04
(C <sub>4</sub> ) Estado Emocional Negativo	$f_4$	-0,05	0,11	0,70	$g_4$	0,11	0,12	0,36
(C <sub>5</sub> ) Esfuerzo	$f_5$	-0,03	0,11	0,71	$g_5$	0,42	0,09	< 0,001
Constante	$i_M$	2,27	0,75	< 0,001	$i_Y$	4,60	0,79	< 0,001
		$R^2 = 0,15$				$R^2 = 0,34$		
		$F(6,105) = 3,06$				$F(7,104) = 7,75$		
		$p = 0,01$				$p < 0,001$		

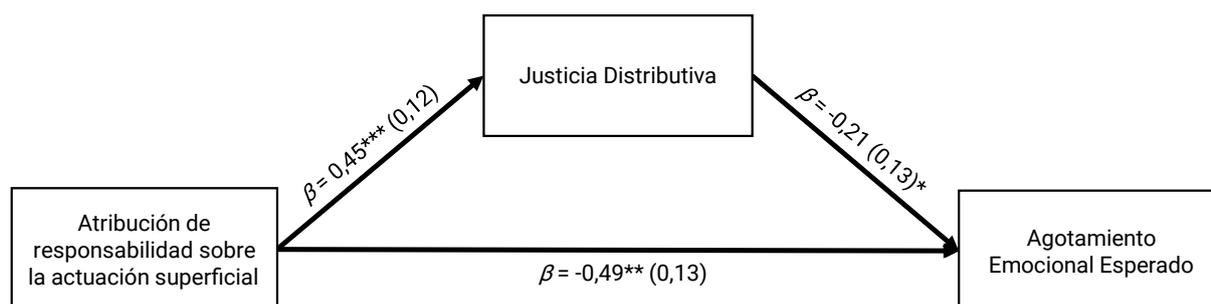
Nota. N = 112. M = Variable mediadora, Y = Variable de resultado, EE = Error Estándar, Coef. = Coeficiente de regresión, C = Variables de control: (C<sub>1</sub>) experiencia, (C<sub>2</sub>) Tipo de contrato, (C<sub>3</sub>) Estado Emocional Positivo, (C<sub>4</sub>) Estado Emocional Negativo y (C<sub>5</sub>) Esfuerzo.

**Tabla 9.18.** Resultados de diferentes efectos de la mediación (Estudio 4).

Ruta	Coef.	EE	95% I.C.		t	p
			Límite Inferior	Límite Superior		
Efecto Total	-0,58	0,12	-0,82	-0,35	-4,89	<0,001
Efecto Directo	-0,49	0,13	-0,74	-0,24	-3,91	<0,001
Efecto Indirecto	-0,09	0,06*	-0,23	-0,01	-	-

Nota. Coef. = Coeficiente de regresión, IC = Intervalo de Confianza, EE = Error Estándar, \*EE obtenidos mediante *bootstrapping*

**Figura 9.6.** Modelo de mediación moderado: Diagrama conceptual del Estudio 4.



Nota. La Justicia Distributiva media parcialmente el efecto de la Atribución de Responsabilidad sobre el Agotamiento Emocional Esperado.  $\beta$ (DT). \* $p < 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,001$ . Las líneas en negrita indican rutas significativas.

#### 9.4.6. Conclusiones

Este último estudio confirma la validez interna del modelo, a la vez que maximiza la validez ecológica puesto que la metodología empleada supone un aumento del realismo psicológico de la situación experimental.

Los resultados obtenidos son similares a los estudios previos. Considerando que los resultados permanecen prácticamente idénticos a través de diferentes muestras y condiciones experimentales, es pertinente concluir que el modelo es robusto y que los hallazgos encontrados son veraces y viables.

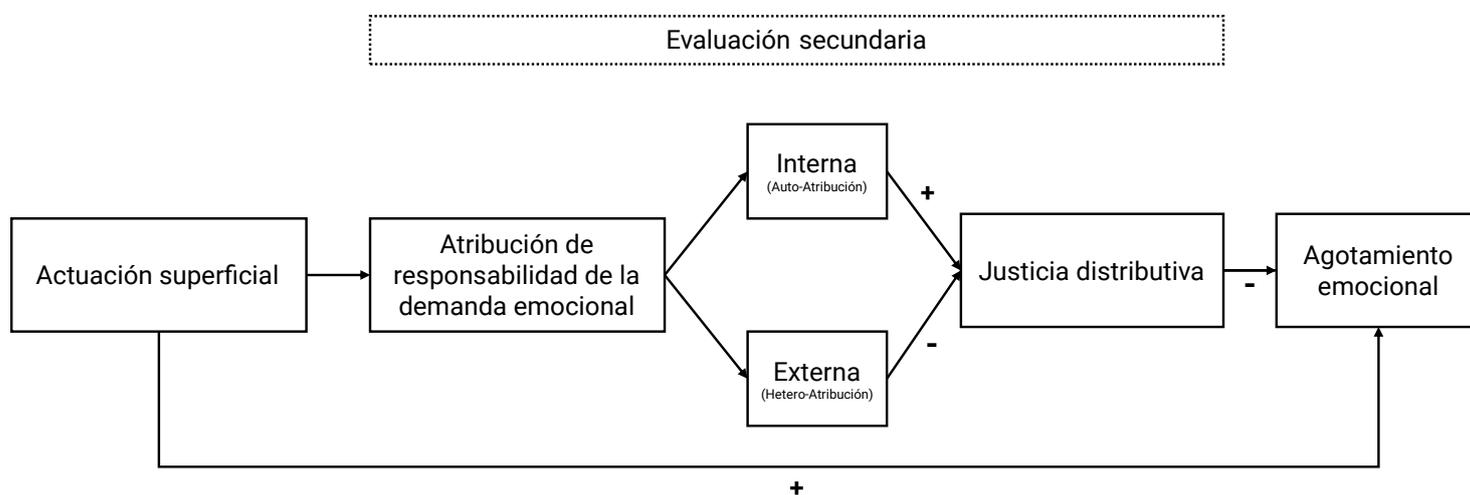


## 10. CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo tiene como objetivo principal contribuir a explicar en qué condiciones la presencia de demandas de regulación supone un riesgo para el bienestar de los trabajadores. Para ello, se presentó un modelo integrador que, complementando a los precedentes (Baumeister et al., 1994; Brotheridge y Lee, 2002; Côté, 2005; Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979; Schaufeli et al., 1996), aborda algunas de las inconsistencias en los resultados sobre la relación entre las demandas emocionales y el bienestar laboral.

El presente modelo incorpora la atribución de responsabilidad y la evaluación de la justicia distributiva que los empleados hacen sobre las demandas emocionales y sobre las condiciones de intercambio, respectivamente. La integración de estas variables toma en consideración dos aspectos centrales en la comprensión del comportamiento humano. Por un lado, el significado y la interpretación que los individuos generan sobre los eventos en su entorno a través de las atribuciones de responsabilidad. Por otro, las condiciones de intercambio, entendidas como el grado de justicia distributiva percibido durante la interacción social (véase la Figura 10.1).

**Figura 10.1.** Representación gráfica del modelo sobre la mediación serial de la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva en la relación entre actuación superficial y el agotamiento emocional.



Los resultados de los diferentes estudios realizados confirman la relevancia de la atribución de responsabilidad sobre las demandas emocionales y de la evaluación de las condiciones de intercambio en las que deben ser satisfechas. En concreto, los cuatro estudios confirman que la atribución de responsabilidad sobre el cliente está asociada a peores niveles de bienestar laboral, en comparación con cuando los empleados se auto-atribuyen la responsabilidad de la demanda emocional (véase Figura 10.1).

Otro dato que aparece de forma consistente en este trabajo es la relación entre el tipo de atribución que el empleado hace sobre las demandas emocionales y la percepción de la interacción con el cliente como distributivamente justa o injusta. De nuevo, los resultados apoyan la importancia del contexto y de su evaluación por parte de los individuos. La atribución de responsabilidad sobre el cliente deriva en una mayor percepción de injusticia distributiva, lo que a su vez empeora el nivel de agotamiento emocional (véase Figura 10.1).

En su conjunto, los resultados obtenidos apoyan la presencia de una mediación serial en la relación entre las demandas emocionales y el bienestar laboral. Esta mediación implica que la percepción de responsabilidad sobre las demandas emocionales (auto vs. heteroresponsabilidad) condiciona la percepción del esfuerzo de regulación emocional como más o menos injusto, lo que a su vez explica el nivel de agotamiento emocional del empleado, como medida de su bienestar. En concreto, cuanto mayor es la percepción de injusticia distributiva mayor es el nivel de agotamiento emocional. Tan solo en el Estudio 4 se encontró un efecto directo de la atribución de responsabilidad sobre el agotamiento, lo que indica la relevancia de la evaluación de las condiciones de intercambio (justicia distributiva) como variable mediadora.

**BLOQUE IV:**  
**DISCUSIÓN**



## 11. DISCUSIÓN GENERAL

Los hallazgos de este trabajo señalan que se puede mejorar la comprensión de cómo la actuación superficial afecta al agotamiento emocional de los empleados al considerar las interacciones con los clientes en el contexto más amplio de las relaciones de intercambio social en el trabajo. Concretamente, los resultados mejoran la comprensión de la dimensión interpersonal del trabajo emocional al considerar el efecto de las condiciones de intercambio social sobre la forma en la que los procesos de autorregulación afectan al bienestar de los empleados. Considerando la Teoría del Intercambio Social (Cropanzano et al., 2017; Cropanzano y Rupp, 2008; Homans, 1974; Kelley y Thibaut, 1978), los resultados de este trabajo señalan que el agotamiento emocional derivado del trabajo emocional depende parcialmente de la interdependencia de los agentes en el intercambio social (Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016). Es decir, la evaluación de los empleados sobre los resultados de la interacción con el cliente no depende únicamente de su propio comportamiento, sino también de las respuestas del cliente. Asimismo, los resultados respaldan la idea de que la responsabilidad percibida por los empleados ante la demanda emocional, uno de los principales antecedentes de la justicia distributiva, influye en su agotamiento emocional más allá del esfuerzo que requiere regular sus emociones.

Esta consideración no es novedosa y se encuentra en la formulación original de Hochschild (1983) del trabajo emocional y su impacto en el bienestar de los empleados. Tanto en los contextos organizacionales como fuera de ellos, fingir una sonrisa u ocultar enfado es una estrategia habitual que persigue mejorar las relaciones sociales y gestionar las impresiones que causamos en los demás, lo cual puede utilizarse para alcanzar objetivos laborales y personales (Barsade, 2002; Bolino, 1999; Farh et al., 1990; Grandey et al., 2015; Kristof-Brown et al., 2002; Van Kleef et al., 2012). Sin embargo, las consecuencias de estas actuaciones en los contextos laborales operan de manera diferente.

En estos contextos, las organizaciones dominan las expresiones emocionales de los trabajadores, imponiendo aquellas que se consideran válidas, tratando de eliminar las que se consideran inadecuadas desde el punto de vista de los objetivos de la organización (Diefendorff et al., 2011). De esta forma, Hochschild (1983) entiende el trabajo emocional como un proceso en el que las emociones forman parte del mercado y son intercambiadas por un salario. Por tanto, la gestión emocional en este contexto cambia respecto a otros intercambios sociales. En primer lugar, es importante destacar que el trabajador ocupa un papel de subordinación frente al cliente (Brook, 2009; Havard et al., 2009). En segundo lugar,

las empresas imponen sus normas emocionales para controlar y homogeneizar las interacciones en el servicio (S. C. Bolton y Boyd, 2003; Korczynski, 2002).

Basándose en las ideas iniciales de Hochschild (1983), Grandey et al. (2015) explica que “las expresiones emocionales son una cuestión de “supervivencia” más que una elección personal, ya que la seguridad laboral y el salario dependen de ellas” (p. 771). Es decir, el control explícito de las emociones por parte de la organización, es decir, las emociones como mercancía, tal y como las define Hochschild (1983) limitan la posibilidad de los empleados de actuar libremente. La autonomía es considerada una de las tres necesidades humanas básicas, junto a la competencia y la pertenencia (Gagné y Deci, 2005). Por tanto, la pérdida de esta se considera perjudicial para el bienestar de los empleados (Fotiadis et al., 2019; Goldberg y Grandey, 2007; H.-A. M. Johnson y Spector, 2007; Spector, 1986; Wheatley, 2017). La pérdida de autonomía no solamente es perjudicial para el bienestar de los empleados por el control directo de las organizaciones de sus emociones, sino que, indirectamente, las normas emocionales también dañan el bienestar de los individuos porque restringen su capacidad para restaurar la justicia distributiva (Haar y Spell, 2009). El control que las organizaciones realizan sobre las emociones de los empleados y el mandato de cumplir las normas emocionales bajo cualquier circunstancia (p. ej., *el cliente siempre tiene la razón*) invita a reflexionar sobre algunas cuestiones éticas.

En primer lugar, la mayoría de las organizaciones consideran que, para mantener una ventaja competitiva en el sector de servicios, es necesario destacarse por su cultura de atención al cliente (Conlon y Murray, 1996; Grandey et al., 2015). Los estudios sobre la atención al cliente y la cultura del servicio han demostrado que gestionar de forma exitosa una interacción con un cliente insatisfecho o enfadado genera una experiencia positiva para el mismo, lo cual aumenta la probabilidad de mantener a ese cliente en el futuro (Bitner et al., 1994; Drach-Zahavy et al., 2017; Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; S. E. Humphrey et al., 2004). Sin embargo, las consecuencias sobre los empleados son diferentes. Como se ha explicado previamente, al mantener estas normas con independencia de las circunstancias particulares, ignorando elementos contextuales e interpersonales puede incrementar las consecuencias negativas del trabajo emocional sobre el bienestar de los trabajadores (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013; H. Wang et al., 2019; Yin et al., 2019). Por ejemplo, exigir a los empleados que regulen sus emociones ante demandas injustificadas de los clientes (p. ej., el cliente es responsable de la reclamación), incluso en presencia de comportamientos abusivos o descorteses, pone en riesgo su bienestar. Debido a que la norma “*service with a smile*” está ampliamente instaurada

en una gran variedad y cantidad de organizaciones que pretenden maximizar la satisfacción del cliente, se deben buscar alternativas para proteger el bienestar de los empleados.

En segundo lugar, es importante señalar que, tradicionalmente, el trabajo emocional está asociado al sector servicios. En este sector suelen primar factores laborales como la temporalidad, el pluriempleo, los bajos salarios y los empleados poco cualificados, pues no se suele requerir un alto conocimiento de los productos ni un entrenamiento específico para tratar con los clientes (Betti, 2018; Campbell y Price, 2016; Hochschild, 1983). De esta forma, para comprender las consecuencias del trabajo emocional, no deben considerarse únicamente fenómenos intrapersonales, sino ampliar el foco a factores psicosociales y organizacionales. En esta línea, Veldstra (2020) señala la relevancia de incorporar elementos como el desempleo y la inseguridad económica como factores que mejoran la comprensión del trabajo emocional.

En estos contextos precarizados, se suele promover la disonancia emocional, puesto que la propia precariedad genera una carga afectiva negativa, incompatible con las emociones que suelen ser deseadas por las organizaciones. Es decir, los trabajadores deben, habitualmente, aparentar felicidad para mantener empleos temporales y mal retribuidos, a pesar de que su situación laboral no fomente experimentar ese tipo de emociones. En otras palabras, bajo el prisma del trabajo emocional se pide a los trabajadores precarios ocultar sus sentimientos negativos, algunos de los cuales se derivan de su situación laboral. Como consecuencia, es esperable que, en trabajos más precarios, los empleados experimenten más efectos negativos derivados del trabajo emocional que los trabajadores de ocupaciones con mayor estatus (Grandey y Sayre, 2019; E. Kim et al., 2013). Además, la situación de precariedad está estrechamente relacionada con la injusticia distributiva, puesto que una situación de precariedad implica desarrollar el trabajo invirtiendo más recursos de los que se obtienen. De acuerdo con los resultados de estas ocupaciones precarizadas en las cuales se requiera de trabajo emocional, estas implican que el trabajador se exponga, de forma continuada a un contexto de injusticia distributiva. Experimentar de forma sostenida una interacción distributivamente injusta podría afectar a las expectativas de los empleados sobre la cantidad de recursos disponibles para afrontar futuras demandas y, como consecuencia, aumentar su agotamiento emocional (Boucher y Kofos, 2012; Martijn et al., 2002).

Aunque no se ha abordado en el presente trabajo, otra variable que demuestra la importancia de incorporar aspectos psicosociales es la cuestión de la perspectiva de género en el trabajo emocional. Originalmente, el trabajo emocional se considera un mecanismo diferenciado por el género y considerado típico de trabajos feminizados, puesto que la

mayoría de los trabajos en los que se requiere trabajo emocional (p. ej., cuidados, atención telefónica, servicios) son desempeñados por mujeres. Sin embargo, en ocupaciones menos precarizadas como, por ejemplo, abogados, funcionarios de prisiones o policías, el número de mujeres es inferior al de hombres (Bhave y Glomb, 2009). En esta línea, los primeros estudios y postulados de Hochschild (1983) ya apuntaban a que hombres y mujeres experimentan las consecuencias del trabajo emocional de forma diferenciada. Concretamente señalan que es más probable que las mujeres tengan que realizar trabajo emocional y que estas son más propensas a sufrir las consecuencias negativas del mismo (Hochschild, 1983; Kruml y Geddes, 2000b; Taylor y Tyler, 2000).

Sin embargo, investigaciones posteriores señalan que la relación entre género y trabajo emocional es más compleja. Por ejemplo, Wharton (1993) descubrió que las mujeres que refieren más trabajo emocional tienden a declarar una mayor satisfacción que los hombres. Sin embargo, Cottingham et al. (2015) encuentran que los enfermeros reportaron mayor satisfacción laboral asociada al trabajo emocional que las enfermeras. Además, algunos estudios muestran que el género modera la relación entre la actuación superficial y el bienestar. Concretamente, las mujeres mostraban mayor agotamiento emocional y menor satisfacción laboral a mayores niveles de actuación superficial, algo que no ocurría con los hombres (H.-A. M. Johnson y Spector, 2007; Nixon et al., 2011). En cambio, Hopp et al. (2010) evidenciaron que el trabajo emocional fue fisiológicamente más estresante para los hombres. Por último, otros estudios no encuentran diferencias de género en el bienestar laboral asociado al trabajo emocional (F. Y. L. Cheung y Tang, 2010b). En cuanto a la relación del género y el uso de estrategias de trabajo emocional, Johnson y Spector (2007) encontraron que las mujeres suelen utilizar más la actuación profunda que los hombres. Sin embargo, un meta-análisis posterior mostró que el género no afectaba a la frecuencia con la que los empleados usaban las diferentes estrategias de trabajo emocional (Mesmer-Magnus et al., 2012).

Esta variedad de hallazgos es aparentemente contradictoria con los postulados de Hochschild (1983), los cuales afirman que las mujeres sufren más las consecuencias del trabajo emocional. Sin embargo, esta variabilidad en los resultados sobre la relación entre género y las consecuencias del trabajo emocional están vinculadas con la naturaleza multidimensional del fenómeno (Nixon et al., 2011). De esta forma, algunos autores apuntan a la importancia de la socialización diferenciada de hombres y mujeres. En ese sentido, las mujeres estarían más orientadas a regular sus emociones, lo cual podría aumentar su capacidad de gestionar sus emociones durante el intercambio social (E. J. Hall, 1993; J. A.

Hall y Halberstadt, 1981; H.-A. M. Johnson y Spector, 2007; Rafaeli y Sutton, 1989). En base a este argumento, Nixon et al. (2011) defienden que, si las mujeres están más capacitadas para manejar sus emociones en el trabajo, tendrán menos experiencias negativas que los hombres, a la vez que obtendrán un mejor rendimiento laboral. Además, la socialización también conlleva que las mujeres conciban la regulación emocional como una vía de mejorar las relaciones interpersonales y de cuidado (Bulan et al., 1997; Zhao, 2003), pero los hombres la entienden como una forma de mantener el control (Timmers et al., 1998). El hecho de que la socialización diferencial de las mujeres esté más orientada a los cuidados podría implicar que valoren la expresión de emociones positivas genuinas, lo cual, a su vez, explicaría la posible tendencia a utilizar, en mayor medida, la actuación profunda y, como consecuencia experimentar las consecuencias positivas del trabajo emocional (Bulan et al., 1997; Nixon et al., 2011).

