

# EL TRABAJO EMOCIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO. OBSTÁCULOS Y FACILITADORES EMPRESARIALES Y SU CONSECUENCIA PARA LOS TRABAJADORES

**Jesús Molina Rodríguez**

Per citar o enllaçar aquest document:  
Para citar o enlazar este documento:  
Use this url to cite or link to this publication:  
<http://hdl.handle.net/10803/456584>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**EL TRABAJO EMOCIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.  
OBSTÁCULOS Y FACILITADORES EMPRESARIALES Y SUS  
CONSECUENCIAS PARA LOS TRABAJADORES**

Programa de Doctorado Interuniversitario en Turismo  
Universitat de Girona

Autor:  
Jesús Molina Rodríguez

Director:  
Dr. José María Raya Vílchez

Tutora:  
Dra. Esther Martínez García

2017



## **TESIS DOCTORAL**

# **EL TRABAJO EMOCIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO. OBSTÁCULOS Y FACILITADORES EMPRESARIALES Y SUS CONSECUENCIAS PARA LOS TRABAJADORES**

Programa de Doctorado Interuniversitario en Turismo  
Universitat de Girona

**Autor:**

Jesús Molina Rodríguez

**Director:**

Dr. José María Raya Vílchez

**Tutor:**

Dra. Esther Martínez García

Memoria presentada para optar al título de Dr. por la Universitat de Girona

2017

Dedicatoria:  
A mi mujer y a mi hijo por su ayuda y su paciencia



## AGRADECIMIENTOS

Cuando hace unos años empecé esta tesis doctoral, ya con una cierta edad y responsabilidades diarias ineludibles, algunas personas me decían que tuviera paciencia, que esto era como una carrera de resistencia. Lo que no me dijeron es que también era una carrera de obstáculos y seguramente no habría conseguido llegar al final, sino hubiera sido por la ayuda de muchas de ellas. Son muchas las personas a las que debo estar agradecido por su ayuda en la superación de cada uno de los obstáculos que a lo largo de estos años han ido apareciendo.

En primer lugar, a mi director de tesis, el Dr. José María Raya que aun siendo más joven que yo a veces ha actuado como un hermano mayor, siendo paciente y aportándome la tranquilidad necesaria para poder actuar con cordura y con la lógica necesaria para acometer este reto. Y como no, agradecerle su disponibilidad incondicional y su sabiduría profesional.

A mi tutora, la Dra. Esther Martínez, mi contraparte, de la que he aprendido rigor científico y a trabajar con una mentalidad opuesta a mi experiencia profesional como consultor. Agradecerle su apoyo y sobre todo como ha sabido combinar su rigor profesional con la amabilidad y el cariño.

A mi queridísima Dra. Dolors Celma, no solo por su inestimable ayuda técnica, sino por ser como es, por su apoyo constante, por sus miradas de complicidad por sus palabras siempre positivas. En definitiva, por su cariño constante e incondicional.

A mis amigos y compañeros del CETT y del TECNOCAMPUS, que tantas muestras de apoyo me han prestado y tanta paciencia, cuando en momentos de estrés he cometido errores profesionales o no he estado a la altura de las circunstancias. No viendo nunca malas caras sino predisposición a ayudar. Gracias a la dirección de los centros por su apoyo y sobre todo por contar conmigo como profesional. Sin esta estabilidad emocional hubiera sido imposible dedicarme a esta labor.

A mis amigos en general, siempre animando con frases como “a ver si acabas ya que no te vemos el pelo”. Gracias amigos.

A Antonia y Pol que me han facilitado en lo posible el espacio y el tiempo para poder dedicarme al estudio y la reflexión de la tarea y que me han ayudado en todo lo que han podido.

Y finalmente a mi familia, especialmente a mis hermanos a los que casi no he visto en estos tiempos, pero que siempre me han mostrado su comprensión y cariño.



# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	13
<b>ABSTRACT</b> .....	15
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>1.1 Interés de la investigación</b> .....	17
<b>1.2 Objetivos, metodología y resumen de contenidos</b> .....	20
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1 El trabajo emocional</b> .....	22
2.1.1 Definición .....	22
2.1.2 Contexto del trabajo emocional: Trabajo emocional, control de las emociones y normas organizacionales .....	23
2.1.3 Disonancia emocional .....	25
2.1.4 Variables relacionadas con el trabajo emocional .....	29
2.1.5 Estrategias de regulación .....	31
<b>2.2 Consecuencias del trabajo emocional</b> .....	33
2.2.1 Consecuencias para el individuo y para la organización .....	34
2.2.2 <i>El engagement</i> .....	39
2.2.2.1 <i>Engagement</i> . Orígenes y definición .....	39
2.2.2.2 Etapas del <i>engagement</i> .....	40
2.2.3 El síndrome de Burnout .....	41
2.2.3.1 Burnout. Orígenes y definición .....	41
2.2.3.2 Etapas del síndrome del burnout .....	43
2.2.3.3 Consecuencias del burnout .....	44
2.2.3.3.1 Consecuencias para el trabajador .....	44
2.2.3.3.2 Consecuencias para la organización .....	46
<b>2.3 Investigaciones empíricas sobre el trabajo emocional</b> .....	47
2.3.1 Investigaciones sobre trabajo emocional, burnout y engagement en diferentes ámbitos del sector servicios .....	47
<b>2.4 Investigaciones empíricas sobre el burnout</b> .....	57
2.4.1. Investigaciones sobre el burnout en diferentes ámbitos del sector servicio.....	57

<b>3. METODOLOGÍA:</b>	63
<b>3.1. Procedimiento</b>	63
3.1.1 Escalas de medición para el trabajo emocional	63
3.1.2 Escalas de medición para el <i>engagement</i>	66
3.1.3 Escalas de medición para el burnout	67
<b>3.2 Muestra</b>	67
<b>3.3 Instrumentos</b>	68
<b>3.4 Metodología de análisis</b>	70
<b>4. RESULTADOS:</b>	71
<b>4.1 Trabajo emocional, burnout y engagement en el sector turístico</b>	71
4.1.1 Estadística descriptiva	71
4.1.1.1 Características de los individuos	72
4.1.1.2 Variables de los test (Ítems de los test)	74
4.1.1.3 Generación de agrupaciones	77
4.1.1.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem	78
4.1.1.4.1 Trabajo emocional	78
4.1.1.4.2 Burnout	81
4.1.1.4.3 <i>Engagement</i>	82
4.1.1.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del trabajo emocional, del burnout y del <i>engagement</i>	84
4.1.1.6 Análisis de los determinantes del trabajo emocional, del burnout y del <i>engagement</i>	86
4.1.1.7 Conclusión	93
<b>4.2 Trabajo emocional, burnout y <i>engagement</i> según el tipo de cliente</b>	94
4.2.1 Cliente de hotel de “sol y playa” y cliente de hotel de ciudad	95
4.2.2 Estadística descriptiva entre los hoteles de “sol y playa” y de ciudad	96
4.2.2.1 Características de los individuos	96
4.2.2.2 Variables de los test (Ítems de los test)	102
4.2.2.3 Generación de agrupaciones submuestra hoteles “sol y playa” y ciudad	107
4.2.2.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem en hoteles de “sol y playa” y de ciudad	108
4.2.2.4.1 Trabajo emocional	108
4.2.2.4.2 Burnout	110
4.2.2.4.3 <i>Engagement</i>	112

4.2.2.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del trabajo emocional, del burnout y del <i>engagement</i> .....	114
4.2.2.6 Análisis de los determinantes del trabajo emocional, del burnout y del <i>engagement</i> en hoteles del “sol y playa” y de ciudad .....	115
4.2.2.7 Conclusión .....	123
<b>4.3 Trabajo emocional y burnout según la relación profesional-cliente .....</b>	<b>120</b>
4.3.1 Estadística descriptiva del sector auditoría .....	124
4.3.1.1 Características de los individuos del sector auditoría .....	125
4.3.1.2 Variables de los test (Ítems de los tests) .....	127
4.3.1.3 Generación de agrupaciones submuestra auditoría .....	128
4.3.1.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem .....	128
4.3.1.4.1 Burnout .....	128
4.3.1.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del burnout .....	130
4.3.1.6 Análisis de los determinantes de los componentes del burnout .....	131
4.3.1.7 Conclusión .....	134
<b>5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>136</b>
5.1 Resumen de resultados .....	136
5.2 Limitaciones .....	143
5.3 Sugerencias para posibles investigaciones .....	143
5.4 Contribución y recomendaciones .....	144
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>147</b>
<b>7. ANEXOS. ....</b>	<b>168</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### Trabajo emocional, burnout y engagement en el sector turístico

Tabla 1: Distribución de la muestra por sexo. ....	72
Tabla 2: Distribución de la muestra según su estado civil. ....	72
Tabla 3: Distribución de la muestra según su formación académica. ....	73
Tabla 4: Distribución de la muestra según la regulación emocional. ....	73
Tabla 5: Distribución de la muestra según la formación específica en el puesto.....	73
Tabla 6: Distribución de la muestra según el puesto.....	73
Tabla 7: Distribución de la muestra según el tipo de cliente. ....	74
Tabla 8: Distribución de la muestra según ítems del trabajo emocional. ....	74
Tabla 9: Distribución de la muestra según ítems del burnout. ....	76
Tabla 10: Distribución de la muestra según ítems del <i>engagement</i> . ....	77
Tabla 11: Variables agrupadas (dimensiones del test) de trabajo emocional burnout y <i>engagement</i> .....	78
Tabla 12: Ítems del trabajo emocional relacionados con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente y los que no. ....	79
Tabla 13: Variables agrupadas (dimensiones del test) del trabajo emocional relacionadas con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente, y los que no. ....	81
Tabla 14: Ítems del burnout relacionados con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente y los que no. ....	81
Tabla 15: Variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout relacionados con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente y los que no. ....	82
Tabla 16: Ítems del <i>engagement</i> relacionados con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente y los que no. ....	83
Tabla 17: Variables agrupadas (dimensiones del test) del <i>engagement</i> relacionados con los puestos que exigen “cara a cara” con el cliente y los que no. ....	84
Tabla 18: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del trabajo emocional. ....	84
Tabla 19: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout. ....	85
Tabla 20: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del <i>engagement</i> . ....	85
Tabla 21: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del trabajo emocional. ....	88
Tabla 22: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout. ....	90
Tabla 23: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del <i>engagement</i> . ....	92

## Trabajo emocional, burnout y *engagement* según el tipo de cliente

Tabla 24: Diferencias cualitativas entre turista vacacional y de negocio. ....	96
Tabla 25: Distribución de la submuestra por sexo. ....	97
Tabla 26: Distribución de la submuestra según su estado civil. ....	97
Tabla 27: Distribución de la submuestra según su formación académica.....	97
Tabla 28: Distribución de la submuestra según regulación emocional. ....	98
Tabla 29: Distribución de la submuestra según la formación específica en el puesto.....	98
Tabla 30: Distribución de la submuestra según el puesto. ....	98
Tabla 31: Distribución de la submuestra según la relación directa “cara a cara” con el cliente. ....	98
Tabla 32: Distribución de la muestra por sexo. ....	100
Tabla 33: Distribución de la muestra según su estado civil. ....	100
Tabla 34: Distribución de la muestra según su formación académica.....	100
Tabla 35: Distribución de la muestra según la regulación emocional. ....	101
Tabla 36: Distribución de la muestra según la formación específica en el puesto.....	101
Tabla 37: Distribución de la muestra según el puesto. ....	101
Tabla 38: Distribución de la muestra según la relación directa “cara a cara” con el cliente .....	102
Tabla 39: Distribución de la muestra según los ítems del trabajo emocional. ....	103
Tabla 40: Distribución de la muestra según los ítems del burnout. ....	105
Tabla 41: Distribución de la muestra según los ítems del <i>engagement</i> . ....	106
Tabla 42: Variables agrupadas de trabajo emocional burnout y <i>engagement</i> (Dimensiones de los test).....	107
Tabla 43: Ítems del trabajo emocional relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad. ....	108
Tabla 44: Variables agrupadas (dimensiones del test) del trabajo emocional relacionadas con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad. ....	110
Tabla 45: Ítems del burnout relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad. ....	110
Tabla 46: Variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout relacionadas con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad .....	112
Tabla 47: Ítems del <i>engagement</i> relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad. ....	112
Tabla 48: Variables agrupadas (dimensiones del test) del <i>engagement</i> relacionadas con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad. ....	113
Tabla 49: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del trabajo emocional. ....	114
Tabla 50: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout.....	115

Tabla 51: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del <i>engagement</i> . .....	115
Tabla 52: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del trabajo. emocional en hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad. ....	118
Tabla 53: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout. ....	120
Tabla 54: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del <i>engagement</i> . ....	122

### **Trabajo emocional y burnout según la relación profesional-cliente**

Tabla 55: Distribución de la submuestra auditores por sexo. ....	126
Tabla 56: Distribución de la submuestra auditoría según su intención de abandonar la empresa. ....	126
Tabla 57: Distribución de la submuestra auditoría según su formación técnica. ....	126
Tabla 58: Distribución de la submuestra auditoría según su formación emocional.....	126
Tabla 59: Distribución de la muestra auditoría según las variables experiencia, tiempo de desplazamiento y empresa. ....	127
Tabla 60: Distribución de la muestra según los ítems del burnout.....	127
Tabla 61: Variables agrupadas (dimensiones del test) de los ítems del burnout.....	128
Tabla 62: Ítems del burnout relacionados con los puestos de turismo y auditoria. ....	129
Tabla 63: Análisis de comparación de medias de cada una de las variables agrupadas (dimensiones del test) del MBI-GSA entro los empleados que trabajan en auditoria y los que lo hacen en turismo. ....	130
Tabla 64: Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout. ....	131
Tabla 65: Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout. ....	132
Tabla 66: Análisis de regresión de los determinantes comunes de los componentes del burnout .....	133

## RESUMEN

Algunos puestos de trabajo están sometidos a una demanda muy específica: el trabajo emocional, definido por Hochschild (1983) como la expresión de emociones organizacionalmente deseables para influir en las interacciones con los clientes. En el caso del sector turístico, el trabajo emocional en algunos casos produce disonancia emocional y, consecuentemente burnout en los empleados (Pienaar y Willemse, 2008). Sin embargo, otros estudios (Ramis, Manasero y García, 2009) afirman que algunos profesionales del sector turístico, aun estando sometidos al trabajo emocional, llegan a sentirse llenos de energía, absortos por su trabajo y con gran sensación de autoeficacia, lo que se conoce como *engagement*.

El objetivo general de esta tesis es analizar si existe trabajo emocional en el sector turístico, así como estudiar sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos que marcan el desarrollo de las investigaciones llevadas a cabo: en primer lugar, verificar si los trabajadores del sector turístico que trabajan directamente con el cliente, están más sometidos a trabajo emocional que los que no lo hacen. Asimismo, verificar si el trabajo emocional en los profesionales del sector turístico lleva siempre a situaciones de burnout o es posible que se den situaciones de *engagement*. Y finalmente comprobar si el tipo de regulación emocional utilizada y la formación interna facilitan situaciones de *engagement*. En segundo lugar, analizar específicamente el sector hotelero y verificar si el tipo de cliente incide en el *engagement* o burnout derivado del trabajo emocional en este sector. Y en tercer lugar, estudiar si la relación entre profesional y cliente incide en el burnout derivado del trabajo emocional, comparando empleados del sector turístico, donde la relación con el cliente impone la necesidad de mostrar emociones positivas, con empleados del sector de la auditoría, donde la relación con el cliente impone no mostrar emociones o mostrar emociones neutras. Los resultados obtenidos, a partir de una muestra de 311 profesionales, muestran que existe una relación positiva entre el trabajo emocional y los profesionales del sector turístico si éstos se relacionan “cara a cara” con el cliente, teniendo estos en general, más tendencia al *engagement* que al burnout. También muestran que los profesionales que utilizan regulación emocional espontánea o actuación profunda y los que reciben formación específica están menos expuestos a sufrir burnout. En el caso del sector hotelero, los profesionales de los hoteles de “sol y playa” tienen algo más de tendencia a sufrir burnout, aunque en los dos tipos de hotel la tendencia de los profesionales es hacia el *engagement*. Y finalmente, se encuentra que los profesionales del sector de la auditoría, en general, tienen más burnout que los profesionales del sector turístico.

Estas conclusiones pueden ser relevantes para los responsables de recursos humanos en sus tareas de selección, formación y planificación de plantillas, ya que no solo ayudaran a ajustar más los perfiles profesiográficos, sino también a programar la formación, ya no solo en el área técnica sino también emocional. Asimismo, se abre una nueva línea de investigación sobre el trabajo emocional en términos no ya de expresar emociones positivas y reprimir las negativas, sino de mostrar ausencia de emociones, o mostrar emociones neutras.

**PALABRAS CLAVE:**

Trabajo emocional, recursos, regulación emocional, sector turístico, auditoría, burnout, engagement.

## ABSTRACT

Some jobs are subject to a very specific demand: the emotional labor, defined by Hochschild (1983) as the expression of organizationally desirable emotions to influence interactions with customers. In the case of the tourism sector, emotional labor in some cases produces emotional dissonance and, consequently, burnout among employees (Pienaar and Willemse, 2008). However, other studies (Ramis, Manasero and García, 2009) affirm that some professionals in the tourism sector, even when subjected to emotional work, become full of energy, absorbed by their work and with a great sense of self-efficacy, known as engagement. The general objective of this thesis is to analyze if there is emotional labor in the tourism sector, as well as to study its possible causes and consequences. This general aim is concretized in three specific aims that mark the development of the researches carried out. In the first place, to verify if the employees of the tourist sector who work directly with the client are more subjected to emotional work than those who do not. Also, to verify if the emotional labor in the professionals of the tourist sector always leads to situations of burnout or it is possible that there are situations of *engagement*. And finally check if the type of emotional regulation used and internal training facilitate *engagement* situations. Second, specifically analyze the hospitality sector and verify if the type of client affects the *engagement* or burnout derived from emotional work in this sector. And third, to study if the relationship between professional and client affects burnout derived from emotional labor, comparing employees in the tourism sector, where the relationship with the client imposes the need to show positive emotions, with employees in the audit sector, where the relationship with the client imposes not showing emotions or showing neutral emotions. The results obtained, from a sample of 311 professionals, show that there is a positive relationship between emotional work and professionals in the tourism sector if they are related "face to face" with the client, generally having a tendency towards engagement rather than burnout. These also show that employees who use spontaneous emotional regulation or deep acting and those who receive specific training are less exposed to burnout. In the case of the hotel sector, the professionals of the hotels of "sun and beach" are more likely to suffer burnout, although in the two types of hotel the tendency of the professionals is towards the *engagement*. And finally, it is found that professionals in the audit sector, in general, suffer more from burnout than professionals in the tourism sector.

These conclusions may be relevant to human resources managers in their selection, training and staff planning, as they not only help to adjust professional profiles more, but also to program training, not only in the technical area but also emotional. It also opens a new line

of research on emotional labor in terms not of expressing positive emotions and repressing negatives, but of showing absence of emotions or showing neutral emotions.

**KEYWORDS:**

Emotional labor, emotional regulation, tourism sector, burnout, engagement.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Interés de la investigación

En la actualidad, en España, y gracias a factores como el buen clima, la extensa gastronomía, la riqueza paisajística y una amplia cultura, el sector turístico tiene una gran importancia estratégica debido a la cantidad de empleo que genera y a la fuente de riqueza que supone para el país. En particular el sector turístico representa el 10,9 % del Producto Interior Bruto (PIB), y el 11,5 % del empleo en España (INE, 2016). Asimismo el crecimiento interanual del PIB turístico en el primer trimestre de 2016 ha sido del 4,3%, por encima del 3,0% del resto de la economía, liderando la recuperación del conjunto de la economía española, de lo que se desprende que para este país es una prioridad conocer, cuidar y trabajar el desarrollo sostenible de este sector.

Para abordar el análisis del sector turístico, se hace necesario tener en cuenta sus características diferenciales. El sector turístico además de depender de factores más predecibles, como el poder adquisitivo de los usuarios, también depende de otros factores no tan predecibles, como pueden ser las modas o las costumbres cambiantes de los clientes, sin olvidar que el negocio turístico se mueve hoy en un campo donde existe mucha competencia. Según Bravo (2004), la apertura de nuevos destinos turísticos y la penetración de los mercados nacionales por operadores internacionales, han dado lugar a una intensificación de la competencia en el sector turístico, creándose a la vez una mayor viabilidad para los nuevos negocios relacionados y/o renovación de los destinos turísticos (Vera-Rebollo y Castiñeira 2010). Solamente aquellas empresas creativas y capaces de adaptar sus productos a las nuevas necesidades y a los nuevos perfiles de clientes podrán sobrevivir-

Sin embargo, actualmente en el sector turístico no basta con ofrecer nuevos productos o una correcta atención, como afirman Opaschowski y Freizeit-Forschungsinstitut (2001), el turista actual no sólo busca ir de vacaciones, o escaparse de su rutina, sino que busca emociones para el enriquecimiento personal, felicidad y otras percepciones. En la misma línea, Bercial (2005) afirma que el turista es un consumidor perfectamente diferenciado, que lo que busca es atesorar vivencias únicas e individuales, tanto en lo lúdico como en lo educativo y cultural. Los clientes lo que buscan es conseguir experiencias muy positivas, intentar rentabilizar al máximo un tiempo que han planificado con más o menos antelación y disfrutarlo en un entorno agradable.

Satisfacer estas exigencias, según Cuenca (2001), pasa a ser una estrategia muy importante para conseguir su satisfacción y, lógicamente, su fidelización. Así pues, las

empresas turísticas, como la mayoría de empresas de servicios, lo que buscan principalmente es calidad de servicio (Alcaide, 2015). Además, lo que las empresas pretenden es no solo ofrecer calidad, sino conseguir que esta sea percibida por el cliente. Gracia y Grau (2007) afirman que la calidad de servicio que perciben los clientes de establecimientos turísticos fomenta la predisposición a ser un cliente leal a esa compañía y, por ello, las empresas necesitan incidir cada vez más en cómo los profesionales de este sector deben interactuar con los clientes. Para ello, aspectos como la preparación y formación práctica de estos profesionales ya no supone una ventaja, sino que se convierte en una exigencia competitiva y de supervivencia ya que como afirman Zeithaml y Bitner (2000) la calidad de servicio ofrecido se relaciona directamente con la impresión que los clientes obtengan del personal que lo presta. Fayos-Solá (1997) ya afirmaba que el capital humano y, consecuentemente, la educación y formación en turismo y hostelería, iban a ser la clave del éxito empresarial de este sector en el nuevo paradigma del turismo. Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman y Scott (2009) advierten, asimismo, de la importancia de la formación del capital humano para la atención del turista del futuro.

Observando este intento por mejorar la atención del turista, diferentes estudios (Watt, 2007; Ramis, 2009; Moon, Hur y Jun 2013) advierten que la interacción existente entre los trabajadores y los clientes en el sector turístico, requiere de los profesionales comportamientos muy determinados a la hora de realizar sus tareas. Estas tareas requieren expresar determinadas emociones, manteniendo cierto nivel de empatía e identificando y manejando correctamente las emociones de la clientela. De este modo, gran parte del esfuerzo laboral en este sector se centra en el denominado trabajo emocional (Hochschild, 1983), es decir, las organizaciones requieren de sus empleados que manifiesten emociones deseables ante sus clientes como parte de su trabajo, al mismo tiempo que gestionan de manera eficaz sus tareas. Los empleados deben, frecuentemente, expresar emociones positivas, empatía, tolerancia, educación y sensibilidad hacia los clientes, a pesar de que en muchos casos estas no son sus emociones reales.

Dentro de los estudios sobre trabajo emocional en el sector, Manassero, Garcia-Buades, Ramis, Torrens y Roca (2003) concluyen que debido a que los profesionales del sector turístico tienen un interacción muy frecuente con los clientes o realizan tareas delante de ellos siendo evaluados continuamente, se tienen que esforzar por expresar emociones que creen satisfacción y bienestar en los clientes, de acuerdo con las normas establecidas por la organización. Así mismo, Pineda (2010) expone que el trabajo emocional se basa en la comunicación verbal y no verbal de la atención al cliente, siendo muy importante la conducta

mostrada ante el cliente, y hace recomendaciones muy específicas acerca de la importancia de la sonrisa, movimientos gestuales, etc. En la misma línea, Zapf (2002) subraya que el trabajo emocional en el sector turístico presenta ciertas características distintivas. Por una parte, a diferencia de las profesiones de la salud o de ayuda, las interacciones más frecuentes suelen ser cortas, pautadas y poco intensas. Por otro lado, las empresas controlan, favorecen y valoran el control de las emociones manifestadas, pues inciden directamente en la satisfacción del cliente y, en consecuencia, en los resultados organizacionales. A su vez, estas organizaciones seleccionan personas que sean capaces de manejar con habilidad sus emociones. Martínez (2001) relaciona el trabajo emocional, el sector servicios y actividades como la restauración, concluyendo que el trabajo emocional es un elemento decisivo para la calidad del servicio y para obtener ventaja competitiva. Además, considera necesario un análisis detallado del concepto y de sus implicaciones, tanto para el bienestar de los individuos como para la eficacia organizacional. Sánchez, López-Guzmán y Milán (2007) realizan un estudio muy detallado sobre la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros de la provincia de Córdoba. Este estudio determina que, si bien es importante que las empresas se preocupen por la satisfacción laboral de los empleados en todos los sectores, en el sector turístico es aún más importante, dado el contacto intensivo con los clientes al cual los trabajadores están sometidos.

En cuanto a las consecuencias del trabajo emocional, los estudios previos muestran que en los puestos de trabajo donde existe un contacto intensivo entre los empleados y el cliente pueden darse situaciones negativas, ya que dicho trabajo emocional frecuentemente conlleva “Disonancia Emocional”, por lo que en estos puestos de trabajo pueden aparecer respuestas relacionadas con el Síndrome de Burnout debido a dicha “Disonancia Emocional” (Morris y Felman, 1996; Van Dijk y Brown, 2006). Sin embargo, algunos autores determinan que existe una relación positiva entre el trabajo emocional y el *engagement* (Valeria, 2006). Concretamente en estudios referentes al sector turístico, Ramis et als. (2009) afirman que los trabajadores de hostelería sometidos a trabajo emocional, tienen cierta tendencia a sentir *engagement*.

En base a las consideraciones anteriores, se justifica la necesidad de incidir en el estudio del trabajo emocional en el sector turístico por diferentes motivos:

- Hasta nuestro conocimiento, las investigaciones existentes sobre el trabajo emocional en el sector turístico se reducen básicamente al ámbito de la hotelería y restauración. Dados los múltiples subsectores existentes dentro del sector turístico y su importancia, se justifica una investigación más exhaustiva para confirmar si el trabajo emocional se da de forma general en todos estos subsectores.

- Asimismo, los estudios previos muestran que las consecuencias generales del trabajo emocional en la mayoría de sectores de servicios son especialmente importantes ya que el burnout no solo incide en la calidad de servicio y fidelización del cliente, sino también en su propia integridad emocional, mientras que el *engagement* permite al empleado actuar eficazmente en la realización de sus tareas y en su cometido de fidelización (Martínez, 2001). Así pues, resulta de especial interés comprobar si el trabajo emocional, en el sector turístico, se relaciona de la misma manera con el burnout y el engagement que en otros sectores y por qué.
- Las investigaciones previas realizadas en el sector hotelero, hasta nuestro conocimiento, se realizan sin diferenciar entre tipología de hoteles. Teniendo en cuenta que el perfil del cliente de los diferentes tipos de hotel puede ser muy diferente, influyendo su comportamiento en el trabajo emocional del profesional, se justifica una investigación comparando trabajo emocional y sus consecuencias en dos tipos de hoteles con perfiles diferentes de clientes.
- Dichos estudios previos muestran que en algunos sectores puede darse un tipo de trabajo emocional diferente al estudiado de forma general, puesto que en algunos sectores se pide a los profesionales ausencia de emociones. Este dato, justifica una investigación más específica sobre los tipos de trabajo emocional y su relación con el burnout.

## **1.2 Objetivos, metodología y resumen de contenidos**

En España más de 2.622.000 personas ocupan puestos de trabajo en el sector turístico (INE, 2016). Asimismo hemos visto la importancia que tiene su actuación ante el cliente para la supervivencia de sus empresas, pero pensando también en las consecuencias que dicha atención puede tener para la salud emocional de los profesionales.

El objetivo general de esta tesis es analizar si existe trabajo emocional en el sector turístico, así como estudiar sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos que marcan el desarrollo de las investigaciones llevadas a cabo:

- Verificar si los trabajadores del sector turístico que trabajan directamente con el cliente están más sometidos a trabajo emocional que los que no lo hacen. Asimismo verificar si el trabajo emocional en los profesionales del sector turístico lleva siempre a situaciones de burnout o es posible que se den situaciones de *engagement*. Y

finalmente estudiar los determinantes del trabajo emocional, el burnout y el *engagement*.

- Analizar específicamente el sector hotelero y verificar si el tipo de cliente incide en el *engagement* o burnout derivado del trabajo emocional en este sector.
- Estudiar si la relación entre profesional y cliente incide en el burnout derivado del trabajo emocional, comparando empleados del sector turístico, donde la relación con el cliente impone la necesidad de mostrar emociones positivas, con empleados del sector de la auditoría, donde la relación con el cliente impone no mostrar emociones o mostrar emociones neutras.

Para la consecución de estos objetivos, el trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

Tras la introducción, en el siguiente capítulo se delimita el marco teórico del trabajo emocional, sus causas y consecuencias. Para ello se realiza un análisis exhaustivo de la literatura existente acerca del trabajo emocional, tanto en cuanto al concepto como a las investigaciones empíricas. Dicho análisis se realiza específicamente en el sector turístico, pero también en otros sectores, analizando sus diferencias así como sus consecuencias para la organización y para el empleado. Posteriormente la parte empírica de la investigación se divide en tres capítulos en los cuales se presentan los tres estudios que delimitan el análisis de los objetivos planteados.

La tesis doctoral termina con un último capítulo de conclusiones y recomendaciones, tanto para posteriores investigaciones como para los departamentos de RRHH de las empresas que componen el sector turístico.

## 2. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que el eje principal de esta tesis es estudiar el trabajo emocional y su relación con el burnout y el *engagement* en el sector turístico, en este apartado se ha realizado un análisis exhaustivo del concepto de trabajo emocional.

### 2.1 El trabajo emocional

#### 2.1.1 Definición

El concepto de trabajo emocional (Emotional Labor) fue definido por primera vez por Hochschild (1983) como “el control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente”. Este tipo de roles requiere que "un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado" (Hochschild, 1983, p.7). Para la autora, el trabajo emocional tiene lugar cuando el rol laboral incluye prescripciones sobre las emociones que el individuo debe experimentar y expresar como parte de su trabajo. Vincula el trabajo emocional al creciente desarrollo de sectores en la economía, viéndolo como una de las principales ventajas competitivas para las empresas, enmarcándolo dentro de la calidad de prestación de servicios, sustituyendo, de alguna manera, la interacción persona y máquina por la interacción “cara a cara” entre las personas.

Hochschild (1983) basa parte de sus estudios en algunas teorías de Goffman (1959, 1967, 1969) pionero del estudio de las interacciones “cara a cara”, o microsociología. Este parte de la base de que cuando nos mostramos ante otras personas intentamos transmitir, de forma consciente o inconsciente, una determinada impresión sobre nosotros mismos. Para ello interpretamos el papel que queremos transmitir. Así toda interacción social es una “performance” creada para la audiencia. Goffman (1969) utiliza mucha terminología del mundo del teatro, explicando cómo los actores utilizan diversas técnicas para hacer más creíble su papel como, por ejemplo, un vestuario adecuado. También, a modo de ejemplo, expone la fuerza simbólica que tiene la bata blanca y el estetoscopio en la relación entre médico y paciente.