En una revisión de Grandey y Melloy, 2017 (p. 9) sobre su modelo de regulación emocional en el trabajo, el cual fue pionero conceptualizando el trabajo emocional como un proceso de autorregulación, señalan que “el género *per se* no nos informa claramente sobre quién hace trabajo emocional y sus consecuencias”. Se pone de manifiesto, por tanto, que es necesario considerar más características personales y sociales de forma integrada e interconectada para abordar las consecuencias del trabajo emocional como, por ejemplo, la raza, la edad y el estatus social (Dahling y Perez, 2010; E. Kim et al., 2013). Por ejemplo, estos autores sugieren que no sería igual la regulación emocional de una directora general que de una trabajadora del sector servicios, igual que no sería igual la forma en la que los hombres regulan emocionalmente a sus compañeras de trabajo que cómo lo hacen las mujeres en el mismo contexto social. En definitiva, al igual que los resultados encontrados en este trabajo, se pone de manifiesto la necesidad de explorar en detalle las características y variables sociales implicadas en los diferentes intercambios sociales, así como las relaciones entre ellas, en lugar de centrarse en estos factores de forma aislada.

Los resultados de este trabajo avalan la necesidad de complementar un enfoque netamente psicológico con una perspectiva psicosocial. Esto implica tomar en consideración aspectos como la creación de significado y la valoración de las condiciones de intercambio. Ambos aspectos no dependen exclusivamente de la persona, sino también de otros actores con los que se relaciona el individuo. De esa interacción emergen fenómenos de naturaleza psicosocial y que, por tanto, no pueden ser explicados mediante la mera adición de los factores individuales. Se trata de “corregir” un sesgo individualista presente en la investigación que ha abandonado una de las cuestiones originalmente definitorias del trabajo emocional.

Se alude con esto a la introducción de criterios económicos como elemento de regulación de un intercambio que, inevitablemente, posee una dimensión psicosocial. Esta subordinación de lo psicosocial a lo económico genera una serie de contradicciones en la experiencia del individuo. La mercantilización de la regulación emocional es uno de los elementos centrales. Esta mercantilización conlleva la explicitación de lo que se puede esperar y exigir a cambio, tanto por parte de un cliente que “siempre tiene la razón” y reclama una atención de calidad con independencia de su propia actuación, como para el empleado que espera un salario.

Los intercambios sociales, tal y como los caracteriza Homans (1961) en su trabajo clásico “Social Behavior: Its Elementary forms”, se caracterizan por la ausencia de una unidad básica de intercambio que determine con exactitud lo que se puede esperar de la interacción. Tampoco, según Homans, los intercambios sociales son compatibles con una “contabilidad” estricta a corto plazo en la que es posible exigir una recompensa inmediata y claramente proporcionada. Los intercambios sociales se caracterizan por lo que podríamos denominar una “contabilidad laxa” o a largo plazo. Esto no implica que no se espere un equilibrio y reciprocidad durante el intercambio, sino que este tiene una dinámica temporal más compleja que requiere de elementos como la confianza o el compromiso, constructos netamente psicosociales. En los intercambios sociales, la exigencia de una reciprocidad inmediata y precisa implica la erosión de la calidad de la relación. Los actores de un intercambio social pueden demorar sus resultados, confiando en que la relación a largo plazo derivará en una relación justa. Por el contrario, las organizaciones productivas dentro de nuestro sistema económico no se caracterizan por esta perspectiva a largo plazo del beneficio, sino que están orientadas en gran medida a su maximización a corto plazo.

La relevancia de esta subordinación de lo social a criterios económicos para el bienestar y el desarrollo personal de los trabajadores ya ha sido puesta de manifiesto en otros ámbitos de investigación. Los estudios sobre el contrato psicológico muestran que la imposición de contratos meramente transaccionales o *quid pro quo*, en los que se espera una retribución inmediata por cada acción, dificultan el desarrollo del compromiso organizacional, la implicación con el puesto de trabajo, la satisfacción laboral o el sentido de desarrollo personal, entre otros procesos (Rousseau et al., 2009). Por el contrario, los contratos relacionales, orientados al largo plazo, no inhiben el desarrollo de los procesos y actitudes mencionados. Es importante señalar de nuevo que, tanto en el contrato psicológico como en el trabajo emocional, la orientación a corto plazo está ligada a la aparición de resultados negativos a corto y largo plazo para la propia empresa. Los altos niveles de rotación, el bajo compromiso

organizacional, las conductas contraproducentes son solo algunas de ellas (Bechtoldt et al., 2007; Cohen-Charash y Mueller, 2007; Gul et al., 2015; Özkan, 2022; T. Yang et al., 2021).

Otro de los aspectos importantes, puesto de manifiesto anteriormente, de la ampliación del control organizacional a la dimensión emocional, se deriva de las limitaciones que las normas emocionales imponen sobre algunos mecanismos propios del intercambio social referidos a la justicia. En concreto, las normas emocionales inhiben algunos de los mecanismos para su restauración, obligando al trabajador a mantener una inversión de recursos (*service with a smile*), incluso cuando estos no son correspondidos. Esto genera situaciones de indefensión, especialmente ante clientes abusivos, con las consiguientes consecuencias nocivas para el bienestar el empleado.

En resumen, los resultados obtenidos apoyan la necesidad de incorporar la dimensión psicosocial en el estudio del comportamiento en las organizaciones. Esta incorporación, además de avanzar en una mejor comprensión de dicho comportamiento, puede contribuir a la generación de entornos de trabajo más saludables y, variando la perspectiva temporal dominante, a la mejora de los resultados de la propia organización.



**BLOQUE V:**  
**CONCLUSIONES**



## 12. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Los resultados obtenidos resultan novedosos y contribuyen a ampliar la comprensión de la relación entre las demandas emocionales y el bienestar laboral introduciendo la importancia del significado del intercambio social y la justicia percibida. Si bien las teorías e investigaciones previas han tratado la relación entre las atribuciones de responsabilidad y la justicia con el bienestar laboral (Bies, 2002; Colquitt et al., 2001; Folger y Cropanzano, 2001; Horvath y Andrews, 2007; Rupp y Spencer, 2006; Spencer, 2005), hasta donde los autores conocen, esta relación no ha sido estudiada en el campo de la regulación emocional.

Una de las principales aportaciones de este modelo es la incorporación de explicaciones alternativas y novedosas sobre las consecuencias del trabajo emocional, más allá de la cantidad de recursos de autorregulación que se utilicen. De esta forma, se aportan nuevas evidencias que complementan las explicaciones tradicionales que planteaban el agotamiento como una consecuencia del agotamiento de estos recursos (Baumeister et al., 1994, 2018). Si bien estos planteamientos ya fueron cuestionados previamente por una gran variedad de estudios y meta-análisis (Carter et al., 2015; Carter y McCullough, 2013b, 2014; Hagger, 2015; Hagger et al., 2010, 2016; Vohs et al., 2021), hasta la fecha se han seguido utilizando sus postulados para explicar las consecuencias del trabajo emocional (Chi et al., 2015; Deng et al., 2016). A continuación, se detallan las implicaciones teóricas de algunas variables explicativas consideradas en el presente modelo.

En cuanto a la atribución de responsabilidad, los resultados ponen de manifiesto que el impacto de las demandas emocionales no depende exclusivamente de su magnitud, ni de la del esfuerzo que llevarían asociado (Baumeister et al., 1994, 2018), sino también de la interpretación que el trabajador hace de dicha demanda. El impacto de una misma demanda sobre el bienestar de un empleado puede ser diferente, si la interpretación que este hace de la misma varía. Esta explicación no debe interpretarse como una falsación de aquellos modelos que se centran en la relación entre la cantidad de recursos disponibles y consumidos (Baumeister et al., 1994; Brotheridge y Lee, 2002; Côté, 2005; Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979; Schaufeli et al., 1996). La cantidad de las demandas, sin duda es relevante, pero para determinar su impacto final es necesario, además, tomar en consideración el significado. Obviamente, atender un cliente será potencialmente menos agotador que atender a veinte. Sin embargo, para conocer el estado final del trabajador es necesario conocer la interpretación, en términos de atribución de responsabilidad, que hace el empleado sobre las interacciones con los clientes y las demandas emocionales que plantean.

En cuanto al papel de las atribuciones de responsabilidad y el agotamiento emocional, algunos estudios apuntan a que podría producirse a través del esfuerzo (Chu et al., 2012; Kenworthy et al., 2014; Lewig y Dollard, 2003; Rubin et al., 2005). En este sentido, algunos experimentos encontraron que, cuando la atribución de responsabilidad recae sobre el cliente, aumenta la disonancia emocional del empleado, lo cual en consecuencia incrementa la cantidad de esfuerzo requerido para reprimir la expresión de emociones negativas y, por tanto, empeora el bienestar de los trabajadores (Baranik et al., 2017; Rupp y Spencer, 2006). Sin embargo, nuestros hallazgos complementan esta idea.

Aunque la hipótesis que defiende un aumento de la disonancia emocional y, como consecuencia, un incremento del esfuerzo empleado es plausible (Kammeyer-Mueller et al., 2013), los resultados encontrados en este trabajo cuestionan que esta sea la única relación posible. En los diferentes análisis de regresión se controlaron los efectos del esfuerzo psicológico sobre el agotamiento emocional y, a pesar de ello, se encontraron relaciones significativas entre la atribución de responsabilidad y el agotamiento emocional a través de la justicia distributiva. Este hallazgo permite cuestionar la idea de que la responsabilidad afecta al agotamiento emocional simplemente por el aumento de la cantidad de esfuerzo psicológico percibido. En definitiva, la validación de este modelo apoya la hipótesis de que, además de la cantidad de esfuerzo que los empleados ponen en la supresión de sus emociones, como propone el Modelo de la Fuerza de Autorregulación (Baumeister et al., 1994), la interpretación de las causas de las demandas emocionales es relevante para explicar el agotamiento emocional.

Otra cuestión relativa a las atribuciones de responsabilidad que es importante considerar es la diferencia entre las diferentes estrategias de trabajo emocional. Si bien, como se explicó previamente, este trabajo se fundamenta en la actuación superficial, cabe cuestionarse el papel de la atribución de responsabilidad cuando los empleados realizan actuación profunda. La actuación profunda, al contrario que la actuación superficial implica modificar, a través de diferentes estrategias, la experiencia emocional para alinearla con la expresión (Grandey, 2000). La mayoría de estas estrategias dirigidas a modificar la experiencia emocional tienen que ver con un enfoque cognitivo de reevaluación de las situaciones (Gross, 2015). Considerando la temática de este trabajo, consideremos una situación en la que el cliente es responsable de la demanda emocional. En esta situación, cuando se utiliza actuación superficial, aumenta la percepción de agotamiento emocional. Sin embargo, esa relación podría cambiar si empleado utilizase actuación profunda. La actuación profunda podría implicar un replanteamiento cognitivo de la situación. Es decir, el trabajador

podría, por ejemplo, reinterpretar la situación buscando situaciones atenuantes que redujeran la carga de responsabilidad del cliente y, de esta forma, reducir el nivel de agotamiento emocional esperado. En definitiva, la modificación de la atribución de responsabilidad o su atenuación son factores podrían ser factores ampliamente relevantes en otras estrategias de trabajo emocional no abordadas en este trabajo como la actuación profunda.

Este planteamiento abre nuevas vías explicativas a la forma en la que las diferentes estrategias de trabajo emocional se relacionan con sus respectivas consecuencias sobre el bienestar y rendimiento laborales. La mayoría de los estudios que han tratado esta relación se han focalizado en tres mecanismos subyacentes: (1) el esfuerzo de autorregulación requerido, (2) los sentimientos de autenticidad personal y (3) las interacciones gratificantes con los clientes (Huppertz et al., 2020). Considerando estos elementos, tal y como se expuso previamente, la actuación superficial se relaciona de forma negativa con el bienestar y el rendimiento porque, generalmente, implica un alto nivel de esfuerzo y de sentimientos de inautenticidad personal, pero no permite establecer relaciones gratificantes con los clientes (Hülshager y Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012; G. Wang et al., 2011; Yin et al., 2019). Por el contrario, la actuación profunda se relacionaría de forma positiva con el bienestar y el rendimiento porque supone un menor nivel de esfuerzo y el nivel de inautenticidad es menor, a la vez que permite establecer relaciones gratificantes con los clientes (Hülshager y Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012; G. Wang et al., 2011; Yin et al., 2019).

Considerando algunos de los hallazgos encontrados en este trabajo, se entiende la necesidad de añadir una cuarta dimensión que incluyera el significado que los empleados atribuyen a la situación por la cual deben desarrollar trabajo emocional. Como se ha explicado previamente, la actuación profunda, a diferencia de la superficial, implica que los sujetos reevalúen los eventos para modificar los significados y las interpretaciones de estos. A su vez, los resultados de este trabajo apoyan la idea de que estas interpretaciones afectan al agotamiento emocional esperado a través de la justicia distributiva. Considerando esta perspectiva, la actuación profunda "protege" a los empleados de los efectos perjudiciales de atribuir al cliente la responsabilidad de la situación. Es decir, aunque inicialmente el empleado considere que la responsabilidad del evento es del cliente (p. ej., pierde el vuelo porque se entretiene en las tiendas del aeropuerto), utilizando actuación profunda podrá reevaluar la situación (p. ej., relativizando la responsabilidad o buscando atenuantes que permitieran reducir el grado de responsabilidad atribuido). De esta forma, se reduciría la percepción de

injusticia distributiva y, como consecuencia, se mitigarían las consecuencias negativas de esta sobre el agotamiento emocional.

Además de la atribución de responsabilidad, en este trabajo se ha considerado el papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre la atribución sobre las demandas de actuación superficial y el agotamiento emocional. Este hallazgo se encuentra en consonancia con investigaciones previas (Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016). Sin embargo, Martínez-Íñigo y Totterdell (2016) encontraron que los efectos indirectos fueron significativos en ambas direcciones. Es decir, cuando la justicia distributiva actúa como mediadora de la actuación superficial, pero también cuando la actuación superficial actúa como mediadora de la relación entre la justicia distributiva y el agotamiento emocional. Considerando este último hallazgo, los autores plantean que, al igual que ocurre con la justicia interpersonal (Rupp et al., 2007), cuando se percibe injusticia distributiva se genera una reacción aversiva que incrementa la disonancia emocional, lo cual motiva a los empleados a utilizar actuación superficial. Considerando que ambas perspectivas son compatibles, Martínez-Íñigo y Totterdell (2016) plantean que la actuación superficial y la justicia distributiva pueden interaccionar en un círculo vicioso. De esta forma, el aumento de la actuación superficial incrementaría la percepción de injusticia distributiva, lo que a su vez motiva a los empleados a utilizar actuación superficial para regular sus emociones. Para analizar detalladamente la relación entre la actuación superficial y la justicia distributiva, así como su influencia sobre el bienestar se necesitan nuevos estudios que permitan su abordaje considerando la perspectiva temporal.

Al igual que se indicó sobre la atribución, la misma demanda emocional tendrá un impacto diferente, dependiendo de la evaluación que hace el empleado de las condiciones de intercambio. Así pues, cuando el trabajador se atribuye a sí mismo la responsabilidad de la demanda emocional, percibe el esfuerzo para regular sus emociones como distributivamente justo, lo que, a su vez, reduce el impacto negativo de la demanda sobre el bienestar laboral. La justicia distributiva se ha empleado previamente en numerosos estudios como un antecedente del agotamiento emocional (Bernerth et al., 2011; M. S. Cole et al., 2010; Frenkel et al., 2012; Gul et al., 2015; Howard y Cordes, 2010). Sin embargo, apenas unos pocos estudios abordan la evidencia que respalda su papel explicativo en contextos de trabajo emocional (Grandey, Diefendorff, et al., 2013; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016; Schaufeli et al., 1996). De esta forma, este trabajo complementa la investigación previa que muestra cómo las percepciones de los empleados sobre la justicia distributiva en sus interacciones con los

clientes explican los efectos de la actuación superficial sobre el agotamiento emocional (Grandey, Diefendorff, et al., 2013; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016; Schaufeli et al., 1996).

Otra de las contribuciones del trabajo sobre la relevancia de las condiciones de intercambio se deriva de la incorporación en el estudio 2 del apoyo organizacional. Diferentes desarrollos teóricos en el campo de la justicia organizacional adoptan un enfoque multifocal (multifoci) (H. Liao y Rupp, 2005; Rupp et al., 2014; Rupp y Cropanzano, 2002). Considerando una perspectiva multifocal de la justicia organizacional, las percepciones de (in)justicia pueden provenir de diferentes fuentes (p. ej., compañeros, supervisores y clientes) (Rupp et al., 2014).

En este sentido, Bechtoldt et al. (2007), partiendo del modelo Dual del Intercambio Social del burnout (Schaufeli et al., 1996) afirman que, si los empleados perciben que el intercambio con los clientes está siendo distributivamente injusto, consideran que la organización les puede proporcionar recursos que compensen los esfuerzos invertidos en el trabajo emocional con los clientes. De acuerdo con esta perspectiva, los individuos evalúan la justicia distributiva procedente de distintos actores presentes en los contextos organizacionales. Concretamente, los empleados evalúan la justicia distributiva en su relación con los clientes, pero también lo hacen sobre la actuación de compañeros y responsables de la organización. Estas evaluaciones no son independientes. En la medida en que la reacción de otros agentes “compensa” el desequilibrio en la interacción directa con el cliente, la valoración global del empleado puede cambiar, percibiendo el intercambio como justo. Por ejemplo, si un empleado se enfrenta a un cliente que es responsable de la demanda emocional (se retrasó en una de las tiendas del aeropuerto y, por ese motivo llegó tarde al embarque), tenderá a percibir el encuentro como distributivamente injusto. Si durante o al final de la interacción el líder le felicita por su trabajo o le defiende frente al cliente, este apoyo servirá para restaurar la justicia distributiva y mitigar las consecuencias negativas del trabajo emocional.

Considerando esta idea, este trabajo complementa los anteriores en los que se ponía de manifiesto que la restitución del equilibrio en el intercambio con el cliente mediante una recompensa económica procedente de un tercer actor reduce el impacto negativo de la actuación superficial sobre la satisfacción laboral (Grandey, et al., 2013). En el estudio 2 se muestra que este efecto puede generalizarse cuando la compensación es de carácter psicosocial, como es el caso de la recepción de apoyo o reconocimiento por parte del supervisor. La recepción de este apoyo modera el impacto de la percepción de justicia distributiva, atenuando su impacto sobre el nivel de agotamiento emocional del trabajador.

Concretamente, si bien con niveles bajos de apoyo organizacional, la relación entre justicia distributiva y agotamiento emocional es negativa y significativa, a medida que aumenta el apoyo organizacional, esta relación se atenúa. Es decir, cuando los empleados perciben un alto grado de apoyo organizacional, la relación entre justicia distributiva y el agotamiento emocional no es significativa.

Además de la relevancia teórica de los resultados, la consideración de los efectos de la atribución de responsabilidad y de la justicia distributiva en el trabajo emocional tiene importantes implicaciones prácticas para las organizaciones y los empleados. En el siguiente apartado se plantean algunas de estas implicaciones.

### 13. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Considerando la importancia de las atribuciones de responsabilidad sobre las consecuencias del trabajo emocional, es importante considerar algunas implicaciones prácticas.