El objetivo principal del trabajo emocional es influir en la experiencia del cliente, de modo que perciba calidad en el servicio y que lo valore satisfactoriamente, aumentando así la probabilidad de que vuelva a hacer uso del mismo con la misma empresa.

En este estudio, Hochschild (1983) asegura que la salud laboral de los trabajadores puede quedar afectada como consecuencia de tener que ajustar su expresión y, en ocasiones su experiencia emocional, a un conjunto de pautas o normas solicitadas por la organización.

Hochschild (1983) sugirió que el trabajo emocional depende de la frecuencia del contacto interpersonal entre el empleado y los clientes; por lo tanto, concibe el trabajo emocional como un constructo unidimensional, negativamente relacionado con la salud del empleado, determinando que el trabajo emocional tiene las siguientes características:

- 1) Se da en interacciones cara a cara o conversaciones con los clientes
- 2) Las emociones se exhiben para influir en las emociones, actitudes o conductas de otras personas
- 3) La exhibición de emociones sigue unas reglas determinadas

A lo largo de los años el trabajo emocional ha pasado por ser entendido de tres formas diferentes: como un constructo unidimensional (Hochschild, 1983), basado prácticamente en la frecuencia de la interacción directa con los clientes; como una variable dicotómica, es decir, un puesto de trabajo puede requerir (o no) trabajo emocional por parte de sus empleados (Wharton, 1993); y como un constructo multidimensional en el que se defiende la influencia de multitud de factores además de la frecuencia de interacción (Morris y Feldman, 1996).

### **2.1.2 Contexto del trabajo emocional: Trabajo emocional, control de las emociones y normas organizacionales**

Analizando las definiciones anteriores podría interpretarse que el trabajo emocional se enmarca exclusivamente en el contexto laboral, de hecho Hochschild (1983) diferenció entre trabajo emocional y control de las emociones (emotion management). Esta autora, partiendo de los principios de Marx (1990) y de los trabajos de Goffman (1959, 1967, 1969), defiende que el control de las emociones es un intento de modificar voluntariamente la expresión de una emoción sentida con el fin de sentirse mejor consigo mismo y con los demás. Por tanto, el control de las emociones tendrá lugar en las interacciones entre individuos con independencia de si se sitúa en el contexto laboral o privado. El trabajo emocional por otro lado hace referencia al control de una emoción como requerimiento organizacional y por tanto solo tendrá lugar dentro del contexto laboral.

Esta diferenciación ha hecho que posteriormente algunos autores como Grandey (2000), y desde esta misma propuesta, determinen que el trabajo emocional es un proceso de regulación emocional que tiene lugar solo en contextos laborales. Y que Zapf (2002) interprete que el término control de las emociones pertenezca al plano personal y, por tanto se relacione con la vida privada, mientras que el de trabajo emocional se relacione directamente con el plano profesional y/o público.

Según algunos autores dicha diferenciación, no obstante, no determina que ambos términos sean incompatibles o que solo pueda darse uno de ellos a la vez, algunas veces a los

profesionales simplemente les gusta satisfacer a sus clientes y para ello ejercen un control interno de sus emociones de forma voluntaria (Wharton y Erickson, 1993).

Reforzando estas ideas, más recientemente, Callaghan y McCollum (2002) definen que el control de las emociones viene determinado por un control interno, personal, mientras que el trabajo emocional viene determinado por un control externo ejercido por las organizaciones, pudiendo darse los dos de forma simultánea.

En una definición mucho más específica y más actual, Pineda (2010) afirma que el trabajo emocional se basa en la comunicación verbal y no verbal de la atención al público, por lo que también sitúa el trabajo emocional en el contexto laboral.

Uno de los autores que defiende taxativamente que el trabajo emocional se da exclusivamente en el ámbito profesional es Martínez-Iñigo (2001) que determina que el trabajo emocional es un acto público controlado por las organizaciones que pagan por su ejecución; la aplicación de las normas no está sujeta a negociación, ya que estas han sido estandarizadas para conseguir unos objetivos organizacionales concretos, principalmente económicos, quedando el resto de objetivos (confianza, empatía, etc.) subordinados.

Ligado al concepto de trabajo emocional y relacionado con él, Hochschild (1979) introduce el término de normas emocionales (*feeling rules*); dichas normas emocionales dictaminan qué expresiones son las adecuadas en cada situación, limitando cuáles son las emociones y en qué márgenes deben moverse.

Dichas normas son establecidas y observadas por la organización, pudiendo llegar a sancionarse el incumplimiento de las mismas. La muestra de cordialidad, la sonrisa, el saludo inicial son algunas de las expresiones que han sido diseñadas minuciosamente por la compañía y que el empleado debe aplicar en todas sus interacciones con el cliente con poco o nulo margen de variación.

A partir del análisis de estas ideas, Martínez-Iñigo (2001) concluye que el núcleo del trabajo emocional está en la energía que el individuo emplea para la integración de tres elementos: la situación acaecida, las normas emocionales descritas para esta situación por la organización y la experiencia (emociones sentidas por el individuo) que pueden coincidir o no.

Para finalizar este apartado de contexto, cabe resaltar que para algunos autores las normas emocionales no están ligadas solo al contexto laboral. Blau (1964) determina que las normas sobre las emociones regulan el intercambio social y están sujetas a variación en función del estatus y posición de los individuos, y algunos autores más recientes consideran que en las interacciones sociales las personas intentan crear ciertas impresiones mostrando las emociones adecuadas para la situación o para que su imagen no se vea amenazada (Nogareda, Gracia, Martínez y Salanova, 2004).

Arango (2012) en un estudio empírico expone que no siempre se puede separar lo personal de lo estrictamente laboral. Afirma que en los establecimientos que atienden a una clientela de clase social alta, el trabajo emocional está cargado de ambivalencias: debe mostrar respeto y consideración hacia el estatus y responder a sus solicitudes de conversación y escucha sobre aspectos de su vida privada, sabiendo conocer los límites que no debe traspasar. Sin embargo, en contextos más populares, el trabajo emocional parece dirigirse a generar confianza en la clientela sin ofenderla, manifestándole respeto aun cuando desde su visión profesional, califiquen negativamente su apariencia y gustos.

No obstante, y como se analiza posteriormente, en la actualidad la mayoría de autores en sus estudios empíricos relacionan el trabajo emocional directamente con el ámbito profesional.

### **2.1.3 Disonancia emocional**

Independientemente del contexto en el cual se da el trabajo emocional, uno de los conceptos asociados al él es la denominada disonancia emocional, aunque al repasar la literatura vemos que algunos autores tratan ambos conceptos como similares o incluso idénticos, la realidad es que la mayoría los ven como conceptos diferentes.

Hochschild (1983) determina que se da disonancia emocional cuando las emociones sentidas y las emociones expresadas son diferentes. Es decir, cuando el individuo ha de expresar unas emociones organizacionalmente correctas (normas organizacionales) y estas discrepan de las emociones sentidas (experiencia), en ese momento es cuando aparece la disonancia ya que esta situación normalmente genera tensión.

Según la interpretación de diversos autores, esta disonancia puede ser tanto causa como efecto, es decir: no solo se genera involuntariamente (efecto), sino que también el sujeto puede generarla de forma voluntaria como mecanismo de defensa con el fin de evitar el agotamiento emocional (causa). Así, algunos autores describen la disonancia simplemente como un estado emocional interno, causado por la discrepancia entre la emoción sentida y la que se percibe como requerida (Rafaeli y Sutton, 1987). La disonancia viene determinada por el cambio de emociones que el sujeto se siente obligado a realizar, siendo semejante esta situación a un conflicto de rol ya que el sujeto debe de alterar su respuesta (Hochschild, 1983).

Esta diferenciación, aunque a priori pueda no parecer importante, como se aprecia más adelante, sí que lo es, ya que a partir de ella encontramos dos tipos de definiciones teóricas a la hora de determinar el concepto de trabajo emocional.

Autores como Hochschild (1983) entienden el trabajo emocional como un “concepto emocional” ya que este hace referencia al esfuerzo interno que lleva a cabo el trabajador para adaptar sus emociones a las normas.

Sin embargo autores como Ashforth y Humphrey (1993) consideran que el trabajo emocional se relaciona más con la conducta que con la emoción, con mostrar la conducta apropiada utilizando técnicas como fingir, sobreactuar o incluso suprimir emociones para que esta conducta sea la adecuada organizacionalmente hablando (Grandey, 2000, p. 95). Por lo que, como se puede observar, existe una dicotomía del concepto; algunos autores le dan más importancia al esfuerzo en sí mismo y otros a la conducta que han de desarrollar.

Zapf (2002) se muestran más integrador, ya que afirma que si bien el objetivo principal del trabajo emocional es el comportamiento visible, este no sería posible sin los procesos referidos a las emociones internas, por lo que estas emociones también forman parte del concepto. Define el trabajo emocional como el proceso psicológico necesario para regular las emociones deseadas por la organización.

En esta misma línea conciliadora Morris y Feldman (1996), partiendo de la misma idea de Ashforth y Humphrey (1993), identifican trabajo emocional con *“el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar las emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales”* (p. 987). Defienden, de esta forma, la expresión como el resultado pretendido pero identificando asimismo el trabajo emocional con los procesos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Martínez-Iñigo (2001) hace una reflexión al respecto al determinar que *“generalmente los objetivos del trabajo emocional son secundarios, contribuyendo a la consecución de los primarios”*, poniendo como ejemplo que las bromas de un pediatra pretenden crear un estado emocional compatible con el objetivo principal, que es examinar al niño. Según lo cual el trabajo emocional es el que permite regular el comportamiento para controlar si la ejecución de la tarea es correcta a fin de lograr los objetivos.

Al realizar un análisis más exhaustivo del concepto, se observa que aunque inicialmente algunos autores, como Adelman (1989) y posteriormente Morris y Feldman (1996), defienden la idea de que la disonancia emocional es una consecuencia directa del trabajo emocional y, consecuentemente, causada por este, ya que la mera expresión de algo sentido ya implica trabajo emocional (Adelman, 1989), posteriores estudios y propuestas teóricas difieren significativamente de este principio aunque, como se observa, estas nuevas o posteriores teorías tampoco son concluyentes.

Contrariamente a la idea de que la disonancia emocional es causa del trabajo emocional (Adelman, 1989; Morris y Feldman, 1996), existen algunos estudios que

argumentan todo lo contrario, que la disonancia emocional podría ser la causa que estimula al profesional hacia el trabajo emocional, es decir, la disonancia emocional lleva al profesional hacia el trabajo emocional (Rubin, Staebler, Tardino, Daus y Munz, 2005).

Este principio se fundamenta en una serie de supuestos básicos:

a) Cuando la experiencia coincide con las emociones requeridas por la organización no existe trabajo emocional, puesto que el trabajador actuará de forma natural ya que no habrá divergencia entre lo sentido y lo exigido y como consecuencia no se producirá conflicto, ya que solo fingir emociones produce conflicto (Mann, 1999).

b) Cuando la experiencia no coincide con las emociones requeridas por la situación, el trabajador puede decidir no hacer caso de las normas y actuar según sus emociones reales, por lo que no llevaría a cabo trabajo emocional.

c) La disonancia emocional se asemeja a la teoría sobre disonancia cognitiva (Hochschild, 1983), dos pensamientos relevantes para la persona pueden ser consonantes, si uno sigue al otro de forma natural, o disonantes, si uno entra en conflicto con el otro (Festinger, 1957). En este caso, cuando lo sentido por el empleado coincide con las normas organizacionales estaríamos hablando de pensamientos consonantes, como por ejemplo cuando se le pide al empleado que sonría y él lo hace simplemente porque está contento, mientras que cuando la experiencia (lo sentido) no coincide con las normas exigidas, estaríamos hablando de pensamientos disonantes, como por ejemplo cuando a un empleado se le pide que sea amable, pero la situación y/o la emoción real no se lo permite de forma natural y entonces necesita actuar para adaptarse a la norma emocional exigida por la organización. Entonces estamos hablando de disonancia emocional.

Aunque la teoría de que la disonancia emocional causa el trabajo emocional, está respaldada por algunos estudios teóricos actuales (Martínez-Iñigo, Totterdell, Alcover, y Holman, 2009), tampoco existe consenso total sobre ella.

También existen algunas teorías que no coinciden con ninguna de las dos expuestas o que difieren en sus principios fundamentales, es decir, consideran que la disonancia emocional no es causa del trabajo emocional ni consecuencia de él, sino más bien un aspecto intensificador del trabajo emocional ya que entienden que el grado de disonancia emocional, siendo una dimensión fundamental, no es necesaria para determinar el esfuerzo que requiere el trabajo emocional (Morris y Feldman, 1996; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini y Isic, 1999).

Uno de los investigadores de acuerdo, en parte, con esta última opción es Martínez-Iñigo (2001), que si bien define la disonancia emocional como un problema de regulación ante la dificultad que experimenta el individuo al ajustarse a los requerimientos del puesto, existen excepciones. Este autor se refiere a situaciones en que las normas organizacionales requieren

explícitamente que exista divergencia entre experiencia y expresión. Por ejemplo, a un camarero se le pide que sea amable con su cliente a pesar de que este esté gritando, pero también se espera de él que actúe para que no se molesten los demás clientes.

Algunos autores, que también defienden la idea de que la disonancia emocional no es más que una regulación emocional, determinan que esto es así debido, entre otras cosas, a las características propias del trabajo emocional. Por un lado el trabajo emocional puede consistir en la creación de expresiones emocionales, pero también en la supresión de otras (Schaubroeck y Jones, 2000). Por ejemplo, a una recepcionista se le puede pedir que sonría y sea amable ante un cliente, pero también que evite mostrar repulsa ante acciones maleducadas. Fischer (2000) afirma que suprimir emociones negativas es diferente a manifestar emociones positivas no sentidas, ya que las causas y los efectos son totalmente diferentes.

Por otro lado, aunque los objetivos del trabajo emocional normalmente están centrados en el cliente, estos pueden ser muy variados dependiendo del tipo de actuación; por ejemplo, un camarero pretenderá ser simpático simplemente para que el cliente se sienta bien atendido y quiera volver al restaurante, por lo que podrá centrar todo su esfuerzo en el control emocional. Sin embargo, cuando un recepcionista de un hotel está tratando una reclamación de un cliente, este no solo ha de estar pendiente de sus propias expresiones emocionales, sino también de las del cliente, por lo que no podrá estar tan concentrado en su propia expresión emocional. Cuando las interacciones entre el cliente y el empleado son amables, el trabajo emocional no requiere tanta atención, pero cuando no lo son, el trabajo emocional demanda más atención para interpretar las emociones del cliente (Pugliesi, 1999). Algunos autores relacionan esta idea con el concepto de "sensibilidad emocional" o, lo que es lo mismo, estudian en qué medida el trabajo emocional demanda una cierta atención y capacidad para interpretar las emociones de otras personas. (Zapf et als., en prensa).

También, según estos autores, es una cuestión a tener en cuenta la relación entre las personas. Aunque las diferentes definiciones que se han tratado anteriormente parecen indicar que el trabajo emocional se da en el contexto laboral, en este contexto no solo existe relación entre clientes y empleados/as, sino también entre empleados/as y sus superiores (Denison y Sutton, 1990; Lively, 2000; Yanay y Shahar, 1998). Aunque básicamente las normas organizacionales se suelen centrar más en la relación con los clientes, también suelen hacerlo en las relaciones internas.

Y por último, otra característica es que se puede actuar de formas muy diferentes para conseguir una determinada expresión emocional (Hochschild, 1983). Algunas veces se actúa a nivel meramente de pensamiento, evocando un recuerdo, poniéndonos en situación, etc.,

como cuando pensamos en algo gracioso para expresar una sonrisa, o cuando un recepcionista se pone en el lugar del cliente para poder entenderlo y que así le cueste menos tratarlo con amabilidad. Otras veces, se actúa a nivel más corporal, utilizando o evitando movimientos o poses que nos ayuden a conseguir o mantener la expresión deseada.

Una vez analizada la literatura existente parece imposible concluir cual es la relación exacta entre disonancia emocional y trabajo emocional ya que como se puede observar no existe un acuerdo unánime al respecto, es más, al revisar la literatura se ha podido constatar que algunos autores utilizan indistintamente ambos términos para referirse a los mismos conceptos.

No obstante, como se puede desprender de los estudios empíricos actuales, la mayoría de autores no tratan la disonancia emocional ni como causa ni como efecto sino más bien como un aspecto intensificador o implícito del trabajo emocional (Karatepe y Aleshinloye, 2009; Jung y Yoon, 2014; lee y OK, 2014). En esta línea Pugh, Groth y Henning-Thurau (2011) afirman que la disonancia emocional influye de forma implícita solo cuando el profesional finge sus emociones.

Aun así, en los estudios empíricos que analizaremos posteriormente, de forma general, se refieren a disonancia emocional tal como describe Hochschild (1983) a la situación en que las emociones sentidas y las emociones expresadas son diferentes. Entendiendo asimismo, que como afirman Abraham (1999) y Smith y Kleinman (1989) cuanto más difiere la experiencia real de las normas emocionales exigidas por la organización, más aumenta el trabajo emocional. La dimensión disonancia emocional en el cuestionario TREMO se basa en este concepto.

#### **2.1.4 Variables relacionadas con el trabajo emocional**

A partir del análisis de la literatura, se puede deducir que el trabajo emocional se relaciona con diferentes variables. A continuación se describen las más estudiadas en la literatura revisada.

a) *Frecuencia de las interacciones*. Como se ha analizado anteriormente, Hochschild (1983) relaciona la frecuencia de las interacciones de forma negativa con la salud mental, ya que a más frecuencia más trabajo emocional, sobre todo cuando las interacciones exigen control emocional, por ejemplo en reclamaciones o conductas agresivas por parte del cliente. No tanto en interacciones positivas en las que no es necesario tanto control emocional, como por ejemplo en una relación educada con el cliente (Grandey, 2000).

Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005) determinan en su estudio que, cuanto mayor es la frecuencia de las interacciones, más difícil es la regulación espontánea de las emociones y más fácil es que el sujeto tenga que acudir a la utilización de regulación profunda o superficial.

b) *Duración y variedad de las interacciones*. Cuando aumenta la variedad de emociones que el individuo debe expresar o la duración de estas, aumenta el trabajo emocional y habrá mayor probabilidad de desencadenar disonancia emocional (Morris y Feldman, 1996) y, consecuentemente, más probabilidades de sufrir consecuencias negativas, como el aumento del burnout (Erikson y Ritter, 2001); aunque también hay alguna investigación que sugieren efectos totalmente inversos (Erikson y Wharton, 1997).

Algunos autores afirman a partir de sus propios estudios que, cuanto más duradera es la interrelación entre los sujetos, al individuo le resulta más fácil adaptar sus emociones a través de estrategias de regulación profunda (Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005).

c) *Percepción de las demandas y grado de incompatibilidad*. Para que aparezca el trabajo emocional es necesario que el individuo perciba que ha de regular sus expresiones emocionales reales a las exigidas por la empresa, aunque estas no siempre sean compatibles (Schaubroeck y Jones, 2000).

d) *Inteligencia emocional*. Los niveles de inteligencia emocional (Jordan, Ashkanasy y Härtel, 2002). La aparición del trabajo emocional está relacionado con la capacidad que posee el individuo para gestionar sus propias emociones; la inteligencia emocional se ha propuesto como catalizadora del trabajo emocional (Grandey, 2000).

e) *Afectividad negativa o positiva*. La aparición de trabajo emocional dependería de si el tipo de afecto predominante es negativo o positivo (Abraham, 1999), de si la propia persona posee una afectividad más positiva o negativa y del grado en que el rol laboral es aceptado. Cuantos más estados afectivos se experimenten, más aumentará la disonancia emocional, ya que costará más ajustar las expresiones emocionales a las normas de expresión organizacionales (Grandey, 2000; Schaubroeck y Jones, 2000).

Según Fisher y Ashkanasy (2000), los efectos de suprimir emociones negativas serán diferentes al expresar emociones positivas no coincidentes con la experiencia emocional. Los individuos a los que se les exige que supriman emociones negativas, lo pasan peor si poseen afectividad negativa que los que la poseen positiva.

Cuando a un individuo se le exige expresiones emocionales positivas, tiende a utilizar más estrategias de regulación profunda, mientras que cuando se le pide que deje de manifestar emociones negativas suele acudir más a regulaciones superficial. (Grandey, 2000; Schaubroeck y Jones, 2000).

f) Resistencia emocional (adaptabilidad emocional). Los sujetos que tienen menos capacidad para adaptar su experiencia a sus expresiones emocionales, perciben mayores niveles de trabajo emocional (Hochschild, 1983; Wharton, 1993).

g) Género. Algunos autores consideran que las mujeres sufren mayores niveles de trabajo emocional, justificándolo a partir de su mayor presencia profesional en actividades relacionadas con interacciones con otras personas. También por sus expectativas sobre sus habilidades para captar e interpretar las emociones de otras personas (Franzway, 2000; Grandey, 2000; Hall, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli y Sutton, 1989; Schaubroeck y Jones, 2000; Tancred-Sheriff, 1989; Wharton y Erickson, 1995). Sin embargo, Eickdon y Ritter (2001) determinan a partir de un estudio propio que no hay diferencia de género ni de edad en las repercusiones que pueden existir a la hora de controlar las expresiones emocionales.

h) Edad. El estudio llevado a cabo por Erickson y Ritter (2001) defiende que la edad no es un factor determinante para el trabajo emocional.

#### **2.1.5 Estrategias de regulación**

Como se ha mencionado anteriormente, el trabajo emocional requiere ajustar las emociones para que la expresión emocional de los profesionales se ajuste a las expectativas de la organización y, por tanto, a la del cliente. Para ello es necesario recurrir a diferentes estrategias.

Analizando la literatura se comprueba que diferentes autores señalan que, a la hora de adecuar las emociones para poder expresar las establecidas por la organización, el individuo, efectivamente, suele utilizar diferentes estrategias.

A nivel individual se pueden distinguir tres estrategias (Erickson y Ritter, 2001; Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005):

*Regulación espontánea o automática:* Emociones sentidas de forma natural, espontánea y genuinamente o, lo que es lo mismo, de forma automática. Esto sucede en aquellas situaciones en que la experiencia y la expresión emocional del individuo coinciden, en una situación determinada, con las emociones requeridas por la organización a través de las normas organizacionales, de modo que el individuo no realiza un esfuerzo adicional al habitual para adaptar su expresión emocional, simplemente las siente (Asforth y Humphrey, 1993; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini y Holz, (2001)

*Actuación profunda (deep acting):* Las emociones sentidas por el individuo, su experiencia emocional en una situación concreta no coincide con las exigidas por la organización a través de las normas emocionales y el individuo ha de emplear distintos

métodos para generar una experiencia emocional similar o igual a la exigida. (Hochschild, 1983).

El profesional, intentará sentir las emociones que debe mostrar justificando la situación, no aparentarlas sino sentir las verdaderamente, por lo que en este caso no solo se regula la expresión de la emoción, sino la emoción en sí misma. Esto, no implica forzosamente que el sujeto esté de acuerdo con ella, puede incluso disentir totalmente sobre esta expresión o norma, pero puede utilizar este mecanismo para sentirse mejor y ser coherente con las normas exigidas, es decir, podría ser una estrategia por motivos puramente pragmáticos, tal como lo define Taylor (1998) "actuación superficial sofisticada". Para conseguirlo, el sujeto podrá actuar sobre su pensamiento, por ejemplo recordando situaciones parecida en las que él se vio implicado para empatizar con el cliente (este sería el caso de un recepcionista que recuerda cuando le fastidieron sus vacaciones y así, entender lo que siente un cliente enfadado para poder ser amable y simpático con él, a pesar de no estar recibiendo un buen trato) o sobre sus conductas manifiestas, evitando determinadas situaciones que le generen tensión.

A diferencia de la regulación automática, la regulación profunda requiere de una cierta dosis de atención y planificación. Requiere conocer bien y estar atentos al entorno para prever situaciones en las que será necesario regular la emoción, es decir, la actuación profunda se planifica racionalmente para que no interfiera o interrumpa la ejecución de otras tareas o tarea principal (Zapf et al., 2002)

*Actuación superficial (surface acting)*: En este caso el individuo reproduce la expresión emocional sin experimentar la emoción que le corresponde (Hochschild, 1983).

El empleado intenta controlar los aspectos visibles de la emoción que serán detectados por los clientes. Se fingen las emociones que se esperan aunque no sean sentidas. Se trata de una simulación de expresiones verbales y gestos corporales exigidos por las normas emocionales y que ha memorizado con anterioridad (presentarse, saludar cordialmente, sonreír, solicitar si puede ayudarlo en algo más y despedirse con amabilidad).

El empleado ejecuta de forma automática estas expresiones aún a pesar de que su emoción real (su experiencia) sea contraria. Un empleado puede expresar una sonrisa totalmente automática en el sentido de "porque toca", aún estando totalmente enfadado.

Esta reacción no obstante puede ser contraproducente, tanto para el propio trabajador, como analizaremos posteriormente, como para el cliente ya que la transmisión de la mera expresión puede no ser suficiente, el cliente suele esperar algo más en su interacción con el profesional, pudiendo darse el caso de que no se cumpla el objetivo de las normas organizacionales.

Sin embargo hay excepciones y, en algunos colectivos, lo que se espera de los profesionales es precisamente todo lo contrario, que no empaticen con los clientes para que no sientan sus emociones, como por ejemplo en el sector sanidad, auditoría, policial.etc. (Zapf, (2002). Una enfermera ha de ser amable con el paciente, pero no ha de sentir su sufrimiento, aunque sí entenderlo.

Actualmente, en estudios más recientes, algunos autores (Hülshager y Schewe, 2011; Mesmer-Magnus, DeChurch, y Wax, 2012), reconocen solo dos tipos de regulación o de estrategias a la hora de enfrentarse al trabajo emocional: la regulación de expresiones (acción superficial) o la regulación de emociones (acción profunda). Esta clasificación, también la corrobora la coincidencia en el uso de escalas similares en la literatura reciente (Bechtoldt, Rohrmann, De Pater, y Beersma, 2011; Martínez-Iñigo, Totterdell, Alcover, y Holman, 2007; Pugh, Groth, y Hennig-Thurau, 2011).

Por último, destacar que algunos autores como Sutton (1991) distinguen entre actuación superficial de buena fe y de mala fe. La primera se da cuando el individuo está de acuerdo con las normas de expresión organizacionales pero no puede sentir las en este momento por diferentes causas, bien sean personales o profesionales y ha de fingirlas y, la segunda, cuando el sujeto no está de acuerdo con las normas, pero ha de fingirlas para no ser sancionado.

## **2.2 Consecuencias del trabajo emocional**

Una vez analizado y descrito de forma exhaustiva el concepto de trabajo emocional, según la literatura existente, se ha podido comprobar que el trabajo emocional puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para el trabajador (Warton, 1993). En este apartado se analiza más detenidamente cuales son estas consecuencias tanto para el individuo como para la organización. En particular se hace especial hincapié en el burnout como consecuencia negativa y el *engagement* como consecuencia positiva.

Independientemente del tipo de regulación que se utilice, y como se desprende de la literatura analizada anteriormente, realizar trabajo emocional puede tener consecuencias positivas y/o negativas sobre la organización y sobre el bienestar del trabajador (Warton, 1993). Martínez-Iñigo, Alcover, Rodríguez, González y Pretejo (2003) reafirman esta idea y además afirman que estas consecuencias parecen distintas en diferentes tipos de ocupaciones y organizaciones

### **2.2.1 Consecuencias para el individuo y para la organización**

Aunque al revisar la literatura se observa que algunos autores señalan los efectos positivos del trabajo emocional, la verdad es que la mayoría de autores se decantan más por señalar los efectos negativos que el trabajo emocional puede producir en el sujeto. El mismo Hochschild (1983) describe el deterioro que puede sufrir el bienestar de los trabajadores, como consecuencia de las demandas de la organización, para que ajusten su expresión a un conjunto de pautas o normas, especificando que expresar emociones no sentidas, a largo plazo puede producir alienación de las emociones y consecuentemente problemas de salud psicológica. Algunos estudios posteriores muestran esta relación negativa entre trabajo emocional y satisfacción laboral (Abraham, 1998; Morris y Feldman, 1997; Zapf et als., 1999), y en esta misma línea se sitúan autores más recientes como Gracia y Martínez (2004) quienes manifiestan que el trabajo emocional no es una reacción natural del empleado, sino que se trata de una parte más del trabajo exigido por el puesto, y por lo tanto puede ocasionar problemas tanto a nivel psicológico como a nivel mental.

Mucho más críticos en su apreciación se muestran Grandey, Rupp y Bricey (2015), quienes llaman la atención sobre los costes humanos de los requisitos de "servicio con una sonrisa". Argumentan que exigir a los empleados emociones positivas provoca disonancia y agotamiento de recursos, lo que dificulta la ejecución de tareas y amenaza el bienestar. Estos requisitos limitan la libre determinación mediante la amenaza de la autonomía, la competencia y la necesidad de pertenencia de los empleados. Sostienen que el trabajo emocional es una práctica laboral injusta porque los empleados, en tales circunstancias, no son respetados por los clientes y son infravalorados por la organización. Proponen que, las organizaciones y los clientes, deben abandonar las expectativas de una expresión de la emoción formalizada y reemplazar tales esfuerzos por prácticas más humanas que apoyen y valoren a los empleados, generando climas positivos y una mano de obra auténticamente positiva.

Sin embargo en estudios anteriores, como el de Grandey (1998) no se encuentra ninguna relación significativa entre trabajo emocional y salud laboral, ni en positivo ni en negativo, y sin embargo otros como Adelman (1995), al contrario que Holchschild (1983), señala los efectos positivos del trabajo emocional ya que, según su teoría, el trabajo emocional ofrece a los empleados la posibilidad de expresarse, utilizar y desarrollar su inteligencia emocional y propiciar encuentros positivos con los clientes. En la misma línea Wharton (1993) manifiesta que los empleados que interactúan con clientes en su trabajo y llevan a cabo trabajo emocional, están más satisfechos que los que no tienen que realizarlo, y posteriormente Morris y Feldman (1997) encuentran una relación positiva entre trabajo emocional y salud laboral.

Autores más recientes defienden la idea de que expresar emociones positivas puede actuar positivamente en los profesionales (Ramis, Manassero y García, 2009). Isenbarger y Zembylas (2006) afirman que el trabajo emocional no tiene efectos negativos en el trabajador cuando forma parte de la identidad profesional, cuando expresa emocionalmente lo que cree que debe expresar. Zapf y Holz (2006) exponen que, la obligación de expresar emociones positivas y controlar las negativas, se relaciona con una percepción de adecuada eficacia profesional y, en la misma línea, Erickson y Grove (2008) manifiestan que los efectos positivos se presentan cuando tanto la experimentación como la expresión de las emociones forman parte de la identidad profesional del trabajador; es decir, cuando se expresa lo que se cree que se debe expresar a nivel emocional o cuando las emociones que se requieren surgen de forma espontánea.

Guiándonos por toda la literatura analizada hasta el momento, se puede concluir que el trabajo emocional es un constructo que puede producir tanto efectos positivos como negativos en el sujeto, en función de algunas variables emocionales y/o situacionales.

Martínez (2007) manifiesta que las investigaciones realizadas en las últimas décadas ponen de manifiesto que las demandas emocionales en el trabajo son un riesgo para la salud de los trabajadores y que, cuanto mayores son los niveles de disonancia emocional, menores son los de bienestar laboral, pero que las consecuencias de la disonancia emocional tiene que ver con la identidad personal, con la dimensión interpersonal y con diferentes variables individuales, por lo que el efecto de la disonancia no siempre será el mismo.

También cabe destacar que los efectos del trabajo emocional pueden depender de distintas variables emocionales, algunas de ellas analizadas en nuestras investigaciones empíricas. Moreno-Jiménez, Gálvez y Garrosa (2004) resaltan la importancia de considerar aspectos como la frecuencia, intensidad y variedad de las expresiones emocionales, incluyendo al trabajador como sujeto que expresa y regula sus emociones. Grandey (2000) afirma como Hochschild (1983) que las mujeres tienen más capacidad para desarrollar mayores niveles de trabajo emocional.

#### *a) Consecuencias negativas para el individuo:*

1. Alienación y extrañamiento del yo: Dado el papel que las emociones juegan en la definición de la propia identidad, el trabajo emocional puede derivar en sentimientos de falta de autenticidad y de extrañamiento respecto a las emociones propias (Erickson y Wharton, 1997; Hochschild, 1983; Leidner, 1993). El que un individuo exprese de manera continuada emociones que no experimenta puede alterar su capacidad para distinguir cuándo está siendo él mismo y cuándo está simulando, pudiendo llegar a interferir en los roles de su vida privada,

siendo incapaz de desconectar de un ámbito a otro o de regular sus emociones en el ámbito privado.

2. Burnout (“síndrome de quemarse en el trabajo”): Distintas investigaciones relacionan el trabajo emocional con el Síndrome de Burnout o síndrome de quemarse en el trabajo, indicando que la carga de trabajo emocional que la persona soporta en su trabajo puede tener consecuencias en su salud laboral. Bastantes autores correlacionan positivamente la disonancia emocional con el desgaste emocional (agotamiento) (Abraham, 1998; Brotheridge y Lee, 1998; Grandey, 1998; Kruml y Geddes, 2000; Morris y Feldman, 1997; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic, 1999) y con la despersonalización (cinismo) (Wharton, 1993; Kruml y Geddes, 2000; y Zapf et als., 1999). Sin embargo la relación entre disonancia emocional y autoeficacia no esta tan clara, aunque aparece alguna relación negativa entre trabajo emocional y autoeficacia, también aparecen correlaciones positivas. (Kruml y Geddes, 2000).

Dada la importancia y complejidad del burnout y su relación con los trabajadores le hemos dedicado todo un apartado más adelante, donde analizamos las investigaciones actuales.

3. Síntomas físicos negativos: cuando se suprimen las expresiones reales, muy a menudo, pueden producirse incrementos en la activación cardiovascular con efectos negativos a largo plazo (Richard y Gross, 1999).

*b) Consecuencias positivas para el individuo:*

1. Satisfacción Laboral y logro personal: El trabajo emocional, puede derivar en el llamado “contagio emocional” fomentando, de este modo, las emociones positivas entre individuos, tanto en la relación entre empleado y cliente como entre los propios empleados. De esta manera aumenta la sensación de autoeficacia profesional, por lo que se podría establecer una relación positiva entre trabajo emocional y satisfacción laboral, como defienden Wharton (1993) y Adelman (1995). Algunos autores afirman que cuando una persona adecúa su expresión emocional a la esperada, facilita el desarrollo de estas interacciones, aumentando la posibilidad de solucionar situaciones difíciles o conflictivas; al mismo tiempo, promueve una percepción social positiva que influye en la expresión más positiva de emociones de parte del interlocutor. De esta manera, se convierte en un instrumento eficaz para desempeñar el trabajo de forma más gratificante (Ashfort y Humphrey, 1993) de forma que expresar determinadas emociones, aunque no sean sentidas, pero que son esperadas por los receptores del servicio, aumenta la satisfacción por el servicio recibido y, por consiguiente, facilita la percepción de eficacia laboral del profesional. No obstante, y como ya se ha analizado en capítulos anteriores, la literatura existente indica que

algunos autores no están en absoluto de acuerdo con esta relación sino todo lo contrario (Abraham, 1998, 1999; Morris y Feldman, 1997 y Zapf et al 1999).

2. *El Engagement* puede considerarse como la vertiente positiva de la experiencia laboral. Antiguamente, cuando se hablaba de bienestar en el trabajo, se hacía en referencia a la ausencia de burnout, es decir, a no estar quemado en el trabajo, como una ausencia de malestar; en la actualidad se ha progresado un poco más, ya no se piensa solo en la ausencia de aspectos negativos, sino en la presencia de aspectos positivos. La teoría de la psicología positiva propone realizar un análisis de las fortalezas del comportamiento humano buscando aspectos óptimos y funcionales de la conducta emocional.

Evidentemente el trabajo emocional no solo tiene consecuencias para el individuo sino lógicamente, como ya se ha mencionado, también para la organización y estas consecuencias pueden ser negativas pero también positivas.

*a) Consecuencias negativas para la organización:*

1. Rendimiento laboral: La regulación de las emociones, el tener que adaptar las emociones normativas a las realmente sentidas, puede incidir directamente y de forma negativa en el rendimiento laboral especialmente cuando se trata de reprimir emociones (Richard y Gross, 1999). Hülshager, Lang y Maier (2010) afirman que los empleados sometidos a trabajo emocional pueden disminuir su rendimiento laboral, pero también pueden aumentarlo en función de sus estrategias de regulación.

2. Absentismo y rotación: El trabajo emocional prolongado y, sobre todo, cuando las normas organizacionales están muy estandarizadas, permitiendo poca autonomía al sujeto, este se relaciona positivamente tanto con la rotación como con el absentismo laboral (Hochschild, 1983; Leidner, 1993; Saxton, Phillips y Blakeney, 1991; Nixon, Yang, Spector y Zhang, 2011 ; Jung y Yoon 2014).

Estudios actuales determinan que los empleados sometidos a trabajo emocional según, el tipo de regulación que utilicen, están más decididos a abandonar su trabajo (Chau, Dahling, Levy y Diefendorff, 2009; Cohen, 2010). Algunos autores correlacionan el trabajo emocional con el burnout y la intención de abandono. (Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat y Stanton 2012; Cheng, Bartram, Karimi y Leggat, 2013)

3. Tensión: el trabajo emocional puede crear tensión en el puesto de trabajo, afectando al clima laboral del mismo (Schmidt y Diestel, 2014)

*b) Consecuencias positivas para la organización:*

1. Reducción de la ambigüedad del puesto: En situaciones concretas, las normas emocionales pueden ofrecer una guía que puede ser útil para resolver dudas y reducir la

ambigüedad y la incertidumbre de cómo actuar (Erickson y Wharton, 1997). Esto sucede porque el trabajo emocional suele estar ligado a situaciones dinámicas y de interacción continua con otras personas y sus posibles reacciones, lo que a menudo ofrece situaciones de incertidumbre o duda en cuanto a cual debe de ser la forma óptima de actuar.

2. -*Enriquecimiento del puesto*: Si las normas de expresión emocional exigidas por la empresa permiten cierta autonomía al individuo, en cuanto a su regulación, el trabajo emocional puede favorecer la reducción de la rutina, enriqueciendo el puesto y haciéndolo más tolerable y humano, mejorando la percepción de dignidad del sujeto (Tolich, 1993).

3. -*Mejora las relaciones interpersonales*: Las normas sobre las emociones contribuyen a la regulación de las relaciones entre los distintos puestos y a la disminución de posibles conflictos (Denisson y Sutton, 1990; Leidner, 1993).

4. -*Confianza en la organización*: El trabajo emocional hace que la interacción social sea más predecible y ayuda a superar situaciones embarazosas, por lo que desarrolla una confianza en la organización

Desde la perspectiva organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, la rotación y la tendencia al abandono.

Parece lógico pensar que el trabajo emocional ha sido “diseñado” por las empresas para conseguir mejorar el rendimiento y la calidad del servicio, con el objetivo final de que los clientes estén más contentos, se sientan mejor y así poder aumentar la productividad de la empresa, pero también parece evidente que el trabajo emocional incide directamente en la salud laboral del sujeto. Gracia, Martínez, Salanova y Nogareda (2007) especifican que, en líneas generales, el trabajo emocional es considerado un arma de doble filo, ya que mientras produce efectos positivos en la consecución de objetivos organizacionales, la literatura lo caracteriza como un fenómeno que puede deteriorar seriamente el bienestar de los trabajadores. En la misma línea de observaciones, Martínez-Íñigo, Alcover, Rodríguez, González y Pretejo (2003) determinan que realizar trabajo emocional puede tener consecuencias positivas y/o negativas sobre la organización y sobre el bienestar del trabajador. Afirmando, así mismo, que estas consecuencias parecen distintas en diferentes tipos de ocupaciones y organizaciones.

A modo de conclusión y como afirman algunos autores, el trabajo emocional puede ser peligroso, ya que mientras produce efectos positivos en la consecución de objetivos organizacionales, puede deteriorar seriamente el bienestar de los trabajadores (Gracia, Martínez, Salanova y Nogareda, 2007).

Dado que parte de nuestros objetivos es relacionar el trabajo emocional con el *engagement* en su vertiente positiva y con el burnout en la negativa, en los próximos apartados se ha analizado un poco más exhaustivamente estos dos conceptos; *engagement* y burnout.

### **2.2.2 El Engagement**

Una vez analizado el concepto de trabajo emocional y sus consecuencias, y con el fin de poder relacionar el trabajo emocional con el *engagement*, pasamos a analizar dicho concepto.

#### **2.2.2.1 Engagement. Orígenes y definición**

Kahn (1990) fue el primer académico que describió, lo que él llamó, el *engagement* personal como el “...*aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles*” (p. 694).

*El Engagement*, puede considerarse como la vertiente positiva de la experiencia laboral.

Según Salanova y Schaufeli (2009), el *engagement* es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que se caracteriza por el “vigor”, la “dedicación” y la “absorción” o concentración en el trabajo. El vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Y la absorción es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Analizando los componentes del *engagement* se podría determinar que este responde a la descripción de un constructo claramente motivacional, ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de los objetivos.

Los trabajadores que experimentan el *engagement* se sienten fuertes y enérgicos en el trabajo, están entusiasmados y dedicados en sus tareas, de forma que disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Se ha demostrado empíricamente que el estado de *engagement* modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos.

Un proceso muy cercano al *engagement* es el *flow* (Csikszentmihalyi, 1997) y este se refiere a un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros sin pausa. Todo el ser está envuelto en esta actividad y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está en *flow* cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad, durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción.

Cuando “fluimos” no es que seamos felices, porque para experimentar la felicidad debemos centrarnos en nuestros estados internos, y esto distraería la atención de la tarea que tenemos entre manos. Sólo después de que se ha completado la tarea tenemos tiempo para mirar hacia atrás, considerar lo que sucedió, y es entonces cuando nos vemos inundados de gratitud por la plenitud de esa experiencia; es entonces cuando podemos afirmar que somos retrospectivamente felices (Salanova y Schaufeli, 2009).

Algunos autores relacionan *engagement* con felicidad. Para Marsollier y Aparicio (2013) el *engagement* es un concepto que representa una visión positiva de análisis de la psicología actual, y su visión se centra en la búsqueda de la felicidad y el bienestar de los empleados.

Schaufeli (2014) resume el concepto de *engagement* laboral como un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten con mucha energía, se sienten muy dedicadas y muy involucradas en lo que están haciendo, por lo que afirma que el *engagement* es una clase de felicidad relacionada con el trabajo.

Autores recientes relacionan *engagement* con “recursos de trabajo” y “recursos del trabajador” (Spontón, Medrano, Maffei y Castellano, 2012), entendiéndose con ello que el *engagement* no depende solo de la empresa sino también del trabajador.

En la misma línea Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) afirman que los empleados con *engagement* son personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles.

En apartados posteriores se presenta la relación entre trabajo emocional y *engagement* a partir de los estudios empíricos analizados.

### **2.2.2.2 Etapas del *engagement***

Como se ha mencionado anteriormente, Salanova et als. (2009), el *engagement* es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud. Caracterizado por el “vigor”, la “dedicación” y la “absorción” o concentración en el trabajo.

Posteriormente Carrasco y Rubio (2010 p.12) define los tres factores de *engagement* descritos anteriormente por Salanova (2009) contraponiéndolos a los factores del burnout; “El

*vigor se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión dedicación (sería la opuesta al cinismo) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es decir, la dedicación es involucrarse, entusiasarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo "pasa volando" y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Por tanto, la absorción es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe".*

### **2.2.3 El síndrome del burnout**

En anteriores apartados, al hablar de trabajo emocional, se han mencionado sus consecuencias positivas y negativas para el individuo y para las empresas, destacando el engagement como efecto positivo (descrito en el apartado anterior) y el burnout como efecto negativo y, si bien es cierto que cada vez más investigaciones analizan los posibles efectos del trabajo emocional en su vertiente positiva (engagement), también lo es que cada vez más los hay que lo hacen en su vertiente negativa burnout o síndrome de estar quemado en el trabajo (Schaufeli y Enzmann, 1998).

El motivo quizá sea que cada vez se están haciendo más evidentes las enfermedades que este síndrome desencadena, produciendo evidentemente elevados costes económicos, sociales y profesionales, y porque la implementación de estrategias para la prevención de enfermedades y para la promoción de la salud ha adquirido mucha importancia en la actualidad, siendo por ello lógico el incremento del interés por su investigación, y es por este motivo que se ha dedicado un apartado para el análisis del síndrome y de sus investigaciones empíricas.

#### **2.2.3.1 Burnout. Origen y definición**

La definición del Síndrome de Burnout no es tan sencilla, como tampoco lo es la determinación de su nacimiento, bien porque los aspectos que evalúa y que son tomados en

cuenta para su aparición son diversos, o bien porque a lo largo de su historia se ha equiparado con otros conceptos que lo vuelven impreciso.

Los orígenes del concepto se remontan al año 1974 en Estados Unidos por el psiquiatra Freudenberger (1974), quien define el síndrome como un estado de fatiga o de frustración que se produce por la dedicación a una causa, o a una forma de vida o de relación que no produce el esperado refuerzo. En sus inicios esta definición se había limitado a un grupo de profesionales, en este caso asistenciales, y no se generalizaba a todo aquel que desempeñara un trabajo. Actualmente, y entendido como un síndrome por la multiplicidad de causas, el burnout se desarrolla en contextos laborales que por sus características generan agotamiento, manifestándose general y más evidentemente de forma física, aunque sus síntomas también se expresen de manera emocional y cognitiva. Progresiva con diferente intensidad en dimensiones de despersonalización, agotamiento y realización personal reducida, conduciendo a una extenuación general que afecta la vida propia y la de las personas del entorno y a su cargo.

En general el burnout es un síndrome relacionado con la reacción ante demandas emocionales altas o inadecuadas en el trabajo. Puede entenderse como un indicador de que los empleados no son capaces de manejar adecuadamente sus emociones cuando interactúan con los clientes (Zapf y Holz, 2006).

Los principales síntomas del burnout (quemarse en el trabajo) son: agotamiento emocional, cinismo y la baja realización personal (Gil-Monte, 2003; Maslach, Shaufeli y Leiter, 2001).

1. El Agotamiento emocional: Se define como la pérdida progresiva de la energía, desgaste y agotamiento. Cuando aparece se aprecia cansancio y fatiga y se pueden mostrar de forma física, psíquica o de ambas formas. El agotamiento emocional muestra una relación muy significativa con la disonancia emocional. Distintos estudios empíricos establecen correlaciones positivas y significativas entre disonancia y agotamiento (Abraham, 1998; Brotheridge y Lee, 1998; Grandey, 1998; Morris y Feldman, 1997).

2. El Cinismo o despersonalización: Cuando los sentimientos de las personas y sus actitudes muestran un grado negativo para afrontar sus tareas, además de indiferencia y cierto distanciamiento durante la jornada laboral e incluso con los propios trabajadores.

3. La baja realización personal: La dimensión de ineficacia o baja realización personal aparece como la tendencia a evaluarse negativamente en el trabajo afectando a la calidad de este y a las relaciones con los usuarios del servicio (Gil-Monte y Peiró, 1997). La persona se siente incompetente, nota que no logra ciertos objetivos y se da un bajo rendimiento laboral.

El agotamiento emocional es la cualidad distintiva del burnout por excelencia y la manifestación más evidente del mismo, siendo el cinismo, desde la perspectiva de distanciamiento de los demás, la reacción inmediata al agotamiento, existiendo por tanto una fuerte relación entre ambas dimensiones (Gil-Monte et al., 1997; Leiter y Schaufeli, 1996; Schaufeli, Malasch y Marek, 1993). Aunque generalmente altos niveles de agotamiento y cinismo y bajos niveles de eficacia profesional se han considerado indicadores de burnout, algunos autores consideran que el agotamiento y el cinismo constituyen las dimensiones clave del burnout (Green, Walkey y Taylor, 1991, p. 463), entendiendo la eficacia profesional como un antecedente al burnout. Posteriormente, Bresó, Salanova y Schaufeli (2007) consideran como dimensiones del burnout el agotamiento, la distancia mental (que incluye tanto el cinismo, actitudes distantes hacia el trabajo, como la despersonalización, actitudes distantes hacia los compañeros de trabajo) y proponen la idea de medir la “ineficacia profesional” en lugar de la “eficacia profesional” utilizando ítems invertidos. Por último cabe destacar que aunque la perspectiva clínica considera al burnout como una consecuencia del estrés laboral este trabajo asume la perspectiva más psicosocial, donde se conjugan las variables descritas anteriormente por Maslach y Jackson (1981). También cabe destacar que estudios recientes (Larsen y Ronnestad, 2016) a partir de un estudio empírico sobre las dimensiones asociadas del burnout proponen la concepción de la despersonalización y el cinismo como facetas relacionadas de un concepto común de burnout global y sugieren que el cinismo es un aspecto más central del agotamiento que la despersonalización, por lo que la despersonalización y el cinismo serían dos dimensiones correlacionadas pero distintas.

### **2.2.3.2 Etapas del Síndrome de Burnout**

Se han establecido (Edelwich y Brodsky, 1980) varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al burnout:

Etapa de entusiasmo: el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. El trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante.

- Etapa de estancamiento: comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo.
- Etapa de frustración: es el periodo de la desilusión y de la desmotivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales.
- Etapa de apatía: se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas.

- Etapa de burnout: en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

Cherniss (1980) subraya que se llega al burnout desde el estrés laboral, por un proceso de acomodación psicológica entre un trabajador estresado y un trabajo estresante, y distingue entre:

- Fase de estrés, que se caracteriza por un desajuste entre las demandas laborales y los recursos del trabajador.

- Fase de agotamiento, en la que llegan a producirse de forma crónica respuestas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.

- Fase de agotamiento defensivo, en la que se aprecian cambios en las actitudes y en la conducta, como la robotización y el cinismo.

El mismo autor expone que, al trabajador expuesto a la atención del cliente, se le exigen altos niveles de demandas las cuales se acumulan ocasionándole un gran cansancio emocional. Todo ello, lleva a una falta de interés en la persona, por lo que los dos recursos que utiliza son: la despersonalización, una actitud negativa hacia los clientes, y la baja autorrealización, que es también una actitud negativa hacia la propia persona, haciendo todo ello que disminuya la productividad en el entorno organizacional.

### **2.2.3.3 Consecuencias del burnout**

Como se desprende del análisis de la literatura existente, anteriormente mencionada, el burnout puede ser un efecto negativo del trabajo emocional, pero también puede ser causado por otras circunstancias. Lo que parece estar claro es que este puede producir consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la organización, por lo que a continuación se analizan dichas consecuencias según la literatura estudiada.

#### **2.2.3.3.1 Consecuencias para el trabajador**

El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no le resultan controlables, a pesar de poner en juego todos sus recursos personales (Fidalgo, 2006). Se produce un deterioro general: cognitivo, emocional, conductual y físico.

Los síntomas de burnout pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Cherniss, 1980; Maslach, 1982).

- Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento, y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.

- Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse, desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad, de impotencia y de alienación. Predomina el agotamiento emocional, lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y a ideas suicidas.

- Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, irritabilidad, impulsividad, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo.

Gil-Monte y Peiró (1997) clasifican las consecuencias para el individuo en 4 categorías

- Índices emocionales: uso de mecanismos de distanciamiento emocional, sentimientos de soledad, sentimientos de alienación, ansiedad, sentimientos de impotencia, sentimientos de omnipotencia.

- Índices actitudinales: desarrollo de actitudes negativas (v.g. verbalizar), cinismo, apatía, hostilidad, suspicacia.

- Índices conductuales: agresividad, aislamiento del individuo, cambios bruscos de humor, enfado frecuente, gritar con frecuencia, irritabilidad.

- Índices somáticos: alteraciones cardiovasculares (dolor precordial, palpitaciones, hipertensión, etc.), problemas respiratorios (crisis asmáticas, taquipnea, catarros frecuentes, etc.), problemas inmunológicos (mayor frecuencia de infecciones, aparición de alergias, alteraciones de la piel, etc.), problemas sexuales, problemas musculares (dolor de espalda, dolor cervical, fatiga, rigidez muscular, etc.), problemas digestivos (úlceras gastroduodenal, gastritis, náuseas, diarrea, etc.), alteraciones del sistema nervioso (jaquecas, insomnio, depresión, etc.).

Maslach (2009) afirma que la dimensión del estrés en el burnout es el agotamiento y sus síntomas son dolores de cabeza, desórdenes gastrointestinales, tensión muscular, hipertensión, episodios de resfrío/gripe y alteraciones del sueño, y especifica que el burnout

ha sido vinculado con la depresión, la ansiedad y la baja autoestima. Por lo que el burnout es un importante factor de riesgo para la salud mental, y esto puede tener un impacto significativo tanto en la vida familiar como en la vida laboral del empleado afectado.

Pérez (2010), a partir de sus estudios empíricos, determina que las consecuencias del trabajo emocional pueden clasificarse en cuatro grupos:

- Psicosomáticos: fatiga crónica, dolores de cabeza frecuente, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, hipertensión, asma, dolores musculares (espalda y cuello) y en las mujeres, pérdida de ciclos menstruales.
- Conductuales: absentismo laboral, abuso de drogas, aumento de la conducta violenta, comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).
- Emocionales: distanciamiento afectivo, irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima y deseos de abandonar el trabajo, ideas suicidas.
- Defensivos: dejación de las emociones, atención selectiva, ironía, racionalización, desplazamiento de afectos.

#### **2.2.3.3.2 Consecuencias para la organización**

Los síntomas del burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al clima laboral y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización pudiéndose llegar, o a una reconversión por parte del afectado profesional, o al abandono de la profesión.

Si la organización no consigue favorecer las necesidades de los trabajadores junto con los fines y objetivos de la empresa, se produce una pérdida de calidad en los servicios debido al desequilibrio organizacional.

Gil-Monte y Peiró (1997) citan las consecuencias del burnout para la organización como:

- Deterioro de la calidad asistencial
- Baja satisfacción laboral
- Absentismo laboral elevado
- Tendencia al abandono del puesto y/o de la organización
- Disminución del interés y el esfuerzo por realizar las actividades laborales

- Aumento de los conflictos interpersonales con compañeros, usuarios y supervisores
- Una disminución de la calidad de vida laboral de los profesionales

Además, como afirma Mababu (2012), las consecuencias del desgaste profesional de los trabajadores también van ligadas de forma importante al aumento de costes anuales en la empresa u organización debido al absentismo laboral, reducción de la productividad, gastos médicos y compensaciones por reclamaciones (Decruyenaere, 2008; De Graaf, 2003; Schaufeli y Enzman, 1998).

### **2.3 Investigaciones empíricas sobre el trabajo emocional**

Una vez analizado el concepto de trabajo emocional y sus consecuencias, tanto para el individuo como para la organización, se realiza una revisión de las investigaciones empíricas estudiadas en el sector servicios y, de forma más exhaustiva, en el sector turístico.

#### **2.3.1 Investigaciones sobre trabajo emocional, burnout y engagement en diferentes ámbitos del sector servicios**

En este apartado, y de forma sintética, se resumen los estudios científicos más relevantes realizados sobre el trabajo emocional en otros sectores, con el objetivo de poder verificar la existencia del trabajo emocional en ellos y comparar con el sector turístico.

En el sector de asistentes legales se han realizado algunos estudios como el de Libely (2002), en el que concluye que los asistentes de abogados que trabajan en empresas orientadas al consumidor, debido a la naturaleza de su relación con los clientes, están obligados a realizar más trabajo emocional que los asistentes legales que tienen menos contacto con el cliente, que en este caso trabajan directamente con empresas.

Bayram, Aytac y Dursun (2012), en su estudio con asistentes sociales sobre relación entre trabajo emocional y burnout, determinó que los trabajadores sometidos a trabajo emocional que utilizaban como respuesta fingir las emociones, tenían más predisposición al burnout que los que utilizaban actuación profunda.

También se han realizado estudios sobre trabajo emocional en el sector financiero como el de Chau (2009), en el que se llega a la conclusión de que los cajeros sometidos a trabajo emocional que utilizaban como regulación la actuación superficial, estaban más decididos a abandonar su puesto de trabajo, o el de Machowski (2012) en el que, a partir de un estudio en entidades financieras, determinó que los empleados de mayor edad sometidos a trabajo emocional utilizan más como técnica de regulación la actuación profunda que los

trabajadores más jóvenes, mostrando los primeros menor índice de agotamiento emocional que los segundos.

En el sector bibliotecario, Matteson (2012) realiza un estudio con empleados de bibliotecas sometidas a trabajo emocional, encontrando que la actuación superficial se asoció de manera consistente con el agotamiento en el trabajo y la disminución de la satisfacción laboral, mientras que la estrategia de actuación profunda se asocia menos a resultados negativos.

Otro de los sectores analizado es el de atención al cliente. Shuler (2000) determina en su estudio que, si bien es cierto que los trabajadores de atención telefónica en emergencias (911) están sometidos a trabajo emocional, a veces este tiene una parte divertida, emocionante y gratificante de su trabajo. En el mismo sector Goodwin (2011) en un estudio con empleados del centro de llamadas de organizaciones de servicios financieros, relacionó trabajo emocional y estrategias de regulación, concluyendo que los trabajadores sometidos a trabajo emocional, que utilizaban como medio de regulación la actuación superficial, eran más propensos a sufrir agotamiento emocional que los que utilizaban actuación profunda.

Uno de los sectores donde se han realizado más estudios sobre trabajo emocional es el sector de la docencia.

En este sector Zembylas (2004) determina que los profesores están dispuestos a utilizar trabajo emocional, a pesar del esfuerzo que significa, porque las recompensas emocionales son gratificantes. En el mismo sector de la docencia Näring (2006) y Noor y Zainuddin (2011) relacionan trabajo emocional, tipos de regulación y burnout. La conclusión, a partir de sus estudios, es que los profesores que utilizan actuación superficial tienden a sufrir agotamiento emocional, despersonalización y disonancia emocional (burnout). En estudios paralelos, Zhang y Zhu (2008), a partir de su investigación con profesores de universidad, concluyen diciendo que la actuación superficial tiene efectos nocivos sobre el burnout y la satisfacción del profesor, pero la actuación profunda y la regulación espontánea tienen efectos positivos. En un estudio parecido Hülshager, Lang y Maier (2010) revelaron que la estrategia del trabajo emocional de actuación superficial condujo a aumentos en la tensión, mientras que la actuación profunda condujo a aumentos de rendimiento en el trabajo.

También en este sector, Isenbarger (2006) explica que el trabajo emocional es un aspecto importante de la realidad de la enseñanza, tiene un impacto en el compromiso, la satisfacción y la autoestima del profesor. Y en una investigación más actual, Keller (2014) muestra una relación significativa entre trabajo emocional y burnout.

Asimismo se han realizado estudios importantes sobre el trabajo emocional en el sector de la moda.

Uno de los primeros en este sector es el de Mears (2005). En su investigación cualitativa concluye que las modelos realizan trabajo emocional para venderse a los clientes y agentes, para crear ilusiones para los observadores y la cámara, y para encontrar la dignidad en un trabajo que es a menudo degradante y humillante.

Posteriormente, Cohen (2010) realiza un estudio bastante exhaustivo y muestra que las relaciones de trabajo son centrales para el despliegue del trabajo emocional. Los autónomos, propietarios-operadores, dependen sumamente de los clientes, se basan en la actuación profunda y son propensos a puntos de ruptura emocional. Por el contrario, los estilistas, pagados por horas, realizan actuación superficial y son menos propensos a puntos de ruptura.

En el sector moda, pero en un contexto muy diferente, Syed (2013) identifica trabajo emocional contextual como una parte integral del trabajo de las empleadas musulmanas en el sector formal de trabajo, como resultado de una tensión constante entre las reglas de expresión del lugar de trabajo y la modestia femenina islámica.

En el sector ocio, Jang (2008) desarrolló un instrumento de observación para medir el trabajo emocional del vendedor en un casino, observando la sonrisa, el contacto visual, la recolección en una suave forma, el saludo, el agradecimiento y la petición de disculpas.

También se han realizado estudios relacionando trabajo emocional con trabajadores públicos; Newman (2008) concluye que el desafío más importante al que se enfrentan los administradores públicos no es hacer un trabajo más eficiente, sino hacerlo más humano y solidario. Este enfoque se defendió en parte a través del reconocimiento de la centralidad del trabajo emocional.

En el sector judicial también se han realizado algunas investigaciones significativas.

Sin nombrar explícitamente trabajo emocional, Anleu (2005) relaciona emociones y trabajo. Determina que los magistrados a menudo deben regular sus propias emociones y las de algunos usuarios de los tribunales, muchos de los cuales no están representados legalmente, expresan una variedad de emociones y experimentan problemas sociales que pueden provocar emociones o respuestas emocionales del magistrado. Montgomery (2006) también sin mencionar explícitamente trabajo emocional, relaciona reglas de expresión emocional, trabajo y burnout. En su estudio encontró que las reglas de expresión emocional y el trabajo centrado en el puesto se relacionaron con el burnout y los problemas psicosomáticos. Concretamente, la necesidad de ocultar las emociones negativas y participar en la actuación superficial se relaciona con resultados negativos.

Finalmente Jin (2009) presenta un modelo integral de los antecedentes y las consecuencias de realizar el trabajo emocional. Aunque el trabajo emocional tiene una

asociación positiva con el burnout en una relación directa, se encontró que el trabajo emocional tenía una relación negativa con el burnout cuando mediaba el orgullo del trabajo.

Otro de los sectores en el que se han realizado bastantes estudios sobre trabajo emocional y su relación con los trabajadores es el sector sanitario.

Uno de los primeros estudios empíricos realizados en este sector es el de Jones (1999). Su conclusión fue que el compromiso organizacional aminoró fuertemente los efectos negativos del trabajo emocional. Posteriormente Barrett, Borthwick, Bugeja, Parker, Vis y Hurworth (2005) determinan, a partir de su estudio, que el trabajo emocional del cuidador de la salud se hizo explícito y los médicos reconocieron que se desconectaban de la historia del paciente para protegerse del burnout. En la misma línea Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat y Stanton (2012) mencionan que el trabajo emocional se asocia positivamente tanto con el burnout como con la intención de abandonar.

Entre los estudios en este sector que relacionan trabajo emocional, burnout y tipo de regulación, encontramos el de Näring, Briët y Brouwers (2007), con una muestra de enfermeras empleadas en dos hospitales holandeses. Sus resultados mostraron que el trabajo emocional se relaciona significativamente con el agotamiento emocional y la actuación superficial. Posteriormente Schmidt y Diestel (2014) realizaron un estudio con enfermeras y sus resultados revelaron que la actuación superficial genera más tensión en el trabajo que la regulación profunda. Cheng, Bartram, Karimi y Leggat (2013) con una muestra de enfermeras australianas demostraron que el fingimiento tiene una influencia negativa significativa en la calidad de la atención percibida, y que la ocultación predice el burnout, lo cual conduce a un aumento en la intención de abandono. Y finalmente Blau y Eggerichs-Purcell (2012) mostraron que la actuación superficial tuvo un impacto positivo, significativamente más fuerte que la actuación profunda sobre el agotamiento, en el trabajo en una muestra de sanitarios.