En primer lugar, teniendo en cuenta la relevancia de las atribuciones, podría ser recomendable implementar estrategias de selección de personal que permitan reclutar aquellos candidatos con mejores habilidades cognitivas para desempeñar regulación emocional, a la vez que se reducen las consecuencias negativas asociadas a esta. En este sentido, algunos autores apuntan a la importancia de la toma de perspectiva (Rupp et al., 2008). La toma de perspectiva se refiere a la habilidad cognitiva de los individuos para considerar y comprender el punto de vista psicológico de otra persona (Batson y Shaw, 1991; Davis, 1980; Hoffman, 1982). Las personas con una gran capacidad de toma de perspectiva son capaces de tomar consciencia de las circunstancias individuales y contextuales de los clientes, lo cual se ha demostrado que reduce la agresividad y el sarcasmo del empleado, a la vez que aumenta su paciencia, sensatez, sensibilidad, flexibilidad y simpatía (Duarte y Pinto-Gouveia, 2017; Moran, 2015; Parker et al., 2001).

De esta forma, de acuerdo con los resultados obtenidos, cuando los empleados atribuyen al cliente la responsabilidad de los comportamientos que demandan trabajo emocional, aumenta la sensación de injusticia porque los trabajadores consideran el evento como algo personal y que va más allá de lo puramente laboral. Si el empleado cuenta con alta capacidad de toma de perspectiva, estará protegido, en cierta medida, de este proceso porque podrá comprender el punto de vista del cliente y, aunque considere el evento como injusto, lo tomará de forma menos personal (Rupp et al., 2008). La evidencia empírica señala que la toma de perspectiva se relaciona de forma negativa con los sentimientos de ira y con las atribuciones de culpa hacia el transgresor (Batson et al., 1997; Takaku, 2001). En definitiva, consideramos que las organizaciones podrían reclutar candidatos con mayor capacidad de toma de perspectiva.

En segundo lugar, considerando los resultados obtenidos sobre el papel mediador de las atribuciones de responsabilidad, cabe esperar que, utilizar técnicas dirigidas a la modificación de estilos atribucionales podría ser una estrategia útil para mitigar las consecuencias negativas de la actuación superficial. Crego et al., 2013 (p. 578) consideran que “un programa de formación desde esta perspectiva debería incluir [...] discusiones sobre los pensamientos de los profesionales acerca de las causas de la disonancia, ejercicios para

cambiar las atribuciones que conducen a la actuación superficial (p. ej., reestructuración cognitiva) [...]”. La modificación de las atribuciones no solo actuaría como un mitigador de las consecuencias de la actuación superficial, sino que podría motivar a los empleados a la utilización de estrategias menos perjudiciales como la actuación. La bibliografía que ha tratado las consecuencias del trabajo emocional coincide en afirmar que la actuación superficial es perjudicial para el bienestar de los trabajadores (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Nuestros resultados muestran que parte del efecto negativo de la atribución se debe a la percepción de la interacción con los clientes como distributivamente injusta. Por tanto, la tercera implicación práctica asociada a los resultados encontrados, tiene que ver con la recomendación de que las organizaciones implementen diferentes medidas que compensen, en cierta medida, la percepción de injusticia (Bechtoldt et al., 2007; Martínez-Íñigo y Totterdell, 2016) para mejorar el bienestar de los empleados. Algunas de las medidas que proponemos son; la mejora retributiva y el apoyo organizacional.

En cuanto a la mejora retributiva, los trabajadores del sector servicios suelen desempeñar sus funciones en contextos distributivamente injustos porque las organizaciones subestiman los recursos necesarios para realizar trabajo emocional y suelen ser retribuidos con salarios bajos, que no reconocen esta dimensión del rol laboral (Glomb et al., 2004). Considerando la relación entre justicia distributiva y el bienestar laboral, debería considerarse aumentar las retribuciones salariales de los empleados como medida que contribuiría a restaurar parte de la justicia distributiva (Adelmann, 1995; Carr et al., 2012; Grandey, Chi, et al., 2013; Grandey et al., 2015; Siegrist, 1996). Es importante que estas mejoras se vinculen directamente con el esfuerzo de regulación realizado por los trabajadores. De forma complementaria a la mejora retributiva y al aumento de la autonomía de los empleados como forma de mejorar la justicia distributiva, planteamos el apoyo organizacional como otra vía de restaurar la justicia y mejorar las condiciones laborales de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

En cuanto al apoyo organizacional, a pesar de la relevancia estratégica del trabajo emocional como elemento de mantenimiento y/o ganancia de clientes (Pugh, 2001; Tamblyn et al., 2007), no se suele recompensar de forma explícita a los empleados por su desempeño (Grandey et al., 2015; Schaufeli et al., 1996). En este sentido, pese a que el intercambio social y/o el propio trabajo emocional se considere como distributivamente injusto, si la organización y/o los líderes apoyan al empleado, los *inputs* o recursos percibidos aumentarán, lo cual, mitigará algunas de las consecuencias negativas asociadas a la percepción de

injusticia distributiva. Por el contrario, la falta de apoyo organizacional, podría amplificar la injusticia distributiva, exacerbando así las consecuencias negativas asociadas al trabajo emocional. Esto podría deberse al hecho de que, si el intercambio con el cliente se percibe como injusto y, además, no se recibe ninguna compensación de la organización a través del apoyo, la sensación de injusticia podría demorarse en el tiempo, aumentando la exposición de los empleados a una situación negativa que, en última instancia, aumentaría los niveles de agotamiento emocional. Considerando la importancia del papel del apoyo organizacional, Grandey et al. (2015) proponen mejorar el clima de las organizaciones, incrementando el apoyo a los empleados, en lugar de primar el control por parte de los líderes (Holman et al., 2002; Nishii et al., 2008; Rupp et al., 2008). Este tipo de apoyo resulta especialmente relevante cuando los trabajadores se enfrentan a demandas injustificadas de los clientes que, además, van acompañadas de conductas abusivas o agresivas. De esta forma, se podría reducir significativamente el impacto negativo sobre el bienestar de las demandas emocionales en general y de la actuación superficial, en particular (Grandey, Chi, et al., 2013; Schaufeli et al., 1996). De nuevo es necesario analizar el contexto organizacional en que se desenvuelve el trabajo emocional. En este sentido, no es infrecuente que las organizaciones “dejen a su suerte” a los empleados cuando se enfrentan a situaciones injustas. Respaldar al trabajador, por ejemplo, permitiéndole finalizar la interacción, si el cliente demanda algo injustificado o es agresivo, dota al trabajador de autonomía y control. Ambos elementos son factores de protección frente a la exposición a los riesgos derivados de las demandas emocionales. Es común también que algunas organizaciones utilicen a los empleados en primera línea como barrera de contención ante la prestación de servicios de baja calidad o que incumplen las expectativas generadas en el cliente. Esto sitúa a los trabajadores en una situación de indefensión que amenaza seriamente su bienestar, más allá de sus capacidades y habilidades para afrontar este escenario. Por tanto, el establecimiento de relaciones transparentes y justas entre las organizaciones productivas y los consumidores pueden contribuir a mejorar el bienestar de sus empleados.

En definitiva, las organizaciones deberían, además de capacitar a sus empleados para atender las demandas emocionales, considerar la inclusión de políticas que reduzcan la exposición de los trabajadores a situaciones injustas bien derivadas de sus condiciones de trabajo, bien de sus estrategias de relación con los clientes.



## 14. LIMITACIONES Y PROPUESTAS PARA EL FUTURO

Aunque los resultados de este trabajo apoyan la hipótesis de que la atribución de responsabilidad y la justicia distributiva median serialmente en la relación entre las demandas de actuación superficial y el agotamiento emocional, es conveniente señalar una serie de limitaciones de la investigación.

En primer lugar, debe considerarse la validez ecológica del diseño planteado. El uso de escenarios ha demostrado su efectividad en diferentes investigaciones previas para, por ejemplo; elicitación de emociones (Goubet y Chrysikou, 2019), analizar juicios de atribuciones (Greenberg, 1993; Weiner, 1980, 2001), manipular la autenticidad de expresiones faciales y estudiar la percepción de justicia distributiva (Van den Bos et al., 1998). Sin embargo, las respuestas de los participantes a los escenarios podrían verse influenciadas por el sesgo de deseabilidad social. La presión para actuar de manera socialmente aceptable, en lugar de reflejar la experiencia y las consecuencias reales durante los intercambios sociales implicados de prestación de servicios puede ser una fuente de error. Por este motivo, con la intención de maximizar la validez ecológica de los resultados, en el futuro sería importante replicar los resultados en entornos naturales o con simulaciones más realistas, utilizando, por ejemplo, la interacción de los participantes con confederados que simulen la interacción empleado-cliente.

En segundo lugar, el uso de medidas auto-informadas podría haber sobreestimado las relaciones observadas entre algunas variables, debido a la presencia de factores comunes en la forma de medición. Dado que el impacto del sesgo de la varianza común del método fue motivo de preocupación, se siguieron algunas recomendaciones establecidas para garantizar el control de ese sesgo (Podsakoff et al., 2003). Por ejemplo, en los cuestionarios utilizados, las medidas de las variables se ordenaron aleatoriamente para no replicar el mismo orden establecido en el modelo (Teruglav et al., 2016) y solo se utilizaron instrumentos de medida previamente validados (Alfes et al., 2013). Sin embargo, para ejercer mayor control sobre este riesgo, sería beneficioso incorporar medidas conductuales y objetivas (Hagger et al., 2010). Por ejemplo, el agotamiento emocional podría evaluarse indirectamente a través de índices conductuales como la persistencia en una tarea irresoluble (Baumeister et al., 1998), mientras que el esfuerzo psicológico podría estimarse mediante respuestas psicofisiológicas, como la variabilidad de la frecuencia cardíaca (Mukherjee et al., 2011; Segerstrom y Nes, 2007).

En tercer lugar, en algunos de los estudios realizados (Estudio 1 y 2), se utilizó una muestra compuesta principalmente por estudiantes universitarios. Si bien entre los

participantes de estos estudios se encontraban sujetos con experiencia en atención a clientes, las muestras de estudiantes han demostrado ser más homogéneas que las muestras con población general y representativas (Hanel y Vione, 2016). Esto puede limitar la validez externa de los resultados. Sin embargo, Henry (2008) defiende que "incluso las muestras "representativas" sufren problemas de representatividad" (p. 115) y no desaconseja la utilización de muestras de estudiantes, sino que anima a replicar los hallazgos con muestras en la población general. Los resultados de este trabajo se replicaron en utilizando cuatro muestras diferentes, por lo que la consistencia en los resultados apoya la validez del modelo propuesto.

En cuarto lugar, otra limitación de este trabajo es la consideración de una única dimensión de la justicia organizacional. Diferentes investigaciones abordan la relevancia de otras dimensiones en el ámbito del trabajo emocional, especialmente la justicia interpersonal (Grandey et al., 2004a; Rupp et al., 2007; Rupp y Spencer, 2006; Shapoval, 2019; Spencer y Rupp, 2009) y la justicia procedimental (Brockner, 2002; Brockner et al., 1994, 2007). Por lo tanto, para mejorar la comprensión de cómo el agotamiento emocional se ve afectado por las atribuciones de responsabilidad sobre las demandas emocionales, es importante considerar otras dimensiones (Rupp et al., 2014). Por ejemplo, en futuras investigaciones, se debería considerar si las atribuciones de responsabilidad están relacionadas también con las percepciones de justicia interpersonal. Si bien la justicia distributiva, al contrario que la justicia interpersonal se refiere a los resultados del intercambio y no a la calidad de la interacción, ambas dimensiones están relacionadas (Ghosh et al., 2014; W.-C. Liao y Tai, 2006). Según Tepper (2000, p. 180) los comportamientos abusivos en las relaciones supervisor-empleado "también pueden influir en las percepciones de los subordinados sobre las aportaciones que consideran en su evaluación de la justicia distributiva". En este sentido, Cropanzano y Ambrose (2001) sugirieron considerar un factor único para el estudio de la justicia organizacional. De la misma forma, Elovainio et al. (2001) demostraron que la percepción de justicia distributiva depende de algunas variables que también influyen sobre la justicia interaccional como el apoyo social. Este hecho aporta más evidencias a la relación entre diferentes dimensiones de la justicia. Martínez-Íñigo y Totterdell (2016) consideran que la relación entre justicia distributiva e interaccional pueden integrarse considerando la perspectiva temporal. Según este punto de vista, la injusticia interpersonal (p. ej., comportamientos abusivos por parte del cliente hacia el trabajador), motivaría la elección de actuación superficial como estrategia de afrontamiento de la demanda emocional. La actuación superficial se relaciona, a su vez, con una mayor injusticia distributiva, lo cual aumentaría la percepción de agotamiento emocional. En futuras investigaciones se puede

plantear un análisis conjunto de la interacción entre diferentes dimensiones de la justicia organizacional para obtener una comprensión más amplia de su relación con el bienestar laboral en contextos de trabajo emocional.

Por ejemplo, cuando los empleados atribuyen la culpa a un cliente por una situación que genera una demanda emocional, es posible que el comportamiento del cliente aumente la percepción de injusticia interpersonal del empleado en comparación con un encuentro en el que el empleado asume la responsabilidad por el mismo tipo de comportamiento. Además, la percepción de justicia en los procedimientos para manejar las demandas injustificadas de los clientes puede arrojar luz sobre las atribuciones de responsabilidad y su relación con el agotamiento emocional. Si los empleados perciben que las normas organizativas para tratar con los clientes son injustas, en interacciones donde perciben las demandas como injustificadas, podrían evaluar dichos procedimientos como especialmente injustos y sentirse en una posición vulnerable que ignora sus intereses o las dificultades que enfrentan durante estos encuentros. Para probar estas hipótesis, en el futuro sería relevante realizar nuevas investigaciones que incluyan un análisis conjunto de las diferentes dimensiones de justicia (procedimental, interpersonal y distributiva), lo cual contribuiría a una mejor comprensión del impacto de la actuación superficial en el bienestar de los empleados.

Por último, en investigaciones futuras, sería relevante considerar otras dimensiones atribucionales. Estudios recientes sobre el comportamiento superficial (Yagil, 2020) y la regulación interpersonal de las emociones (Niven et al., 2019) demuestran que las atribuciones sobre los motivos para influir en los sentimientos de los demás están relacionadas con la calidad de la relación entre líderes y empleados. Las atribuciones que los empleados hacen sobre la estabilidad del comportamiento del cliente (por ejemplo, si creen que el comportamiento actual del cliente refleja su comportamiento habitual) o la presencia de motivos egoístas (por ejemplo, si el empleado cree que el pasajero no tenía intención de tomar el vuelo y está fingiendo haberlo perdido para obtener una compensación) también pueden contribuir a una mayor percepción de injusticia distributiva por parte del empleado. Un análisis conjunto de las diferentes dimensiones atribucionales que los empleados utilizan para comprender el origen, la estabilidad o la controlabilidad de las demandas emocionales y su impacto en la evaluación de la justicia distributiva puede proporcionar una comprensión más completa de los procesos de su efecto negativo sobre el bienestar laboral.



## 15. CONCLUSIONES FINALES

La actuación superficial es una estrategia de trabajo emocional inherente a las funciones de los empleados del sector servicios (Hochschild, 1983; Yagil, 2020) y debido a la competitividad creciente del sector, cada vez es más relevante (Groth et al., 2009). Sin embargo, la actuación superficial es un antecedente de problemas para el bienestar de los trabajadores, tales como, la tensión, el agotamiento emocional y la alienación, entre otros (Hülshager y Schewe, 2011; N. M. Humphrey, 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Por tanto, es importante conocer los mecanismos que puedan mitigar las consecuencias negativas derivadas de la actuación superficial.

La presente tesis doctoral proporciona evidencia sobre el papel mediador de las atribuciones de responsabilidad y de la justicia distributiva en la relación entre las demandas de actuación superficial y el agotamiento emocional. Además, se demuestra el poder del apoyo organizacional como potencial mecanismo de restauración de la justicia distributiva y, en consecuencia, como factor mitigador de las consecuencias negativas de la actuación superficial. Considerando el papel mediador de estos mecanismos interpersonales, es posible implementar nuevas estrategias y medidas organizativas dirigidas a aumentar la justicia distributiva de los intercambios sociales con los clientes. Por ejemplo, aumentando la libertad de los empleados para gestionar las demandas emocionales que consideren injustas o mediante el incremento de recursos laborales (p. ej., mejoras retributivas o apoyo organizacional) que permitan compensar los esfuerzos que los empleados invierten en la regulación de sus emociones.

El modelo presentado en este trabajo complementa modelos explicativos previos sobre los resultados del trabajo emocional que afirman que estas consecuencias dependen, fundamentalmente, de características individuales de los sujetos o del balance de recursos los recursos que consumidos. Esta nueva perspectiva añade a las anteriores la consideración del papel de las características de las relaciones interpersonales. Concretamente, amplía los modelos anteriores incluyendo el significado que los empleados otorgan a la interacción con los clientes y la justicia distributiva percibida. De esta forma, se abre la puerta a seguir explorando, en el futuro, otros mecanismos interpersonales que pueden ser relevantes para mejorar el bienestar de los empleados.



## 16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. En S. L. Sauter y L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*. (pp. 371-381). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10173-023>
- Aksin, Z. N., Armony, M., y Mehrotra, V. (2007). The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and operations management*, 16(6), 665-688. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00288.x>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., y Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., y Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323-333. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1>
- Anaza, N. A., Nowlin, E. L., y Wu, G. J. (2016). Staying engaged on the job: The role of emotional labor, job resources, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 50(7-8), 1470-1492. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0682>
- Andela, M., y Truchot, D. (2017). Emotional Dissonance and Burnout: The Moderating Role of Team Reflexivity and Re-Evaluation. *Stress and Health*, 33(3), 179-189. <https://doi.org/10.1002/smi.2695>
- Andela, M., Truchot, D., y Van der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 298-317. <https://doi.org/10.1037/str0000013>
- Andrzejewski, S. A., y Mooney, E. C. (2016). Service with a smile: Does the type of smile matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 135-141. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.010>
- Antonacopoulou, E. P., y Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005874>

- Aquino, K., Tripp, T. M., y Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of applied psychology, 86*(1), 52-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- Aronson, E. (1999). Dissonance, hypocrisy, and the self-concept. En E. Harmon-Jones y J. Mills (Eds.), *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology* (pp. 103-126). American Psychological Association.
- Arshadi, N., y Shahbazi, F. (2013). Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84*(9), 640-645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.618>
- Arvey, R. D., Renz, G. L., y Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 103-147.
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 80-115. <https://doi.org/10.2307/258824>
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48*(2), 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Ashforth, B. E., y Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. En S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 184-203). SAGE Publications.
- Ashkanasy, N. M., y Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *Research companion to emotion in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., y Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. (pp. 3-18). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Ashkanasy, N. M., y Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review, 3*(2), 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Asif, F., Javed, U., y Janjua, S. Y. (2018). The job demand-control-support model and employee wellbeing: A meta-analysis of previous research. *Pakistan Journal of Psychological Research, 33*(1), 203-221.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., y Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: An empirical study. *European journal of marketing, 35*(5-6), 687-707. <https://doi.org/10.1108/03090560110388169>

- Athay, M., y Darley, J. (1982). Social roles as interaction competencies. En W. Ickes y E. S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 55-83). Springer-Verlag.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., y O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences, 44*(3), 679-688. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.001>
- Austin, J. T., y Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin, 120*(3), 338-375. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.3.338>
- Bakker, A. B., y de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, 34*(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. En P. Y. Chen y C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete Reference Guide: Vol. III* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., y Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management, 10*(4), 423-440. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.423>
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., y Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology, 146*(1), 31-50. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>

- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 3-16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., y Shi, J. (2017). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management, 43*(4), 1261-1282. <https://doi.org/10.1177/0149206314550995>
- Barger, P. B., y Grandey, A. A. (2006). Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1229-1238. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478695>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly, 47*(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., Brief, A. P., y Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 3-52). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barsky, A., y Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 286-295. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.286>
- Basak, R., y Ghosh, A. (2011). School environment and locus of control in relation to job satisfaction among school teachers—A study from Indian perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29*, 1199-1208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.354>
- Basch, J., y Fisher, C. (2000). Affective Events-Emotions Matrix: A classification of work events and associated emotions. En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 36-48). Quorum Books.
- Bateson, J. E. G., y Hui, M. K. (1992). The Ecological Validity of Photographic Slides and Videotapes in Simulating the Service Setting. *Journal of Consumer Research, 19*(2), 271-281. <https://doi.org/10.1086/209301>
- Batson, C. D., Early, S., y Salvarani, G. (1997). Perspective taking: Imagining how another feels versus imagining how you would feel. *Personality and social psychology bulletin, 23*(7), 751-758. <https://doi.org/10.1177/0146167297237008>

- Batson, C. D., y Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological inquiry*, 2(2), 107-122. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202_1)
- Baumeister, R. F. (2002). Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 28(4), 670-676. [https://doi.org/10.1016/s0098-7913\(78\)80071-9](https://doi.org/10.1016/s0098-7913(78)80071-9)
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., y Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., y Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. Academic Press.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., y Vohs, K. D. (2018). The strength model of self-regulation: Conclusions from the second decade of willpower research. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 141-145. <https://doi.org/10.1177/1745691617716946>
- Baumeister, R. F., y Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115-128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Baumeister, R. F., y Vohs, K. D. (2016). Strength Model of Self-Regulation as Limited Resource: Assessment, Controversies, Update. *Advances in Experimental Social Psychology*, 54, 67-127. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.04.001>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., y Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Beal, D. J., y Trougakos, J. P. (2013). Episodic intrapersonal emotion regulation: Or, dealing with life as it happens. En A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, y D. E. Rupp (Eds.), *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. (pp. 31-55). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., y Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1053>
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., Hartig, J., Zapf, D., Hartig, J., y Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500. <https://doi.org/10.1080/13594320701662618>

- Bernerth, J. B., Walker, H. J., Walter, F., y Hirschfeld, R. R. (2011). A study of workplace justice differences during times of change: It's not all about me. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 336-359. <https://doi.org/10.1177/0021886311404929>
- Betti, E. (2018). Historicizing Precarious Work: Forty Years of Research in the Social Sciences and Humanities. *International Review of Social History*, 63(2), 273-319. Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/S0020859018000329>
- Bhave, D. P., y Glomb, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 683-707. <https://doi.org/10.1348/096317908X360684>
- Bhave, D. P., y Glomb, T. M. (2016). The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting–Job Satisfaction Relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722-741. <https://doi.org/10.1177/0149206313498900>
- Bies, R. J. (2002). Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford University Press.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? En J. A. Colquitt y J. Greenberg (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bies, R. J., y Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, y M. H. Bazeman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Biron, M., y van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282. <https://doi.org/10.1177/0018726712447832>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., y Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 98-106. <https://doi.org/10.1177/002224299405800408>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* (1.<sup>a</sup> ed.). Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24, 82-98. <https://doi.org/10.2307/259038>
- Bolton, R. N., y Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*, 36(2), 171-186.