Otro de los sectores estudiados es el sector de seguridad:

Van Gelderen, Heuven, Van Veldhoven, Zeelenberg y Croon (2007) realizaron una investigación con agentes de la policía militar holandesa. Los resultados mostraron que la tensión psicológica al inicio de un turno de trabajo tenía un efecto positivo sobre la experiencia de disonancia emocional y tensión psicológica al final del turno. La disonancia emocional medió en parte la relación entre la tensión psicológica al principio y la tensión psicológica al final de un turno de trabajo.

Posteriormente Van Gelderen, Bakker, Konijn y Demerouti (2011) realizaron tres estudios también con agentes de la policía holandesa. Los resultados revelaron que la supresión del enojo estaba relacionada positivamente con el agotamiento al final de un turno de trabajo, mientras que la supresión de la felicidad no lo estaba. Las emociones de ira, odio y

tristeza se encontraban entre las emociones negativas más comunes que fueron suprimidas como parte del trabajo emocional de este grupo profesional especializado. También confirmaron que la disonancia emocional, y en particular la supresión de la aversión, medió la relación entre las demandas emocionales del trabajo y el agotamiento al final de un turno de trabajo.

En el sector telecomunicaciones Nixon, Yang, Spector y Zhang (2011) realizaron un estudio con trabajadores del sector. Su conclusión fue que la actuación superficial mostró una correlación positiva con las intenciones de rotar, el cinismo y el agotamiento emocional, mientras se correlacionó negativamente con la satisfacción laboral y el bienestar mental.

Wagner, Barnes y Scott (2014) en una investigación con conductores de autobús encontraron que la actuación superficial diaria estaba relacionada con el aumento de los resultados del agotamiento emocional, conflicto trabajo-familia e insomnio. Por otra parte, la actuación superficial tenía un efecto indirecto sobre el agotamiento emocional y el insomnio mediante el estado de ansiedad.

Comparando dos sectores; Kinman (2009) compara una muestra de tripulantes de cabina con otra de agentes de televentas para evaluar las diferencias entre la interacción cara a cara y voz a voz respectivamente. No encontró diferencias significativas entre ambas muestras.

Como se desprende de la literatura revisada, el trabajo emocional está presente en todos los ámbitos del sector servicios analizados, relacionándose muy directamente con el síndrome de burnout.

En el sector turístico, en la mayor parte de los puestos de trabajo, existe una interacción entre el profesional y el cliente, o los profesionales tienen que realizar tareas delante de ellos, siendo evaluados continuamente. Estos profesionales, se tienen que esforzar por expresar emociones que creen satisfacción y bienestar en los clientes, de acuerdo con las normas establecidas por la organización. Siendo la sociedad la que marca cómo deben actuar y expresar emociones los profesionales de su sector (Manassero, García-Buades, Ramis y Torrens, 2003), por lo que se deduce que los trabajadores del sector turístico en su mayoría están sometidos a trabajo emocional. Pineda (2010) menciona la importancia del trabajo emocional en la interacción con el cliente en los trabajadores de hostelería y restauración, destacando su implicación tanto en la comunicación verbal como no verbal en la atención al público, concretando algunas conductas exigidas al personal de dicho sector, como parte de este trabajo emocional. Sin embargo estar sometido a trabajo emocional no siempre se asocia a consecuencias negativas (como sucede en otros sectores); Ramis et als., (2009) afirma que si bien es cierto que este tipo de trabajadores están muy sometidos al trabajo emocional,

cuando los empleados se sienten eficaces y comprometidos con su trabajo, llegan a alcanzar altos niveles de engagement. Dichos autores en un estudio con trabajadores de hostelería y restauración (hotelera) afirman que, si bien es cierto que este tipo de trabajadores están muy sometidos al trabajo emocional, ya que continuamente tienen que presentar emociones no sentidas, cuando ser amable es una obligación y se responde a esta, los empleados de hostelería se sienten eficaces, comprometidos con su trabajo y mejores profesionales. En su investigación los empleados mostraron niveles bajos de burnout y altos de autoeficacia y de *engagement*. Uno de los motivos de esta diferenciación tal y como apunta Zapf et als., (2002) es que el trabajo emocional en el sector turístico presenta ciertas características distintivas. Por una parte, a diferencia de otros profesionales del sector servicios, las interacciones más frecuentes suelen ser cortas, pautadas y poco intensas. Por otro lado, las empresas controlan, favorecen y valoran el control de las emociones manifestadas pues incide directamente en la satisfacción del cliente y, en consecuencia, en los resultados organizacionales. A su vez, estas organizaciones seleccionan personas que sean capaces de manejar con habilidad sus emociones. En conclusión podemos afirmar que aunque el análisis de la literatura existente, referente a investigaciones sobre el trabajo emocional y sus consecuencias, determinan que prácticamente en todos los sectores el trabajo emocional prolongado puede producir consecuencias negativas en la conducta del individuo, pudiendo ser más proclives, dichos trabajadores, a padecer burnout, como también hemos podido ver en dicho análisis algunos trabajadores pueden tener tendencia al *engagement*.

En este apartado se resume la información obtenida acerca de las investigaciones científicas más importantes que se han publicado hasta la actualidad en el sector turístico, a nivel mundial, clasificándolas por subsectores.

#### 1- Subsector aerolíneas

Williams (2003), en una línea crítica a Hochschild (1983), analiza el trabajo emocional como una representación cultural de género, pero discrepa de la individualización y la tendencia plural en las discusiones post-Hochschild. El estudio cualitativo y cuantitativo de cerca de 3000 asistentes de vuelo de Australia se centra en las variables organizacionales y ocupacionales de salud y seguridad, así como en el acoso sexual y el abuso de pasajeros. Estos factores, según el autor, raramente fueron discutidos por los críticos de Hochschild. Los datos cualitativos indican que el trabajo emocional es a la vez placentero y difícil en momentos diferentes para un mismo individuo, y que el género se relaciona directamente con el trabajo emocional. Al mismo tiempo, los predictores más significativos del estudio cuantitativo sobre el trabajo emocional son los organizacionales. Las variables, tales como si los asistentes de vuelo se sintieron valorados por la empresa, muestran que el contexto de gestión de las

aerolíneas es una gran influencia en la forma en que se experimenta el trabajo emocional. Para poder evaluar los sentimientos sobre el trabajo emocional Chang (2009) realizó un estudio en 353 asistentes de vuelo taiwaneses, el estado de su agotamiento emocional y la relación entre el trabajo emocional y el agotamiento emocional. Los resultados de la investigación indican que los asistentes de vuelo pueden ser clasificados como trabajadores que se dedican a un alto nivel de trabajo emocional, y que experimentaron un moderado nivel de agotamiento emocional. Las relaciones entre el trabajo emocional y las variables edad, estado civil y años de servicio todas fueron significativas. En cuanto a formación académica, los resultados indican que cuanto mayor es el nivel educativo de los asistentes de vuelo más se requiere de trabajo emocional. La actuación profunda de los asistentes de vuelo solteros/as fue más pronunciada que la de los auxiliares de vuelo casados/as. Además, los asistentes de vuelo casados/as estaban menos agotados emocionalmente que el resto.

Con el objetivo de examinar si el apoyo organizativo percibido influye en el trabajo emocional y la relación entre el trabajo emocional y el rendimiento de los asistentes de vuelo. Moon, Hur, y Jun (2013), también dentro del sector de las aerolíneas, realizaron un estudio. Los resultados mostraron que el apoyo organizacional percibido tiene un efecto positivo en la actuación profunda. Por otra parte, se encontró que la actuación superficial tiene una influencia positiva en el agotamiento emocional, mientras la actuación profunda tiene una influencia negativa sobre el agotamiento emocional. El agotamiento emocional tiene una influencia negativa en el compromiso organizacional, mientras que este tiene una influencia negativa sobre la intención de abandono.

Más recientemente Fu (2013), en un estudio con asistentes de vuelo de seis líneas aéreas de Taiwán, analiza la importancia de la formación a los empleados (marketing interno) frente a la actuación superficial y la actuación profunda en el trabajo emocional. La investigación demuestra que la formación interna influye positivamente en el comportamiento orientado al cliente. La formación interna se relaciona positivamente con la actuación profunda.

## 2.- Subsector zoos

En un entorno diferente dentro del sector turístico como son los zoos, Van Dijk, Smith, Liam y Cooper (2011) investigan en un zoo de Australia la relación entre trabajo emocional y la regulación emocional, en sus dos comportamientos: actuación profunda y actuación superficial y las consecuencias de estas actuaciones. Los resultados del modelo lineal jerárquico no encontraron una relación estadísticamente significativa entre la actuación registrada por los guías y las percepciones del visitante sobre la actuación.

En el mismo entorno de los zoos australianos Wijeratne, Van Dijk, Kirk-Brown y Frost (2014) concluyen que es necesario que los guías de zoológico muestren la expresión emocional apropiada (trabajo emocional). De esta forma podrán establecer una conexión entre el objeto de la interpretación, el mensaje de conservación y el visitante.

### 3.- Subsector guías turísticos

Este es un subsector en el que, dada la relación directa y continua de los empleados con los clientes, estos pueden estar sometidos fácilmente a tener que utilizar trabajo emocional. Wong y Wang (2009) realizaron un estudio analizando el trabajo emocional al que están sometidos los guías y jefes de grupo en los viajes organizados. Los resultados concluyeron que el trabajo del jefe de grupo requiere la realización de trabajo emocional significativo, asimismo también revelan que los guías turísticos deben mostrar a menudo tanto las emociones positivas como las negativas con el fin de conducir el viaje con éxito, por lo que ambos colectivos pueden llegar fácilmente a situaciones de disonancia emocional. La mayoría de ellos adoptaron actuación superficial, y algunos de ellos actuación profunda. Los programas de educación y de formación ocupacional con orientación fundamental sobre lo que las emociones deben expresar, y cómo expresar estas emociones en circunstancias específicas, ayudan a la adaptación al puesto de trabajo. Más específicamente sobre los guías del turismo de aventura, Torland (2013) también realiza un estudio. Los resultados revelan que los guías del turismo de aventura realizan actuación profunda en situaciones que requieren interacción y apoyo a los clientes difíciles o sin experiencia; sin embargo predominantemente emplean actuación superficial en situaciones que demandan gestionar el riesgo. Se encontró que la actuación profunda disminuye la disonancia emocional y aumenta la satisfacción laboral de los guías turísticos. Los resultados también muestran que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la variable sexo en relación con la actuación superficial, actuación profunda y satisfacción laboral.

### 4.- Subsector restauración

Según Jung y Yoon (2014), el trabajo emocional de los empleados de restaurantes familiares estaba positivamente asociado con la disonancia emocional, el estrés laboral y la intención de rotación. Además, el estrés laboral de los empleados se relacionó positivamente con la intención de rotación.

### 5.- Subsector hotelero

Chu (2002) realizó un estudio en el sector hotelero con el objetivo de investigar e identificar los antecedentes y las consecuencias del trabajo emocional. El estudio investiga el impacto de las características individuales en la forma en que se realiza el trabajo emocional. Aborda la cuestión de si las características de la organización y las características del trabajo

tienen efectos amortiguadores sobre las consecuencias percibidas del trabajo emocional, que son: el agotamiento emocional y la satisfacción en el trabajo. Los resultados obtenidos muestran que tanto la actuación superficial como la actuación profunda se asocian positivamente con la satisfacción laboral y negativamente con el agotamiento emocional. Se encontró que la actuación genuina (regulación espontánea) estaba asociada positivamente con el agotamiento emocional y negativamente con la satisfacción laboral. Los resultados son contradictorios con la mayoría de investigaciones del sector, mostradas en este mismo documento.

En este mismo sector Watt (2007), que como hemos comentado con anterioridad se sitúa en la línea crítica a algunas ideas de Hochschild (1983) como la de que el trabajo emocional es “unidireccional”, tras realizar un estudio en un hotel Canadiense con trabajadores sometidos a trabajo emocional concluyó que mantener la compostura frente a clientes agresivos forma parte del trabajo emocional, afectando principalmente a los agentes de reservas y a los recepcionistas. El mismo autor afirma en este estudio que, aunque mostrar una ‘cara sonriente’ forma parte del trabajo emocional, en el caso del personal de recepción el desempeño del trabajo emocional implica mucho más, ya que ellos son los que tienen que enfrentarse a la ira de los clientes enfadados y tratar de calmarlos mientras controlan sus propias emociones negativas. Sin embargo y pese a ello, en el hotel la mayor parte del personal de cara al cliente dijo que disfrutaba de su trabajo y lo encontraba satisfactorio, lo cual sin llegar a situaciones de engagement estaría en consonancia con los estudios de Ramis et als., (2009) mencionados anteriormente.

El análisis de la literatura expuesta, muestra así mismo que el trabajo emocional se relaciona de forma similar en diferentes culturas. Magdalene, Thurasamy y Wafa (2009) realizan un estudio, también en el sector hotelero, en base a una muestra de empleados de 16 hoteles del este de Malasia, con una elevada diversidad cultural (malasios, chinos e indios) y mayoritariamente universitarios. El estudio analiza los resultados de un estudio realizado para investigar la dimensionalidad de la Escala de trabajo emocional de Brotheridge y Lee (1998) en un contexto no occidental. Los hallazgos apoyan esencialmente el concepto de Grandey (2000) de que la actuación superficial y la actuación profunda son los verdaderos componentes del trabajo emocional.

En los últimos años, China y los países orientales, en general, están demostrando un gran interés en los temas relacionados con el trabajo emocional en el sector turístico siendo bastantes los artículos escritos por diferentes autores, pudiendo apreciarse a partir de los resultados de sus investigaciones, que estos son muy parecidos a los obtenidos en los países occidentales. Huang, Qu y Zang (2011) elaboraron un estudio para abordar mecanismos de

mediación del trabajo emocional en la relación entre el estrés relacionado con el cliente y el burnout en la industria hotelera china. Una contribución de este estudio fue que se centraron en la fuente de estrés de “maltrato del cliente”. El análisis de los resultados determina que, cuando el estrés por maltrato del cliente aumentaba, los empleados fueron más propensos a involucrarse en la actuación superficial, y menos propensos a utilizar la actuación profunda y regulación espontánea. Los resultados también revelaron que la actuación superficial se relaciona positivamente con el agotamiento emocional y la despersonalización, mientras que la actuación profunda y la regulación espontánea se relaciona negativamente con el agotamiento emocional. No se da ninguna relación significativa entre la eficacia profesional y la actuación superficial o profunda.

Posteriormente Lam y Chen (2012), también en el entorno de servicios hoteleros chinos, desarrollan y ponen a prueba un modelo de trabajo emocional en la industria hotelera, siendo su conclusión más relevante que las emociones negativas se relacionan positivamente con la actuación superficial y negativamente con la actuación profunda, mientras que la actuación superficial conduce a una menor satisfacción laboral, la actuación profunda conduce a una mayor satisfacción laboral. En paralelo a estos estudios Chen, Sun, Lam, Hu, Huo y Zhong (2012) realizaron dos estudios con resultados similares. Utilizando datos de encuestas obtenidos de empleados de hoteles de primera línea de China. A partir de los resultados concluyen que el trabajo emocional está asociado con resultados conductuales y afectivos, y que la actuación superficial está negativamente relacionada con la satisfacción laboral, pero positivamente relacionada con el agotamiento. Mientras tanto, la actuación profunda se relaciona positivamente con la satisfacción laboral pero negativamente con el agotamiento.

En otro línea de investigación y desde la perspectiva de que el control de las emociones de los empleados también contribuye a obtener una ventaja competitiva sobre los rivales Iplik, F., Topsakal y Iplik, E. (2014) plantearon, como objetivo de su trabajo, el dar a conocer los efectos del trabajo emocional en las actitudes de trabajo de los empleados hoteleros en la provincia de Antalya (Turquía). Los resultados del análisis apoyan que el trabajo emocional tiene un efecto negativo sobre el agotamiento emocional de los empleados del hotel, y tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral de los mismos.

En referencia al sector hotelero español, Ramis, Manassero y García (2009) presentan una descripción de los resultados generales obtenidos en 3 investigaciones en el sector hotelero. Su punto central está en las exigencias emocionales que los recepcionistas y camareros experimentan como parte de su trabajo y en las consecuencias personales y organizacionales de las mismas. Los resultados obtenidos indican que los empleados de los servicios turísticos, recepcionista y camarero, deben frecuentemente expresar emociones

positivas, empatía y sensibilidad hacia los clientes, sintiendo habitualmente disonancia emocional. Respecto a las dimensiones del burnout, presentan niveles medio-bajos de agotamiento emocional, niveles muy bajos de cinismo y niveles altos de autoeficacia percibida. En cuanto a los resultados del *engagement* son positivos en las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción).

Hasta nuestro conocimiento, entre las investigaciones existentes sobre trabajo emocional en el sector turístico, no aparecen investigaciones que hayan comparado el trabajo emocional entre profesionales que trabajan “cara a cara” con el cliente y profesionales que no lo hacen (de las mismas empresas). Ni que hayan utilizado una muestra general de los subsectores múltiples del sector turístico (Agencias de viajes, parques acuáticos, campings, empresas de catering, etc.). Tampoco aparecen investigaciones que relacionen trabajo emocional y las estrategias de regulación emocional (regulación espontánea, actuación profunda y actuación superficial) con las tres variables del burnout (agotamiento, cinismo y autorrealización) y con las tres variables del *engagement* (vigor, dedicación y absorción). Ni tampoco se ha relacionado trabajo emocional y formación interna específica en atención al cliente con burnout y *engagement*.

También según nuestro conocimiento, no aparecen investigaciones en las que se haya comparado el trabajo emocional y su relación con el burnout y el *engagement* diferenciando entre hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad, con una tipología de cliente muy diferente.

## **2.4 Investigaciones empíricas sobre el burnout**

Una vez analizada la literatura existente sobre la relación entre trabajo emocional burnout y *engagement*, se comprueba que la mayoría de las investigaciones se centran más en la relación existente entre el trabajo emocional y el burnout. A pesar de que la tesis se basa en la relación entre trabajo emocional burnout y *engagement*, dada la importancia del burnout como consecuencia negativa, se ha realizado un análisis general de la literatura existente, analizando otras causas y sus consecuencias.

A continuación se exponen las investigaciones empíricas más relevantes en los diferentes ámbitos del sector servicios y más específicamente en el sector turístico y auditoría.

### **2.4.1. Investigaciones sobre burnout en diferentes ámbitos del sector servicios**

Con el fin de analizar las consecuencias del burnout, se ha realizado un análisis general de la literatura existente del burnout y de sus consecuencias en otros sectores. El objetivo ha

sido constatar su existencia en diferentes sectores, así como sus consecuencias negativas. Esto ha ayudado a definir el marco del trabajo emocional y el burnout.

Dentro de este contexto general, el burnout se ha conceptualizado como un proceso que ocurre de forma especial entre los profesionales que trabajan hacia personas, o cuyo objeto de trabajo son personas (Gil-Monte, 2002). Parece existir un consenso a la hora de identificar al sector de servicios como uno de los más proclive a sufrir ciertos riesgos psicosociales (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Cheung y Tang (2004) en un estudio con profesionales del sector servicios relacionaron burnout y trastornos psicológicos y posteriormente Borritz, Rugulies, Bjorner, Villadsen, Mikkelsen y Kristensen (2006) determinaron que los trabajadores del sector servicios sometidos a burnout tienen más tendencia a coger bajas por enfermedad.

Aunque algunos autores como Koç y Topaloglu (2009) piensan que estos resultados no son extrapolables a todos los sectores ya que, a partir de sus estudios empíricos, concluyen que el síndrome de burnout difiere según la profesión y los conceptos de trabajo, en distintas investigaciones de diversos sectores (médicos, servicios sociales, azafatas, psicólogos, profesores, etc.) se han encontrado relaciones significativas y similares entre distintos aspectos del trabajo emocional y las dimensiones del burnout.

Estudios como el de Benavides, Porto y Baso (2010) exponen que los psicólogos, especialmente los que se dedican al área clínica, poseen altos niveles del síndrome de burnout y que por ello, estos profesionales, deben tener una atención especial con su salud mental.

Cifre y Llorens (2002) realizaron un estudio sobre burnout en profesores universitarios, determinando, entre otras conclusiones, que existe una relación directa entre burnout y categoría profesional, siendo los profesores de menor categoría (los ayudantes) los que muestran más síndrome de burnout. Posteriormente en el mismo sector, Darrigrande y Durán (2016) relacionan burnout y sintomatología depresiva en profesores, y concluyen, a partir de su estudio, que el burnout puede vincularse a la sintomatología depresiva y a otras patologías que afectarían ya no solo el ámbito laboral, sino a diversas áreas de la existencia de la persona.

En un sector diferente como el de dietistas, Lee y Shin (2005) demostraron en su estudio que los dietistas al estar sometidos a burnout mostraron agotamiento y poco vigor y dedicación.

Asimismo, encontramos un estudio relacionado con el sector bomberos. Moreno, Morett y Rodriguez (2006) concluyen en su estudio que si bien estos profesionales están sometidos a fuerte burnout, la personalidad resistente amortigua los efectos negativos de las variables organizacionales en el desarrollo del burnout.

También existen diferentes estudios que tratan el síndrome del burnout entre el colectivo de médicos, como por ejemplo el de Álvarez, Arce, Barrios y Sánchez (2005) que en un estudio sobre el colectivo de médicos hospitalarios relacionan diferentes variables (estado civil y antigüedad) con el síndrome de burnout, concluyendo que las personas con menor antigüedad fueron las que más índice de burnout presentaron. Con relación al mismo sector Jennings (2008) confirma en un estudio comparativo entre reumatólogos y pediatras que el burnout fue comparable entre ambos grupos de especialidad, aunque el agotamiento se encontró con mayor frecuencia en médicos de sexo femenino. Asimismo, menciona que en dos estudios realizados en EE.UU y Canadá con enfermeras, en ambos casos, mostraron altos niveles de burnout.

Comparando diferentes sectores Schaufeli y Bakker (2004), tras su estudio con profesionales de cuatro sectores diferentes relacionados con el ámbito comercial (seguros, fondos de pensiones y salud ocupacional, servicio de seguridad y servicios humanos para el cuidado en el hogar), demuestran que los trabajadores sometidos a burnout tienen tendencia a padecer más problemas de salud, así como más intención de abandonar la empresa (rotación).

En otro sector totalmente distinto como es el de la banca, Çakinberk (2011) constató a través de un estudio que los niveles de burnout de las muestras eran altos y los niveles de logro personal eran medios. Además, descubrió ciertas diferencias en cada una de las tres dimensiones de subniveles de burnout de los empleados del banco, en función de variables como el género, la edad, el estado civil, la educación y la duración del servicio.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la tesis es relacionar el trabajo emocional con el burnout en dos sectores totalmente opuestos en cuanto a la demanda de trabajo emocional (turismo y auditoría), se ha realizado una recopilación de la literatura más relevante sobre burnout en auditoría.

Como ya se ha mencionado, las normas organizacionales pretenden que los trabajadores empaticen con los clientes, expresando emociones amables, de simpatía o reprimiendo emociones y expresiones negativas, es decir trabajo emocional. Sin embargo hay excepciones y en algunos colectivos lo que se espera de los profesionales es precisamente todo lo contrario, que no empaticen con los clientes para que no sientan sus emociones, como por ejemplo en el sector auditoría (Zapf et als., 2002). Un auditor ha de ser amable con el cliente, pero no ha de sentir su enfado, ni mostrarse sonriente o simpático, sino muchas veces todo lo contrario; en muchas ocasiones lo que se les pide es que no expresen emociones.

Aunque la conceptualización del burnout fue desarrollada específicamente para los profesionales involucrados en los servicios humanos que tenían una relación directa con los

usuarios, otros investigadores, como Pines y Aronson (1988), han indicado que el burnout también existe en otro tipo de profesiones. Maslach, Jackson y Leiter (1996) respondieron a la polémica científica ampliando el concepto burnout a más profesiones y, por lo tanto, creando un cuestionario para profesiones que no tratan directamente con los usuarios. El burnout se considera relevante para cualquier ocupación que requiera energía, participación y eficacia, así como la resolución de problemas, creatividad e intensidad sin que ello suponga necesariamente el contacto directo con los destinatarios del servicio. Además, el síndrome fue descrito como "una erosión del alma ", siendo "el índice de la confusión entre lo que las personas son y lo que tienen que hacer" (Maslach y Leiter, 1997).

El burnout en la industria de auditoría ha sido poco investigado, pero algunos estudios recientes revelan la existencia del síndrome en este sector (Fogarty y Kalbers, 2005; Herda y Lavelle, 2012). El Centro para Organizaciones Efectivas ha destacado los efectos negativos de la alta rotación, una de las consecuencias del burnout indicando que PwC (PricewaterhouseCoopers), una de las cuatro principales firmas de contabilidad, el año 2002 gastó aproximadamente 40 millones de dólares por causa de la rotación de personal. Este estudio también siguió la estrategia de transformación desarrollada en 2008 por PwC, que logró disminuir la rotación de un 26 por ciento a menos de un 10 por ciento, pero sin embargo, parece que los administradores todavía utilizan los modelos tradicionales de motivación por lo que todavía se dan pocas situaciones de verdadero *engagement*.

Como se ha mencionado anteriormente, el burnout puede ser consecuencia de diferentes situaciones u obstáculos, no solo del trabajo emocional. Algunos autores investigan el síndrome y lo relacionan con distintas variables. En este apartado exponemos una relación de investigaciones sobre el burnout realizadas en el sector turístico.

Entre las investigaciones más generales, Walters y Raybould (2007) estudian la relación entre el burnout y el apoyo organizativo percibido (POS) entre los empleados de hostelería de primera línea. En esta investigación se encontraron relaciones significativas entre el POS y cada una de las tres dimensiones del burnout; agotamiento, cinismo y eficacia personal. También está la investigación de Pienaar y Willemse (2008) en la que realizaron un estudio con el objetivo de determinar la relación entre burnout, *engagement*, afrontamiento y la salud general de los trabajadores. Esta investigación se realizó en la industria de la hostelería de una ciudad sudafricana. Los resultados indicaron, entre otros datos, que el agotamiento y la despersonalización, dimensiones emocionales del burnout, se relacionan fuerte y positivamente entre sí, mientras que ambas se relacionan negativamente con la dimensión de la realización personal (tercera dimensión del burnout). Todas las dimensiones del *engagement* se relacionan positivamente entre sí y con la dimensión de realización personal

del burnout, y se relaciona negativamente con las dimensiones del burnout de agotamiento emocional y despersonalización. Posteriormente Chen y Chen (2012) realizan un estudio para explorar el burnout y el *engagement* laboral entre la tripulación de cabina, e investigan los posibles antecedentes y consecuencias. Los resultados revelan que las demandas de empleo se relacionan positivamente con el burnout, mientras que los recursos de empleo se relacionan positivamente con el *engagement* laboral, pero se relacionan negativamente con el burnout.

Algunas investigaciones se centran en las variables individuales; Zopiatis, Constanti y Theocharous (2014) en un estudio con directores de hoteles y, a partir de los resultados obtenidos, determinaron que uno de cada cuatro directores de hotel experimenta altos niveles de burnout. Los hombres experimentan mayores niveles de despersonalización en comparación con las mujeres. Las personas con menos experiencia puntuaron significativamente más bajo en la dimensión agotamiento emocional en comparación con los más experimentados. Más recientemente Yirik, Ören y Ekici (2015) discuten el concepto de burnout organizacional, así como sus subdimensiones, y analizan los niveles de estrés y burnout organizacional de los gerentes de nivel medio que trabajan en hoteles de cuatro y cinco estrellas en Alanya, Turquía. De acuerdo con el análisis de los datos, observaron que las edades de los directivos de nivel medio tienen una influencia en sus niveles de estrés y burnout. En el grupo de edad de 18-25 los índices de burnout son más altos que la de otros grupos de más edad. El sexo de los gerentes de nivel medio no tiene ninguna influencia sobre sus niveles de burnout.

También existe alguna investigación que relaciona burnout y personalidad; Kim, Shin y Swanger (2009) estudiaron la relación del burnout, compromiso laboral, y sus relaciones con cinco dimensiones de la personalidad: extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia, con una muestra de supervisores y trabajadores en restaurantes de comida rápida. Este estudio no valida los efectos de los rasgos positivos de la personalidad sobre el burnout. O'Neill y Xiao (2010), en un estudio con directores de 36 hoteles ubicados en los Estados Unidos, encontró que el burnout de los directores de hotel es una función no solo del trabajo y las características de la organización, sino también de las características de la personalidad. En la misma línea Kim, Shin, y Umbreit (2007), a partir de los resultados de su estudio realizado con empleados de hoteles, determinan que los atributos de personalidad explican unas proporciones significativas en los tres factores de burnout laboral.

Kiliç, Pelit y Altunöz (2011), a través de un estudio de los empleados en hoteles de cinco estrellas de Estambul, Turquía y Palermo, determinaron que existen correlaciones significativas entre las variables (ética empresarial y burnout profesional). Los empleados más sometidos a principios éticos dieron puntuaciones más elevadas de burnout.

Estas investigaciones realizadas en el sector turístico muestran que en este sector se aprecia burnout como consecuencia de otras variables diferentes al trabajo emocional. Esto nos ha ayudado a delimitar las variables relacionadas que hemos utilizado en nuestras investigaciones empíricas.

Analizada la literatura existente, observamos que no existe ninguna investigación que compare el burnout en dos sectores totalmente opuestos en cuanto a la demanda por parte de la empresa de expresiones emocionales. Por una parte un sector como el del turismo en el que las normas organizacionales exigen expresar emociones positivas y por otra un sector como el de auditoría en el que las normas organizacionales exigen no expresar emociones, o expresar emociones neutras. Tampoco existen investigaciones que analicen la influencia de la formación emocional en relación al burnout.

Se considera importante analizar la diferencia entre estos dos sectores, hotelería y auditoría, por diferentes motivos. El sector turístico en general, y hotelero en particular, es uno de los sectores donde más empleados están en contacto directo con los clientes, con interacciones más frecuentes y teniendo que realizar sus tareas delante de ellos (Manassero, García-Buades, Ramis, Torrens y Roca, 2005). Como ejemplo, los recepcionistas, entre otras tareas tienen que: formalizar las entradas y salidas de clientes, aportar la información necesaria, gestionar las reservas, formalizar la documentación, registrar, controlar y cobrar. También mediar entre los departamentos y el cliente, atender quejas, y todo ello delante del cliente, y teniendo en cuenta las normas organizacionales específicas en cuanto a la expresión de emociones. Los camareros, entre otras tareas, tienen que desarrollar los procesos de servicio de alimentos y bebidas en sala, elaborar y acabar platos a la vista del cliente, disponer todo tipo de servicios especiales hacia el cliente, servir vinos, prestar información sobre los alimentos y bebidas, comunicarse muchas veces en otros idiomas, y todo ello bajo normas de seguridad, higiene y expresiones emocionales. En el caso del sector auditoría, en el que los profesionales también realizan tareas delante del cliente; solicitan información, estudian la información conjuntamente con el cliente, informan de si esta información está o no de acuerdo con los principios establecidos y expresan su opinión sobre los estados financieros o auditados (Aumatell, 2012), pero sometidos a normas emocionales diferentes, exigiendo mostrar ausencia de emociones o mostrar emociones neutras. Y así finalmente comprobar que tipo de normas emocionales generan más burnout.

### 3. METODOLOGÍA

Una vez definidos y conceptualizados los conceptos de trabajo emocional, el burnout y *el engagement*, y los objetivos de esta tesis, se describen los datos así como las escalas de medición y las variables individuales y organizacionales utilizados en nuestra investigación. El diseño investigador incluye escoger las escalas de medición más adecuadas y suministrar el cuestionario a una muestra representativa, y analizar los datos agrupando los ítems según consideraciones teóricas y estimando con modelo multivariantes los resultados obtenidos.

#### 3.1 Procedimiento

En este apartado se pretende analizar, cuales son las diferentes escalas de medición existentes a fin de adaptar las más adecuadas a este trabajo de tesis.

##### 3.1.1 Escalas de medición para el trabajo emocional

A partir de los estudios de Hochschild (1983), basados en el constructo unidimensional, los siguientes estudios basaron todo su esfuerzo en crear listas de puestos en los que se demandaba trabajo emocional o no, simplemente basándose en el factor frecuencia.

Morris y Feldmann (1996) partiendo de esta dicotomía del todo o nada, es decir, puestos que implican trabajo emocional y puestos que no, plantearon una definición más precisa del trabajo emocional basada en el esfuerzo, la planificación y el control. Esta definición la sustentaron en cuatro factores o dimensiones que serán la base de una de las primeras escalas de medición del trabajo emocional. Esta escala permitirá determinar, no solo si el trabajo emocional se da o no sino en qué grado se da. Dichos factores son:

1) *Frecuencia de expresión emocional*. Lógicamente, cuanto más frecuente es la interacción con el cliente más aumenta el trabajo emocional, aunque la frecuencia de expresión no aumentará solo por el número de interacciones a las que el sujeto este sometido, sino también en relación a la cantidad y especificación de las normas organizacionales y al control sobre su cumplimiento.

2) *Atención requerida por las normas de expresión (duración e intensidad requeridas)*. Se refiere al esfuerzo necesario para cumplir las normas de expresión, aumentando el grado de esfuerzo en función de la duración de las interacciones y de la intensidad de concentración que estas interacciones requieran. Evidentemente, duración e intensidad se relacionan positivamente entre sí, ya que cuando la duración es más corta las normas suelen estar más estandarizadas, pero cuando la interacción es más duradera, esta requiere más concentración

en las emociones de la otra persona, que lógicamente irán apareciendo en mayor número para poder cumplir las normas de expresión organizacionales exigidas.

3) *Variedad de las emociones a expresar*. Cuantas más normas de expresión se le exigen al sujeto que muestre o evite en su interacción con el cliente, más aumenta el grado de trabajo emocional.

4) *La disonancia emocional*. Cuanto más difiere la experiencia real de las normas emocionales exigidas por la organización, más aumenta el trabajo emocional (Abraham, 1999; Smith y Kleinman, 1989).

Para entender la evolución mencionada al principio de este apartado, cabe destacar que tres de las dimensiones mencionadas (frecuencia de expresión emocional, atención requerida por las normas de expresión y variedad de las emociones a expresar) hacen referencia a requerimientos situacionales del puesto o rol del trabajador, mientras que una (disonancia emocional) tendría más que ver con el esfuerzo que el sujeto debe realizar para adaptarse a las normas emocionales, por lo que, como podemos apreciar, dichas teorías inciden más en el rol que en la conducta.

Secuencialmente en el tiempo aparecen otras teorías en las que, sin quitarle importancia al rol, se les dará más importancia a la conducta, en la línea de las disertaciones de Ashforth y Humphrey (1993).

Brotheridge y Lee (1998) componen una nueva escala de medida para el trabajo emocional, la Emotional Labor Scale, con dos dimensiones más que la de Morris y Feldmann (1996), es decir, seis dimensiones en vez de cuatro y en las que cuatro de esas seis dimensiones hacen referencia al rol (requisitos del puesto) y las otras dos a la conducta.

Las cuatro dimensiones referidas al rol son muy similares a las propuestas por Morris y Feldmann (1996), frecuencia, intensidad, duración y variedad, pero en lugar de medir la disonancia emocional como dimensión, incluyen otras dos de carácter más conductual: actuación profunda (deep acting) y actuación superficial (surface acting), dimensiones, que como hemos visto anteriormente, fueron descritas por Hochschild (1983) como estrategias reguladoras y que, por lo tanto, significan un esfuerzo conductual, bien por sentir una emoción no sentida (actuación profunda) o bien por expresar una emoción no sentida (actuación superficial).

Posteriormente, Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic (1999) crean la que posiblemente sea la escala con más dimensiones y más utilizada en la medida del trabajo emocional, la Frankfurt Emotion Work Scale, English version 4.0 (última revisión). Dicha escala posee ocho dimensiones para su evaluación, frecuencia de emociones positivas, frecuencia de emociones

negativas, demandas de sensibilidad, empatía emocional, control emocional, margen de interacción, normas emocionales y disonancia emocional.

De alguna manera, la evolución de dichas escalas nos indica que, si bien al principio la medida del trabajo emocional estaba más ligada a dimensiones complejas, como el rol o la conducta, en los últimos tiempos dicha medida se basa más en mediar las acciones acordes a los requerimientos laborales, acciones reguladas a través de la actuación profunda y la actuación superficial (Hochschild, 1983).

En la actualidad se han realizado algunas revisiones y adaptaciones de la escala como, por ejemplo, Ortiz, Navarro, García, Ramis y Manassero (2012) que validaron la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt, presentando el análisis de validez y fiabilidad del cuestionario en la medida del trabajo emocional en empleados del sector servicios.

Asimismo, Moreno-Jiménez, Gálvez y Garrosa (2004), en línea con las ideas reseñadas anteriormente y partiendo ya de la base de que el trabajo emocional es un constructo multidimensional, proponen un instrumento para su evaluación: el Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO), recogiendo no sólo las dimensiones clásicas de la disonancia emocional, sino también teniendo en cuenta aquellos aspectos directamente vinculados con normas organizacionales sobre las emociones a expresar. Las cinco dimensiones de este cuestionario son:

1. Normas organizacionales sobre las emociones (criterios, orientaciones y supervisión que la organización establece sobre aspectos relacionados con el manejo de determinadas emociones, explícita y/o implícitamente)
2. Requerimientos emocionales del puesto de trabajo (frecuencia, variedad, intensidad y sensibilidad emocional requerida)
3. Expresión de emociones positivas (amabilidad, simpatía, etc.)
4. Control de emociones negativas (irritación, malestar etc.)
5. Disonancia emocional (evalúa cuando la expresión emocional no coincide con la emoción real)

Chu y Murrmann (2006) desarrollan y validan la escala de trabajo emocional HELS, utilizando una muestra de tres hoteles situados en el suroeste de Virginia. La escala consta de 19 ítems para evaluar la percepción de los empleados sobre el trabajo emocional en las organizaciones de hostelería. Se realizaron tres estudios para depurar los elementos de la escala: examinar la dimensionalidad de la escala, evaluar la fiabilidad, la estructura factorial y la validez de la escala. Los coeficientes de consistencia interna de los tres estudios evidencian la fiabilidad de la HELS.

Posteriormente, Näring, Briët y Brouwers (2007) tras estudiar los cuestionarios existentes decidieron elaborar un nuevo instrumento que se basara en elementos o subescalas, el cuestionario neerlandés sobre el trabajo emocional. El Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL) validado en enfermeras y maestros. Las cuatro dimensiones formuladas fueron: Actuación superficial, actuación profunda, consonancia emocional y supresión de emociones.

Más recientemente, Gomez (2010) adaptó y validó el cuestionario Trabajo Emocional (TREMOM) realizado, por Moreno-Jiménez, Gálvez y Garrosa (2004) en su versión corta de 20 ítems. Los resultados confirman las dimensiones de la escala original.

En nuestro estudio se utilizó el Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMOM) (Moreno-Jiménez et als., 2004), ya que no sólo recoge las dimensiones clásicas de la disonancia emocional, sino que también tiene en cuenta aquellos aspectos directamente vinculados con normas organizacionales sobre las emociones a expresar.

### **3.1.2 Escalas de medición para el *engagement***

Inicialmente Maslach y Leiter (citado en Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002b) intentaron medir el *engagement* a partir de las puntuaciones de burnout obtenidas a través del “Maslach Burnout Inventory” (MBI), como si de su opuesto se tratase, por lo que las altas puntuaciones en: agotamiento emocional, cinismo (despersonalización) y baja realización, significarían bajas puntuaciones en: vigor, dedicación y absorción. Posteriormente otros autores consideraron que ambos fenómenos son diferentes, ya que poseen diferentes patrones de causas y consecuencias, jugando roles mediadores diferentes en los ambientes laborales (Shimazu et als., 2008). Desde esta perspectiva, el equipo de Schaufeli construyó un nuevo cuestionario, el *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES, en el cual el *engagement* se analiza como un fenómeno en sí mismo, contrario aunque diferente al *burnout* (Nerstad, Richardsend y Martinussn, 2010; Schaufeli et als., 2002b), siendo en la actualidad el instrumento más utilizado para medir el *engagement* (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008).

Aunque la propuesta original del UWES contaba con 24 ítems, se eliminaron 7 reactivos defectuosos y quedó finalmente constituido por 17 ítems (UWES-17) (Schaufeli et als., 2002b). Estos abordarían las tres dimensiones antes mencionadas del constructo: vigor, dedicación y absorción (Nerstad et als., 2010).

Una versión más breve del UWES fue desarrollada por el mismo equipo de Schaufeli, con posterioridad y está compuesto por tres ítems de cada factor del instrumento original (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). El UWES-9, como se le ha denominado, ha mostrado una

alta correlación con la versión de 17 ítems y una correlación negativa con el MBI (Nerstad et als., 2010).

En nuestro estudio se ha utilizado la traducción al español de la *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002b) UWES-17 por ser la más reconocida por el colectivo científico entre las escalas que han sido adaptadas a la población española.

### **3.1.3 Escalas de medición para el burnout**

La primera escala de medición del burnout de la que se tiene referencia fue la Maslach Burnout Inventory (MBI), publicada por Maslach y Jackson en 1981 para medir el burnout en educadores y personal del sector servicios, estableciendo un instrumento de medida estandarizado. La escala mide tres dimensiones: el agotamiento emocional, el cinismo y la autoeficacia.

Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996) publicaron una nueva versión del MBI más generalizada y más aplicable a todas las ocupaciones y trabajos, el MBI-GS (General Survey). Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) publicaron la versión española y adaptada al castellano del MBI-GS.

Posteriormente Schaufeli et als., (2002b) publicaron el MBI-SS (*Maslach Burnout Inventory-Student Survey*), lo que posibilita medir el burnout fuera del ámbito profesional llevándolo al ámbito de los estudiantes.

Existen otras escalas de medidas, como pueden ser, entre otras, el Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti, Bakker, Janssen y Schaufeli, 2001) y el Burnout Measure (BM; Pines y Aronson, 1988), pero el MBI sigue siendo el cuestionario más utilizado.

En nuestro estudio se ha utilizado la adaptación al castellano del «Maslach Burnout Inventory-General Survey» (MBI-GS) por Salanova et als., (2000) del MBI-GS de Schaufeli, et als., (1996), además de por su fiabilidad y por su adaptación al idioma español, por su adaptación para ser utilizado de forma general en cualquier tipo de ocupación.

## **3.2 Muestra**

Una vez descritos y justificados los cuestionarios que se han utilizado en nuestras tres investigaciones, en este apartado se realiza una descripción de la muestra de empleados utilizada en nuestras tres investigaciones, aunque posteriormente, en cada una de las ellas se realizará una descripción más exhaustiva de la misma, en término de su estadística descriptiva.

La muestra de la primera investigación está formada por 311 trabajadores del sector turístico, de diferentes centros de trabajo: agencias de viajes, hoteles, restaurantes, campings, compañías de cruceros, compañías aéreas, bus turístico, información y turismo, espacios

feriales y empresas de eventos y catering situadas en Cataluña. La recopilación de datos se efectuó en el año 2012. Los puestos de trabajo analizados son: atención al cliente/recepcionistas, camareros/as y cocineros/as. Los dos primeros puestos (atención al cliente/recepcionistas y camareros) con tareas que implican atención al cliente y que están obligados a utilizar una determinada expresión emocional, condicionada por las normas de su empresa. El tercer puesto, (cocinero/a) se trata de un puesto en el que sus ocupantes prácticamente no se relacionan o se relacionan muy poco con los clientes, por lo que supuestamente están poco sometidos a trabajo emocional, este grupo se utilizó como grupo de control.

Para la distinción entre hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad se ha utilizado una submuestra compuesta por 153 trabajadores del sector hotelero; dichos hoteles se sitúan en Cataluña. La submuestra se compone de 86 trabajadores en hoteles de ciudad y 67 en hoteles de “sol y playa”. Los datos fueron recogidos en el año 2013.

Para la comparación entre empleados de turismo y auditoría, la muestra de auditores está compuesta por 288 empleados pertenecientes a las cuatro grandes firmas internacionales de sus sedes en Barcelona. Los datos fueron recogidos en el año 2014. Para turismo se utilizó la misma muestra que para la primera investigación.

### **3.3. Instrumentos**

Aunque en el apartado anterior se ha justificado los cuestionarios utilizados en la investigación, en este apartado se describen de forma más exhaustiva.

Los cuestionarios se han administrado individualmente a cada participante, asegurando en todo momento el anonimato de los participantes y de sus empresas.

Para evaluar el trabajo emocional se ha utilizado el Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO) (Moreno-Jiménez et als., 2004). El formato de respuesta tipo Likert de cuatro puntos evalúa la frecuencia con que se dan determinadas situaciones emocionales en el trabajo, desde 1 (raramente) hasta 4 (continuamente). Las dimensiones de este cuestionario son: a) Normas organizacionales: compuesta de 6 ítems (Ej. “Mi organización está atenta a las emociones que expreso ante los clientes”, b) Requerimientos emocionales del puesto de trabajo. Compuesta de 6 ítems (Ej. “Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los clientes”, c) Expresión de emociones positivas. Compuesta de 6 ítems (Ej. “El trato con los clientes implica mostrarse simpático”, d) Control de emociones negativas. Compuesta de 5 ítems (Ej. “Cuando estoy irritado con un cliente, trato de controlarme” y e) Disonancia

emocional: compuesta de 4 ítems (Ej. “En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento”).

Para evaluar el *engagement* se ha utilizado la traducción al español de la *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002b) UWES-17 con 3 subescalas (dimensiones): *vigor*, *dedicación* y *absorción*, compuesta de 5 ítems para la subescala (dimensión) Vigor, 6 ítems para la subescala (dimensión) dedicación y 6 ítems para la subescala (dimensión) absorción, que los participantes deben responder en una respuesta tipo Likert de seis puntos (desde 1: “nunca-ninguna vez” a 6: “siempre -todos los días”). Un ejemplo de ítem para vigor es “En mi trabajo me siento lleno de energía,” para dedicación “Estoy entusiasmado con mi trabajo” y, por último, “El tiempo vuela cuando estoy trabajando” es un ejemplo de la subescala absorción.

El burnout se ha evaluado con la adaptación al castellano del «Maslach Burnout Inventory-General Survey» (MBI-GS) por Salanova et als., (2000) del MBI-GS de Schaufeli, et als., (1996), con tres subescalas (dimensiones): desgaste emocional (agotamiento): compuesta de 5 ítems que hacen referencia a las situaciones en las cuales la persona, en el trabajo, no puede dar más de sí misma en el ámbito emocional y afectivo. Incluyen referencias tanto a la fatiga física como emocional, por ejemplo: “Estoy consumido al final de un día de trabajo”. *Cinismo*, subescala de 4 ítems que evalúan el grado de indiferencia o actitudes de distanciamiento hacia el trabajo, por ejemplo; “He perdido entusiasmo por mi trabajo”. La subescala de *eficacia profesional* (autoeficacia) comprende 6 ítems (ej. “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”). Los trabajadores debían señalar sus respuestas en una escala de tipo Likert con 7 niveles de respuesta que van de 0 (nunca) a 6 (todos los días).

Altas puntuaciones en desgaste emocional y cinismo y bajas puntuaciones en eficacia profesional son indicadoras de ‘burnout’ (Gil-Monte et al., 1997; Leiter y Schaufeli, 1996; Schaufeli, Malasch y Marek, 1993).

También se han incluido una serie de variables de control del trabajo emocional. Algunas de ellas han sido utilizadas en la literatura revisada: sexo, utilizada por Torland (2013); edad, Chang (2009); nivel de estudios, Fu (2013); estado civil, Chang (2009); tipo de regulación emocional, Matterson (2012) y formación interna, Wong y Wang (2009) entre otros.

En cambio otras variables como: relación del puesto con el cliente y tipo de hotel no han sido mencionadas en ninguno de los artículos empíricos revisados y ya referidos, pero que a nuestro entender, pueden relacionarse con el trabajo emocional.

El objetivo es relacionar estas variables de control con el trabajo emocional, burnout y *engagement* comprobando cuál es su interacción con cada una de ellas.

- a) Sexo: se ha evaluado en dos dimensiones, 1: hombre, 2: mujer
- b) Edad: preguntada directamente en el cuestionario
- c) Nivel de estudios: clasificándolo en tres categorías; 1: básicos, 2: medios y 3: universitarios
- d) Estado civil: 1: pareja estable, 2: pareja no estable, 3: sin pareja
- e) Tipo de regulación emocional: 1: regulación espontánea, 2: actuación profunda, 3: actuación superficial.
- f) Formación interna específica (formación específica en atención al cliente): 1: sí, 2: no
- g) Experiencia

Variables no utilizadas en los artículos revisados:

h) Relación del puesto con el cliente: 1: se relacionan directamente, “cara a cara” con el cliente, (repcionistas, atención al cliente y camareros), 2: normalmente no se relacionan directamente con el cliente (cocineros)

i) Tipo de hotel: 1: sol y playa, 2: ciudad

Para el sector auditoría se han incluido tres variables binarias: intención de abandonar la empresa, tiempo de desplazamiento y formación emocional. Dichas variables han sido mencionadas en los artículos revisados (Fogarty et al., 2005 y Herda et al., 2012), pero no han sido incluidas en investigaciones empíricas.

### **3.4. Metodología de análisis.**

Una vez obtenidos los cuestionarios, se calcularán las variables agrupadas (dimensiones) siguiendo las directrices de los creadores de los cuestionarios (Moreno-Jiménez et als., 2004; Schaufeli et al., 2002b y Salanova et als., 2000). Para realizar dicha agrupación se utiliza el Alfa de Cronbach que es la metodología utilizada en la literatura cuando hay una idea previa de los ítems a agrupar y las correlaciones son superiores a 0,7.

Con posterioridad, para conocer los determinantes del trabajo emocional, se utiliza un análisis de regresión múltiple que es la metodología más utilizada en la literatura (Van Dijk, et als., 2011; Zopiatis, et als., 2014).

## 4. RESULTADOS

En este apartado se procede al análisis de los resultados de cada uno de los estudios empíricos.

### 4.1 Trabajo emocional, burnout y *engagement* en el sector turístico.

En este apartado, con el fin de cumplir con el primer objetivo, se muestra la estadística descriptiva de la primera investigación. Se compara el trabajo emocional entre profesionales del sector turístico que trabajan “cara a cara” con el cliente y profesionales del mismo sector que no lo hacen. Se utiliza una muestra de trabajadores de diferentes subsectores turísticos que trabajan “cara a cara” con el cliente (atención al cliente), para confirmar si el trabajo emocional se da de forma general en el sector turístico. También se describe la relación existente entre los diferentes tipos de regulación emocional con el burnout y el *engagement*. Finalmente, se describe la relación entre la formación interna específica y el burnout o el *engagement* en todas sus dimensiones ya que, como se ha mencionado anteriormente, no se ha encontrado ningún estudio que los relacione (solo la investigación de Fu (2013) menciona la relación entre formación interna y tipos de regulación emocional). También se han analizado algunas variables individuales y otras organizacionales, con el mismo objetivo, analizar su relación con el burnout y el *engagement*.

#### 4.1.1 Estadística descriptiva:

La muestra de esta investigación está formada por 311 trabajadores del sector turístico, de diferentes centros de trabajo: agencias de viajes, hoteles, restaurantes, campings, compañías de cruceros, compañías aéreas, bus turístico, información y turismo, espacios feriales y empresas de eventos y catering situadas en Cataluña. La recopilación de datos se efectuó en el año 2012. Dicha muestra, dada la población de trabajadores del sector turístico en Catalunya (495.178) y las medias y desviaciones típicas de las variables a estudiar, determinan un error muestral del 3,70%. Los puestos de trabajo analizados son: atención al cliente /receptionistas, camareros/as y cocineros/as. Los dos primeros puestos (atención al cliente/receptionistas y camareros/as) con tareas que implican atención al cliente y que están obligados a utilizar una determinada expresión emocional condicionada por las normas de su empresa. El tercero (cocinero/a) se trata de un puesto en el que sus ocupantes prácticamente no se relacionan o se relacionan muy poco con los clientes por lo que, supuestamente, están poco sometidos a trabajo emocional; este grupo se utilizó como grupo de control.

#### 4.1.1.1 Características de los individuos

La distribución por género es: 151 mujeres y 160 hombres, con lo que el 51,45% de los encuestados son hombres y el 48,55% mujeres. De los 311 participantes, el 51,45% tienen pareja estable, el 18,97% tienen pareja, aunque no estable, y el 29,58% no tienen pareja. La edad media de la muestra es 30,87 años, con edades comprendidas entre 18 y 57 años. El nivel de estudios se ha clasificado en básicos, medios y universitarios, siendo su distribución la de 36 empleados con formación básica, lo que representa el 11,58 % de la muestra, 130 con estudios medios, el 41,80 % de la muestra, y 145 con estudios universitarios, lo que viene a representar el 46,62 % de la muestra. Los resultados acerca del tipo de regulación emocional utilizado por los participantes de la muestra ante las exigencias del trabajo emocional, muestran que el 32,15% utilizaron regulación espontánea, el 42,12% actuación profunda y el 25,72% actuación superficial. La frecuencia de sujetos que han recibido formación específica en atención al cliente es de 53,70% sí y 46,30% no. En cuanto a la clasificación de la muestra por puesto de trabajo, el 47,27% de la muestra corresponde a puestos de atención al cliente en general y recepcionistas, el 30,54 % a camareros/as y el 22,19% a cocineros/as, con lo cual el 77,81 % de la muestra son trabajadores que interactúan directamente, "cara a cara" con el cliente y el 22,19 % no.

**TABLA 1**

Distribución de la muestra por sexo

SEXO	FRECUENCIA
Hombre	51,45
Mujer	48,55
TOTAL	100

**TABLA 2**

Distribución de la muestra según su estado civil

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA
Con pareja estable	51,45
Con pareja no estable	18,97
Sin pareja	29,58
TOTAL	100

**TABLA 3**

Distribución de la muestra según su formación académica

<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Básicos	11,58
Medios	41,80
Universitarios	46,62
TOTAL	100

**TABLA 4**

Distribución de la muestra según su regulación emocional

<b>TIPO DE REGULACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Regulación Espontánea	32,15
Actuación Profunda	42,12
Actuación Superficial	25,72
TOTAL	100

**TABLA 5**

Distribución de la muestra según la formación específica en el puesto

<b>FORMACIÓN ESPECIFICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Sí	53,70
No	46,30
TOTAL	100

**TABLA 6**

Distribución de la muestra según el puesto

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Atención al cliente/Recepcionistas	47,27
Camarero/a	30,54
Cocineros/as	22,19
TOTAL	100

**TABLA 7**

Distribución de la muestra según la relación directa “cara a cara” con el cliente

TIPO DE RELACIÓN		FRECUENCIA
Interacción directa “cara a cara” (atención al cliente y camareros)	242	77,81
No interacción directa (cocineros)	69	22,19
TOTAL	311	100

#### 4.1.1.2. Variables de los test (ítems de los test)

La tabla 8 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario TREMO. Los resultados muestran unas puntuaciones bastante elevadas en general, situándose entre 3,54 y 2,51. Los ítems con mayor puntuación son el 18, “Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios”, con una media de 3,24, y el 26, “Debo mostrarme amable ante los usuarios”, con una media de 3,51; y los de menor puntuación el ítem 11, “En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios”, con una puntuación media de 2,51, y el ítem 20, “Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular”, con una puntuación media de 2,57.

**TABLA 8**

Distribución de la muestra según los ítems del trabajo emocional

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL (Puntuación 1-4)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. Mi organización está atenta a los sentimientos que expreso ante los usuarios	2,897106	0,8513886
2. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios	3,045016	0,9527037
3. El trato con los clientes implica mostrarte simpático	3,511254	0,7041596
4. Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme	3,305466	0,8385485
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento	2,607717	0,9707687
6. En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes	2,688103	0,9651107
7. Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes	2,92926	0,9679438
8. Me muestro afable frente a los clientes	3,360129	0,7398029
9. Ante los clientes controlo mi irritación	3,086817	0,8847379

<b>ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL (Puntuación 1-4)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
10.Trabajo con usuarios que me desagradan pero ellos no lo notan	2,659164	0,9364852
11.En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios	2,511254	1,002755
12.Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (del usuario)	3,099678	0,9156524
13.En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes	3,401929	0,8007231
14.Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo	2,842444	0,9038979
15.En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad	2,771704	0,9751609
16.Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes	2,639871	0,9532044
17.Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional	2,678457	1,009384
18.Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios	3,543408	0,7165418
19.En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos	2,948553	0,9248833
20.Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular	2,578778	0,9801579
21.En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios	2,913183	0,9514945
22.En mi trabajo estar atento a las emociones es importante	3,170418	0,7991282
23.Para ser efectiva/o en mi trabajo, debo mostrarme positivo y vital frente a las personas	3,514469	0,739845
24.En mi trabajo muestro sentimientos que no se corresponden con lo que verdaderamente siento	2,614148	0,9962798
25.Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes	3,006431	0,9015885
26.Debo mostrarme amable ante los usuarios	3,517685	0,7570161
27.Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes	2,819936	0,9468392

La tabla 9 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario MBI-GS. Los resultados muestran unas puntuaciones que se sitúan entre 5,35 y 1,32. Los ítems con mayor puntuación son el 2, “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”, con una media de 5,35 y el 15, “En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas”, con una media de 5,10; y los de menor puntuación el ítem 11, “Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo”, con una puntuación media de 1,32 y el ítem 3, “He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto,” con una puntuación media de 1,33.

**TABLA 9**

Distribución de la muestra según los ítems del burnout

<b>ÍTEMS DEL BURNOUT (Puntuación 0-6)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	2,344051	1,606626
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	5,356913	1,073707
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	1,337621	1,478393
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	2,466238	1,78289
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	4,549839	1,471205
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	3,109325	1,826581
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	5,028939	1,189659
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	2,414791	1,659277
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	1,675241	1,618641
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	4,839228	1,363063
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	1,321543	1,49822
12. Estoy "quemado" por el trabajo	1,720257	1,621093
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	4,884244	1,445608
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	1,324759	1,43257
15. En mi trabajo tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	5,106109	1,246283

La tabla 10 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario UWES. Los resultados muestran unas puntuaciones que se sitúan entre 4,80 y 3,20. Los ítems con mayor puntuación son el 4, "Soy fuerte y vigoroso en el trabajo", con una media de 4,80 y el 1, "En mi trabajo me siento lleno de energía", con una media de 4,66; y los de menos puntuación el ítem 16, "Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo", con una puntuación media de 3,20 y el ítem 8, "Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar", con una puntuación media de 3,66.

**TABLA 10**Distribución de la muestra según los ítems del *engagement*

ITEMS DEL ENGAGEMENT (Puntuación 0-6)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	4,662379	1,220193
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	4,154341	1,410321
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	4,376206	1,403893
4. Soy fuerte y vigoroso en el trabajo	4,800643	1,132568
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	4,327974	1,325369
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	3,813505	1,619621
7. Mi trabajo me inspira	3,919614	1,495143
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	3,662379	1,577615
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	4,057878	1,539751
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	4,778135	1,274681
11. Estoy inmerso en mi trabajo	4,363344	1,348765
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	4,093248	1,398497
13. Mi trabajo es retador	3,66881	1,678024
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	3,688103	1,601155
15. Soy muy persistente en mi trabajo	4,55627	1,318314
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	3,205788	1,812884
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	4,553055	1,437824

**4.1.1.3 Generación de agrupaciones**

Utilizando la información de los ítems del cuestionario TREMO, los del cuestionario MBI-GS y los del UWES, se han realizado diversas agrupaciones, tanto del trabajo emocional como del burnout y engagement. Dichas agrupaciones de los ítems son las mismas que los propios autores proponen para medir cada una de las dimensiones de los diferentes cuestionarios, y que se han especificado en el apartado 3.3 instrumentos. En la tabla 11 se presentan dichas agrupaciones. Para cada una de ellas se presenta: su nombre, los ítems del cuestionario original que incorpora, el coeficiente alfa de Cronbach (siempre muy elevado, oscilando entre 0,67 y 0,85, con lo que todas las agrupaciones son estadísticamente

significativas) así como la media y la desviación típica de la nueva agrupación. En la agrupación de los ítems del trabajo emocional la puntuación más elevada del alfa de Cronbach corresponde a “La expresión de emociones positivas” con un 0,8298, en la agrupación de los ítems de burnout corresponde a “Desgaste emocional (agotamiento)” con 0,8031 y en la de *engagement* a “Dedicación” con 0,8549.

**TABLA 11**

Variables agrupadas de trabajo emocional, burnout y *engagement*  
(Dimensiones de los test)

	<b>VARIABLES AGRUPADAS</b>	<b>ALFA DE CRONBACH (Correlaciones)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
<b>NORMAS ORGANIZACIONALES SOBRE LAS EMOCIONES</b>	1,6,11,16,21,25	0,7312	2,775991	0,6131903
<b>REQUERIMIENTOS EMOCIONALES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	2,7,12,17,22	0,7727	2,984566	0,6743358
<b>EXPRESIÓN DE EMOCIONES POSITIVAS</b>	3,8,13,18,23,26	0,8298	3,474812	0,5465677
<b>CONTROL DE EMOCIONES NEGATIVAS</b>	4,9,14,19	0,6668	3,04582	0,6283865
<b>DISONANCIA EMOCIONAL</b>	5,10,15,20,24,27	0,8152	2,675241	0,6977419
<b>DESGASTE EMOCIONAL (Agotamiento)</b>	1,4,6,8,12	0,8031	3,210932	4,169775
<b>DESPERSONALIZACIÓN (Cinismo)</b>	3,9,11,14,	0,7371	2,301608	1,087034
<b>EFICACIA PROFESIONAL (Autoeficacia)</b>	2,5,7,10,13,15	0,6761	5,794212	0,8068849
<b>VIGOR</b>	1,4,8,12,15,17	0,7953	4,387996	0,9527618
<b>DEDICACIÓN</b>	2,5,7,10,13	0,8549	4,169775	4,169775
<b>ABSORCIÓN</b>	3,6,9,11,14,16	0,7941	3,917471	1,096334

#### 4.1.1.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem

##### 4.1.1.4.1 Trabajo emocional

En la tabla 12 se presenta para cada uno de los ítems del trabajo emocional, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias son todas estadísticamente significativas, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es inferior al 0,01. En todos los ítems, los empleados que

trabajan en puestos que exigen interacción directa con el cliente han obtenido puntuaciones superiores, lo cual indica que los trabajadores que lo hacen “cara a cara” con el cliente, en general, están más sometidos al trabajo emocional que los que no lo hacen. Las variables que muestran más diferencia son “En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes” 1,038029 y “Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios”, 0,9518505 y la que menos, “Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular” 0,5203018.

**TABLA 12**

Ítems del trabajo emocional relacionados con los puestos que exigen trabajo “cara a cara” con el cliente y los que no

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
1. Mi organización está atenta a los sentimientos que expreso ante los usuarios	0,5382682	4,7940***
2. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios	0,9518505	8,0367***
3. El trato con los clientes implica mostrarte simpático	0,7315247	8,4283***
4. Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme	0,6719368	6,2180***
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento	0,7809917	6,2460***
6. En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes	0,6794227	5,3864***
7. Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes	0,8403402	6,8113***
8. Me muestro afable frente a los clientes	0,8353096	9,3575***
9. Ante los clientes controlo mi irritación	0,8751946	7,9408***
10. Trabajo con usuarios que me desagradan pero ellos no lo notan	0,5677327	4,5833***
11. En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios	0,6942748	5,2894***
12. Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (del usuario)	0,7427237	6,3040***
13. En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes	1,038029	11,2636***
14. Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo	0,6915199	5,9040***
15. En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad	0,7309857	5,7719***
16. Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes	0,7478141	6,0720***

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
17.Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional	0,667026	5,0282***
18.Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios	0,9032219	10,8316***
19.En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos	0,6602587	5,4695***
20.Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular	0,5203018	3,9818***
21.En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios	0,875554	7,2873***
22.En mi trabajo estar atento a las emociones es importante	0,6846329	6,7083***
23.Para ser efectiva/o en mi trabajo, debo mostrarme positivo y vital frente a las personas	0,9219068	10,6615***
24.En mi trabajo muestro sentimientos que no se corresponden con lo que verdaderamente siento	0,9010061	7,1411***
25.Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes	0,8650138	7,6556***
26.Debo mostrarme amable ante los usuarios	0,8701641	9,5758***
27.Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes	0,8860941	7,4332***

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13 se presenta para cada una de las variables agrupadas del trabajo emocional el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias son todas estadísticamente significativas, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es inferior al 0,01, lo cual indica que los trabajadores que trabajan “cara a cara” con el cliente, en general, están más sometidos a normas emocionales, a discriminación emocional, han de expresar más emociones positivas y reprimir las negativas, y padecen más disonancia emocional.