- Bolton, S. C., y Boyd, C. (2003). Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289-308. <https://doi.org/10.1177/0950017003017002004>
- Bono, J. E., y Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. En N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, y C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 224-244). Psychology Press.
- Boucher, H. C., y Kofos, M. N. (2012). The idea of money counteracts ego depletion effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 804-810. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.003>
- Bradley, G. L., McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A., Jimmieson, N. L., y Dieter, D. (2010). Chapter 9 Service encounter needs theory: A dyadic, psychosocial approach to understanding service encounters. En W. J. Zerbe, H. Charmin E. J., y A. Neal M. (Eds.), *Emotions and Organizational Dynamism* (Vol. 6, pp. 221-258). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2010\)0000006013](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2010)0000006013)
- Brewster, Z. W., y Gourlay, K. (2021). The "Mask Effect" on the tips that customers leave restaurant servers. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103068. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103068>
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323-346. <https://doi.org/10.1080/135943299398212>
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of management review*, 27(1), 58-76.
- Brockner, J., Fishman, A. Y., Reb, J., Goldman, B., Spiegel, S., y Garden, C. (2007). Procedural fairness, outcome favorability, and judgments of an authority's responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1657-1671. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1657>
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., y Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of management Journal*, 37(2), 397-409. <https://doi.org/10.2307/256835>
- Brook, P. (2009). In critical defence of 'emotional labour': Refuting Bolton's critique of Hochschild's concept. *Work, Employment and Society*, 23(3), 531-548. <https://doi.org/10.1177/0950017009337071>

- Brotheridge, C. M., y Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of «people work». *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., y Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.1.57>
- Brotheridge, C. M., y Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Brouwers, A., Tomic, W., y Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17-39. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.103>
- Bulan, H. F., Erickson, R. J., y Wharton, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Social Problems*, 44, 235-256. <https://doi.org/10.1525/sp.1997.44.2.03x0224p>
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., y Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48-48. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.48>
- Campbell, I., y Price, R. (2016). Precarious work and precarious workers: Towards an improved conceptualisation. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(3), 314-332. <https://doi.org/10.1177/1035304616652074>
- Cannon, W. B. (1932). *Homeostasis. The Wisdom of the Body*. Norton.
- Cano-Garcia, F. J., Padilla-Muñoz, E. M., y Carrasco-Ortiz, M. Á. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences*, 38(4), 929-940. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.06.018>
- Carr, S. C., Guzman, J. M. de, Eltyeb, S. M., Furnham, A., MacLachlan, M., Marai, L., y McAuliffe, E. (2012). An introduction to humanitarian work psychology. En S. C. Carr, M. MacLachlan, y A. Furnham (Eds.), *Humanitarian work psychology*. (pp. 3-33). Palgrave Macmillan/Springer Nature.
- Carter, E. C., Kofler, L. M., Forster, D. E., y McCullough, M. E. (2015). A series of meta-analytic tests of the depletion effect: Self-control does not seem to rely on a limited resource. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(4), 796-815. <https://doi.org/10.1037/xge0000083>

- Carter, E. C., y McCullough, M. E. (2013a). After a pair of self-control-intensive tasks, sucrose swishing improves subsequent working memory performance. *BMC Psychology*, *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-22>
- Carter, E. C., y McCullough, M. E. (2013b). Is ego depletion too incredible? Evidence for the overestimation of the depletion effect. *Behavioral and Brain Sciences*, *36*(6), 683-684. <https://doi.org/10.1017/S0140525X13000952>
- Carter, E. C., y McCullough, M. E. (2014). Publication bias and the limited strength model of self-control: Has the evidence for ego depletion been overestimated? *Frontiers in Psychology*, *5*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00823>
- Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion*, *30*(2), 105-110. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9044-7>
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge University Press.
- Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., Ostermeier, K., y Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, *13*(2), 633-671. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0108>
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., y Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>
- Chen, S., Westman, M., y Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health*, *31*(2), 95-105. <https://doi.org/10.1002/SMI.2574>
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., y Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(4), 826-845. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918>
- Cheung, F. Y. L., y Tang, C. (2010a). The Influence of Emotional Dissonance on Subjective Health and Job Satisfaction: Testing the Stress-Strain-Outcome Model. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(12), 3192-3217. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00697.x>
- Cheung, F. Y. L., y Tang, C. S. kum. (2010b). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology*:

- Health and Well-Being*, 2(3), 323-339. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01037.x>
- Cheung, G., Chan, H. W. K., Wan, K., y Ng, O. (2015). Understanding the adoption of a student response system from an integrated approach. *Proceedings of the 10th International Conference on e-Learning, ICEL 2015*, 74-82. <http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=84940651629&partnerID=8YFLogxK>
- Cheung, G. W., y Lau, R. S. (2007). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Chi, N.-W., Chang, H.-T., y Huang, H.-L. (2015). Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 1-15.
- Chi, N.-W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., y Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337-1346. <https://doi.org/10.1037/a0022884>
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>
- Chou, H. Y., Hecker, R., y Martin, A. (2012). Predicting nurses' well-being from job demands and resources: A cross-sectional study of emotional labour. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 502-511. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01305.x>
- Christoforou, P. S., y Ashforth, B. E. (2015). Revisiting the debate on the relationship between display rules and performance: Considering the explicitness of display rules. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 249-261. <https://doi.org/10.1037/a0036871>
- Chu, K. H., Baker, M. A., y Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
- Clarkson, J. J., Hirt, E. R., Austin Chapman, D., y Jia, L. (2011). The Impact of Illusory Fatigue on Executive Control: Do Perceptions of Depletion Impair Working Memory Capacity? *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 231-238. <https://doi.org/10.1177/1948550610386628>
- Clarkson, J. J., Hirt, E. R., Jia, L., y Alexander, M. B. (2010). When perception is more than reality: The effects of perceived versus actual resource depletion on self-regulatory behavior.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 29-46.  
<https://doi.org/10.1037/a0017539>
- Clarkson, J. J., Otto, A. S., Hassey, R., y Hirt, E. R. (2016). Perceived Mental Fatigue and Self-Control. En E. R. Hirt, J. J. Clarkson, y L. Jia (Eds.), *Self-Regulation and Ego Control* (pp. 185-202). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801850-7.00010-X>
- Cohen, R. L. (1982). Perceiving Justice: An Attributional Perspective. En J. Greenberg y R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (pp. 119-160). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-299580-4.50010-0>
- Cohen-Charash, Y., y Byrne, Z. S. (2008). Affect and Justice: Current Knowledge and Future Directions. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 360-391). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00033>
- Cohen-Charash, Y., y Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.666>
- Cohen-Charash, Y., y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., y Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x>
- Cole, N. D. (2008). The effects of differences in explanations, employee attributions, type of infraction, and discipline severity on perceived fairness of employee discipline. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(2), 107-120. <https://doi.org/10.1002/cjas.57>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., y Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social

- exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Conlon, D. E., y Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of management journal*, 39(4), 1040-1056. <https://doi.org/10.2307/256723>
- Cooper, M. L., Kuntsche, E., Levitt, A., Barber, L. L., y Wolf, S. (2016). Motivational models of substance use: A review of theory and research on motives for using alcohol, marijuana, and tobacco. En K. J. Sher (Ed.), *The Oxford handbook of substance use and substance use disorders* (Vol. 1, pp. 375-421). Oxford University Press.
- Côté, S. (2005). A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain. *The Academy of Management Review*, 30(3), 509-530. <https://doi.org/10.2307/20159142>
- Côté, S., Moon, S., y Miners, C. T. H. (2008). Emotion regulation in the workplace. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 284-300). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00028>
- Cottingham, M. D., Erickson, R. J., y Diefendorff, J. M. (2015). Examining men's status shield and status bonus: How gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles: A Journal of Research*, 72(7), 377-389. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0419-z>
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., y Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66(7), 885-904. <https://doi.org/10.1177/0018726713485609>
- Crego, A., Martínez-Iñigo, D., y Tschan, F. (2013). Moderating effects of attributions on the relationship between emotional dissonance and surface acting: A transactional approach to health care professionals' emotion work. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 570-581. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01037.x>
- Cropanzano, R. (2005). Foreword: Workplace emotion: Where we've been, where we're going, and where we ought to be. *Emotions in organizational behavior*.
- Cropanzano, R., y Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., y Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., y Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R., y Rupp, D. E. (2008). Social Exchange Theory and Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures. En S. W. Gilliland, D. D. Steiner, y D. P. Skarlicki (Eds.), *Justice, Morality, and Social Responsibility* (pp. 63-99). Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J., y Grandey, A. A. (2000). Doing justice to workplace emotion. En N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 49-62). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Cukur, C. S. (2009). The Development of the Teacher Emotional Labor Scale (TELS): Validity and Reliability. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(2), 559-574.
- Dahling, J. J., y Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.12.009>
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A., y Butcher, K. (2007). The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, 10(1), 78-92. <https://doi.org/10.1177/1094670507304694>
- Dang, J., Barker, P., Baumert, A., Bentvelzen, M., Berkman, E., Buchholz, N., Buczny, J., Chen, Z., De Cristofaro, V., de Vries, L., Dewitte, S., Giacomantonio, M., Gong, R., Homan, M., Imhoff, R., Ismail, I., Jia, L., Kubiak, T., Lange, F., ... Zinkernagel, A. (2021). A Multilab Replication of the Ego Depletion Effect. *Social Psychological and Personality Science*, 12(1), 14-24. <https://doi.org/10.1177/1948550619887702>
- Davis, M. H. (1980). *Interpersonal Reactivity Index*. Edwin Mellen Press.
- Daw, N. D., Niv, Y., y Dayan, P. (2005). Uncertainty-based competition between prefrontal and dorsolateral striatal systems for behavioral control. *Nature neuroscience*, 8(12), 1704-1711. <https://doi.org/10.1038/nn1560>
- De Cuyper, N., Castanheira, F., De Witte, H., y Chambel, M. (2014). A Multiple-Group Analysis of Associations Between Emotional Exhaustion and Supervisor-Rated Individual Performance: Temporary Versus Permanent Call-Center Workers. *Human Resource Management*, 53(4), 623-633. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- De Jonge, J., y Kompier, M. A. J. (1997). A critical examination of the Demand-Control-Support Model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235-258. <https://doi.org/10.1023/B:IJSM.0000008152.85798.90>

- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., y Bongers, P. M. (2003). «The very best of the millennium»: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(4), 282-305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- DeBono, A., Shmueli, D., y Muraven, M. (2011). Rude and inappropriate: The role of self-control in following social norms. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*(1), 136-146. <https://doi.org/10.1177/0146167210391478>
- Demaree, H. A., Schmeichel, B. J., Robinson, J. L., Pu, J., Everhart, D. E., y Berntson, G. G. (2006). Up- and down-regulating facial disgust: Affective, vagal, sympathetic, and respiratory consequences. *Biological Psychology, 71*(1), 90-99. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2005.02.006>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., y Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(4), 423-441. <https://doi.org/10.1080/13594320244000274>
- Deng, H., y Leung, K. (2014). Contingent punishment as a double-edged sword: A dual-pathway model from a sense-making perspective. *Personnel Psychology, 67*(4), 951-980. <https://doi.org/10.1111/peps.12074>
- Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., y Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: A resource depletion perspective. *Personnel Psychology, 70*(2), 469-502. <https://doi.org/10.1111/peps.12156>
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., y Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: A resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology, 69*(2), 431-465. <https://doi.org/10.1111/peps.12107>
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., y Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema, 26*(4), 538-544. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.110>
- Dickinson, A., y Balleine, B. W. (1994). Motivational Control of goal-directed action. *Animal Learning & Behavior, 22*, 1-18. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep11512272>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., y Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>

- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., y Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 170-186. <https://doi.org/10.1037/a0021725>
- Diefendorff, J. M., y Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 945-959. <https://doi.org/10.1002/job.230>
- Diefendorff, J. M., y Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 284-294. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.284>
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., y Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(2), 273-298. <https://doi.org/10.1348/096317905X68484>
- Diestel, S., Rivkin, W., y Schmidt, K. H. (2015). Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process: Results from two diary studies. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 809-827. <https://doi.org/10.1037/a0038373>
- Doebel, S., y Munakata, Y. (2018). Group Influences on Engaging Self-Control: Children Delay Gratification and Value It More When Their In-Group Delays and Their Out-Group Doesn't. *Psychological Science, 29*(5), 738-748. <https://doi.org/10.1177/0956797617747367>
- Dormann, C., y Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of occupational health psychology, 9*(1), 61-82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Drach-Zahavy, A., Yagil, D., y Cohen, I. (2017). Social model of emotional labour and client satisfaction: Exploring inter-and intrapersonal characteristics of the client- provider encounter. *Work & Stress, 31*(2), 182-208. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303550>
- Du, J., Fan, X., y Feng, T. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(3), 449-466. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0210-9>
- Duarte, J., y Pinto-Gouveia, J. E. (2017). The role of psychological factors in oncology nurses' burnout and compassion fatigue symptoms. *European Journal of Oncology Nursing, 28*, 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2017.04.002>

- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., y Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), 1013-1034. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00470.x>
- Dukes, D., Abrams, K., Adolphs, R., Ahmed, M. E., Beatty, A., Berridge, K. C., Broomhall, S., Brosch, T., Campos, J. J., Clay, Z., Clément, F., Cunningham, W. A., Damasio, A., Damasio, H., D'Arms, J., Davidson, J. W., De Gelder, B., Deonna, J., De Sousa, R., ... Sander, D. (2021). The rise of affectivism. *Nature Human Behaviour, 5*(7), 816-820. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01130-8>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., y Mitchell, T. R. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *Academy of Management Review, 36*(4), 731-753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenkraft, N., y Elflein, H. A. (2010). The way you make me feel: Evidence for individual differences in affective presence. *Psychological Science, 21*(4), 505-510. <https://doi.org/10.1177/0956797610364117>
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. En P. Ekman (Ed.), *Darwin and facial expression: A century of research in review* (pp. 169-222). Academic Press.
- Ekman, P., Davidson, R. J., y Friesen, W. V. (1990). The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology: II. *Journal of personality and social psychology, 58*(2), 342-342. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.342>
- Ekman, P., Friesen, W. V., y O'sullivan, M. (1988). Smiles when lying. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(3), 414-420. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.414>
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., y Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice, 16*(2), 95-110. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160201>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., y Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology, 86*(3), 418-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.418>
- English, T., y Eldesouky, L. (2020). We're not alone: Understanding the social consequences of intrinsic emotion regulation. *Emotion, 20*(1), 43-47. <https://doi.org/10.1037/emo0000661>

- English, T., y John, O. P. (2013). Understanding the social effects of emotion regulation: The mediating role of authenticity for individual differences in suppression. *Emotion, 13*(2), 314-329. <https://doi.org/10.1037/a0029847>
- Erickson, R. J., y Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Source: Social Psychology Quarterly, 64*(2), 146-163. <https://doi.org/10.2307/3090130>
- Erickson, R. J., y Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations, 24*(2), 188-213. <https://doi.org/10.1177/0730888497024002004>
- Eurostat. (2022). *The European economy since the start of the millenium*. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/index.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/index.html?lang=en)
- Farh, F., Jiing-Lih, Podsakoff, P. M., y Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management, 16*(4), 705-721. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Festinger, L., y Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58*(2), 203-210. <https://doi.org/10.1037/h0041593>
- Fineman, S. (Ed.). (1993). *Emotion in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. En R. L. Payne y C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 219-240). John Wiley & Sons.
- Fisher, C. D., y Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 123-129. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8)
- Folger, R., y Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (Vol. 1, pp. 1-55). Stanford University Press.
- Folger, R., y Skarlicki, D. P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 83-105). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-004>
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., y Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Frontiers in Psychology, 10*, 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>

- Francis, L., y Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(4), 250-261. <https://doi.org/10.1037/h0087260>
- Frenkel, S. J., Li, M., y Restubog, S. L. D. (2012). Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion among Chinese Migrant Workers: Evidence from two Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 121-147. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00858.x>
- Frijda, N. H. (2010). Impulsive action and motivation. *Biological psychology*, 84(3), 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2010.01.005>
- Fujita, K. (2011). On conceptualizing self-control as more than the effortful inhibition of impulses. *Personality and Social Psychology Review*, 15(4), 352-366. <https://doi.org/10.1177/1088868311411165>
- Furnham, A., Sadka, V., y Brewin, C. R. (1992). The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 27-39. <https://doi.org/10.1002/job.4030130104>
- Gabriel, A. S., y Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804-1825. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1135>
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gailliot, M. T., y Baumeister, R. F. (2007). The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control. *Personality and Social Psychology Review*, 11(4), 303-327. <https://doi.org/10.1177/1088868307303030>
- Galicia, F. A., y Zermeño, M. E. G. (2009). Estrés, agotamiento profesional (burnout) y salud en profesores de acuerdo a su tipo de contrato. *Ciencia & Trabajo*, 12(33), 172-176.
- Ganster, D. C., y Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. En C. L. Cooper y T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 235-280). John Wiley & Sons.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., y Coglisier, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554-569. <https://doi.org/10.1002/job.2349>
- Ghanizadeh, A., y Jalal, F. K. C. (2017). A Study of Iranian EFL Teachers' Attributions, Job Satisfaction, and Stress at Work. *Alberta Journal of Educational Research*, 63(3), 304-320. <https://doi.org/10.11575/ajer.v63i3.56359>

- Ghosh, P., Rai, A., y Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>
- Giardini, A., y Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.63>
- Gihyung, K., y Lee, S. (2014). Women Sales Personnel's Emotion Management: Do Employee Affectivity, Job Autonomy, and Customer Incivility Affect Emotional Labor? *Asian Women*, 30(4), 3-27. <https://doi.org/10.14431/aw.2014.12.30.4.3>
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.20>
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., y Rotundo, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.700>
- Glomb, T. M., y Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1)
- Goldberg, L. S., y 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), 301-318. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.301>
- Gollwitzer M., P., y Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 69-119). Elsevier Academic Pres. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Gong, T., Park, J., y Hyun, H. (2020). Customer response toward employees' emotional labor in service industry settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(January 2020), 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101899>
- Goodwin, R. E., Groth, M., y Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001>
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor* [Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College].