**TABLA 13**

VARIABLES AGRUPADAS (dimensiones del test) del trabajo emocional relacionadas con los puestos que exigen trabajo "cara a cara" con el cliente y los que no

VARIABLES AGRUPADAS (Dimensiones del test)	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Normas organizacionales	0,7333912	10,0881***
Requerimientos emocionales del puesto de trabajo	0,7311854	8,5191***
Expresión de emociones positivas	0,8833593	15,9777***
Control de emociones negativas	0,7247275	9,6174***
Disonancia emocional	0,7773146	9,6109***

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.1.1.4.2 Burnout

En la tabla 14 se presenta para cada uno de los ítems del burnout el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente "cara a cara" con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias casi en su mayoría no son estadísticamente significativas, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en ellas el p-valor es superior al 0,10; solo en el ítem 6, "Estoy "consumido" al final de un día de trabajo" el p-valor es inferior al 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias.

**TABLA 14**

Ítems del burnout relacionados con los puestos que exigen trabajo "cara a cara" con el cliente y los que no

ÍTEMS DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	-0,1352258	-0,6161
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	0,2165529	1,4807
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	0,0055096	0,0273
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	-0,0340759	-0,1398
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	0,110612	0,5503
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	0,6794227	5,3864***
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	0,14894	0,9171

ÍTEMS DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	-0,0443167	-0,1954
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	0,2903941	1,3161
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	0,2217631	1,1929
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	0,0034735	0,0170
12. Estoy "quemado" por el trabajo	-0,0242544	-0,1095
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	0,1119895	0,5670
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	0,1379806	0,7052
15. En mi trabajo tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	-0,1988861	-1,1700

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15 se presenta para cada una de las variables agrupadas del burnout el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias no son estadísticamente significativas, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. Ambas muestras tienen la misma tendencia a sufrir burnout.

**TABLA 15**

Variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout relacionadas con los puestos que exigen trabajo “cara a cara” con el cliente y los que no

VARIABLES AGRUPADAS (Dimensiones del test)	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Desgaste emocional (Agotamiento)	-0,0679003	-0,3904
Despersonalización (Cinismo)	0,0411786	0,0411786
Eficacia profesional (Autoeficacia)	0,1018286	0,9245

#### **4.1.1.4.3 Engagement**

En la tabla 16 se presenta para cada uno de los ítems del *engagement* el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias no son estadísticamente significativas, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es superior al 0,10 en todos los ítems.

**TABLA 16**

Ítems del *engagement* relacionados con los puestos que exigen trabajo “cara a cara” con el cliente y los que no.

ÍTEMS DEL ENGAGEMENT	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	0,0317403	0,1903
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	-0,1182776	-0,6139
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	-0,4105282	-2,1553
4. Soy fuerte y vigoroso en el trabajo	-0,2003234	-1,2975
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	-0,3607618	-2,0042
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	-0,4817942	-2,1931
7. Mi trabajo me inspira	-0,5130555	-2,5363
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	-0,7132591	-3,3676
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	-0,5402443	-2,5946
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	-0,1547491	-0,8893
11. Estoy inmerso en mi trabajo	-0,1663073	-0,9032
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	-0,5506648	-2,9200
13. Mi trabajo es retador	-0,8726195	-3,8967
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	-0,4194514	-1,9279
15. Soy muy persistente en mi trabajo	0,0630016	0,3497
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	-0,3501617	-1,4176
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continué trabajando	0,0029944	0,0152

En la tabla 17 se presenta para cada una de las variables agrupadas del engagement el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan directamente “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen. Se puede observar que dichas diferencias de medias no son estadísticamente significativas, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es superior al 0,10 en todas las variables

**TABLA 17**

VARIABLES AGRUPADAS (dimensiones del test) del *engagement* relacionada con los puestos que exigen trabajo “cara a cara” con el cliente y los que no

VARIABLES AGRUPADAS (Dimensiones del test)	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Vigor	-0,2277518	-1,7575
Dedicación	-0,4038927	-2,6008
Absorción	-0,3947479	-2,6642

#### 4.1.1.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del trabajo emocional, del burnout y del *engagement*

Las puntuaciones de la tabla 18 indican que las variables agrupadas del trabajo emocional, en general, no presentan correlación excesivas, siendo mayor la correlación de los ítems que integran cada agrupación que la correlación entre agrupaciones. La mayor (0,61) de estas correlaciones se da entre “Disonancia emocional” y “Discriminación emocional”.

**Tabla 18**

Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) de trabajo emocional

	Normas organizacionales (Nro)	Discriminación emocional (Dise)	Expresión emociones positivas (Epp)	Control emociones negativas (Cen)	Disonancia emocional (Die)
Normas organizacionales (Nro)	1	0,4849	0,5202	0,4376	0,4330
Discriminación emocional (Dise)	0,4849	1	0,5209	0,6061	0,6107
Expresión emociones positivas (Epp)	0,5202	0,5209	1	0,5129	0,4395
Control emociones negativas (Cen)	0,4376	0,6061	0,5129	1	0,5788
Disonancia emocional (Die)	0,4330	0,6107	0,4395	0,5788	1

Las puntuaciones de la tabla 19 indican que la variable agrupada “Despersonalización” está asociada a la variable “Desgaste emocional” (0,68), sin embargo el resto de asociaciones son reducidas.

**Tabla 19**

Correlación entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del burnout

	<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)
<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	1	0,6857	-0,1673
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	0,6857	1	-0,2951
<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)	-0,1673	-0,2951	1

Las puntuaciones de la tabla 20 indican que las tres variables agrupadas del engagement “Vigor” “Dedicación” y “Absorción” presentan una asociación elevada, todas superiores a 0,77.

A modo de resumen, se concluye que las variables de *engagement* están más correlacionadas entre sí que las del burnout.

**Tabla 20**

Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones del test) del *engagement*

	<b>VIGOR</b>	<b>DEDICACIÓN</b>	<b>ABSORCIÓN</b>
<b>VIGOR</b>	1	0,7762	0,7707
<b>DEDICACIÓN</b>	0,7762	1	0,7843
<b>ABSORCIÓN</b>	0,7707	0,7843	1

#### **4.1.1.6 Análisis de los determinantes del trabajo emocional, del burnout y del *engagement***

En la tabla 21 se muestran cómo se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del test TREMO de trabajo emocional. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,27 y 0,50.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, la variable “Sexo” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre las variables “Normas organizacionales” y “Discriminación emocional”, lo que significa que ser hombres aumenta en 0,15 el estar sometidos a normas organizacionales y a la discriminación emocional. La variable “Edad” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Expresiones emocionales positivas”, por lo que a más edad más exigencia de mostrar emociones positivas; exactamente, por cada año más de edad aumenta en 0,006 la exigencia de expresar emociones positivas. El estado civil en la situación de pareja estable tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Discriminación emocional”, tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 del nivel de significación con la variable “Control de las emociones negativas” y tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Disonancia emocional”, por lo que los empleados que tienen pareja estable están algo menos sometidos a discriminación emocional, están menos sometidos a exigencias del control de emociones negativas y a disonancia emocional; exactamente, tener pareja estable disminuye en 0,14 la discriminación emocional, en 0,16 el control de las emociones negativas y en 0,26 la disonancia emocional. El nivel de la variable “Estudios básicos” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Expresiones emocionales positivas”, tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre las variables “Discriminación emocional” y “Control de las emociones negativas”, y tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Disonancia emocional”, por lo cual los trabajadores con nivel de estudios básicos se sienten menos sometidos a expresar emociones positivas, menos sometidos a discriminación emocional y al control de las emociones negativas, y algo menos a sufrir disonancia emocional que los trabajadores con estudios universitarios; concretamente, poseer un nivel de estudios básicos disminuye en 0,22 el tener que expresar emociones positivas, en 0,25 la discriminación emocional, en 0,24 el tener que controlar las emociones negativas y en 0,21 el padecer disonancia emocional. El nivel de la variable “Estudios medios” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las variables “Discriminación emocional”, “Control de las emociones negativas” y “Disonancia emocional”, por lo que los

trabajadores con nivel de estudios medios están menos sometidos a discriminación emocional, al control de las emociones negativas y a disonancia emocional que los trabajadores con estudios universitarios; concretamente, los sujetos con un nivel de estudios medios disminuyen en 0,26 la discriminación emocional, en 0,21 el control de las emociones negativas y en 0,35 la disonancia emocional. No resulta significativa la variable individual “Estado civil con pareja no estable”, por lo que los trabajadores con pareja no estable están igual de sometidos a las variables agrupadas del trabajo emocional que los que no tienen pareja.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Regulación emocional” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Expresión de las emociones positivas”, por lo que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea están más sometidos a la utilización de expresiones emocionales positivas que los que realizan actuación superficial; en concreto, utilizar regulación emocional espontánea aumenta en 0,21 la exigencia de expresar emociones positivas. La variable “Relación con el cliente” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las 5 variables agrupadas del trabajo emocional “Normas organizacionales”, “Discriminación emocional”, “Expresiones emocionales positivas”, “Control de las emociones negativas” y “Disonancia emocional”, por tanto los trabajadores que trabajan “cara a cara” con el público están más sometidos a la exigencia de normas organizacionales, a discriminación emocional, a expresar emociones positivas, al control de las emociones negativas y a la disonancia emocional que los trabajadores que no se relacionan “cara a cara” con el cliente. En concreto, trabajar “cara a cara” con el cliente aumenta en 0,73 el tener que someterse a normas organizacionales, en 0,75 la discriminación emocional, en 0,86 el tener que expresar emociones positivas, en 0,64 el tener que controlar emociones negativas y en 0,66 a padecer disonancia emocional. No resultan significativas las variables “Actuación emocional profunda” y “Formación interna”, por lo que los trabajadores que regulan sus emociones mediante actuación profunda están igual de sometidos a las variables agrupadas del trabajo emocional que los que realizan actuación superficial y los trabajadores que reciben formación interna específica sobre atención al cliente también están igual de sometidos a las variables agrupadas del trabajo emocional que los que no la reciben.

**TABLA 21**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del trabajo emocional

Coeficientes					
VARIABLE	Normas Organizacionales (NrO)	Discriminación emocional (DISE)	Expresión emociones positivas (EEP)	Control emociones negativas (CEN)	Disonancia emocional (DIE)
Sexo (Hombres)	0,1536517**	0,1596498**	0,0281422	-0,017627	0,0484168
Edad	-0,000452	0,0073886	0,0063029**	0,0032583	0,0067658
Estado civil (pareja est.)	-0,0908826	-0,1456623*	-0,0909036	-0,161738**	-0,2652245***
Estado civil (Pareja no estable)	-0,1137695	-0,015934	-0,0014219	-0,0327225	-0,0642659
Estado civil (sin pareja)					
Nivel de estudios (Básicos)	-0,0067339	-0,2553311**	0,2261496***	-0,2446571**	-0,2191955*
Nivel de estudios (Medios)	-0,0557339	-0,2637325***	-0,0715755	-0,215834***	-0,3590178***
Nivel de estudios (Univers.)					
Regulación emocional Espontánea	0,0596815	0,0353295	0,2110518***	0,0473125	-0,0486289
Actuación emocional Profunda	0,0818699	0,1034471	0,0491814	-0,039398	-0,0606975
Actuación emocional Superficial					
Formación interna (sí)	0,0247876	-0,0086631	0,0223557	-0,0890345	-0,1131344
Relación cliente (sí)	0,7371601***	0,7576224***	0,862916***	0,6498036***	0,6626401***
R <sup>2</sup>	0,2674	0,2879	0,4994	0,2848	0,2803
N	311	311	311	311	311

\* La correlación es significativa al nivel 0,10. \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

En la tabla 22 se muestran cómo se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del test MBI-GS del burnout, En cuanto a la información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,05 y 0,14.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, solo la variable “Edad” tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, lo que significa que a menos edad menos despersonalización; más concretamente, por cada año menos de edad disminuye en 0,14 la despersonalización, por lo que los sujetos de menos edad mostrarán menos actitudes cínicas en su relación con los clientes y con sus compañeros. No resultan significativas las variables individuales “Sexo”, “Estado civil” y “Nivel de estudios”, por lo cual los hombres, los trabajadores con pareja estable, con estudios básicos o con estudios medios están igual de sometidos a las variables agrupadas del burnout que las mujeres, los que no tienen pareja y los que tienen estudios universitarios.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Regulación emocional espontánea” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las variables “Desgaste emocional (agotamiento)” y “Despersonalización (cinismo), y un efecto positivo y significativo al 0,05 sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por lo que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea se sienten habitualmente menos agotados emocionalmente y menos cínicos que los que realizan actuación superficial, y se sienten a menudo más eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial; más concretamente, utilizar regulación emocional espontánea disminuye en 1,02 el desgaste emocional, en 0,94 la despersonalización y aumenta en 0,27 la autoeficacia. La variable “Actuación emocional profunda” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las variables “Desgaste emocional (agotamiento)” y “Despersonalización (cinismo)”, y un efecto positivo y significativo al 0,10 sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por lo que los trabajadores que utilizan actuación emocional profunda se sienten habitualmente menos agotados emocionalmente, utilizan menos una actitud cínica y se sienten algo más eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial; más concretamente, utilizar regulación emocional espontánea disminuye en 1,09 el desgaste emocional, en 0,92 la despersonalización y aumenta en 0,21 la autoeficacia. La variable “Formación interna” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Despersonalización (cinismo)”, y un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por lo que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato

al cliente tienen menos tendencia a la despersonalización, a mostrarse distantes ante sus compañeros y clientes, y tienen más tendencia a sentirse eficaces profesionalmente que los trabajadores que no reciben formación interna específica; concretamente, recibir formación interna disminuye en 0,25 el cinismo y aumenta en 0,19 la autoeficacia. No resulta significativa la relación de la variable “Relación con los clientes” con ninguna de las variables agrupadas del burnout, por tanto los sujetos que trabajan “cara a cara” con el cliente y los que no lo hacen están igualmente sometidos a dichas variables del burnout.

**TABLA 22**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout

<b>Coefficientes</b>			
<b>VARIBLE</b>	<b>Desgaste emocional (A: Agotamiento)</b>	<b>Despersonalización (C: Cinismo)</b>	<b>Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)</b>
<b>Sexo</b> (Hombres)	-0,2096481	-0,0729226	-0,048674
<b>Edad</b>	-0,0037575	-0,0145239*	0,0056424
<b>Estado civil</b> (Pareja estable)	-0,0383187	-0,094835	-0,0626526
<b>Estado civil</b> (Pareja no estable)	0,0546482	0,0395833	-0,1526906
<b>Estado civil</b> (Sin pareja)			
<b>Nivel de estudios</b> (Básicos)	0,0957137	0,1931346	-0,1734097
<b>Nivel de estudios</b> (Medios)	0,0504455	-0,1169392	-0,0003512
<b>Nivel de estudios</b> (Universitarios)			
<b>Regulación emocional</b> Espontánea	-1,020054***	-0,9459885***	0,273711**
<b>Actuación emocional</b> Profunda	-1,09044***	-0,9217934***	0,2123337*
<b>Actuación emocional</b> Superficial			
<b>Formación interna</b> (sí)	-0,094573	-0,2566755**	0,1914997**
<b>Relación cliente (sí)</b>	-0,0750665	-0,0302537	0,0839755
<b>R<sup>2</sup></b>	0,1418	0,2088	0,0537
<b>N</b>	311	311	311

\* La correlación es significativa al nivel 0,10. \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

En la tabla 23 se muestran como se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del UWES del *engagement*. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,13 y 0,21.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, la variable “Sexo” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Vigor”, lo que significa que los hombres se sienten habitualmente con más vigor que las mujeres; concretamente, ser hombre aumenta en 0,28 el vigor. La variable “Nivel de estudios medios” tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Absorción”, lo que significa que los trabajadores con formación media tienen cierta tendencia a sentirse más absortos en el trabajo que los trabajadores con niveles de estudios universitarios; concretamente, poseer estudios medios aumenta en 0,24 la absorción. No resultan significativas las variables individuales “Edad”, “Estado civil” y “Nivel de estudios básicos”, por lo que los trabajadores más jóvenes, los trabajadores con pareja estable y los que tienen estudios básicos están igual de sometidos a las variables agrupadas del *engagement* que los trabajadores con más edad, los que no tienen pareja y los que tienen estudios universitarios.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Regulación emocional espontánea” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las tres variables del *engagement* “Vigor, Dedicación y Absorción”, por lo que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea se sienten habitualmente más vigorosos, es decir, con altos niveles de energía y actividad mental, con más dedicación, entusiasmados, orgullosos, más absortos y más concentrados en su trabajo que los trabajadores que utilizan como método de regulación la actuación superficial; concretamente, realizar regulación espontánea aumenta en 0,84 el vigor y la dedicación, y en 0,67 la absorción. La variable “Actuación profunda” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las tres variables del *engagement* “Vigor, Dedicación y Absorción”, por lo que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea se sienten habitualmente más vigorosos, es decir, con altos niveles de energía y actividad mental, con más dedicación, entusiasmados y orgullosos, más absortos y más concentrados en su trabajo que los trabajadores que utilizan como método de regulación la actuación superficial; concretamente, realizar actuación emocional profunda aumenta en 0,68 el vigor, en 0,79 la dedicación y en 0,66 la absorción. La variable “Formación interna” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Vigor” y la variable “Dedicación”, por lo que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen más

tendencia a mostrar altos niveles de vigor y dedicación que los trabajadores que no la reciben; concretamente, recibir formación específica aumenta en 0,22 el vigor y en 0,28 la dedicación. La variable “Relación con el cliente” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre las variables “Dedicación” y “Absorción”, por lo que los empleados que trabajan “cara a cara” con el cliente tienen menos tendencia a tener altos niveles de dedicación y a quedar menos absortos en el trabajo que los trabajadores que no lo hacen; concretamente, trabajar “cara a cara” con el cliente disminuye en 0,35 la dedicación y en 0,33 la absorción.

**TABLA 23**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del *engagement*

<b>Coefficientes</b>			
<b>VARIBLE</b>	<b>Vigor (vi)</b>	<b>Dedicación (de)</b>	<b>Absorción (ab)</b>
<b>Sexo</b> (Hombres)	0,2809574***	0,1543266	0,1177075
<b>Edad</b>	0,0083367	0,0046794	0,0052645
<b>Estado civil</b> (Pareja estable)	0,0312774	-0,05031	0,0091499
<b>Estado civil</b> (Pareja no estable)	-0,1044934	-0,2493206	-0,1879857
<b>Estado civil</b> (Sin pareja)			
<b>Nivel de estudios</b> (Básicos)	-0,0767452	-0,0482211	-0,0952973
<b>Nivel de estudios</b> (Medios)	0,1752387	0,2320312	0,2497809*
<b>Nivel de estudios</b> (Universitarios)			
<b>Regulación emocional</b> Espontánea	0,849399***	0,8398196***	0,6753498***
<b>Actuación emocional</b> Profunda	0,6843081***	0,7952185***	0,6645831***
<b>Actuación emocional</b> Superficial			
<b>Formación interna</b> (sí)	0,2269256**	0,2804519**	0,1351171
<b>Relación cliente (sí)</b>	-0,1357014	-0,353749**	-0,3337286**
<b>R<sup>2</sup></b>	0,2191	0,1758	0,1394
<b>N</b>	311	311	311

\* La correlación es significativa al nivel 0,10. \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

#### 4.1.1.7 Conclusión

El objetivo general de esta investigación es analizar si existe trabajo emocional en el sector turístico, así como estudiar sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo se ha concretado en este primer estudio empírico analizando si los trabajadores del sector turístico que trabajan directamente con los clientes están más sometidos a trabajo emocional que los que no lo hacen y si los trabajadores sometidos a trabajo emocional tienen más tendencia a sufrir burnout o *engagement*.

Esto se contrasta con una muestra de trabajadores de diferentes ámbitos del sector turístico. De forma secundaria, también se comprueba si las variables individuales (sexo, nivel formativo y formación interna) influyen en esta tendencia, y se analiza la relación existente entre la estrategia de regulación utilizada (espontánea, profunda o superficial) y la tendencia a sufrir burnout o *engagement* en trabajadores del sector turístico.

A modo de conclusión general, de esta investigación en relación al primero objetivo específico, se concluye que:

Los empleados que trabajan en puestos que exigen interacción directa con el cliente, en general, están más sometidos al trabajo emocional que los profesionales del mismo sector que no lo hacen. Los trabajadores que trabajan “cara a cara” con el cliente están más sometidos a normas emocionales, a discriminación emocional, han de expresar más emociones positivas y reprimir las negativas, y padecen más disonancia emocional. Estos datos aportan nueva información a la literatura ya existente.

En referencia a las dimensiones del burnout, los empleados que trabajan “cara a cara” con los clientes y los que no lo hacen, están sometidos prácticamente al mismo nivel de burnout. Siendo en ambos casos niveles bajos. También observamos que solo la variable individual edad, más específicamente los sujetos de menor edad, se relaciona con la variable “cinismo” del burnout.

El análisis de las características organizacionales muestran que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda, se sienten habitualmente menos agotados emocionalmente y menos cínicos que los que realizan actuación superficial. Esto nos indica que los profesionales que utilizan regulación emocional espontánea están menos sometidos al burnout. Asimismo, se sienten a menudo más eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial. Los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen menos tendencia a la despersonalización, a mostrarse distantes ante sus compañeros y clientes, y tienen más tendencia a sentirse eficaces profesionalmente que los trabajadores que no reciben formación interna específica. Por lo que podemos afirmar que tienen menos tendencia al burnout.

Los resultados del *engagement* indican puntuaciones altas en vigor y dedicación, y puntuaciones medias/altas en absorción, por lo que normalmente estos trabajadores poseen elevados niveles de *engagement*. Por el contrario no existe ninguna variable individual que se relacione directamente con *el engagement*, solo que los hombres se sienten habitualmente con más vigor que las mujeres y que, los trabajadores con formación media, tienen cierta tendencia a sentirse más absortos en el trabajo que los trabajadores con niveles de estudios universitarios.

En cuanto a las variables organizacionales se determina que: los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda se sienten habitualmente más vigorosos, con más dedicación, y más absortos en su trabajo (más *engagement*) que los trabajadores que utilizan como método de regulación la actuación superficial, siendo los primeros los que puntúan más alto. Los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen más tendencia al *engagement*, aunque con poca tendencia a quedar absortos. Y por último, los empleados que trabajan “cara a cara” con el cliente tienen menos tendencia a tener altos niveles de dedicación, y a quedar menos absortos en el trabajo, que los trabajadores que no lo hacen.

Estos resultados pueden ser relevantes para los directivos y los departamentos de recursos humanos a la hora de ajustar los perfiles profesiográficos en los procesos de selección de personal. También a la hora de programar sus planes de formación para el personal que se relaciona directamente con el cliente. Formar a los profesionales sobre técnicas de atención al cliente es importante tanto para la organización como para los profesionales, pero formar al personal en técnicas de control emocional puede ser determinante para la salud emocional de los profesionales sometidos a trabajo emocional, con los beneficios que ello puede aportar tanto para los empleados como para las empresas.

#### **4.2 Trabajo emocional, burnout y engagement según el tipo de cliente**

En esta investigación empírica se desarrolla el segundo objetivo de esta tesis doctoral. Verificar si el tipo de cliente incide en el *engagement* o burnout derivado del trabajo emocional en este sector. Diferenciando entre hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad, con dos tipos de clientes diferentes, verificando si los empleados de ambos hoteles están igual de sometidos a trabajo emocional. En este estudio empírico se relacionan las tres variables del burnout y del *engagement* y se comparan con los dos tipos de hoteles.

Al igual que en la otra investigación, se analiza la relación existente entre los diferentes tipos de regulación emocional con el burnout y el *engagement* y la relación entre la formación

interna específica y el burnout o el *engagement* en todas sus dimensiones, diferenciando entre los dos tipos de hoteles. También se analizan algunas variables individuales y otras organizacionales, con el mismo objetivo: analizar su relación con el burnout y el *engagement* en los diferentes tipos de hotel.

#### **4.2.1. Cliente de hotel de sol y playa y cliente de hotel de ciudad**

Antes de proceder al ejercicio empírico merece la pena presentar las características del cliente de un hotel de ciudad en relación con el de hotel de “sol y playa”

El perfil del cliente de un hotel de ciudad no será el mismo que el de un hotel de “sol y playa”. El cliente que se aloja en un hotel de ciudad tendrá un perfil más enfocado a los negocios o al turismo cultural. Muchos de estos clientes viajan solos y requieren servicios diferentes al cliente de “sol y playa”. El perfil de cliente de un hotel de “sol y playa” será, por norma general, más familiar y viajará con intención de ocio. La motivación principal que persigue el turista con la práctica del turismo de “sol y playa” es el descanso y el esparcimiento, (Rivas, 2004)

Según Planas y Rebull (2007) la principal motivación de los turistas por el denominado turismo de “sol y playa” se basa en la climatología de una zona turística, además de disfrutar de atractivos turísticos complementarios (actividades de ocio, gastronomía, turismo cultural, actividades deportivas, bares y discotecas, compras, balnearios, etc.). Normalmente con estancias más largas que el cliente urbano (Hanks, Cross y Noland (2002). Esto hace que los hoteles deban ofrecer una atención y unos servicios que garanticen una estancia cómoda y satisfactoria al cliente. Dicha situación no es totalmente extrapolable al sector hotelero de ciudad, donde las necesidades de los clientes aun pudiendo ser parecidas son en general diferentes (mayor tendencia a la visita cultural, asistencia a Congresos o a Ferias profesionales, a realizar actividades de ocio, etc.) además de los clientes que acuden por motivos de trabajo. Esto suele conllevar una menor estancia en el hotel y lógicamente una diferente gestión.

En la Tabla 24 Hanks, et als., (2002) muestran algunas diferencias entre el turista vacacional y el de negocios.

**TABLA 24**

Diferencias cualitativas entre turista vacacional y de negocios

<b>Turista vacacional</b>	<b>Turista de negocios</b>
Capaz de hacer reservas de forma anticipada	Difícilmente puede hacer reservas con tiempo anticipado elevado
Acepta diversos tipos de calidad de servicio	Desea alta calidad
Flexible con relación al destino escogido	Insiste en un destino particular
Flexible en cuanto al lugar concreto del destino elegido	Insiste en un lugar en concreto
Indiferente respecto al prestigio del hotel	Le preocupa la imagen/prestigio del hotel elegido
Elástico al precio	Inelástico al precio
Normalmente mayor estancia media	Generalmente menor estancia media

Fuente: (Hanks et als., 2002)

#### **4.2.2 Estadística descriptiva entre los hoteles de “sol y playa” y de ciudad**

Para realizar el análisis distinguiendo entre hoteles de destino de “sol y playa” y hoteles de destino de ciudad se ha utilizado una muestra compuesta por 153 trabajadores del sector hotelero; dichos hoteles se sitúan en Cataluña. La muestra se compone de 86 trabajadores en hoteles de ciudad y 67 en hoteles de “sol y playa”. Los datos fueron recogidos en el año 2013, tratándose de una muestra diferente a la de la primera investigación. Dicha muestra, dada la población de trabajadores del sector hotelero en Catalunya (247.589) y las medias y desviaciones típicas de las variables a estudiar, determinan un error muestral del 5,28%.

##### **4.2.2.1 Características de los individuos**

La distribución por sexo de la submuestra es de 88 hombres, el 57,52 %, y 65 mujeres, el 42,48 %. De los 153 participantes, el 62,09 % tienen pareja estable, el 14,38 % tienen pareja, aunque no estable, y el 23,53 % no tienen pareja. La edad media de la muestra es 33,47 años con edades comprendidas entre 18 y 57 años. El nivel de estudios se ha clasificado en básicos, medios y universitarios, siendo su distribución la de 24 empleados con formación básica, el 15,69 % de la muestra, 77 con estudios medios, el 50,33 % de la muestra y 52 con estudios universitarios, lo que representa al 33,99 % de la muestra. Las puntuaciones acerca del tipo de

regulación emocional utilizado por los miembros de la muestra ante las exigencias del trabajo emocional indican que el 44,44 % utilizaron regulación espontánea, el 39,22 % actuación profunda y el 16,34 % actuación superficial. La frecuencia de sujetos que han recibido formación específica en atención al cliente es 56,86 % sí y 43,14 % no. En cuanto a la clasificación de la muestra por puesto de trabajo, el 46,41 % de la muestra corresponde a puestos de atención al cliente en general, el 31,70 % a recepcionistas y el 22,22% a cocineros/as, con lo cual el 77,78 % de la muestra son trabajadores que interactúan directamente “cara a cara” con el cliente y el 22,22 % no.

**TABLA 25**

Distribución de la submuestra por sexo

<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Hombre	57,52
Mujer	42,48
TOTAL	100

**TABLA 26**

Distribución de la submuestra según su estado civil

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Con pareja estable	62,09
Con pareja no estable	14,38
Sin pareja	23,53
TOTAL	100

**TABLA 27**

Distribución de la submuestra según su formación académica

<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Básicos	15,69
Medios	50,33
Universitarios	33,99
TOTAL	100

**TABLA 28**

Distribución de la submuestra según su regulación emocional

TIPO DE REGULACIÓN	FRECUENCIA
Regulación espontánea	44,44
Actuación profunda	39,22
Actuación superficial	16,34
TOTAL	100

**TABLA 29**

Distribución de la submuestra según la formación específica en el puesto

FORMACIÓN ESPECÍFICA	FRECUENCIA
Sí	56,86
No	43,14
TOTAL	100

**TABLA 30**

Distribución de la submuestra según el puesto

TIPO DE RELACIÓN	FRECUENCIA
Atención al cliente/Recepcionistas	46,41
Camareros	31,37
Cocineros	22,22
TOTAL	100

**TABLA 31**

Distribución de la submuestra según la relación directa "cara a cara" con el cliente

TIPO DE RELACIÓN		FRECUENCIA
Interacción directa "cara a cara" (atención al cliente y camareros)	242	77,78
No interacción directa (cocineros)	69	22,22
TOTAL	311	100

La distribución de la muestra en hoteles de “sol y playa” consta de 67 trabajadores. La distribución por sexo de la muestra es de 42 hombres, el 62,69%, y 25 mujeres, el 37,31%. De los 67 participantes, el 67,16% tiene pareja estable, el 10,45% tiene pareja, aunque no estable, y el 22,39% no tiene pareja. La edad media de la muestra es de 33,74 años, con edades comprendidas entre 20 y 54 años. El nivel de estudios se ha clasificado en básicos, medios y universitarios, siendo su distribución la de 12 empleados con formación básica, el 17,91 % de la muestra, 35 con estudios medios, el 52,24 % de la muestra y 20 con estudios universitarios, lo que viene a representar el 29,85 % de la muestra. Las puntuaciones acerca del tipo de regulación emocional utilizado por los miembros de la muestra ante las exigencias del trabajo emocional indican que el 44,78% utilizan regulación espontánea, el 34,33% actuación profunda y el 20,90% actuación superficial. La frecuencia de sujetos que han recibido formación específica en atención al cliente es 59,70 % sí y 40,30 % no. En cuanto a la clasificación de la muestra por puesto de trabajo, el 44,78 % de la muestra corresponde a puestos de recepción, el 23,88 % a camareros/as y el 31,34 % a cocineros/as, con lo que el 68,66 % de la muestra son trabajadores que interactúan directamente “cara a cara” con el cliente y el 31,34 % no.