- Grandey, A. A., y Fisk, G. M. (2004). Display rules in service jobs: What's fairness got to do with it? En P. L. Perrewé y D. Ganster (Eds.), *Exploring Interpersonal Dynamics* (Vol. 4, pp. 265-293). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04007-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04007-7)
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., y Sideman, L. A. (2005). Is «service with a smile» enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002>
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., y Steiner, D. D. (2005). Must «service with a smile» be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.893>
- Grandey, A. A., Frone, M., Melloy, R., y Sayre, G. (2016). *Faking and drinking: Emotional labor and dysregulated alcohol consumption*. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Anaheim, CA.
- Grandey, A. A., y Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323-349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grandey, A. A., y Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 407-422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- Grandey, A. A., Rupp, D., y Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770-785. <https://doi.org/10.1002/job.2020>
- Grandey, A. A., y Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.58>

- Gross, J. J. (1998a). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 224-237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Gross, J. J. (1998b). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry*, *26*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Gross, J. J., y John, O. P. (1997). Revealing feelings: Facets of emotional expressivity in self-reports, peer ratings, and behavior. *Journal of personality and social psychology*, *72*(2), 435-435. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.2.435>
- Gross, J. J., y 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), 348-362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., y Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 958-974. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44634116>
- Gul, H., Rehman, Z., Usman, M., y Hussain, S. (2015). The Effect of Organizational Justice on Employee Turnover Intention with the Mediating role of Emotional Exhaustion in the Banking Sector of Afghanistan. *International Journal of Management Sciences*, *5*(4), 272-285.
- Guy, M. E. (2019). Thinking Globally About the Public Service Work Experience. En M. E. Guy, S. H. Mastracci, y S.-B. Yang (Eds.), *The Palgrave Handbook of Global Perspectives on Emotional Labor in Public Service* (pp. 25-50). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24823-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24823-9_2)
- Guy, M. E., y Azhar, A. (2018). Emotional labor meanings, gender, and culture: A comparative assessment. *Administrative Theory & Praxis*, *40*(4), 289-303. <https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1485452>
- Guy, M. E., y Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public administration review*, *64*(3), 289-298. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>
- Haar, J. M., y Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(8), 1827-1842. <https://doi.org/10.1080/09585190903087248>

- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hagger, M. S. (2015). Conservation of resources theory and the «strength» model of self-control: Conceptual overlap and commonalities. *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(2), 89-94. <https://doi.org/10.1002/smi.2639>
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., Alberts, H., Anggono, C. O., Batailler, C., Birt, A. R., Brand, R., Brandt, M. J., Brewer, G. A., Bruyneel, S., Calvillo, D. P., Campbell, W. K., Cannon, P. R., Carlucci, M., Carruth, N. P., Cheung, T. T. L., Crowell, A., De Ridder, D. T. D., Dewitte, S., ... Zwienerberg, M. (2016). A Multilab Preregistered Replication of the Ego-Depletion Effect. *Perspectives on Psychological Science*, 11(4), 546-573. <https://doi.org/10.1177/1745691616652873>
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., y Chatzisarantis, N. L. D. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525. <https://doi.org/10.1037/a0019486>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hall, E. J. (1993). Smiling, deferring, and flirting: Doing gender by giving "good service". *Work and occupations*, 20(4), 452-471.
- Hall, J. A., y Halberstadt, A. G. (1981). Sex roles and nonverbal communication skills. *Sex Roles*, 7(3), 273-287. <https://doi.org/10.1007/BF00287542>
- Han, K.-M., Shin, C., Yoon, H.-K., Ko, Y.-H., Kim, Y.-K., y Han, C. (2018). Emotional labor and depressive mood in service and sales workers: Interactions with gender and job autonomy. *Psychiatry Research*, 267, 490-498. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.06.044>
- Hanel, P. H. P., y Vione, K. C. (2016). Do Student Samples Provide an Accurate Estimate of the General Public? 1-10, 11(12), e0168354. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168354>

- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00028-7)
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., y Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0175>
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., y Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1-17. <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., y Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-99. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., y Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work and Stress*, 24(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Havard, C., Rorive, B., y Sobczak, A. (2009). Client, Employer and Employee: Mapping a Complex Triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/0959680109339406>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3.<sup>a</sup> ed.). Guilford publications.
- Hegtvedt, K. A., Thompson, E. A., y Cook, K. S. (1993). Power and Equity: What Counts in Attributions for Exchange Outcomes? *Social Psychology Quarterly*, 56(2), 100-119. <https://doi.org/10.2307/2787000>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Michael, P., y Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.58>
- Henry, P. J. (2008). Student Sampling as a Theoretical Problem. *Psychological Inquiry*, 19(2), 114-126. <https://doi.org/10.1080/10478400802049951>
- Heppner, W. L., Kernis, M. H., Nezlek, J. B., Foster, J., Lakey, C. E., y Goldman, B. M. (2008). Within-person relationships among daily self-esteem, need satisfaction, and authenticity. *Psychological Science*, 19(11), 1140-1145. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02215.x>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. The World Press.

- Hess, R. L., Ganesan, S., y Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>
- Heuven, E., y Bakker, A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81-100. <https://doi.org/10.1080/13594320344000039>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (1998). Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress. *Plenum Press*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0115-6>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., y Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. <https://doi.org/10.1086/227049>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hoffman, M. L. (1982). Development of prosocial motivation: Empathy and guilt. En N. Eisenberger (Ed.), *The development of prosocial behavior* (pp. 281-313). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-234980-5.50016-X>
- Holman, D., Chissick, C., y Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. <https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Holman, D., Martínez-Iñigo, D., y Totterdell, P. (2008a). Emotional Labor, Well-Being, and Performance. En S. Cartwright y C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (pp. 331-355). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0014>
- Holman, D., Martínez-Iñigo, D., y Totterdell, P. (2008b). Emotional labour and employee well-being: An integrative review. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 301-315). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00029>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. (p. 404). Harcourt, Brace.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich. <http://psycnet.apa.org/record/1974-20800-000>

- Hopp, H., Rohrman, S., Zapf, D., y Hodapp, V. (2010). Psychophysiological effects of emotional dissonance in a face-to-face service interaction. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(4), 399-414. <https://doi.org/10.1080/10615800903254091>
- Horvath, M., y Andrews, S. B. (2007). The role of fairness perceptions and accountability attributions in predicting reactions to organizational events. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(2), 203-222. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.2.203-223>
- Howard, L. W., y Cordes, C. L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 409-428. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9158-5>
- Huang, Q., Xing, Y., y Gamble, J. (2019). Job demands–resources: A gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., y Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 505-521. <https://doi.org/10.1037/a0021003>
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Schewe, A. F., y 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. <https://doi.org/10.1037/a0038229>
- Hülshager, U. R., y 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. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Humphrey, N. M. (2021). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12818>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., y Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Humphrey, S. E., Ellis, A. P., Conlon, D. E., y Tinsley, C. H. (2004). Understanding customer reactions to brokered ultimatums: Applying negotiation and justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 466-482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.466>
- Huppertz, A. V., Hülshager, U. R., De Calheiros Velozo, J., y Schreurs, B. H. (2020). Why do emotional labor strategies differentially predict exhaustion? Comparing psychological effort, authenticity, and relational mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 214-226. <https://doi.org/10.1037/ocp0000179>

- Hur, W. M., Moon, T. W., y Han, S. J. (2014). The role of chronological age and work experience on emotional labor: The mediating effect of emotional intelligence. *Career Development International*, 19(7), 734-754. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0162>
- Hur, W. M., Moon, T.-W., y Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: The structural relationship between emotional labor, Job satisfaction, And customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0161>
- Hwa, M. A. C. (2012). Emotional labor and emotional exhaustion: Does co-worker support matter? *Journal of Management Research*, 12(3), 115-127.
- Intelligence Agency Central. (2017). The world factbook 2017. En *Intelligence Agency Central*.
- Inzlicht, M., y Friese, M. (2019). The Past, Present, and Future of Ego Depletion. *Social Psychology*, 50(5-6), 370-378. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000398>
- Inzlicht, M., y Schmeichel, B. J. (2012). What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 450-463. <https://doi.org/10.1177/1745691612454134>
- Inzlicht, M., Schmeichel, B. J., y Macrae, C. N. (2014). Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(3), 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.12.009>
- Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L., y Roberts, B. W. (2021). Integrating Models of Self-Regulation. *Annual Review of Psychology*, 72, 319-345. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-061020-105721>
- Ismail, H. (2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86-96. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i1.6757>
- Janssen, O., Lam, C. K., y Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809. <https://doi.org/10.1002/job.614>
- Jarczok, M. N., Mauss, D., Koenig, J., Li, J., Herr, R. M., y Thayer, J. F. (2013). Autonomic nervous system activity and workplace stressors-A systematic review. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 37(8), 1810-1823. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2013.07.004>
- Jaspars, J. M. F., Fincham, F. D., y Hewstone, M. (1983). *Attribution theory and research: Conceptual, developmental, and social dimensions*. Academic Press.

- Jeon, A. (2016). The effect of pre-flight attendants' emotional intelligence, emotional labor, and emotional exhaustion on commitment to customer service. *Service Business*, *10*(2), 345-367. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0273-2>
- Jeong, S.-H. (2009). Public's responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, *35*(3), 307-309. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.010>
- Job, V., Dweck, C. S., y Walton, G. M. (2010). Ego depletion-is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychological Science*, *21*(11), 1686-1693. <https://doi.org/10.1177/0956797610384745>
- Johnson, H.-A. M., y Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(4), 319-333. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.319>
- Johnson, J. L., y O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Johnson, R. E., Muraven, M., Donaldson, T. L., y Lin, S.-H. (J. ). (2017). Self-Control in Work Organizations. En D. L. Ferris, R. E. Johnson, y C. Sedikides (Eds.), *The Self at Work: Fundamental Theory and Research* (1st ed., pp. 119-144). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315626543-6>
- Judge, T. A., y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 395-404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Judge, T. A., Woolf, E. F., y Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multi-level, experience sampling study. *Personnel Psychology*, *62*(1), 57-88. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x>
- Kain, J., y Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job Demands-Control model: A summary of current issues and recommendations for future research. En P. L. Perrewé y D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 8, pp. 237-268). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009)
- Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. *International journal of human resource studies*, *6*(1), 1-20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., y Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional

- affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- Kanfer, R., y Kantrowitz, T. M. (2002). Emotion regulation: Command and control of emotion in work life. En R. G. Lord, R. Klimoski, y R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (1.ª ed., pp. 433-472). Pfeiffer.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., y Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.322>
- Karatepe, O. M., y Choubtarash, H. (2014). The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 40(C), 182-191. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.07.006>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., y 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. <https://doi.org/10.1111/jan.12185>
- Kashif, M., Zarkada, A., y Thurasamy, R. (2017). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672-1688. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0145>
- Keh, H. T., Ren, R., Hill, S. R., y Li, X. (2013). The Beautiful, the Cheerful, and the Helpful: The Effects of Service Employee Attributes on Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 30(3), 461-469. <https://doi.org/10.1002/mar.20599>
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska symposium on motivation*, 192-238.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American psychologist*, 28(2), 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Kelley, H. H., y Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. Wiley.

- Kelly, J. R., y Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Kemp, E., Borders, A. L., y Ricks, J. M. (2013). Sales manager support: Fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3-4). <https://doi.org/10.1108/03090561311297508>
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., y 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. <https://doi.org/10.1111/jasp.12211>
- Kim, E., Bhawe, D. P., y Glomb, T. M. (2013). Emotion Regulation in Workgroups: The Roles of Demographic Diversity and Relational Work Context. *Personnel Psychology*, 66(3), 613-644. <https://doi.org/10.1111/peps.12028>
- Kim, G., y Lee, H. S. (2012). The Qualitative Study on the Emotional Labor of Fashion Sales Personnel-Focused on Fast Fashion Sales Personnel. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 36(5), 534-548. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2012.36.5.534>
- Kim, S., y Wang, J. (2018). The role of job demands–resources (JDR) between service workers' emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2894. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
- Kim, Y. S., y Ra, D. S. (2009). The effects of job stress on the service commitment of employees in nursing care institution. *Korean Society of Welfare for the Aged*, 46, 7-27.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., y Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878-905. <https://doi.org/10.1177/0149206311407326>
- Kool, W., y Botvinick, M. (2014). A labor/leisure tradeoff in cognitive control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 131-141. <https://doi.org/10.1037/a0031048>
- Kop, N., Euwema, M., y Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & stress*, 13(4), 326-340. <https://doi.org/10.1080/02678379950019789>
- Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work* (1.<sup>a</sup> ed.). Red Globe Press London.
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., y Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of applied psychology*, 96(4), 827-839. <https://doi.org/10.1037/a0023047>

- Kovoor-Misra, S., y Gopalakrishnan, S. (2016). Culpable leaders, trust, emotional exhaustion, and identification during a crisis. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1100-1116. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2015-0079>
- Krishnan, R., Loon, K. W., y Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(3), 466-477. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i3/3942>
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., y Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00131-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00131-3)
- Kruml, S. M., y Geddes, D. (2000a). Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor? En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Theory, Research and Practice* (1.ª ed., pp. 177-188). Greenwood.
- Kruml, S. M., y Geddes, D. (2000b). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49. <https://doi.org/10.1177/0893318900141002>
- Kurzban, R., Duckworth, A., Kable, J. W., y Myers, J. (2013). An opportunity cost model of subjective effort and task performance. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(6), 661-679. <https://doi.org/10.1017/S0140525X12003196>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., y Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Haynes, S. H., May, D., Ricciardelli, R., y Leone, M. (2019). Testing a Path Model of Organizational Justice and Correctional Staff Job Stress Among Southern Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 46(10), 1367-1384. <https://doi.org/10.1177/0093854819843336>
- Larson, E. B., y Yao, X. (2005). Clinical empathy as emotional labor in the patient-physician relationship. *Journal of the American Medical Association*, 293(9), 1100-1106. <https://doi.org/10.1001/jama.293.9.1100>
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

- Lechner, A. T., y Paul, M. (2019). Is this smile for real? The role of affect and thinking style in customer perceptions of frontline employee emotion authenticity. *Journal of Business Research*, 94(C), 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.009>
- Lee, J., y Michael Ok, C. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.014>
- Lee, S.-M. (2013). *The effects of emotional quotient (EQ) on the emotional labor and the service manners of airline passenger service staffs*. Korea Aerospace University.
- Lee, Y. H., y Chelladurai, P. (2016). Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(2), 170-184. <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1092481>
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. University of California Press.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9(C), 91-131. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3)
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg, y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 27-55). Springer. [https://doi.org/doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Lewig, K. A., y Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392. <https://doi.org/10.1080/13594320344000200>
- Li, M., Zhao, Z., y Cui, L. (2021). Emotional labor strategies mediate the relationship between psychological empowerment and burnout of frontline hotel employees. *Social Behavior and Personality*, 49(4), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.10053>
- Liao, H., y Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>
- Liao, H., y Yan, A. (2014). The Effects, Moderators and Mechanism of Emotional Labor. *Advances in Psychological Science*, 22(9), 1504-1512. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2014.01504>
- Liao, W.-C., y Tai, W.-T. (2006). Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 34(5), 545-556. <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.5.545>

- Liaw, Y.-J., Chi, N.-W., y Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Lord, R. G. (2005). Emotions in organizational behavior. *Choice Reviews Online*, 43(02), 43-1043-43-1043. <https://doi.org/10.5860/choice.43-1043>
- Lord, R. G., Klimoski, R. J., y Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. Jossey-Bass.
- Lowe, R., y Ziemke, T. (2011). The feeling of action tendencies: On the emotional regulation of goal-directed behavior. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00346>
- Mahmoodi-Shahrehabaki, M. (2015). Detecting agents of emotional exhaustion among Iranian language teachers within the framework of attribution theory. *GESJ: Education Science and Psychology*, 34(2), 45-61.
- Mahoney, K. T., Buboltz, W. C., Buckner, J. E., y Doverspike, D. (2011). Emotional Labor in American Professors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-423. <https://doi.org/10.1037/a0025099>
- Manassero, M. A., Garcia Buades, E., Torrens, G., Ramis, C., Vazquez, A., y Ferrer, V. A. (2006). Teacher burnout: Attributional aspects. *Psychology in Spain*, 10(1), 66-74.
- Manusov, V., y Spitzberg, B. (2008). Attribution Theory: Finding Good Cause in the Search for Theory. En L. A. Baxter y Dawn. O. Braithwaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (pp. 37-49). Sage Publications, Inc.
- Martijn, C., Tenbült, P., Merckelbach, H., Dreezens, E., y de Vries, N. K. (2002). Getting A Grip on Ourselves: Challenging Expectancies About Loss of Energy After Self-Control. *Social Cognition*, 20(6), 441-460. <https://doi.org/10.1521/soco.20.6.441.22978>
- Martín, P., Salanova, M., y Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 111-126. <https://doi.org/10.1177/00027162995610010>

- Martínez-Íñigo, D. (2001). Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: Dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 131-153.
- Martínez-Íñigo, D., Mercado, F., y Totterdell, P. (2015). Using interpersonal affect regulation in simulated healthcare consultations: An experimental investigation of self-control resource depletion. *Frontiers in Psychology*, 6, 1485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01485>
- Martínez-Íñigo, D., Poerio, G. L., y Totterdell, P. (2013). The association between controlled interpersonal affect regulation and resource depletion. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(2), 248-269. <https://doi.org/10.1111/aphw.12009>
- Martínez-Íñigo, D., y Totterdell, P. (2016). The mediating role of distributive justice perceptions in the relationship between emotion regulation and emotional exhaustion in healthcare workers. *Work & Stress*, 30(1), 26-45. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126768>
- Martínez-Íñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., y Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47. <https://doi.org/10.1080/02678370701234274>
- Martínez-Íñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., y Holman, D. (2009). The source of display rules and their effects on Primary Health Care professionals' well-being. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 618-631. <https://doi.org/10.1017/S1138741600001980>
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., y Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 100-119. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00005.x>
- Martinko, M. J., y Thomson, N. F. (1998). A synthesis and extension of the Weiner and Kelley attribution models. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(4), 271-284. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp2004\\_4](https://doi.org/10.1207/s15324834basp2004_4)
- Mashi, M. S. (2018). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351-1360. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice-Hall.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S., y Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mastracci, S., y Adams, I. (2018). "That's What the Money's for": Alienation and Emotional Labor in Public Service. *Administrative Theory and Praxis*, 40(4), 304-319. <https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1485449>
- Matteucci, M. C., Tomasetto, C., Selleri, P., y Carugati, F. (2008). Teacher judgments and pupils' causal explanations: Social valorization of effort-based explanations in school context. *European Journal of Psychology of Education*, 23, 421-432. <https://doi.org/10.1007/BF03172750>
- Mauss, I. B., Bunge, S. A., y Gross, J. J. (2008). Culture and Automatic Emotion Regulation. En M. Vandekerckhove, C. von Scheve, S. Ismer, S. Jung, y S. Kronast (Eds.), *Regulating Emotions: Culture, Social Necessity, and Biological Inheritance* (pp. 39-60). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444301786.ch2>
- Mccoll-Kennedy, J. R., y Sparks, B. A. (2003). Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266. <https://doi.org/10.1177/1094670502238918>
- McCormick, J., y Barnett, K. (2011). Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 278-293. <https://doi.org/10.1108/09513541111120114>
- McKibben, E. S. (2010). The relationship between mood, emotional labor, ego depletion, and customer outcomes over time [Clemson University]. En *ProQuest Dissertations and Theses*. All Dissertations. 575.
- McKinsey & Company. (2017). Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation.(2017). *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Future%20of%20Organizations/What%20the%20>
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., y Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00657.x>
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., y Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53. <https://doi.org/10.1177/2041386611417746>