La distribución de la muestra en hoteles de ciudad consta de 86 trabajadores. La distribución por sexo de la muestra es de 46 hombres, el 53,49 %, y 40 mujeres, el 46,51%. De los 86 participantes, el 58,14% tienen pareja estable, el 17,44% tienen pareja, aunque no estable y el 24,42 % no tienen pareja. La edad media de la muestra es 33,26 años, con edades comprendidas entre 18 y 57 años. El nivel de estudios se ha clasificado en básicos, medios y universitarios, siendo su distribución la de 12 empleados con formación básica, el 13,95 % de la muestra, 42 con estudios medios, el 48,84 % de la muestra, y 32 con estudios universitarios, lo que viene a representar el 37,21% de la muestra. Las puntuaciones acerca del tipo de regulación emocional utilizado por los sujetos de la muestra ante las exigencias del trabajo emocional indican que el 44,19% utilizan regulación espontánea, el 43,02% actuación profunda y el 12,79% actuación superficial. La frecuencia de sujetos que han recibido formación específica en atención al cliente es 54,64% sí y 45,35% no. En cuanto a la clasificación de la muestra por puesto de trabajo, el 47,67 % de la muestra corresponde a puestos de recepción, el 37,21% a camareros y el 15,12% a cocineros, con lo cual el 84,88% de la muestra son trabajadores que interactúan directamente “cara a cara” con el cliente y el 15,12 % no.

**TABLA 32**

Distribución de la muestra por sexo

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Hombre	62,69	53,49
Mujer	37,31	46,51
TOTAL	100	100

**TABLA 33**

Distribución de la muestra según su estado civil

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Con pareja estable	67,16	58,14
Con pareja no estable	10,45	17,44
Sin pareja	22,39	24,42
TOTAL	100	100

**TABLA 34**

Distribución de la muestra según su formación académica

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Básicos	17,91	13,95
Medios	52,24	48,84
Universitarios	29,85	37,21
TOTAL	100	100

**TABLA 35**

Distribución de la muestra según su regulación emocional

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>TIPO DE REGULACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Regulación espontánea	44,78	44,19
Actuación profunda	34,33	43,02
Actuación superficial	20,90	12,79
TOTAL	100	100

**TABLA 36**

Distribución de la muestra según la formación específica en el puesto

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>FORMACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Sí	59,70	54,65
No	40,30	45,35
TOTAL	100	100

**TABLA 37**

Distribución de la muestra según el puesto

	<b>HOTELES DE "SOL Y PLAYA"</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>TIPO DE RELACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Recepcionistas	44,78	47,67
Camareros	23,88	37,21
Cocineros	31,34	15,12
TOTAL	100	100

**TABLA 38**

Distribución de la muestra según la relación directa “cara a cara” con el cliente

	<b>HOTELES DE “SOL Y PLAYA”</b>	<b>HOTELES DE CIUDAD</b>
<b>TIPO DE RELACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Interacción directa “cara a cara” (receptionistas y camareros)	68,66	84,88
No interacción directa (cocineros)	31,34	15,12
TOTAL	100	100

**4.2.2.2 Variables de los test (Ítems de los test)**

La tabla 39 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario TREMO, clasificados en dos submuestras, la de profesionales que trabajan en hoteles de “sol y playa” y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Los resultados de los trabajadores que lo hacen en hoteles de “sol y playa” muestran unas puntuaciones medias que se sitúan entre 3,65 y 2. Los ítems con mayor puntuación son el 3, “El trato con los clientes implica mostrarte simpático”, con una media de 3,65, y el 18, “Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios”, con una media de 3,55 y los de menos puntuación son el ítem 20, “Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular”, con una puntuación media de 2, y el ítem 17, “Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional”, con una puntuación media de 2,04. Para la submuestra de trabajadores de hoteles de ciudad las puntuaciones de las medias se sitúan entre 3,56 y 2,27. Los ítems con mayor puntuación son el 23, “Para ser efectiva/o en mi trabajo debo mostrarme positivo y vital frente a las personas”, con una media de 3,56, y el 18, “Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios”, con una media de 3,53, y los de menos puntuación son el ítem 5, “En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento”, con una puntuación media de 2,27, y el ítem 6, “En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes”, también con una puntuación media de 2,27.

**TABLA 39**

Distribución de la muestra según los ítems del trabajo emoción

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL (Puntuación 1-4)	HOTELES DE "SOL Y PLAYA"		HOTELES DE CIUDAD	
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. Mi organización está atenta a los sentimientos que expreso ante los usuarios	2,880597	0,9927371	2,837209	0,9056745
2. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios	2,686567	1,130955	3,034884	0,9002963
3. El trato con los clientes implica mostrarte simpático	3,656716	0,6640609	3,44186	0,7911964
4. Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme	3,029851	0,9687566	3,337209	0,8624243
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento	2,328358	0,9274935	2,27907	0,9536452
6. En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes	2,835821	1,009005	2,27907	0,9536452
7. Para hacer bien mi trabajo debo ser "un poco psicólogo" con los clientes	2,358209	1,054593	3	0,9821944
8. Me muestro afable frente a los clientes	3,41791	0,7813984	3,325581	0,7426797
9. Ante los clientes controlo mi irritación	2,850746	0,9731818	3,127907	0,9048433
10. Trabajo con usuarios que me desagradan pero ellos no lo notan	2,597015	0,8886439	2,418605	1,034296
11. En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios	2,343284	1,008333	2,406977	0,962569
12. Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (del usuario)	2,746269	1,005188	3,244186	0,8935856
13. En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes	3,402985	0,7988572	3,267442	0,9257673
14. Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo	2,537313	0,9100176	2,837209	0,9562238
15. En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad	2,402985	0,9384013	2,77907	1,056088
16. Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional	2,044776	0,9282247	2,616279	1,030917
17. Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios	3,552239	0,744344	3,534884	0,7925784
18. En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos	2,716418	0,9503743	2,895349	0,9944442
19. Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular	2	0,8164966	2,348837	0,9550786

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL (Puntuación 1-4)	HOTELES DE “SOL Y PLAYA”		HOTELES DE CIUDAD	
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
20.En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios	2,955224	1,106904	2,790698	1,007224
21.En mi trabajo estar atento a las emociones es importante	3,029851	0,8522724	3,139535	0,8424445
22.Para ser efectiva/o en mi trabajo, debo mostrarme positivo y vital frente a las personas	3,462687	0,8932128	3,569767	0,6952054
23.En mi trabajo muestro sentimientos que no se corresponden con lo que verdaderamente siento	2,343284	0,8970024	2,44186	0,9894104
24.Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes	2,850746	1,003837	3,174419	0,8837335
25.Debo mostrarme amable ante los usuarios	3,477612	0,8766017	3,55814	0,745254
26.Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes	2,432836	0,9082764	3,011628	0,9392636

La tabla 40 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario MBI-GS, clasificados en dos submuestras, la de empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa” y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Los resultados de los empleados que lo hacen en hoteles de “sol y playa” muestran unas puntuaciones medias que se sitúan entre 6,37 y 2,10. Los ítems con mayor puntuación son el 2, “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”, con una media de 6,37, y el 15, “En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas”, con una media de 6,35, y los de menos puntuación son el ítem 3 “He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto”, con una puntuación media de 2,10, y el ítem 11, “Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo”, con una puntuación media de 2,22. Para la submuestra de empleados de hoteles de ciudad, las puntuaciones de las medias se sitúan entre 6,30 y 1,94. Los ítems con mayor puntuación son el 2, “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”, con una media de 6,30, y el 15 “En mi trabajo tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas”, con una media de 6,08, y los de menos puntuación son el ítem 3, “He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto”, con una puntuación media de 1,94, y el ítem 9, “He perdido entusiasmo por mi trabajo”, con una puntuación media de 1,96.

**TABLA 40**

Distribución de la muestra según ítems del burnout

ITEMS DEL BURNOUT (puntuación 0-6)	HOTELES DE "SOL Y PLAYA"		HOTELES DE CIUDAD	
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	2,537313	1,681705	2,081395	1,674832
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	5,373134	1,027439	5,302326	1,246829
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	1,104478	1,046413	0,94186	1,331559
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	3,074627	1,940895	1,94186	1,689794
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	4,38806	1,424411	4,406977	1,724412
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	4,537313	1,795013	3,023256	2,011594
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	4,835821	1,136142	5,081395	1,399287
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	2,820896	1,704943	1,813953	1,704745
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	1,522388	1,501093	0,965116	1,231428
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	5,014925	1,44067	4,686047	1,573768
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	1,223881	1,203793	1,05814	1,574463
12. Estoy "quemado" por el trabajo	2,029851	1,537118	1,232558	1,531431
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	4,507463	1,491116	5,034884	1,560148
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	1,283582	1,084407	1,081395	1,565925
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	5,358209	,8294118	5,081395	1,347897

La tabla 41 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario UWES, clasificados en dos submuestras, la de empleados que trabajan en hoteles de "sol y playa" y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Los resultados de los trabajadores que lo hacen en hoteles de "sol y playa" muestran unas puntuaciones medias que se sitúan entre 5,20 y 3,77. Los ítems con mayor puntuación son el 10, "Estoy orgulloso del trabajo que hago" con una media de 5,20 y el 17, "Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando" con una media de 5,11, y los de menos puntuación el ítem 16, "Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo" con una

puntuación media de 3,77 y el ítem 13, “Mi trabajo es retador” con una puntuación media de 3,85. Para la submuestra de trabajadores de hoteles de ciudad las puntuaciones de las medias se sitúan entre 5,03 y 3,25. Los ítems con mayor puntuación son el 4, “Soy fuerte y vigoroso en el trabajo” con una media de 5,03 y el 1, “En mi trabajo me siento lleno de energía” con una media de 4,83, y los de menos puntuación el ítem 16, “Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo” con una puntuación media de 3,25 y el ítem 8, “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar” con una puntuación media de 3,83.

**TABLA 41**

Distribución de la muestra según los ítems del *engagement*

ÍTEMS DEL ENGAGEMENT (Puntuación 0-6)	HOTELES DE SOL Y PLAYA		HOTELES DE CIUDAD	
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	5,074627	1,118893	4,825581	1,266694
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	4,313433	1,328122	4,395349	1,536069
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	4,492537	1,159586	4,511628	1,461218
4. Soy fuerte y vigoroso en el trabajo	5,104478	0,9555948	5,034884	1,089497
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	4,492537	1,078342	4,55814	1,368594
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	4,149254	1,351248	4,104651	1,715185
7. Mi trabajo me inspira	4,343284	1,285729	4,093023	1,613385
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	4,089552	1,299549	3,837209	1,714028
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	4,641791	1,163869	4,104651	1,755858
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	5,208955	0,9775869	4,732558	1,466684
11. Estoy inmerso en mi trabajo	4,447761	1,10486	4,709302	1,43786
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	4,134328	1,126748	4,302326	1,594622
13. Mi trabajo es retador	3,850746	1,644585	3,906977	1,779808
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	4,044776	1,330674	3,906977	1,779808
15. Soy muy persistente en mi trabajo	4,895522	1,074982	4,697674	1,389623
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	3,776119	1,464953	3,255814	2,024474
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	5,119403	1,094371	4,523256	1,678422

#### 4.2.2.3 Generación de agrupaciones de la submuestra hoteles “sol y playa”, y ciudad

Utilizando la información de los ítems del cuestionario TREMO, los del cuestionario MBI-GS y los del UWES, se han realizado diversas agrupaciones, tanto del trabajo emocional como del burnout y *engagement*, diferenciando entre hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad. En la tabla 42 se presentan dichas agrupaciones. Para cada una de ellas se presenta: su nombre, los ítems del cuestionario original que incorpora, la media y la desviación típica de la nueva agrupación. En la agrupación de los ítems del trabajo emocional la puntuación más elevada en los hoteles de “sol y playa” corresponde a “La expresión de emociones positivas” con una media de 3,495025; en la agrupación de los ítems de burnout corresponde a “Eficacia profesional (autoeficacia)” con 5,746268, y en la de *engagement* corresponde a “Vigor” con una media de 4,736318. En los hoteles de ciudad las puntuaciones más elevadas corresponden a “La expresión de emociones positivas” con una media de 3,449612; en la agrupación de los ítems de burnout a “Eficacia profesional (autoeficacia)” con 5,765504 y en la de *engagement*, a “Vigor” con una media de 4,536822.

**TABLA 42**

Variables agrupadas del trabajo emocional, burnout y *engagement*  
(Dimensiones de los test)

	VARIABLES AGRUPADAS	HOTELES DE “SOL Y PLAYA”		HOTELES DE CIUDAD	
		MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
<b>NORMAS ORGANIZACIONALES SOBRE LAS EMOCIONES</b>	1,6,11,16,21,25	2,728856	0,7378852	2,699612	2,699612
<b>REQUERIMIENTOS EMOCIONALES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	2,7,12,17,22	2,350746	0,6377137	2,546512	0,6445605
<b>EXPRESIÓN DE EMOCIONES POSITIVAS</b>	3,8,13,18,23,26	3,495025	0,6009043	3,449612	0,608797
<b>CONTROL DE EMOCIONES NEGATIVAS</b>	4,9,14,19	2,783582	0,7136328	3,049419	0,5775452
<b>DISONANCIA EMOCIONAL</b>	5,10,15,20,24,27	2,573134	0,7514798	3,006977	0,6689396
<b>DESGASTE EMOCIONAL (Agotamiento)</b>	1,4,6,8,12	3,6	1,435059	2,818605	1,21234
<b>DESPERSONALIZACIÓN (Cinismo)</b>	3,9,11,14,	2,328358	0,8908297	1,946512	1,141485
<b>EFICACIA PROFESIONAL (Autoeficacia)</b>	2,5,7,10,13,15	5,746268	0,6547921	5,765504	1,070513
<b>VIGOR</b>	2,5,7,10,14,16	4,736318	0,7914469	4,536822	1,156228
<b>DEDICACIÓN</b>	2,5,7,10,13	4,441791	1,033697	4,337209	1,252672
<b>ABSORCIÓN</b>	3,6,9,11,14,16	4,258706	0,9593083	4,098837	1,265783

#### 4.2.2.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem en hoteles de “sol y playa”, y de ciudad

##### 4.2.2.4.1 Trabajo emocional

En la tabla 43 se presenta, para cada uno de los ítems del trabajo emocional, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que hacen en hoteles de ciudad. Se puede observar que dichas diferencias de medias son casi todas estadísticamente no significativas, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en ellas el p-valor es mayor al 0,10. Solo en el ítem 3, “El trato con los clientes implica mostrarte simpático” el p-valor es inferior al 0,10 y en el ítem 6, “En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes” es significativo al 0,01, por lo que en estos dos ítems se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. Esto indica que los trabajadores de ambos tipos de hotel están expuestos, prácticamente, a la misma cantidad de trabajo emocional, aunque los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” han de mostrarse más simpáticos y están más sometidos a criterios de expresión emocional en su relación con los clientes que los empleados de hoteles de ciudad.

**TABLA 43**

Ítems del trabajo emocional relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad

ÍTEMS DEL TRABAJO EMOCIONAL	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
1. Mi organización está atenta a los sentimientos que expreso ante los usuarios	0,0433877	0,2818
2. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios	-0,3483166	-2,1214
3. El trato con los clientes implica mostrarte simpático	0,214856	1,7858*
4. Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme	-0,3073586	-2,0718
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento	0,0492884	0,3210
6. En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes	0,5567511	3,4927***
7. Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes	-0,641791	-3,8823
8. Me muestro afable frente a los clientes	0,0923291	0,7457
9. Ante los clientes controlo mi irritación	-0,2771607	-1,8185
10. Trabajo con usuarios que me desagradan pero ellos no lo notan	0,1784103	1,1249

ÍTEMES DEL TRABAJO EMOCIONAL	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
11.En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios	-0,0636932	-0,3977
12.Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (del usuario)	-0,4979174	-3,2369
13.En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes	0,1355432	0,9533
14.Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo	-0,2998959	-1,9656
15.En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad	-0,3760847	-2,2934
16.Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes	-0,2018396	-1,2576
17.Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional	-0,571503	-3,5521
18.Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios	0,0173551	0,1380
19.En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos	-0,1789309	-1,1257
20.Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular	-0,3488372	-2,3862
21.En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios	0,1645262	0,9598
22.En mi trabajo estar atento a las emociones es importante	-0,1096841	-0,7949
23.Para ser efectiva/o en mi trabajo, debo mostrarme positivo y vital frente a las personas	-0,1070809	-0,8340
24.En mi trabajo muestro sentimientos que no se corresponden con lo que verdaderamente siento	-0,0985769	-0,6367
25.Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes	-0,3236723	-2,1173
26.Debo mostrarme amable ante los usuarios	-0,0805276	-0,6137
27.Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes	-0,5787921	-3,8364

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10. \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05. \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01.

En la tabla 44 se presenta, para cada una de las variables agrupadas del trabajo emocional, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que lo hacen en hoteles de ciudad. La diferencia de medias entre las diferentes variables del trabajo emocional y los distintos tipos de hotel son todas estadísticamente no

significativas, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es superior al 0,10 lo cual indica que los trabajadores que trabajan en ambos tipos de hotel, en general, están sometidos a las mismas variables agrupadas del trabajo emocional.

**TABLA 44**

VARIABLES agrupadas (dimensiones de los test) del trabajo emocional relacionadas con los hoteles de “sol y playa” y los de ciudad

VARIABLES AGRUPADAS	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Normas organizacionales	0,0292433	0,2669
Requerimientos emocionales del puesto de trabajo	-0,1957654	-1,8725
Expresión de emociones positivas	0,0454125	0,4604
Control de emociones negativas	-0,2658365	-2,5467
Disonancia emocional	-0,4338424	-3,7700

#### 4.2.2.4.2 Burnout

En la tabla 45 se presenta para cada uno de los ítems del burnout el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Se puede observar que los resultados de la diferencia de medias en algunos ítems son estadísticamente significativos. En el ítem 4, “Trabajar todo el día es una tensión para mí”, el ítem 6, “Estoy ‘consumido’ al final de un día de trabajo”, el ítem 8, “Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo”, el ítem 9, “He perdido entusiasmo por mi trabajo” y el ítem 12, “Estoy “quemado” por el trabajo” el p-valor es inferior al 0,01. Para el ítem 1, “Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo” el p-valor es inferior al 0,10, por lo que en dichos ítems se rechaza la hipótesis nula de igualdad de media, mientras que en el resto de ítems no se rechaza ya que la diferencia de medias no es estadísticamente significativa porque el p-valor en todas ellas es superior al 0,10.

**TABLA 45**

Ítems del burnout relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad

ÍTEMS DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	0,4559181	1,6675*
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	0,0708087	0,3759
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	0,1626171	0,8212
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	1,132766	3,8537***

ÍTEMS DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	-0,018917	-0,0725
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	0,5567511	3,4927***
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	-0,2455745	-1,1674
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	1,006942	3,6246***
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	0,5572718	2,5222***
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	0,3288789	1,3304
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	0,1657411	0,7141
12. Estoy "quemado" por el trabajo	0,7972926	3,1897***
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	-0,527421	-2,1150
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	0,2021867	0,9015
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	0,2768136	1,4767

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 46 se presenta, para cada una de las variables agrupadas del burnout, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de "sol y playa" y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Las puntuaciones indican que, la diferencia de medias entre dos de las tres variables del burnout y los empleados que trabajan en hoteles de "sol y playa", es estadísticamente significativa. La variable "Desgaste emocional (agotamiento)" es estadísticamente significativa al 0,01 y la variable "Despersonalización (cinismo)" al 0,05, por lo que en ambas variables se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, ya que en ambas el p-valor es inferior al 0,10. En ambos casos son los trabajadores de los hoteles de "sol y playa" los que puntúan más alto, por tanto los trabajadores de hoteles de "sol y playa" están más sometidos a burnout que los trabajadores de hoteles de ciudad. La variable "Eficacia profesional (autoeficacia)" es estadísticamente no significativa, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias al ser el p-valor superior a 0,10.

**TABLA 46**

VARIABLES agrupadas (dimensiones de los test) del burnout relacionadas con los hoteles de “sol y playa” y los de ciudad

VARIABLES AGRUPADAS	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Desgaste emocional (Agotamiento)	0,7813953	3,6484***
Despersonalización (Cinismo)	0,3818466	2,2545**
Eficacia profesional (Autoeficacia)	-0,0192352	-0,1294

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.2.2.4.3 Engagement

En la tabla 47 se presenta para cada uno de los ítems del *engagement* el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Los resultados de la diferencia de medias indican que de los 17 ítems solo 4 son estadísticamente significativos, por tanto se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias ya que el p-valor es inferior al 0,10. Tres ítems se muestran estadísticamente significativos al 0,05, el ítem 9, “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”, el ítem 10, “Estoy orgulloso del trabajo que hago”, y el ítem 17, “Incluso cuando las cosas no van bien, continuó trabajando”. El ítem 16, “Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo”, se muestran estadísticamente significativos al 0,10. En los cuatro casos los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” los que puntúan más alto. El resto de ítems son estadísticamente no significativos, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias ya que el p-valor es en todos ellos superior al 0,10.

**TABLA 47**

Ítems del *engagement* relacionados con los hoteles de “sol y playa”, y los de ciudad

ÍTEMS DEL ENGAGEMENT	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	0,2490455	1,2690
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	4,359477	-0,3470
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	-0,0190906	-0,0876
4. Soy fuerte y vigoroso en el trabajo	0,0695939	0,4134
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	-0,0656022	-0,3221
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	0,0446026	0,1747

ÍTEMS DEL ENGAGEMENT	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
7. Mi trabajo me inspira	0,2502603	1,0383
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0,2523429	1,0013
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	0,5371399	2,1606 **
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	0,4763971	2,2909 **
11. Estoy inmerso en mi trabajo	-0,2615411	-1,2320
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	-0,1679972	-0,7315
13. Mi trabajo es retador	-0,7315	-0,2004
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	0,1377994	0,5288
15. Soy muy persistente en mi trabajo	0,197848	0,9622
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	0,5203054	1,7725*
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	0,2366596	2,5190 **

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 48 se presenta, para cada una de las variables agrupadas del *engagement*, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que lo hacen en hoteles de ciudad. Se puede observar que la diferencia de medias entre las tres variables del *engagement* y los empleados que trabajan en hoteles de “sol y playa”, y los que lo hacen en hoteles de ciudad son estadísticamente no significativas, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, ya que el p-valor de las tres variables es superior al 0,01.

**TABLA 48**

VARIABLES AGRUPADAS (dimensiones de los test) del *engagement* relacionadas con los puestos que exigen trabajo “cara a cara” con el cliente y los que no

VARIABLES AGRUPADAS (Dimensiones)	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Vigor	0,1994967	1,2085
Dedicación	0,1045817	0,5523
Absorción	0,1598693	0,8591

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.2.2.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del trabajo emocional, del burnout y del engagement

Las puntuaciones de la tabla 49 indican que las variables agrupadas del trabajo emocional, en general, no presentan correlación excesiva, siendo mayor la correlación de los ítems que integran cada agrupación que la correlación entre agrupaciones. La mayor, 0,5729, se da entre “Disonancia emocional” y “Discriminación emocional”.

**Tabla 49**

Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones de los test) de trabajo emocional

	<b>Normas organizacionales (Nro)</b>	<b>Discriminación emocional (Dise)</b>	<b>Expresión emociones positivas (Epp)</b>	<b>Control emociones negativas (Cen)</b>	<b>Disonancia emocional (Die)</b>
<b>Normas organizacionales (Nro)</b>	1	0,4112	0,5191	0,3840	0,3325
<b>Discriminación emocional (Dise)</b>	0,4112	1	0,4969	0,5540	0,5729
<b>Expresión emociones positivas (Epp)</b>	0,5191	0,4969	1	0,4334	0,3689
<b>Control emociones negativas (Cen)</b>	0,3840	0,5540	0,4334	1	0,5299
<b>Disonancia emocional (Die)</b>	0,3325	0,5729	0,3689	0,5299	1

Las puntuaciones de la tabla 50 indican que la variable “Despersonalización” está asociada a la variable “Desgaste emocional” 0,6105, sin embargo el resto de asociaciones son reducidas.

**Tabla 50**

Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones de los test) del Burnout

	<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)
<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	1	0,6105	-0,1432
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	0,6105	1	-0,3780
<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)	-0,1432	-0,3780	1

Las puntuaciones de la tabla 51 indican que las tres variables agrupadas del *engagement*, “Vigor” “Dedicación” y “Absorción”, presentan una asociación elevada, todas superiores a 0,8.

A modo de resumen, podemos concluir que, al igual que en la primera investigación, las variables del *engagement* están más correlacionadas entre sí que las del burnout.

**Tabla 51**Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones de los test) del *engagement*

	<b>VIGOR</b>	<b>DEDICACIÓN</b>	<b>ABSORCIÓN</b>
<b>VIGOR</b>	1	0,8128	0,8263
<b>DEDICACIÓN</b>	0,8128	1	0,8755
<b>ABSORCIÓN</b>	0,8263	0,8755	1

#### **4.2.2.6 Análisis de los determinantes del trabajo emocional, del burnout y del *engagement* en hoteles del “sol y playa” y de ciudad**

En la tabla 52 se muestra cómo se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del test TREMO de trabajo emocional. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,14 y 0,87.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, la variable “Sexo” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Discriminación emocional”, lo que significa que en esta muestra los hombres están más sometidos a discriminación emocional que las mujeres; concretamente, ser hombre aumenta en 0,32 la discriminación emocional. La variable “Estado civil, pareja estable” tiene un efecto negativo y

significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Discriminación emocional”, y tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 del nivel de significación con la variable “Disonancia emocional”, por lo que los empleados que tienen pareja estable están menos sometidos a discriminación emocional y algo menos sometidos a disonancia emocional que los sujetos sin pareja; en concreto tener pareja estable disminuye en 0,27 la discriminación emocional y en 0,22 la disonancia emocional. La variable “Estado civil, pareja no estable” tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 del nivel de significación sobre las variables “Normas organizacionales” y “Discriminación emocional”, por lo que los empleados que no tienen pareja estable están menos sometidos a las normas organizacionales y un poco menos sometidos a discriminación emocional que los trabajadores sin pareja; concretamente, tener pareja no estable disminuye en 0,27 el someterse a normas organizacionales y en 0,31 la discriminación emocional. La variable “Nivel de estudios básicos” tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre las variables “Discriminación emocional” y “Expresiones emocionales positivas”, y un efecto negativo y significativo al 0,05 del nivel de significación sobre la variable “Control de las emociones negativas”, por lo que los trabajadores con nivel de estudios básicos están algo menos sometidos a discriminación emocional y a expresar emociones positivas, y menos sometidos al control de las emociones negativas que los trabajadores con estudios universitarios; exactamente, poseer un nivel de estudios básicos disminuye en 0,29 la discriminación emocional, en 0,22 la exigencia de tener que expresar emociones positivas y en 0,40 el control de las emociones positivas. La variable “Nivel de estudios medios” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 del nivel de significación sobre las variables “Discriminación emocional”, “Control de las emociones negativas” y “Disonancia emocional”, por lo que los trabajadores con nivel de estudios medios están menos sometidos a discriminación emocional, al control de las emociones negativas y a disonancia emocional que los trabajadores con estudios universitarios; exactamente poseer estudios medios disminuye en 0,31 la discriminación emocional, en 0,26 el control de las emociones negativas y en 0,24 la disonancia emocional. No resulta significativa la variable individual “edad”, por lo que los trabajadores de menor edad están igual de sometidos a las variables agrupadas del trabajo emocional que los de mayor edad.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Regulación emocional espontánea” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 del nivel de significación sobre las variables “Normas organizacionales” y “Discriminación emocional”, y un efecto positivo y significativo al 0,01 del nivel de significación sobre la variable “Expresión de emociones positivas”, por lo cual los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea están más sometidos a normas organizacionales, a discriminación emocional y a la

expresión de emociones positivas que los que realizan actuación superficial; concretamente, utilizar regulación emocional espontánea aumenta en 0,36 el tener que someterse a normas organizacionales, en 0,31 a la discriminación emocional y en 0,45 a la expresión de emociones positivas. La variable “Actuación emocional profunda” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre las variables “Discriminación emocional” y “Expresión de emociones positivas”, por lo que los trabajadores que utilizan como regulación la actuación emocional profunda están más sometidos a discriminación emocional y a la expresión de emociones positivas que los que utilizan como regulación la actuación superficial; concretamente, utilizar actuación emocional profunda aumenta en 0,31 la discriminación emocional y en 0,23 la expresión de emociones positivas. La variable “formación interna” es poco significativa, pero tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 sobre una de las cinco variables del trabajo emocional, “Control de las emociones negativas”, por lo que los trabajadores que reciben formación interna específica sobre la atención al cliente están algo menos sometidos al control de sus emociones negativas; exactamente haber recibido formación específica disminuye en 0,17 el control de las emociones negativas. La variable “Relación con el cliente” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las 5 variables agrupadas del trabajo emocional, “Normas organizacionales”, “Discriminación emocional”, “Expresiones emocionales positivas”, “Control de las emociones negativas” y “Disonancia emocional”. Por lo tanto, los trabajadores que trabajan “cara a cara” con el público están más sometidos a la exigencia de normas organizacionales, a discriminación emocional, a expresar emociones positivas, al control de las emociones negativas y a la disonancia emocional que los trabajadores que no se relacionan “cara a cara” con el cliente; en concreto trabajar “cara a cara” con el cliente aumenta en 0,72 estar sometido a normas organizacionales, en 0,73 la discriminación emocional, en 0,89 a tener que expresar emociones positivas, en 0,42 a tener que controlar las emociones negativas y en 0,41 a la disonancia emocional. La variable “hoteles de sol y playa” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Discriminación emocional”, un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Expresión de emociones positivas”, y un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Control de las emociones negativas”. Por tanto, los trabajadores que trabajan en hoteles de “sol y playa” están bastante menos sometidos a discriminación emocional, más obligados a expresar emociones positivas y algo menos sometidos al control de sus emociones negativas que los que trabajan en hoteles de ciudad; concretamente, trabajar en hoteles de “sol y playa” disminuye en 0,30 la utilización de normas organizacionales, aumenta en 0,21 la expresión de emociones positivas y disminuye en 0,18 el control de las emociones negativas.