- Messick, D. M., y Sentis, K. P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(4), 418-434. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(79\)90047-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90047-7)
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., y Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 10-20. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M., y Gross, J. J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. En C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* (Vol. 5, pp. 245-273). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2009\)0000005013](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2009)0000005013)
- Miller, A. L., Lo, S. L., Bauer, K. W., y Fredericks, E. M. (2020). Developmentally informed behaviour change techniques to enhance self-regulation in a health promotion context: A conceptual review. *Health Psychology Review*, 14(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1718530>
- Miller, R. S. (1997). Inattentive and contented: Relationship commitment and attention to alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 758-758. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.4.758>
- Moazzezi, M., Sattari, S., y Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64. <https://doi.org/10.12816/0003882>
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., y Cortese, C. G. (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands—Resources model. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1133. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- Moller, A. C., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2006). Choice and ego-depletion: The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(8), 1024-1036. <https://doi.org/10.1177/0146167206288008>
- Molm, L. D., Collett, J. L., y Schaefer, D. R. (2006). Conflict and Fairness in Social Exchange. *Social Forces*, 84(4), 2331-2352. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0100>
- Moradi, S., Nima, A. A., Ricciardi, M. R., Archer, T., y Garcia, D. (2014). Exercise, character strengths, well-being, and learning climate in the prediction of performance over a 6-month period at a call center. *Frontiers in psychology*, 5, Article 497. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00497>

- Moran, D. J. (2015). Acceptance and Commitment Training in the workplace Defining psychological flexibility. *Current Opinion in Psychology*, 2, 26-31. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2014.12.031>
- Morgeson, F. P., y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morris, J. A., y Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Mowday, R. T., y Colwell, K. A. (2003). Employee reactions to unfair outcomes in the workplace: The contributions of Adams' equity theory to understanding work motivation. En L. W. Porter y R. M. Steers (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7.<sup>a</sup> ed., pp. 65-82). Irwin/McGraw-Hill.
- Mukherjee, S., Yadav, R., Yung, I., Zajdel, D. P., y Oken, B. S. (2011). Sensitivity to mental effort and test-retest reliability of heart rate variability measures in healthy seniors. *Clinical Neurophysiology*, 122(10), 2059-2066. <https://doi.org/10.1016/j.clinph.2011.02.032>
- Muraven, M., y Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.126.2.247>
- Muraven, M., Tice, D. M., y Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 774-789. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.774>
- Näring, G., Briët, M., y Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315. <https://doi.org/10.1080/02678370601065182>
- Näring, G., y van Droffelaar, A. (2007). Incorporation of Emotional Labor in the Demand–Control–Support Model: The Relation with Emotional Exhaustion and Personal Accomplishment in Nurses. En C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, y W. J. Zerbe (Eds.), *Functionality, Intentionality and Morality* (Vol. 3, pp. 221-236). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(07\)03009-X](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(07)03009-X)
- Näring, G., Vlerick, P., y van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: The job and individual perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63-72. <https://doi.org/10.1080/03055698.2011.567026>

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the «why» of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Niven, K., Totterdell, P., y Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9(4), 498-509. <https://doi.org/10.1037/a0015962>
- Niven, K., Troth, A. C., y Holman, D. (2019). Do the effects of interpersonal emotion regulation depend on people's underlying motives? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 1020-1026. <https://doi.org/10.1111/joop.12257>
- Nixon, A. E., Yang, L. Q., Spector, P. E., y Zhang, X. (2011). Emotional labor in china: Do perceived organizational support and gender moderate the process? *Stress and Health*, 27(4), 289-305. <https://doi.org/10.1002/smi.1359>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., y Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v3i3p110>
- O'Brien, E., y Linehan, C. (2019). Problematizing the authentic self in conceptualizations of emotional dissonance. *Human Relations*, 72(9), 1530-1556. <https://doi.org/10.1177/0018726718809166>
- Ogresta, J., Rusac, S., y Zorec, L. (2008). Relation between burnout syndrome and job satisfaction among mental health workers. *Croatian Medical Journal*, 49(3), 364-374. <https://doi.org/10.3325/cmj.2008.3.364>
- Özkan, A. H. (2022). Organizational justice perceptions and turnover intention: A meta-analytic review. *Kybernetes*, 3(2). <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- Parker, S. K., Axtell, C. M., y Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 211-228. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211>
- Parkinson, B., Fischer, A. H., y Manstead, A. S. R. (2004). *Emotion in social relations: Cultural, group, and interpersonal processes* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203644966>
- Paules, G. F. (1991). *Dishing it out: Power and resistance among waitresses in a New Jersey restaurant* (Vol. 105). Temple University Press.
- Payne, R. L., y Cooper, C. (Eds.). (2001). *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. John Wiley & Sons.

- Peccei, R., y Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86. <https://doi.org/10.1080/09585199700000041>
- Perrewe, P. L., y Ganster, D. C. (1989). The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 213-229. <https://doi.org/10.1002/job.4030100303>
- Petit, O., Basso, F., Merunka, D., Spence, C., Cheok, A. D., y Oullier, O. (2016). Pleasure and the control of food intake: An embodied cognition approach to consumer self-regulation. *Psychology & Marketing*, 33(8), 608-619. <https://doi.org/10.1002/mar.20903>
- Pham, T., Lechner, A. T., y Mathmann, F. (2022). Fake smiles. Customer reactions to employees' display inauthenticity and choice restrictions. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1078-1093. <https://doi.org/10.1002/mar.21643>
- Piccoli, B., y De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246-263. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polletta, F., y Tufail, Z. (2016). Helping Without Caring: Role Definition and the Gender-Stratified Effects of Emotional Labor in Debt Settlement Firms. *Work and Occupations*, 43(4), 401-433. <https://doi.org/10.1177/0730888416656031>
- Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S., y Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.004>
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., y Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>

- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027. <https://doi.org/10.2307/3069445>
- Pugh, S. D., Groth, M., y 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), 377-390. <https://doi.org/10.1037/a0021395>
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154. <https://doi.org/10.1023/A:1021329112679>
- Putnam, L. L., y Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. En S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (1st ed., pp. 36-57). Sage Publications, Inc.
- Quiñones-García, C., Rodríguez-Carvajal, R., Clarke, N., y Moreno-Jiménez, B. (2013). Development and cross-national validation of the Emotional Effort Scale (EEF). *Psicothema*, 25(3), 363-369. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.289>
- Rafaeli, A., y Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37. <https://doi.org/10.2307/257991>
- Rafaeli, A., y Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.
- Rees, D. W., y Cooper, C. L. (1992). The occupational stress indicator locus of control scale: Should this be regarded as a state rather than trait measure? *Work & Stress*, 6(1), 45-48. <https://doi.org/10.1080/02678379208257038>
- Reyna, C., y Weiner, B. (2001). Justice and utility in the classroom: An attributional analysis of the goals of teachers' punishment and intervention strategies. *Journal of educational psychology*, 93(2), 309-319. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.93.2.309>
- Richards, J. M., y Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 410-424. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.410>
- Robinson, J. L., y Demaree, H. A. (2007). Physiological and cognitive effects of expressive dissonance. *Brain and Cognition*, 63(1), 70-78. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2006.08.003>
- Robinson, S. L., y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>

- Rothbaum, F., Weisz, J. R., y Snyder, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*(1), 5-37. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.5>
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., y Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 305-317. <https://doi.org/10.1037/a0015747>
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., y Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. En *Emotions in organizational behavior* (pp. 201-223). Psychology Press.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., y Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, *5*(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Rudolph, U., Roesch, S. C., Greitemeyer, T., y Weiner, B. (2004). A meta-analytic review of help giving and aggression from an attributional perspective: Contributions to a general theory of motivation. *Cognition and Emotion*, *18*(6), 815-848. <https://doi.org/10.1080/02699930341000248>
- Rupp, D. E., y Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 925-946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Rupp, D. E., McCance, A. S., y Grandey, A. (2007). A cognitive-emotional theory of customer injustice and emotional labor. En D. DeCremer (Ed.), *Advances in the Psychology of Justice and Affect* (pp. 199-226). Information Age Publishing.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., y Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *123*(2), 159-185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S., y Sonntag, K. (2008). Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation. *Journal of Management*, *34*(5), 903-924. <https://doi.org/10.1177/0149206307309261>

- Rupp, D. E., y Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 971-978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford University Press.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaible, L. M., y Six, M. (2016). Emotional Strategies of Police and Their Varying Consequences for Burnout. *Police Quarterly, 19*(1), 3-31. <https://doi.org/10.1177/1098611115604448>
- Schaubroeck, J., y Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(2), 163-183. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L)
- Schaufeli, W. B. (2006). The Balance of Give and Take: Toward a Social Exchange Model of Burnout. *Revue internationale de psychologie sociale, 19*(1), 75-119.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., y Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B., y Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En G. F. Bauer y O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D., y Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress, 10*(3), 225-237. <https://doi.org/10.1080/02678379608256802>
- Scherer, S., Zapf, D., Beitler, L. A., y Trumpold, K. (2020). Testing a multidimensional model of emotional labor, emotional abilities, and exhaustion: A multilevel, multimethod approach. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 46-67. <https://doi.org/10.1037/ocp0000166>

- Schmeichel, B. J., Demaree, H. A., Robinson, J. L., y Pu, J. (2006). Ego depletion by response exaggeration. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(1), 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.02.005>
- Schmeichel, B. J., Harmon-Jones, C., y Harmon-Jones, E. (2010). Exercising Self-Control Increases Approach Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), 162-173. <https://doi.org/10.1037/a0019797>
- Schmidt, K.-H., y Diestel, S. (2014). Are emotional labour strategies by nurses associated with psychological costs? A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 51(11), 1450-1461. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.03.003>
- Schroth, H. A., y Pradhan Shah, P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 462-471. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.462>
- Schunk, D. H., y DiBenedetto, M. K. (2020). Cognitive regulation. En *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.886>
- Schwarz, A. (2012). Stakeholder Attributions in Crises: The Effects of Covariation Information and Attributional Inferences on Organizational Reputation. *International Journal of Strategic Communication*, 6(2), 174-195. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.596869>
- Seegerstrom, S. C., y Nes, L. S. (2007). Heart Rate Variability Reflects Self-Regulatory Effort, Strength, and Fatigue. *Psychological Science*, 18(3), 275-281. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01888.x>
- Seisdedos, N. (1997). *MBI Inventario «Burnout» de Maslach: Manual*. TEA.
- Sergeant, A., y Frenkel, S. (2000). When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers? *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/109467050031002>
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., y Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12096>
- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, 78(June 2018), 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.022>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., y Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological

- authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1380>
- Shore, L. M., y Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731-744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)
- Shuler, S., y Sypher, B. D. (2000). Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89. <https://doi.org/10.1177/0893318900141003>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Simpson, P. A., y Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 715-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.715>
- Singh, D., y Glavin, P. (2017). An occupational portrait of emotional labor requirements and their health consequences for workers. *Work and Occupations*, 44(4), 424-466. <https://doi.org/10.1177/0730888417726835>
- Smith, P., y Gray, B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: Role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21(3), 230-237. <https://doi.org/10.1054/nedt.2001.0541>
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spell, C. S., y Arnold, T. J. (2007a). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Spell, C. S., y Arnold, T. J. (2007b). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751. <https://doi.org/10.1002/job.441>
- Spencer, S. (2005). *The influence of social comparisons of interactional justice on emotional labor: An extension of fairness, affective events, and emotional regulation theories*. [University of Illinois at Urbana-Champaign]. ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.ideals.illinois.edu/handle/2142/82098>

- Spencer, S., y Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 429-444. <https://doi.org/10.1037/a0013804>
- Steele, C. M., y Liu, T. J. (1983). Dissonance processes as self-affirmation. *Journal of personality and social psychology, 45*(1), 5-19. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.5>
- Stenross, B., y Kleinman, S. (1989). The highs and lows of emotional labor: Detectives' encounters with criminals and victims. *Journal of Contemporary Ethnography, 17*(4), 435-452. <https://doi.org/10.1177/089124189017004003>
- Styhre, A., Ingelgdrd, A., Beausang, P., Castenfors, M., Mulec, K., y Roth, J. (2002). Emotional management and stress: Managing ambiguities. *Organization Studies, 23*(1), 83-103. <https://doi.org/10.1177/017084060202300105>
- Sun, P.-C., Hsu, W.-J., y Wang, K.-C. (2012). Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(7), 1462-1480. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581632>
- Sutton, R. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36*(2), 245-268. <https://doi.org/10.2307/2393355>
- Tabibnia, G., David, C. J., Kraynak, T. E., Westbrook, C., Julson, E., y Tindle, H. A. (2014). Common prefrontal regions activate during self-control of craving, emotion, and motor impulses in smokers. *Clinical Psychological Science, 2*(5), 611-619. <https://doi.org/10.1177/2167702614522037>
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of social psychology, 141*(4), 494-508. <https://doi.org/10.1080/00224540109600567>
- Tamblyn, R., Abrahamowicz, M., Dauphinee, D., Wenghofer, E., Jacques, A., Klass, D., Smee, S., Blackmore, D., Winslade, N., y Girard, N. (2007). Physician scores on a national clinical skills examination as predictors of complaints to medical regulatory authorities. *Jama, 298*(9), 993-1001. <https://doi.org/10.1001/jama.298.9.993>
- Tan, H. H., Foo, M. D., y Kwek, M. H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal, 47*(2), 287-296.
- Tao, K., Karande, K., y Arndt, A. D. (2016). How Angry Customer Complaints Influence Salesperson Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice, 24*(3), 265-282. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170521>

- Taylor, S., y Tyler, M. (2000). *Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry*. 14(1), 77-95. <https://doi.org/10.1177/09500170022118275>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951>
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M., y Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(April 2016), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135007>
- Thibaut, J. W., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thomas, P., y Nagalingappa, D. G. (2012). Consequences of perceived organizational justice: An empirical study of white-collar employees. *Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce*, III(3(2)).
- Timmers, M., Fischer, A. H., y Manstead, A. S. R. (1998). Gender differences in motives for regulating emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 974-985. <https://doi.org/10.1177/0146167298249005>
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381. <https://doi.org/10.1177/089124193022003004>
- Top, M., y Tekingunduz, S. (2018). The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(5), 558-566. <https://doi.org/10.1111/jnu.12419>
- Totterdell, P., y Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>

- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., y Zweig, D. (2015). Too Drained to Help: A Resource Depletion Perspective on Daily Interpersonal Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 227-236. <https://doi.org/10.1037/a0038082>
- Troyer, L., Mueller, C. W., y Osinsky, P. I. (2000). Who's the boss? A role—Theoretic analysis of customer work. *Work and Occupations, 27*(3), 406-427. <https://doi.org/10.1177/0730888400027003007>
- Tsai, W.-C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of management, 27*(4), 497-512. <https://doi.org/10.1177/014920630102700406>
- Tsai, W.-C., y Huang, Y.-M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 1001-1008. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.1001>
- Tyler, J. M., y Burns, K. C. (2008). After depletion: The replenishment of the self's regulatory resources. *Self and Identity, 7*(3), 305-321. <https://doi.org/10.1080/15298860701799997>
- Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human resource management journal, 25*(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., y Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology, 75*(6), 1449-1458. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1449>
- Van Der Doef, M., y Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., y Sixma, H. J. (1994). Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory. *Journal of social and clinical psychology, 13*(1), 86-100. <https://doi.org/10.1521/jscp.1994.13.1.86>
- Van Dijk, P. A., Kirk-Brown, A., Dijk, V., Kirk Brown, A., y Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization, 12*(2), 101-115. <https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.2.101>
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., y Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of applied social psychology, 29*(1), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb01376.x>

- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x>
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., y Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311-339. <https://doi.org/10.1177/2041386612454911>
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C. W., y Taris, T. W. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- Vanroelen, C., Levecque, K., y Louckx, F. (2009). Psychosocial working conditions and self-reported health in a representative sample of wage-earners: A test of the different hypotheses of the Demand-Control-Support-Model. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(3), 329-342. <https://doi.org/10.1007/s00420-008-0340-2>
- Veldstra, C. (2020). Bad feeling at work: Emotional labour, precarity, and the affective economy. *Cultural Studies*, 34(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09502386.2018.1555269>
- Vohs, K. D., y Baumeister, R. F. (2004). Understanding Self-Regulation: An Introduction. En R. F. Baumeister y K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation* (Vol. 19, pp. 1-9). The Guilford Press.
- Vohs, K. D., Schmeichel, B. J., Lohmann, S., Gronau, Q. F., Finley, A. J., Ainsworth, S. E., Alquist, J. L., Baker, M. D., Brizi, A., Bunyi, A., Butschek, G. J., Campbell, C., Capaldi, J., Cau, C., Chambers, H., Chatzisarantis, N. L. D., Christensen, W. J., Clay, S. L., Curtis, J., ... Albarracín, D. (2021). A Multisite Preregistered Paradigmatic Test of the Ego-Depletion Effect. *Psychological Science*, 32(10), 1566-1581. <https://doi.org/10.1177/0956797621989733>
- von Gilsa, L., Zapf, D., Ohly, S., Trumpold, K., y Machowski, S. (2014). There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 884-896. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839548>
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., y Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487-516. <https://doi.org/10.1111/peps.12044>

- Wang, G., Seibert, S. E., y Boles, T. L. (2011). Synthesizing What We Know and Looking Ahead: A Meta-Analytical Review of 30 Years of Emotional Labor Research. En C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, y W. J. Zerbe (Eds.), *What Have We Learned?: Ten Years on (Research on Emotion in Organizations)* (Vol. 7, pp. 15-43). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2011\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2011)0000007006)
- Wang, H., Hall, N. C., y Rahimi, S. (2015). Self-efficacy and causal attributions in teachers: Effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.12.005>
- Wang, H., Hall, N. C., y Taxer, J. L. (2019). Antecedents and Consequences of Teachers' Emotional Labor: A Systematic Review and Meta-analytic Investigation. *Educational Psychology Review*. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09475-3>
- Wang, K. L., y Groth, M. (2014). Buffering the Negative Effects of Employee Surface Acting: The Moderating Role of Employee-Customer Relationship Strength and Personalized Services. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 341-350. <https://doi.org/10.1037/a0034428>
- Weary, G., Stanley, M. A., y Harvey, J. H. (2012). *Attribution*. Springer Science & Business Media.
- Webb, T. L., Gallo, I. S., Miles, E., Gollwitzer, P. M., y Sheeran, P. (2012). Effective regulation of affect: An action control perspective on emotion regulation. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 143-186. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.718134>
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., y Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Weiner, B. (1980). May I borrow your class notes? An attributional analysis of judgments of help giving in an achievement-related context. *Journal of Educational Psychology*, 72(5), 676-681. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.72.5.676>
- Weiner, B. (1982). An attribution theory of motivation and emotion. *Series in Clinical & Community Psychology: Achievement, Stress, & Anxiety*.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Weiner, B. (1995). *Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct*. Guilford Press.
- Weiner, B. (2001). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attribution perspective. En F. Salili, C. Y. Chiu, y Y. Y. Hong (Eds.), *Student motivation: The Culture and Context of Learning* (pp. 17-30). Springer New York, NY.

- Weiner, B., Graham, S., y Reyna, C. (1997). An attributional examination of retributive versus utilitarian philosophies of punishment. *Social Justice Research, 10*, 431-452. <https://doi.org/10.1007/BF02683293>
- Weiss, H. M. (Ed.). (2001). Special issue—Affect at work: Collaborations of basic and organizational research. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 86*(1), Issue 1.
- Weiss, H. M. (Ed.). (2002). Special issue on emotional experiences at work. *Motivation and Emotion, 26*, Issue 1.
- Weiss, H. M., y Brief, A. P. (2001). Affect at work: A historical perspective. *Emotions at work: Theory, research and applications in management, 133*, 133-171.
- Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Weiss, H. M., Suckow, K., y Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 786-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), y Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management, 81*(August 2019), 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations, 20*(2), 205-232. <https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561*(1), 158-176. <https://doi.org/10.1177/000271629956100111>
- Wharton, A. S., y Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of management Review, 18*(3), 457-486. <https://doi.org/10.2307/258905>
- Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations, 44*(3), 296-328. <https://doi.org/10.1177/0730888417697232>
- White, E. (2011). Helping to promote psychological well-being at work: The role of work engagement, work stress and psychological detachment using the job demands-resources model. *The Plymouth Student Scientist, 4*(2), 155-180.

- Wong, C.-S., Wong, P.-M., y Law, K. S. (2005). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. En C. E. J. Härtel y N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (1st ed., pp. 235-250). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wong, E., Tschan, F., y Semmer, N. K. (2017). Effort in emotion work and well-being: The role of goal attainment. *Emotion, 17*(1), 67-77. <https://doi.org/10.1037/emo0000196>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baiouisis, M., y Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology, 55*(3), 385-399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yagil, D. (2020). Positive framing of surface acting: The mitigating effect of self-serving attributions on sense of inauthenticity and emotional exhaustion. *International Journal of Stress Management, 27*(3), 217-225. <https://doi.org/10.1037/str0000148>
- Yagil, D., y Ben-Zur, H. (2009). Self-serving attributions and burnout among service employees. *International Journal of Organizational Analysis, 17*(4), 320-338. <https://doi.org/10.1108/19348830910992121>
- Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., y Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 292-301. <https://doi.org/10.1037/apl0000043>
- Yan, Z., y Wei, Y. (2010). Study on the Formation Mechanism of Customer-oriented Based on POS in Service Industry. *Science and Technology Management Research, 14*, 158-161.
- Yang, H., Carmon, Z., Kahn, B., Malani, A., Schwartz, J., Volpp, K., y Wansink, B. (2012). The hot-cold decision triangle: A framework for healthier choices. *Marketing Letters, 23*(2), 457-472. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9179-0>
- Yang, S.-B., y Guy, M. E. (2015). Gender effects on emotional labor in Seoul metropolitan area. *Public Personnel Management, 44*(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/0091026014550491>
- Yang, T., Jin, X., Shi, H., Liu, Y., Guo, Y., Gao, Y., y Deng, J. (2021). Occupational stress, distributive justice and turnover intention among public hospital nurses in China: A

- cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 61, 151481. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151481>
- Ybema, J. F., y Smulders, P. (2002). Emotional demand and the need to hide emotions at work. *Behavior & Organization*, 26(3), 129-146.
- Ybema, J. F., van der Meer, L., y Leijten, F. R. M. (2016). Longitudinal Relationships Between Organizational Justice, Productivity Loss, and Sickness Absence Among Older Employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(5), 645-654. <https://doi.org/10.1007/s12529-016-9546-y>
- Yin, H., Huang, S., y Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 28(November 2019), 100283. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100283>
- Yin, H., Wang, W., Huang, S., y Li, H. (2018). Psychological Capital, Emotional Labor and Exhaustion: Examining Mediating and Moderating Models. *Current Psychology*, 37(1), 343-356. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9518-z>
- Zapf, D. (2002). Emotion, work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resources Management Review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- Zapf, D., y Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., y Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & health*, 16(5), 527-545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>
- 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. <https://doi.org/10.1080/135943299398230>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., y Pandit, A. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research and Practice* (pp. 189-214.). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

- Zhan, Y., Wang, M., y Shi, J. (2016). Interpersonal Process of Emotional Labor: The Role of Negative and Positive Customer Treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525-557.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12114>
- Zhao, L. (2003). The formation of gender roles and their social adaption. *HuaNan Normal University Journal (Social Science)*, 5, 136-142.

# **ANEXOS**



## I. Listado de siglas y abreviaturas

---

AET	Teoría de los Eventos Afectivos
CCS	Compromiso con el Servicio al Cliente
D-C	Modelo de las Demandas-Control
JD-R	Modelo de las Demandas-Recursos Laborales
COR	Modelo de la Conservación de Recursos

---

## II. Certificado Favorable del comité de Ética de la Universidad Rey Juan Carlos para los Estudios 1 y 2



Universidad  
Rey Juan Carlos

Rectorado

D. José Luis del Barrio Fernández, Secretario del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos,

### CERTIFICA

Que este Comité ha evaluado el proyecto de investigación titulado:

**EFFECTOS MODERADORES DE LA ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD Y MEDIADORES DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA EN LA RELACIÓN ENTRE LA ACTUACIÓN SUPERFICIAL Y EL AGOTAMIENTO EMOCIONAL**

Con número de registro interno: 2404201807018

y considera que:

- Se cumplen los requisitos éticos necesarios del protocolo en relación con los objetivos del estudio y están justificados los riesgos y molestias previsibles para los participantes.
- La capacidad del investigador y los medios disponibles son apropiados para llevar a cabo el estudio.

Por lo que ha decidido emitir un dictamen **FAVORABLE** para la realización de dicho proyecto, cuyo investigador principal es Don **ALEJANDRO GARCÍA ROMERO** de la Facultad de Ciencias de la Salud de la URJC.

Lo que firmo en Móstoles a 22 de mayo de 2018.



Firmado: D. José Luis del Barrio Fernández

- Este informe sólo tiene validez para el proyecto o procedimiento propuesto y en las condiciones en ellos descritas. Cualquier cambio que afecte a las implicaciones éticas y/o de seguridad del mismo y de los participantes, invalida este informe y deberá ser puesto en conocimiento de este Comité de Ética para su valoración.
- El Comité de Ética de la Investigación puede instar a las autoridades autonómicas para que proceda a la suspensión cautelar de la investigación autorizada en los casos en los que no se hayan observado los requisitos que establece la legislación vigente y sea necesaria para proteger los derechos de los ciudadanos.

### III. Consentimiento Informado utilizado para los Estudios 1 y 2

(GRUPO DOBLE)

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO:

Efectos moderadores de la atribución de responsabilidad y mediadores de la percepción de justicia distributiva en la relación entre la actuación superficial y el agotamiento emocional

Mediante la firma de este documento, D/Dña. \_\_\_\_\_ otorga su consentimiento para participar como participante en el proyecto referido, realizado por D. Alejandro García Romero, como Investigador Principal de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), bajo la supervisión y dirección del Dr. David Martínez Íñigo (URJC) (Departamento de Medicina y Cirugía, Psicología, Medicina Preventiva y Salud Pública, Inmunología y Microbiología Médicas, Enfermería y Estomatología).

#### ***Objetivo, metodología y procedimiento***

La regulación de las emociones forma parte de las demandas que deben atender aquellas personas cuyo trabajo implica relacionarse con clientes. Este tipo de demanda afecta al bienestar de los empleados, en unas ocasiones de forma positiva y en otras de forma negativa. Conocer cómo y cuándo se producen estos efectos es el objetivo principal de este estudio.

Para participar en el estudio deberá ver unos videos en los que una alumna reclama una subida de nota en un examen para poder aprobar la asignatura. Una vez haya visto el primer vídeo deberá responder una serie de preguntas sobre sus impresiones sobre la interacción entre el empleado y el cliente. A continuación, deberá repetir el mismo procedimiento para el segundo texto

#### ***Beneficios del proyecto***

Tu participación en el experimento nos permitirá conocer más sobre la regulación emocional en el trabajo y su relación con efectos negativos como consecuencia de estas situaciones.

Tras finalizar el estudio, recibirás una invitación a participar en una charla informativas sobre los principales resultados del estudio, lo que te permitirá obtener información de interés para futuras experiencias de trabajo en equipo.

#### ***Confidencialidad y responsabilidades y anonimato.***

En lo que se refiere al manejo de los datos, la participación en el estudio será ANONIMA, sin que se solicite ningún dato ligado a su identidad personal. Tan solo, te pediremos que nos facilites, si así los deseas, una dirección de correo a la que dirigimos para invitarte a la presentación de los resultados. Podrás hacernos llegar esa dirección una vez finalizada tu participación, enviándonos un correo a la dirección [alejandro.garcia@urjc.es](mailto:alejandro.garcia@urjc.es) o utilizando el siguiente número de teléfono: 914888932.

En lo que a la CONFIDENCIALIDAD se refiere, hay que señalar que el marco de interpretación de este documento se realizará, en los casos que sea aplicable, al amparo de la Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.

En cualquier caso, el tratamiento de sus datos, en el supuesto de que lo hubiera y siempre y cuando los datos no pudieran tratarse de forma anónima y/o disociada, se hará de

acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, y demás legislación aplicable, pudiendo ejercer en cualquier momento los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, reconocidos por esta normativa. Al ser la Universidad Rey Juan Carlos la responsable del fichero y el tratamiento de los datos adoptará las medidas de seguridad de índole técnica y organizativa necesarias para proteger la confidencialidad e integridad de la información, así como las demás obligaciones que establece la Ley Orgánica 15/1999 referida y su normativa de desarrollo.

En el caso de que usted sea alumno de la URJC, se le ha informado que la participación o no en la investigación no afectará en su actividad académica ni en la evaluación de la misma en ninguna asignatura o materia que esté cursando o que vaya a cursar en un futuro.

Con las garantías legales oportunas, los resultados del estudio podrán ser comunicados a la comunidad científica a través de congresos y publicaciones, garantizando que en todo el proceso de difusión, se omitirá su identidad y cualquier dato personal que pueda facilitar que le identifique.

Los resultados de la investigación le serán proporcionados si los solicita al investigador/a D. Alejandro García Romero quién atenderá cualquier tipo de duda o pregunta que tenga que realizarle en relación al estudio. Su centro de trabajo está ubicado en la Universidad Rey Juan Carlos (despacho 2035, edificio Departamental II, Campus de Alcorcón).

La Universidad Rey Juan Carlos y el equipo de investigación que lidera el referido proyecto están exentos de cualquier responsabilidad que se derive de la investigación que no se haya manifestado en el presente escrito, sea cual fuere el momento y lugar en donde se realizara.

Declara que ha recibido suficiente información sobre el estudio y que ha tenido oportunidad de efectuar preguntas sobre el mismo y, en su caso, ha recibido respuestas satisfactorias del investigador/investigadores responsables. Ha comprendido la información recibida y la decisión que toma es libre y voluntaria pudiendo en cualquier momento revocar por escrito este consentimiento sin expresar la causa y sin que suponga perjuicio alguno en su actividad académica actual o futura

Por último, para recibir información sobre cualquier cuestión con relación al experimento, puedes contactar con el investigador principal del estudio, Alejandro García Romero, mediante el correo [alejandro.garcia@urjc.es](mailto:alejandro.garcia@urjc.es) o mediante el teléfono 914888932.

En Madrid, a

de 2018

Firma y nombre del Investigador

Firma y nombre del participante.

## IV. Escenarios utilizados para la manipulación experimental del Estudio 1

### *Escenario Auto-Atribución de responsabilidad*

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se ha cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque la compañía lo había adelantado y no se lo había comunicado por correo electrónico ni por teléfono. A pesar de haber llegado con más de cuatro horas de adelanto al aeropuerto, no ha llegado a tiempo. Al buscar en las pantallas por la hora antigua no vio su vuelo. Tampoco pudo darse cuenta por megafonía, ya que nadie avisó de la partida del vuelo. **En ese momento, Mario se da cuenta de que se le olvidó llamar por megafonía a los pasajeros del vuelo ya que se encontró a un compañero que hacía bastante tiempo que no veía y se quedaron charlando.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, ha visto a otras personas con este mismo problema y les han dejado acceder al avión dadas las circunstancias.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo. Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación.

### *Escenario Hetero-Atribución de responsabilidad*

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se han cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. **El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque antes de embarcar se estuvo paseando por las tiendas del aeropuerto y se entretuvo en una degustación de vinos que realizaba una de ellas.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud

colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, que le ha pasado lo mismo le han dejado acceder al avión.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo. Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación.

## V. Escenarios utilizados para la manipulación experimental del Estudio 2

### *Escenario Auto-Atribución de responsabilidad con Apoyo Organizacional*

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se ha cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque la compañía lo había adelantado y no se lo había comunicado por correo electrónico ni por teléfono. A pesar de haber llegado con más de cuatro horas de adelanto al aeropuerto, no ha llegado a tiempo. Al buscar en las pantallas por la hora antigua no vio su vuelo. Tampoco pudo darse cuenta por megafonía, ya que nadie avisó de la partida del vuelo. **En ese momento, Mario se da cuenta de que se le olvidó llamar por megafonía a los pasajeros del vuelo ya que se encontró a un compañero que hacía bastante tiempo que no veía y se quedaron charlando.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, ha visto a otras personas con este mismo problema y les han dejado acceder al avión dadas las circunstancias.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica al viajero de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo. Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación. **En ese momento, Mario ve a su supervisor. Cuando el pasajero se marcha, el supervisor comenta la situación con Mario, mostrándose comprensivo con la dificultad de la situación y le felicita por la forma en que lo ha manejado, reconociendo su esfuerzo por hacer el trabajo lo mejor posible. Por último, le agradece en nombre de la compañía su esfuerzo en situaciones difíciles como la que acaba de ocurrir.**

### *Escenario Auto-Atribución de responsabilidad sin Apoyo Organizacional*

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se ha cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque la compañía lo había adelantado y no se lo había comunicado por correo electrónico ni por teléfono. A pesar de haber llegado con más de cuatro horas de adelanto al

aeropuerto, no ha llegado a tiempo. Al buscar en las pantallas por la hora antigua no vio su vuelo. Tampoco pudo darse cuenta por megafonía, ya que nadie avisó de la partida del vuelo. **En ese momento, Mario se da cuenta de que se le olvidó llamar por megafonía a los pasajeros del vuelo ya que se encontró a un compañero que hacía bastante tiempo que no veía y se quedaron charlando.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, ha visto a otras personas con este mismo problema y les han dejado acceder al avión dadas las circunstancias.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica al viajero de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo. Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación. **En ese momento, Mario ve a su supervisor mirando hacia él y se da cuenta de que ha presenciado toda la escena. A continuación, el supervisor mira hacia otro lado y se dirige hacia la puerta de acceso al avión.**

### ***Escenario Hetero-Atribución de responsabilidad con Apoyo Organizacional***

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se han cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. **El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque antes de embarcar se estuvo paseando por las tiendas del aeropuerto y se entretuvo en una degustación de vinos que realizaba una de ellas.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, que le ha pasado lo mismo le han dejado acceder al avión.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica al viajero de manera amable cómo proceder. Sin embargo, Mario tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo.

Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación. **En ese momento, Mario ve a su supervisor. Cuando el pasajero se marcha, el supervisor comenta la situación con Mario, mostrándose comprensivo con la dificultad de la situación y le felicita por la forma en que lo ha manejado, reconociendo su esfuerzo por hacer el trabajo lo mejor posible. Por último, le agradece en nombre de la compañía su esfuerzo en situaciones difíciles como la que acaba de ocurrir.**

### ***Escenario Hetero-Atribución de responsabilidad sin Apoyo Organizacional***

Mario trabaja para una compañía aérea que opera en el aeropuerto de Barajas. Se encarga de revisar el tamaño de las maletas de los pasajeros, solicitar las tarjetas de embarque y supervisar el acceso de los pasajeros al avión en la puerta de embarque.

Justo cuando se han cerrado el embarque de un vuelo, se presenta un pasajero muy preocupado e inquieto tras ver las puertas de acceso cerradas y cómo la pasarela de acceso al avión está siendo recogida. **El pasajero informa a Mario que ha llegado 15 minutos tarde a su vuelo porque antes de embarcar se estuvo paseando por las tiendas del aeropuerto y se entretuvo en una degustación de vinos que realizaba una de ellas.**

El pasajero le solicita insistentemente a Mario que le deje subir al avión, ya que no sabe cuándo podrá coger otro vuelo y necesita llegar a su destino a la hora prevista de manera urgente. Mario no puede facilitarle una solución rápida, ya que el embarque está cerrado, e intenta mostrarse comprensivo y empatizar con el pasajero, manteniendo una actitud colaboradora. Le explica al pasajero que por motivos de seguridad aeroportuaria no está permitido abrir las puertas del avión una vez que éstas han sido cerradas. El pasajero le dice que, en otras ocasiones, que le ha pasado lo mismo le han dejado acceder al avión.

A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por ser amable, el pasajero le insiste, suplicándole que necesita subirse al avión. Ante la nueva negativa por parte de Mario, el pasajero le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación a la compañía aérea por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica al viajero de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión porque tiene que dirigirse a una nueva puerta de embarque para realizar su trabajo. Finalmente, el pasajero se despide y se dirige, a continuación, a la oficina de atención al viajero para poner una reclamación. **En ese momento, Mario ve a su supervisor mirando hacia él y se da cuenta de que ha presenciado toda la escena. A continuación, el supervisor mira hacia otro lado y se dirige hacia la puerta de acceso al avión.**

## VI. Consentimiento informado utilizado para el Estudio 3

### HOJA DE INFORMACIÓN AL PACIENTE/PARTICIPANTE

En primer lugar, agradecemos su colaboración en el estudio titulado:

#### **Efectos moderadores de la atribución de responsabilidad y mediadores de la percepción de justicia distributiva en la relación entre la actuación superficial y el agotamiento emocional**

Sin su ayuda esta investigación no podría realizarse. Gracias por su participación.

#### **1. ¿Qué es y qué persigue este estudio?**

La regulación de las emociones forma parte de las demandas que deben atender aquellas personas cuyo trabajo implica relacionarse con clientes. Este tipo de demanda afecta al bienestar de los empleados, en unas ocasiones de forma positiva y en otras de forma negativa. El estudio tiene como objetivo conocer cómo y cuándo se producen estos efectos.

Tu participación en el experimento nos permitirá conocer más sobre la regulación emocional en el trabajo y su relación con efectos negativos como consecuencia de estas situaciones.

#### **2. ¿Cómo se realizará el estudio?**

Para participar en el estudio deberá ver unos videos en los que una alumna reclama una subida de nota en un examen para poder aprobar la asignatura. Una vez haya visto el primer vídeo deberá responder una serie de preguntas sobre sus impresiones sobre la interacción entre la alumna y el profesor. También evaluaremos sus impresiones y sentimientos.

#### **3.- ¿Cómo trataremos sus datos?**

- Sepa que la **finalidad del tratamiento** de los datos personales que se deriven de su participación serán utilizados para avanzar en el conocimiento científico sobre factores que medien sobre los efectos negativos de determinadas conductas en el entorno laboral. No obstante, le informamos de que está contemplado en el Reglamento europeo general de Protección de Datos, Reglamento (UE) 2016/679 ( art. 13.3) que si se diera el caso de que el responsable del tratamiento quisiera proyectar el tratamiento ulterior de datos personales para un fin que no sea aquel para el que se recogieron, deberá proporcionarle a usted con anterioridad a dicho tratamiento ulterior la información sobre ese otro fin y todo lo relativo a la información necesaria sobre sus derechos y el tratamiento de los datos.
- El **plazo de conservación** de sus datos personales con posterioridad a su participación será de 3 años.
- Le informamos que el estudio **NO** va a implicar **decisiones automatizadas** y va a incluir la **elaboración de perfiles**.
- Le informamos que el/la investigador/a principal **NO** tiene intención de realizar ningún tipo de transferencia internacional de datos a un tercer país u organización internacional.

#### 4.- Sus derechos en materia de protección de datos

A continuación, le proporcionamos información que tiene derecho a conocer en cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y a efectos de garantizar un tratamiento de datos leal y transparente para usted:

- Dado que usted está leyendo esta hoja de información ya que se solicita su participación en un proyecto de investigación, sepa que tiene derecho a recibir previamente toda la información necesaria debidamente documentada y en forma comprensible y mediante los medios adecuados según las necesidades de adaptación que usted requiera para ello. Si no entiende algo no dude en decirlo y en pedir todas las explicaciones que necesite.

- Le informamos que el/la **investigador/a responsable del estudio** es: **D. Alejandro García Romero**, como Investigador Principal de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) (Departamento de Medicina y Cirugía, Psicología, Medicina Preventiva y Salud Pública, Inmunología y Microbiología Médicas, Enfermería y Estomatología) con dirección de correo electrónico [alejandro.garcia@urjc.es](mailto:alejandro.garcia@urjc.es) / [alexgarcia938@gmail.com](mailto:alexgarcia938@gmail.com) y número de teléfono 696745064.

- Sepa que sólo tendrán acceso a sus datos los miembros del equipo de investigación, siendo el **responsable último del tratamiento** de los datos el/la Investigador Principal. Será con esta persona con la que deberá contactar en la dirección de correo arriba indicada en caso de querer ejercer los derechos que le corresponden en materia de protección de datos.

- Ponemos en su conocimiento que, en cumplimiento del Reglamento europeo general de Protección de Datos, la Universidad Rey Juan Carlos ha designado, como **delegado de protección de datos**, a D. Jesús Messía de la Cerda Ballesteros. Las funciones de este delegado son de asesoramiento, control y supervisión de los procedimientos y de aplicación de la normativa, así como las relaciones con la Agencia Española de Protección de Datos como autoridad de control y con los interesados. A tal efecto, sepa que podrá contactar con el delegado en la dirección de mail [protecciondedatos@urjc.es](mailto:protecciondedatos@urjc.es).

- Según los **artículos 15 a 22 del Reglamento Europeo (UE) 2016/679** usted tiene derecho a solicitar al responsable del tratamiento de los datos el acceso a sus datos personales, a su rectificación o supresión, a la limitación de su tratamiento, o a oponerse al tratamiento, así como el derecho a la portabilidad de los datos. Sepa, además, que tales derechos podrán ejercerse directamente o por medio de representante legal o voluntario.
- Asimismo, y en relación con los derechos del apartado anterior, en caso de que este consentimiento se estuviera realizando **al respecto de menores de 14 años o de otras personas que no tengan capacidad para expresar su consentimiento**, los titulares de la

patria potestad o representantes legales podrán ejercitar en nombre y representación tales derechos o cualesquiera otros que pudieran corresponderles en el contexto de la Ley Orgánica de Protección de datos 3/2018 de 5 de diciembre, así como del Reglamento UE 2016/679. En caso de que el participante sea mayor de edad y tenga capacidad de expresar su consentimiento, se informa de que la Ley Orgánica de Protección de Datos 3/2018 de 5 de diciembre y el reglamento UE 2016/679 protegen a los participantes en una investigación.

- Usted tiene **derecho a retirar/revocar su consentimiento** en cualquier momento, sin que ello afecte a la licitud del tratamiento basado en el consentimiento previo a su retirada o sin que ello le reporte ningún tipo de consecuencia.
- Según el Reglamento UE 2016/679 en su artículo 77, usted puede ejercer su **derecho a presentar una reclamación** ante una autoridad de control.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Yo (nombre del/la participante/paciente):**

- En representación de mí misma/o (marcar si procede)
- En representación de otra persona de la que paso a indicar su nombre (marcar si procede).

Nombre de quien represento:

Y, reconociendo haber tenido en cuenta sus deseos u objeciones previamente expresados al respecto de este estudio,

confirmando que he leído la hoja de información que me ha sido entregada. Afirmo que he comprendido lo que pone en ella y que se me ha dado la oportunidad de realizar las preguntas que he considerado necesarias para poder entenderlo bien, por lo que manifiesto mi voluntad libre e informada de aceptar voluntariamente mi participación en el estudio, suscribo que me es entregada copia de este consentimiento y consiento de forma expresa, mediante mi firma, el tratamiento de mis datos personales para los fines anteriormente mencionados, en relación con la gestión y ejecución del proyecto de investigación.

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20

**Firma del/la participante/ representante**

**Firma del/la investigador/a**

## VII. Certificado Favorable del Comité de Ética de la Universidad Rey Juan Carlos para los Estudios 3 y 4



Universidad  
Rey Juan Carlos

Rectorado

Doña. Adriana Izquierdo Lahuerta, Secretaria del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos,

### CERTIFICA

Que este Comité ha evaluado el proyecto de investigación titulado:

**EFFECTOS MODERADORES DE LA ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD Y MEDIADORES DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA EN LA RELACIÓN ENTRE LA ACTUACIÓN SUPERFICIAL Y EL AGOTAMIENTO EMOCIONAL**

Con número de registro interno: 0901201900419

y considera que:

- Se cumplen los requisitos éticos necesarios del protocolo en relación con los objetivos del estudio y están justificados los riesgos y molestias previsibles para los participantes.
- La capacidad del investigador y los medios disponibles son apropiados para llevar a cabo el estudio.

Por lo que ha decidido emitir un dictamen **FAVORABLE** para la realización de dicho proyecto, cuyo investigador principal es Don **ALEJANDRO GARCÍA ROMERO** de la Facultad de Ciencias de la Salud de la URJC.

Lo que firmo en Móstoles a 2 de julio de 2019.

Firmado: Dña. Adriana Izquierdo Lahuerta.

- Este informe sólo tiene validez para el proyecto o procedimiento propuesto y en las condiciones en ellos descritas. Cualquier cambio que afecte a las implicaciones éticas y/o de seguridad del mismo y de los participantes, invalida este informe y deberá ser puesto en conocimiento de este Comité de Ética para su valoración.
- El Comité de Ética de la Investigación puede instar a las autoridades autonómicas para que proceda a la suspensión cautelar de la investigación autorizada en los casos en los que no se hayan observado los requisitos que establece la legislación vigente y sea necesaria para proteger los derechos de los ciudadanos.

## **VIII. Escenarios utilizados para la manipulación experimental del Estudio 3**

### ***Escenario Auto-Atribución de responsabilidad***

Mario es profesor en la Universidad. Tras realizar el examen de su asignatura, ha convocado la revisión para los alumnos que deseen revisar su calificación. Antes de la revisión, todos los profesores que imparten la asignatura han acordado una nota mínima para poder aprobar la asignatura, que todos deben respetar. Durante la revisión, aparece un alumno muy preocupado e inquieto tras comprobar que su calificación está justo por debajo de la nota de corte fijada y que ha suspendido la asignatura.

**El alumno expone al profesor que no tuvo tiempo suficiente para hacer el examen porque se enteró tarde del cambio de hora de la prueba y no pudo llegar a tiempo. Mario recibió el aviso del adelanto del examen dos días antes, pero se le olvidó reenviarlo a los alumnos hasta dos horas antes del comienzo de la prueba. A pesar de que el alumno se presentó en la facultad con media hora de adelanto sobre la hora inicial, llegó tarde al examen. Al no ver a sus compañeros, revisó el correo y vio el mensaje del profesor, avisando del adelanto. Cuando llegó al aula y le entregaron la prueba, ya habían transcurrido cuarenta minutos del examen.**

El alumno insiste en que, si hubiera tenido el mismo tiempo que sus compañeros, habría superado la prueba y que necesita aprobar en esta convocatoria para poder iniciar un Erasmus el próximo cuatrimestre. Mario no puede aprobarle, ya que el criterio debe ser el mismo para todos los profesores de la asignatura. A pesar de que experimenta sentimientos negativos, intenta expresar comprensión y empatía hacia el alumno, manteniendo como profesor una actitud colaboradora. Le explica al alumno que según los criterios de la asignatura acordados no está permitido aprobar a ningún alumno que no haya alcanzado la puntuación mínima. El alumno le dice que, en otras ocasiones, ha visto a compañeros en su misma situación y que les han aprobado la asignatura para no tener que retrasar su Erasmus. A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por expresar amabilidad, el alumno le insiste, suplicándole que le dé el aprobado que necesita.

Ante la nueva negativa por parte de Mario, el alumno le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación al departamento por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión y necesita continuar con la revisión de los alumnos que faltan por atender.

Finalmente, el alumno se despide y se dirige a la secretaría del departamento para poner una reclamación.

### ***Escenario Hetero-Atribución de responsabilidad***

Mario es profesor en la Universidad. Tras realizar el examen de su asignatura, ha convocado la revisión para los alumnos que deseen revisar su calificación. Antes de la revisión, todos los profesores que imparten la asignatura han acordado una nota mínima para poder aprobar la asignatura, que todos deben respetar. Durante la revisión, aparece un alumno muy preocupado e inquieto tras comprobar que su calificación está justo por debajo de la nota de corte fijada y que ha suspendido la asignatura.

**El alumno expone al profesor que no tuvo tiempo suficiente para hacer el examen porque diez minutos antes de que empezara el examen, se encontró con unos amigos que acababan de volver de viaje y se fueron a tomar algo a la cafetería. Cuando se dio cuenta, la**

**hora de comienzo de la prueba ya se había pasado y se fue corriendo hacia el aula. Cuando llegó al aula y le entregaron la prueba, ya habían transcurrido cuarenta minutos del examen.**

El alumno insiste en que si hubiera tenido el mismo tiempo que sus compañeros habría superado la prueba y que necesita aprobar en esta convocatoria para poder iniciar un Erasmus el próximo cuatrimestre. Mario no puede aprobarle, ya que el criterio debe ser el mismo para todos los profesores de la asignatura. A pesar de que experimenta sentimientos negativos, intenta expresar comprensión y empatía hacia el alumno, manteniendo como profesor una actitud colaboradora. Le explica al alumno que según los criterios de la asignatura acordados no está permitido aprobar a ningún alumno que no haya alcanzado la puntuación mínima. El alumno le dice que, en otras ocasiones, ha visto a compañeros en su misma situación y que les han aprobado la asignatura para no tener que retrasar su Erasmus. A pesar de las explicaciones de Mario y sus intentos por expresar amabilidad, el alumno le insiste, suplicándole que le dé el aprobado que necesita.

Ante la nueva negativa por parte de Mario, el alumno le pide instrucciones sobre cómo proceder para presentar una reclamación al departamento por lo sucedido y la solución ofrecida. Mario le explica de manera amable cómo proceder. Sin embargo, tiene que hacer un esfuerzo por mostrarse amable y ocultar sus sentimientos negativos y el estrés ocasionado por la situación, ya que está bajo presión y necesita continuar con la revisión de los alumnos que faltan por atender.

Finalmente, el alumno se despide y se dirige a la secretaría del departamento para poner una reclamación.

## **IX. Consentimiento informado utilizado para el Estudio 4**

### HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE

#### **1. ¿Qué es y qué persigue este estudio?**

La regulación de las emociones forma parte de las demandas que deben atender aquellas personas cuyo trabajo implica relacionarse con personas. Este tipo de demanda afecta al bienestar de los empleados, en unas ocasiones de forma positiva y en otras de forma negativa. El estudio tiene como objetivo conocer cómo y cuándo se producen estos efectos.

Tu participación en el estudio nos permitirá conocer más sobre la regulación emocional en el trabajo y su relación con efectos negativos como consecuencia de estas situaciones.

#### **2. ¿Cómo se realizará el estudio?**

Para participar en el estudio deberá leer dos escenarios en los que un alumno reclama un cambio de nota en un examen para poder aprobar la asignatura. Una vez haya leído el primer texto, deberá responder una serie de preguntas sobre sus impresiones sobre la interacción entre un alumno y el profesor. A continuación, deberá repetir el procedimiento con un segundo escenario describiendo, también la interacción de un profesor con un alumno que solicita modificar su nota. También evaluaremos sus impresiones sobre la interacción entre el alumno y el profesor.

#### **3. ¿Cómo trataremos sus datos?**

- Sepa que la finalidad del tratamiento de los datos personales que se deriven de su participación será utilizados para avanzar en el conocimiento científico sobre factores que medien sobre los efectos negativos de determinadas conductas en el entorno laboral. No obstante, le informamos de que está contemplado en el Reglamento europeo general de Protección de Datos, Reglamento (UE) 2016/679 ( art. 13.3) que si se diera el caso de que el responsable del tratamiento quisiera proyectar el tratamiento ulterior de datos personales para un fin que no sea aquel para el que se recogieron, deberá proporcionarle a usted con anterioridad a dicho tratamiento ulterior la información sobre ese otro fin y todo lo relativo a la información necesaria sobre sus derechos y el tratamiento de los datos.

- El plazo de conservación de sus datos personales con posterioridad a su participación será de 3 años.

- Le informamos que el estudio NO va a implicar decisiones automatizadas y va a incluir la elaboración de perfiles.

- Le informamos que el/la investigador/a principal NO tiene intención de realizar ningún tipo de transferencia internacional de datos a un tercer país u organización internacional

#### **4. Sus derechos en materia de protección de datos**

A continuación, le proporcionamos información que tiene derecho a conocer en cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y a efectos de garantizar un tratamiento de datos leal y transparente para usted:

- Dado que usted está leyendo esta hoja de información ya que se solicita su participación en un proyecto de investigación, sepa que tiene derecho a recibir previamente toda la información necesaria debidamente documentada y en forma comprensible y mediante los medios adecuados según las necesidades de adaptación que usted requiera para ello. Si no entiende algo no dude en decirlo y en pedir todas las explicaciones que necesite.

- Le informamos que el/la investigador/a responsable del estudio es: D. Alejandro García Romero, como Investigador Principal de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) (Departamento de Medicina y Cirugía, Psicología, Medicina Preventiva y Salud Pública, Inmunología y Microbiología Médicas, Enfermería y Estomatología) con dirección de correo electrónico [alejandro.garcia@urjc.es](mailto:alejandro.garcia@urjc.es)

- Sepa que sólo tendrán acceso a sus datos los miembros del equipo de investigación, siendo el responsable último del tratamiento de los datos el/la Investigador Principal. Será con esta persona con la que deberá contactar en la dirección de correo arriba indicada en caso de querer ejercer los derechos que le corresponden en materia de protección de datos.

- Ponemos en su conocimiento que, en cumplimiento del Reglamento europeo general de Protección de Datos, la Universidad Rey Juan Carlos ha designado, como delegado de protección de datos, a D. Jesús Messía de la Cerda Ballesteros. Las funciones de este delegado son de asesoramiento, control y supervisión de los procedimientos y de aplicación de la normativa, así como las relaciones con la Agencia Española de Protección de Datos como autoridad de control y con los interesados. A tal efecto, sepa que podrá contactar con el delegado en la dirección de mail [protecciondedatos@urjc.es](mailto:protecciondedatos@urjc.es).

- Según los artículos 15 a 22 del Reglamento Europeo (UE) 2016/679 usted tiene derecho a solicitar al responsable del tratamiento de los datos el acceso a sus datos personales, a su rectificación o supresión, a la limitación de su tratamiento, o a oponerse al tratamiento, así como el derecho a la portabilidad de los datos. Sepa, además, que tales derechos podrán ejercerse directamente o por medio de representante legal o voluntario.

- Asimismo, y en relación con los derechos del apartado anterior, en caso de que este consentimiento se estuviera realizando al respecto de menores de 14 años o de otras personas que no tengan capacidad para expresar su consentimiento, los titulares de la patria potestad o representantes legales podrán ejercitar en nombre y representación tales derechos o cualesquiera otros que pudieran corresponderles en el contexto de la Ley Orgánica de Protección de datos 3/2018 de 5 de diciembre, así como del Reglamento UE 2016/679. En caso de que el participante sea mayor de edad y tenga capacidad de expresar su consentimiento, se informa de que la Ley Orgánica de Protección de Datos 3/2018 de 5 de diciembre y el reglamento UE 2016/679 protegen a los participantes en una investigación.

- Usted tiene derecho a retirar/revocar su consentimiento en cualquier momento, sin que ello afecte a la licitud del tratamiento basado en el consentimiento previo a su retirada o sin que ello le reporte ningún tipo de consecuencia.

- Según el Reglamento UE 2016/679 en su artículo 77, usted puede ejercer su derecho a presentar una reclamación ante una autoridad de control.

Manifiesto mi voluntad libre e informada de aceptar voluntariamente mi participación en el estudio, y consiento de forma expresa, mediante mi aceptación, el tratamiento de mis datos personales para los fines anteriormente mencionados, en relación con la gestión y ejecución del proyecto de investigación:

## **X. Escenarios e instrucciones utilizadas para la manipulación experimental del Estudio 4**

### ***Escenario Auto-Atribución de responsabilidad***

A continuación, te planteamos una situación en la cual tú deberás desempeñar el rol de profesor:

Has impartido una de tus asignaturas durante los últimos cinco cursos. Se trata de una de las asignaturas más importante de la carrera que implica muchas horas de estudio. A pesar de eso, los resultados de los alumnos en la asignatura son buenos y la valoración que recibes de ellos es, en general, positiva.

**Hace una semana fue el examen final de tu asignatura. El día anterior te comunicaron que por cuestiones de organización se cambiaba el aula para el examen. A pesar de que leíste el correo según llegó, se te olvidó comunicarlo a los alumnos por el campus virtual hasta tres horas antes del examen. Debido a esto, una alumna llegó una hora más tarde al examen. Hoy es el día de la revisión y esa alumna ha venido para ver su calificación porque no ha conseguido la nota necesaria para aprobar la asignatura.**

A continuación, verás un vídeo de la alumna pidiéndote que revises su calificación, a pesar de que una vez realizado el examen y comprobado que la nota es correcta, ya no es posible modificarla. Durante la exposición de la alumna deberás mostrar en todo momento una expresión facial neutra, es decir, sin mostrar tus emociones, positivas o negativas.

En varias ocasiones, el vídeo se detendrá y debajo de la imagen aparecerán una serie de frases. Léelas en voz alta como si fueras el profesor respondiendo a los argumentos de la alumna, mientras lo haces mantén una expresión emocional neutra. Pasado un tiempo, el vídeo avanzará hasta la siguiente pausa.

Cuando termine el vídeo, debes responder una serie de preguntas sobre tu experiencia durante el visionado. No hay respuestas correctas o incorrectas, intenta ser lo más sincero/a reflejando tu experiencia durante el visionado del vídeo.

Responder a todas las preguntas no te quitará más de 10 minutos.

### ***Escenario Hetero-Atribución de responsabilidad***

A continuación, te planteamos una situación en la cual tú deberás desempeñar el rol de profesor:

Has impartido una de tus asignaturas durante los últimos cinco cursos. Se trata de una de las asignaturas más importante de la carrera que implica muchas horas de estudio. A pesar de eso, los resultados de los alumnos en la asignatura son buenos y la valoración que recibes de ellos es, en general, positiva.

**Hace una semana fue el examen final de tu asignatura. Una hora después de haber comenzado la prueba, se presenta una alumna para hacer el examen. Te comenta que estaba en la cafetería con unos amigos y se despistó con la hora. Como todavía no ha salido ningún compañero de la prueba, le permites que haga el examen. Hoy es el día de la revisión y esa alumna ha venido para ver su calificación porque no ha conseguido la nota necesaria para aprobar la asignatura.**

A continuación, verás un vídeo de la alumna pidiéndote que revises su calificación, a pesar de que una vez realizado el examen y comprobado que la nota es correcta, ya no es posible modificarla. Durante la exposición de la alumna deberás mostrar en todo momento una expresión facial neutra, es decir, sin mostrar tus emociones, positivas o negativas.

En varias ocasiones, el vídeo se detendrá y debajo de la imagen aparecerán una serie de frases. Léelas en voz alta como si fueras el profesor respondiendo a los argumentos de la alumna, mientras lo haces mantén una expresión emocional neutra. Pasado un tiempo, el vídeo avanzará hasta la siguiente pausa.

Cuando termine el vídeo, debes responder una serie de preguntas sobre tu experiencia durante el visionado. No hay respuestas correctas o incorrectas, intenta ser lo más sincero/a reflejando tu experiencia durante el visionado del vídeo.

Responder a todas las preguntas no te quitará más de 10 minutos.