**TABLA 52**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del trabajo emocional en hoteles de “sol y playa” y hoteles de ciudad

VARIABLE	Coeficientes				
	Normas Organizacionales (NrO)	Discriminación emocional (DISE)	Expresión emociones positivas (EEP)	Control emociones negativas (CEN)	Disonancia emocional (DIE)
Sexo (Hombres)	0,1637211	0,3236216***	0,1129776	0,0754156	0,0840388
Edad	-0,0030144	0,0100269	0,0067371	0,0030757	0,0078908
Estado civil (pareja estable)	-0,1738249	-0,2781881**	-0,1114194	-0,1218325	-0,2229521*
Estado civil (Pareja no estable)	-0,2794461*	-0,3125869*	-0,0548964	-0,2523443	-0,1237543
Estado civil (sin pareja)					
Nivel de estudios (Básicos)	0,0917445	-0,2917844*	-0,2200767*	-0,4038788**	-0,2593658
Nivel de estudios (Medios)	0,0541496	-0,3171239**	-0,1384029	-0,2644033**	-0,2442536**
Nivel de estudios (Univers.)					
Regulación emocional Espontánea	0,3629191**	0,3157467**	0,4488728***	0,2174403	0,0475017
Actuación emocional Profunda	0,2466329	0,3144056**	0,2335821**	-0,0202938	-0,0344858
Actuación emocional Superficial					
Formación interna (sí)	-0,0300913	-0,0870765	0,0133657	-0,1706239*	-0,0647373
Relación cliente (sí)	0,7215075***	0,7250575***	0,8987913***	0,4182763***	0,415065***
Hoteles de sol y playa	0,1441992	-0,2953081***	0,2142595***	-0,1824819*	-0,1098939
R <sup>2</sup>	0,8720	0,3479	0,5142	0,2298	0,1436
N	153	153	153	153	153

\* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 53 se muestra cómo se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del test MBI-GS del burnout en hoteles de “sol y playa” y “ciudad. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,11 y 0,19.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, la variable “Sexo” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, lo que significa que los hombres tienen menos tendencia a sufrir agotamiento emocional que las mujeres; concretamente, ser hombre disminuye en 0,47 el desgaste emocional (agotamiento). La variable “Nivel de estudios medios” tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, por lo que los trabajadores con estudios medios tendrán algo más de tendencia a sufrir agotamiento emocional que los que poseen estudios universitarios; exactamente, poseer un nivel de estudios medios aumenta en 0,48 el desgaste emocional. No resultan significativas las variables individuales “Edad”, “Estado civil”, “Pareja estable”, “Pareja no estable” y “Nivel de estudios básicos”, por lo que los trabajadores de más edad, los sujetos con pareja estable y con pareja no estable, y los que poseen estudios básicos están igual de sometidos a las variables agrupadas del burnout que los más jóvenes, los que no tienen pareja y los que tienen estudios universitarios.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Regulación emocional espontánea” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Despersonalización (cinismo)”, y tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por tanto los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea se sienten habitualmente menos agotados emocionalmente que los que realizan actuación superficial, emplean menos una actitud “cínica” en su relación con sus compañeros y con los clientes, y habitualmente se sienten más eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial; concretamente utilizar regulación emocional espontánea disminuye en 0,80 el desgaste emocional, en 0,93 la despersonalización y aumenta en 0,55 la eficacia profesional. La variable “Actuación emocional profunda” tiene un efecto negativo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las variables “Desgaste emocional (agotamiento)” y “Despersonalización (cinismo)”, y tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por lo que los trabajadores que utilizan como regulación la actuación profunda, al igual que sucede con los que utilizan regulación espontánea, habitualmente se sienten menos agotados

emocionalmente, menos cínicos y tienen algo más de tendencia a sentirse eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial; exactamente utilizar actuación emocional profunda disminuye en 1,17 el desgaste emocional, en 1,01 la despersonalización y aumenta en 0,41 la eficacia profesional. La variable “Formación interna” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, por lo que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen menos tendencia a sentirse poco eficaces profesionalmente que los trabajadores que no reciben formación interna específica; concretamente recibir formación específica aumenta en 0,32 la autoestima profesional. La variable “Hoteles de ‘sol y playa’ ” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, y tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Despersonalización (cinismo)”, por lo que los sujetos que trabajan en hoteles de “sol y playa” tienen más tendencia a sentirse emocionalmente agotados y, esporádicamente, a sentirse más cínicos; concretamente, trabajar en hoteles de “sol y playa” aumenta en 0,65 el desgaste emocional y en 0,27 la despersonalización. No resulta significativa la variable “Relación con los clientes” con ninguna de las variables del burnout, por lo que los sujetos que trabajan “cara a cara” con el cliente y los que no lo hacen están igualmente sometidos a dichas variables del burnout.

**TABLA 53**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout

VARIBLE	Coeficientes		
	Desgaste emocional (A: Agotamiento)	Despersonalización (C: Cinismo)	Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)
<b>Sexo</b> (Hombres)	-0,472085**	-0,1114334	0,0829948
<b>Edad</b>	-0,0019632	-0,0159854	0,0060155
<b>Estado civil</b> (Pareja estable)	0,2474997	-0,0771513	-0,0403766
<b>Estado civil</b> (Pareja no estable)	0,4019636	-0,2024643	-0,3667481
<b>Estado civil</b> (Sin pareja)			
<b>Nivel de estudios</b> (Básicos)	0,3090648	0,2749829	-0,113158
<b>Nivel de estudios</b> (Medios)	0,4860905*	0,1857757	0,0539806
<b>Nivel de estudios</b> (Universitarios)			

VARIBLE	Coeficientes		
	Desgaste emocional (A: Agotamiento)	Despersonalización (C: Cinismo)	Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)
Regulación emocional Espontánea	-0,802417**	-0,9303532***	0,5503374**
Actuación emocional Profunda	-1,17425***	-1,009535***	0,4121249*
Actuación emocional Superficial			
Formación interna (sí)	0,2057124	-0,1311447	0,3166393**
Relación cliente (sí)	-0,2720138	-0,128396	-0,0652186
Hoteles de sol y playa	0,6508782***	0,2788526*	-0,043103
R <sup>2</sup>	0,1934	0,1931	0,1184
N	153	153	153

\* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 54 se muestra como se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del UWES del *engagement*. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,12 y 0,23.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, ninguna de las variables individuales “Sexo”, “Edad”, “Estado civil” y “Nivel de estudios básicos y medios” resulta significativa, por lo que los hombres, los trabajadores más jóvenes, los que tienen pareja estable o pareja no estable y los que poseen estudios básicos o medios están igual de sometidos a las variables agrupadas del engagement que las mujeres, los trabajadores de más edad, los que no tienen pareja y los que tienen estudios universitarios.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, las variables “Regulación emocional espontánea” y “Actuación emocional profunda” tienen un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las tres variables del *engagement*, “Vigor”, “Dedicación” y “Absorción”, por lo que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda se sienten habitualmente más vigorosos, es decir, con altos niveles de energía y actividad mental, con más dedicación, entusiasmados, orgullosos, más absortos y más concentrados en su trabajo que los trabajadores que utilizan como método de regulación la actuación superficial; concretamente utilizar regulación emocional espontánea aumenta en 0,86 el vigor, en 0,80 la dedicación y en 0,84 la absorción.

Utilizar actuación emocional profunda aumenta en 0,72 el vigor, en 0,75 la dedicación y en 0,76 la absorción. La variable “Formación interna” tiene un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Vigor” y tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre las variables “Dedicación” y “Absorción”. Por lo que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen más tendencia a mostrar altos niveles de vigor y dedicación y a concentrarse en el trabajo que los empleados que no la reciben; concretamente recibir formación interna aumenta en 0,41 el vigor, en 0,54 la dedicación y en 0,52 la absorción. No resultan significativas las variables “Relación con los clientes” y “Hotel de “sol y playa”” con ninguna de las variables del *engagement*, por lo que los sujetos que trabajan “cara a cara” con el cliente y los que no lo hacen están igualmente sometidos a dichas variables, así como los que trabajan en hoteles de “sol y playa” y en hoteles de ciudad.

**TABLA 54**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del *engagement*

VARIABLES	Coeficientes		
	Vigor (vi)	Dedicación (de)	Absorción (ab)
<b>Sexo</b> (Hombres)	0,1499942	0,0705707	0,1088183
<b>Edad</b>	0,0031538	-0,0026368	-0,003411
<b>Estado civil</b> (Pareja estable)	-0,042913	-0,239362	-0,1455232
<b>Estado civil</b> (Pareja no estable)	-0,0996765	-0,4176126	-0,2444158
<b>Estado civil</b> (Sin pareja)			
<b>Nivel de estudios</b> (Básicos)	0,2626869	0,2720417	0,1865739
<b>Nivel de estudios</b> (Medios)	0,2430019	0,3155303	0,1562982
<b>Nivel de estudios</b> (Universitarios)			
<b>Regulación emocional</b> Espontánea	0,8684072***	0,8062112***	0,8490296***
<b>Actuación emocional</b> Profunda	0,7276866***	0,7581005***	0,7621724***
<b>Actuación emocional</b> Superficial			

VARIABLES	Coeficientes		
	Vigor (vi)	Dedicación (de)	Absorción (ab)
Formación interna (si)	0,4107137**	0,5489253***	0,526111***
Relación cliente (si)	0,0635706	-0,3457266	-0,3001278
Hoteles de sol y playa	0,2101513	0,047584	0,1208203
R <sup>2</sup>	0,1184	0,1816	0,2298
N	153	153	153

\* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.2.2.7 Conclusión

El objetivo general de esta investigación es analizar si existe trabajo emocional en el sector turístico, así como estudiar sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo se ha concretado en este segundo estudio empírico analizando si los trabajadores del sector turístico que trabajan “cara a cara” con los clientes, en hoteles de “sol y playa”, están más sometidos a trabajo emocional que los que trabajan “cara a cara” en hoteles de ciudad, con una tipología diferente de cliente, y si los trabajadores sometidos a trabajo emocional tienen más tendencia a sufrir burnout o *engagement* en los diferentes tipos de hoteles. También se investiga si el tipo de regulación emocional utilizada, por los empleados de los dos tipos de hotel tienen la misma incidencia en el burnout y en el *engagement*. Finalmente se relaciona el trabajo emocional y sus consecuencias con una serie de variables individuales y organizacionales, con el objetivo de descubrir variables que predispongan al burnout. Los resultados de esta investigación explican el segundo objetivo específico de esta tesis:

A modo de conclusión general de esta investigación se puede decir que:

Los resultados muestran que los trabajadores de ambos tipos de hotel están expuestos, prácticamente, a la misma cantidad de trabajo emocional, aunque los trabajadores de los hoteles de ciudad están más sometidos a discriminación emocional que los empleados de hoteles de “sol y playa” y los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” han de mostrarse algo más simpáticos y están más sometidos a criterios de expresión emocional en su relación con los clientes que los empleados de hoteles de ciudad, lo cual parece lógico atendiendo a la tipología del cliente.

En cuanto a la relación con el burnout los resultados muestran que los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” poseen niveles altos de desgaste emocional, niveles medios de despersonalización y niveles muy altos de eficacia profesional. Los trabajadores de hoteles de

ciudad poseen niveles medios de agotamiento emocional, niveles bajos de despersonalización y niveles muy altos de eficacia profesional, por lo que los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” están más sometidos a burnout que los trabajadores de hoteles de ciudad. Aunque los resultados muestran que los profesionales de ambos tipos de hotel se sienten habitualmente eficaces profesionalmente.

Los datos de la investigación muestran que ninguna de las variables individuales analizadas se relaciona directamente con las tres variables del burnout. Lo que indica que no existe una relación directa entre las variables y el burnout.

El análisis de la relación entre las diferentes variables organizacionales y el burnout indican que: los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda están menos sometidos a burnout que los que utilizan actuación superficial, y que los sujetos que trabajan en hoteles de “sol y playa” tienen más tendencia al burnout. El resto de variables organizacionales no inciden directamente en el burnout.

Los resultados del análisis del *engagement* apuntan a que tanto los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” como los empleados de los hoteles de ciudad poseen niveles altos de vigor, de dedicación y de absorción, por lo que los trabajadores de ambos hoteles poseen altos niveles de *engagement*. Lo cual indica que el tipo de hotel no incide en el *engagement*. También se puede observar que ninguna de las variables individuales analizadas se relaciona directamente con el *engagement*.

En cuanto a la relación con las variables organizacionales se comprueba que: los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda tienen más tendencia al *engagement*, que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente también tienen más tendencia al *engagement* y que el tipo de hotel no incide en el *engagement*.

Estos resultados, y los referentes a la importancia de la formación interna en relación al burnout y el *engagement*, puede resultar útil a los hoteles en su planificación y desarrollo de plantillas ya que, como se puede observar, el tipo de cliente sí que influye aunque ligeramente en el burnout. Incrementar cursos de formación específica puede ayudar a los profesionales de hotelería a llegar a situaciones de *engagement*.

### **4.3 Trabajo emocional y burnout según la relación profesional-cliente**

En este apartado se presenta el análisis de la comparación entre dos sectores sometidos a trabajo emocional, pero con exigencias emocionales diferentes e incluso opuestas. Así, en esta investigación empírica se comprueba la existencia de trabajo emocional

y su incidencia sobre el burnout en dos sectores totalmente opuestos en cuanto al tipo de relación establecida entre el profesional y el cliente, como son el sector del turismo y el sector de la auditoría. Los primeros mostrando más emociones positivas (muchas veces reprimiendo las propias) y los segundos no mostrando emociones o mostrando emociones neutras.

En esta investigación se analiza cual de las dos situaciones conlleva más burnout. También se analiza la relación entre el burnout y algunas variables individuales y organizacionales como sexo, tiempo de desplazamiento, formación técnica y formación emocional en el sector auditoría, y con las variables sexo, estado civil, experiencia y estudios universitarios en el sector turismo también con la idea de identificar variables que propicien el burnout.

Finalmente, se analiza la relación existente entre la estrategia de regulación utilizada (espontánea, profunda o superficial) y la tendencia a sufrir burnout o *engagement* en trabajadores del sector turístico.

#### **4.3.1 Estadística descriptiva del sector auditoría**

Para la comparación entre empleados de turismo y auditoría, la muestra de auditores está compuesta por 288 empleados pertenecientes a las cuatro grandes firmas internacionales de sus sedes en Barcelona. Los datos fueron recogidos en el año 2014. Para turismo se utilizó la misma muestra descrita en el apartado 4.1.1.1. (Misma muestra que en la primera investigación.) Dicha muestra dada la población de auditores en Catalunya (792) y las medias y desviaciones típicas de las variables a estudiar determinan un error muestral del 4,61%.

##### **4.3.1.1 Características de los individuos del sector auditoría**

La muestra general está compuesta por 529 empleados. La muestra de auditores está compuesta por 288 empleados, de los cuales 161 son hombres y 127 mujeres. Los encuestados tienen una edad media de 25,87 años y una experiencia media de 3,16 años. El tiempo medio empleado en trasladarse a la oficina del cliente es de 39 minutos y 33 segundos. La mayoría de los auditores, en concreto un 58%, están dispuestos a abandonar su empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es que a pesar de que la mayoría de los encuestados ha realizado cursos técnicos (99%), menos de la mitad ha entrenado sus habilidades emocionales (43,4%). Los cuestionarios han sido recogidos en el año 2014. La submuestra de turismo se ha analizado en la primera investigación.

**TABLA 55**

Distribución de la submuestra auditores por sexo

<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Hombre	55,90
Mujer	44,10
TOTAL	100

**TABLA 56**

Distribución de la submuestra auditoría según su intención de abandonar la empresa

<b>ROTACIÓN</b> (intención de abandonar la empresa)	<b>FRECUENCIA</b>
Sí	58
No	42
TOTAL	100

**TABLA 57**

Distribución de la submuestra auditoría según su formación técnica

<b>FORMACIÓN TÉCNICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Sí	99
No	1
TOTAL	100

**TABLA 58**

Distribución de la submuestra auditoría según su formación emocional

<b>FORMACIÓN EMOCIONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Sí	43
No	57
TOTAL	100

**TABLA 59**

Distribución de la muestra según las variables experiencia, tiempo de desplazamiento y empresa

<b>VARIABLE</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
Experiencia	3,160	2,962
Tiempo de desplazamiento	00:39:33	00:19:30
Empresa 1	0,323	0,468
Empresa 2	0,271	0,445
Empresa 3	0,177	0,382
Empresa 4	0,229	0,421

#### 4.3.1.2 Variables de los test (Ítems de los test)

La tabla 60 muestra la distribución de medias de los ítems del cuestionario MBI-GS. Los resultados muestran unas puntuaciones que se sitúan entre 4,85 y 1,91. Los ítems con mayor puntuación son el 2, “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”, con una media de 4,85, y el 13, “Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo”, con una media de 4,58, y los de menos puntuación, el ítem 3, “He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto”, con una puntuación media de 1,91, y el ítem 9, “He perdido entusiasmo por mi trabajo”, con una puntuación media de 2,17.

**TABLA 60**

Distribución de la muestra según los ítems del burnout

<b>ÍTEMS DEL BURNOUT (Puntuación 0-6)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	2,693762	1,605146
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	4,850662	1,202272
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	1,911153	1,813681
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	2,279773	1,672297
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	4,069943	1,57057
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	3,226843	1,692664
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	4,57845	1,372756
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	2,608696	1,665151

ÍTEMS DEL BURNOUT (Puntuación 0-6)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	2,175803	1,84568
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	4,523629	1,283605
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	2,42155	1,968018
12. Estoy "quemado" por el trabajo	2,283554	1,85735
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	4,586011	1,536387
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	2,285444	1,921715
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	4,555766	1,43324

#### 4.3.1.3 Generación de agrupaciones submuestra auditoría

Utilizando la información de los ítems del cuestionario MBI-GS, se han realizado agrupaciones de las tres variables del burnout. En la tabla 61 se presentan dichas agrupaciones. Para cada una de ellas se presenta: su nombre, los ítems del cuestionario original que incorpora, el coeficiente alfa de cronbach (siempre muy elevado, oscilando entre 0,92 y 0,81, con lo que todas las agrupaciones son estadísticamente significativas) así como la media y la desviación típica de la nueva agrupación. Respecto a las dimensiones del burnout, las puntuaciones muestran que los sujetos de la muestra de auditoría poseen niveles medios de agotamiento y cinismo, y niveles altos en autoeficacia.

**Tabla 61**

VARIABLES AGRUPADAS (dimensiones de los test) de los ítems del burnout

VARIABLES AGRUPADAS (Puntuación 0-6)	ÍTEMS	ALFA DE CONBACHS (Correlación)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Desgaste emocional (Agotamiento)	1,4,6,8,12	0,92	2,885	1,444
Despersonalización (Cinismo)	3,9,11,14,	0,89	2,827	1,616
Eficacia profesional (Autoeficacia)	2,5,7,10,13,15	0,81	4,149	0,982

#### 4.3.1.4 Diferencia de medias de los test para cada ítem

##### 4.3.1.4.1 Burnout

En la tabla 62 se presenta, para cada uno de los ítems del burnout, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en el sector turístico y en el de auditoría. Se

puede observar que dichas diferencias de medias en gran parte no son estadísticamente significativas, por lo que en estos ítems no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en ellas el p-valor es superior al 0,10. Sin embargo, en el ítem 2, “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”, el ítem 5, “He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto”, el ítem 7, “Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización” el ítem 10 “En mi opinión soy bueno en mi puesto”, el ítem 13, “Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo” y el ítem 15, “En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas” el p-valor es inferior al 0,01, por lo que en estos seis ítems se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. Todos los ítems coinciden con la variable agrupada del burnout “Eficacia profesional (Autoeficacia)” y en todos los ítems los empleados que trabajan en el sector turístico han puntuado más alto, lo cual indica que estos trabajadores tienen más tendencia a sentirse eficaces profesionalmente que los que lo hacen en el sector auditoría. Los ítems que muestran más diferencia son “He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto” con 0,9766598 y “Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios” con 0,9373847, y la que menos es “En mi opinión soy bueno en mi puesto” con 0,4862984.

**TABLA 62**

Ítems del burnout relacionada con los puestos de turismo y auditoría

ÍTEM DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	-0,733172	-5,3681
2. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	0,9373847	9,6837***
3. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	-0,9571807	-6,2600
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	0,0424879	0,2908
5. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	0,9766598	7,4850***
6. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	-0,4700179	-3,2086
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	0,9267376	8,2041***
8. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	-0,5845436	-4,0802
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	-0,8411855	-5,3556
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	0,4862984	4,4149***
11. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	-1,963275	-13,1158
12. Estoy "quemado" por el trabajo	-1,176291	-7,6381

ÍTEMS DEL BURNOUT	DIFERENCIA DE MEDIA	t
13. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	0,7527951	5,7823***
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	-1,759005	-11,7716
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	0,8998098	7,5645***

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 63 se presenta, para cada una de las variables agrupadas del burnout, el test de diferencia de medias entre los empleados que trabajan en turismo y los que lo hacen en auditoría. Se puede observar que dichas diferencias de medias son estadísticamente significativas, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, pues en todas ellas el p-valor es inferior a 0,01, lo cual indica que los trabajadores de auditoría sufren más burnout que los trabajadores de turismo (puntuán más alto en agotamiento y cinismo) y tienen más tendencia a tener sentimiento de pérdida de eficacia profesional.

**TABLA 63**

Análisis de la comparación de medias de cada una de las variables agrupadas (dimensiones de los test) del MBI-GS entre los empleados que trabajan en auditorías y los que lo hacen en turismo

VARIABLES AGRUPADAS	DIFERENCIA DE MEDIAS	t
Desgaste emocional (Agotamiento)	0,58431	5,062***
Despersonalización (Cinismo)	1,38016	11,259***
Eficacia profesional (Autoeficacia)	-0,8299	-10,473***

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.3.1.5 Análisis de asociación entre las dimensiones del burnout

Las puntuaciones indican que las variables agrupadas del burnout “Agotamiento emocional” y “Cinismo” están altamente asociadas, por lo que ambas variables comparten mucha información. Sin embargo entre la “Autoeficacia” y el “Cinismo”, y entre la “Autoeficacia” y el “Agotamiento emocional” apenas hay asociación y esta es negativa.

**Tabla 64**

Correlaciones entre las variables agrupadas (dimensiones de los test) del burnout

	<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)
<b>DESGASTE EMOCIONAL</b> (Agotamiento)	1	0,700***	-0,131**
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b> (Cinismo)	0,700***	1	-0,156***
<b>EFICACIA PROFESIONAL</b> (Autoeficacia)	-0,131**	-0,156***	1

\* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**4.3.1.6 Análisis de los determinantes de los componentes del burnout**

En la tabla 65 se muestran como se relacionan las diferentes variables individuales y organizacionales con cada una de las variables agrupadas del test MBI-GS del burnout en la muestra de auditoría. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,03 y 0,30.

En primer lugar, en cuanto a las características individuales, la variable “Sexo” tiene un efecto negativo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, lo que significa que entre los trabajadores de auditoría los hombres tienen algo menos de tendencia a sufrir agotamiento emocional que las mujeres, concretamente ser hombre disminuye en 0,27 el desgaste emocional. La variable “Edad” tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre la variable “Despersonalización (cinismo)”, por lo que los trabajadores de más edad tendrán algo más de tendencia a sufrir despersonalización, y por tanto, a mostrarse más distante con los clientes y con los compañeros; concretamente, por cada año de edad, la despersonalización aumenta en un 0,10. No resulta significativa la variable individual “Experiencia”, por lo que los trabajadores con más experiencia están igual de sometidos a las variables agrupadas del burnout que los que tienen menos.

En segundo lugar, en cuanto a las características organizacionales, la variable “Tiempo de desplazamiento” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, lo que significa que cuanto más tiempo pierden en los desplazamientos, los profesionales de auditoría se sienten menos eficaces profesionalmente, exactamente, por cada hora, aumenta 0,006 la pérdida de eficacia

profesional. La variable “Intención de abandonar la empresa (rotación)” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)”, y la variable “Despersonalización (cinismo)” tiene un efecto negativo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Eficacia profesional (autoeficacia)”, lo que significa que los trabajadores que tienen intención de abandonar la compañía se sienten habitualmente agotados emocionalmente y más cínicos que los que no tienen intención de abandonarla, sin embargo no sufren pérdida de eficacia profesional; concretamente tener intención de abandonar la empresa aumenta en 1,18 el desgaste emocional, en 1,72 la despersonalización (cinismo) y disminuye en 0,27 la sensación de pérdida de autoeficacia profesional. La variable “Formación emocional (no recibirla)” tiene un efecto positivo y significativo al 0,01 de nivel de significación sobre la variable “Desgaste emocional (agotamiento)” y un efecto positivo y significativo al 0,05 de nivel de significación sobre la variable “Despersonalización (cinismo)”, por lo que los trabajadores que no reciben formación emocional específica tienen más tendencia a sentirse emocionalmente agotados y a expresar actitudes cínicas que los que si la reciben, concretamente no recibir formación emocional aumenta en 0,42 el agotamiento emocional y aumenta en 0,34 la despersonalización (cinismo). No resulta significativa la variable “Formación técnica” con ninguna de las variables de la agrupación del burnout, por lo que los sujetos que no reciben formación técnica están igualmente sometidos a dichas variables del burnout que los que la reciben.

**TABLA 65**

Análisis de regresión de los determinantes de los componentes del burnout

VARIABLES	Coeficientes		
	Desgaste emocional (A: Agotamiento)	Despersonalización (C: Cinismo)	Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)
<b>Sexo</b> (Hombre)	-0,267*	0,154	0,086
<b>Edad</b>	0,062	0,105*	-0,040
<b>Experiencia</b>	-0,054	-0,089	0,073
<b>Tiempo de desplazamiento</b>	0,001	0,001	-0,001**
<b>Rotación</b> (Intención abandono)	1,182***	1,725***	-0,273**
<b>Formación Técnica</b> (no)	0,946	0,616	0,478

VARIBLES	Coeficientes		
	Desgaste emocional (A: Agotamiento)	Despersonalización (C: Cinismo)	Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)
Formación emocional (no)	0,422***	0,349**	0,051
Control Big four (sí)			
R <sup>2</sup>	0,239	0,304	0,037
N	288	288	288

\* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 66 se muestra cómo se relacionan las diferentes variables individuales (comunes entre turismo y auditoría) con cada una de las variables agrupadas del test MBI-GS del burnout en la muestra de auditoría. En cuanto a información general, la bondad del ajuste (% de “y” que se explica con el modelo) oscila entre 0,05 y 0,19.

En cuanto a las características individuales, la variable “Sector” tiene un efecto positivo y significativo al 0,10 de nivel de significación sobre las variables “Desgaste emocional (agotamiento), Despersonalización (cinismo) y Eficacia profesional (autoestima)”, lo que significa que los trabajadores de auditoría tienen más tendencia a padecer agotamiento emocional, cinismo y sensación de pérdida de eficacia profesional que los de turismo; concretamente trabajar en auditoría aumenta en 0,53 el desgaste emocional, en 1,31 el cinismo y en 0,79 la pérdida de eficacia profesional. No resultan significativas las variables individuales “Edad”, “Sexo” ni “Experiencia”, por lo que los trabajadores más jóvenes, los hombres y los trabajadores con menos experiencia están igual de sometidos a las variables agrupadas del burnout que los de más edad, las mujeres y los de más experiencia profesional en ambos sectores.

**TABLA 66**

Análisis de regresión de los determinantes comunes de los componentes del burnout

VARIBLES	Coeficientes		
	Desgaste emocional (A: Agotamiento)	Despersonalización (C: Cinismo)	Eficacia profesional (EP: Autoeficacia)
Sexo (Hombre)	-0,190	0,031	0,008
Edad	-0,016	-0,014	-0,007
Experiencia	0,003	-0,004	0,001
Sector (Auditoria)	0,533***	1,314***	0,799***
R <sup>2</sup>	0,055	0,190	0,170
N	599	599	599

#### **4.3.1.7 Conclusiones**

El objetivo general de esta investigación es analizar si existe trabajo emocional en el sector turístico, así como estudiar posibles causas y consecuencias. Con el fin de mostrar si el impacto del trabajo emocional sobre el burnout que se da en el sector turístico difiere del que se da en otros sectores, en este tercer estudio empírico se compara el sector turístico con el sector de la auditoría. La justificación de esta comparación radica en la diferente relación entre profesional y cliente en ambos sectores: en el sector turístico, donde la relación con el cliente impone la necesidad de mostrar emociones positivas; y en el sector de la auditoría, donde la relación con el cliente impone no mostrar emociones o mostrar emociones neutras. Dada esta diferencia, se trata de analizar cuál de las dos situaciones de trabajo emocional conlleva más burnout.

A modo de conclusión general de este estudio se puede concluir que:

Al analizar los datos se observa que los empleados que trabajan en el sector turístico han puntuado más alto en eficacia profesional, lo cual indica que estos trabajadores tienen más tendencia a sentirse eficaces profesionalmente que los que lo hacen en el sector auditoría. Asimismo se observa que los trabajadores de auditoría sufren más burnout que los trabajadores de turismo (puntuán más alto en agotamiento y cinismo). Y además tienen tendencia a tener sentimiento de pérdida de eficacia profesional.

Al analizar las variables individuales no se observa ninguna relación entre dichas variables y las tres variables del burnout, por lo que no se puede afirmar que estas sean determinantes directas del burnout. No obstante, si existe relación entre alguna variable individual y alguna de las variables del burnout; los hombres tienen algo menos de tendencia a sufrir agotamiento emocional que las mujeres, igual que sucede con los trabajadores del sector turístico. Los trabajadores de más edad tienen algo más de tendencia a sufrir despersonalización (cinismo), y por tanto, a mostrarse más distante con los clientes y con los compañeros, igual que sucede con los profesionales de turismo.

También se observa en los profesionales de auditoría que cuanto más tiempo pierden en los desplazamientos, se sienten menos eficaces profesionalmente, lo cual parecería lógico atendiendo a la cantidad de tiempo que pierden en los múltiples desplazamientos. Los trabajadores que tienen intención de abandonar la compañía se sienten habitualmente agotados emocionalmente y más cínicos que los que no tienen intención de abandonarla, por lo que esta variable se relaciona directamente con situaciones de burnout. No obstante estos trabajadores no sufren pérdida de eficacia profesional. Los trabajadores que no reciben formación emocional específica tienen más tendencia a sufrir burnout que los que si la reciben. Sin embargo la "Formación técnica" no parece relacionarse con el burnout.

El análisis de las diferentes variables individuales (comunes entre turismo y auditoría) muestra que; los trabajadores de auditoría, en general, tienen más tendencia a sufrir burnout.

Estos resultados, pueden ser interesantes para la dirección de recursos humanos de las empresas, ya que si es cierto que las empresas invierten cada vez más en formación técnica, aun son pocas las que lo hacen en formación emocional. Aprender a controlar las emociones de forma eficaz puede ayudar a reducir el burnout en gran medida. Además esta investigación puede abrir una nueva línea de investigación sobre el trabajo emocional; las empresas que exigen emociones neutras, lo cual no dejaría de ser otro modo de trabajo emocional.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos de cada una de las investigaciones y habiendo realizado una conclusión individual de cada una de ellas, pasamos a realizar una conclusión general para esta tesis doctoral

### 5.1 Resumen de resultados

El objetivo general de esta tesis doctoral es verificar si realmente los trabajadores del sector turístico, que trabajan directamente con el cliente, están sometidos a trabajo emocional así como estudiar sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos. El primer objetivo específico pretende, verificar si los trabajadores del sector turístico que trabajan directamente con el cliente están más sometidos a trabajo emocional que los que no lo hacen. También, analizar como este se relaciona con el burnout y el *engagement*, para verificar si el hecho de estar sometidos a trabajo emocional afecta a los profesionales de este sector. De ser así, pretendemos averiguar si esta situación les lleva al burnout, incidiendo no solo en la calidad de servicio y fidelización del cliente, sino también en su propia integridad emocional o, por el contrario, les es posible llegar a una situación de *engagement* que les permita actuar eficazmente en la realización de sus tareas, y aprovechar personalmente los efectos positivos de este estado emocional. De forma secundaria, también se comprueba si las variables individuales (edad, sexo, nivel formativo y formación interna) influyen en esta tendencia, y analizar la relación existente entre la estrategia de regulación utilizada (espontánea, profunda o superficial) y la tendencia a sufrir burnout o *engagement* en trabajadores del sector turístico. En cuanto a comprobar si los sujetos que trabajan “cara a cara” con los clientes en el sector turístico, están más sometidos a trabajo emocional que los que no tienen interacción directa en el mismo sector, podemos concluir a través de los resultados de la investigación, que los empleados del sector turístico que trabajan en puestos en relación directa con el cliente están más sometidos al trabajo emocional que los que no lo hacen. Los trabajadores que realizan su trabajo “cara a cara” con el cliente tienen que cumplir habitualmente toda una serie de normas organizacionales acerca de cómo tratar al cliente, están sometidos a requerimientos emocionales específicos, además tienen que expresar emociones positivas de forma continuada ante el cliente, sea cual sea el trato que están recibiendo de este y sea cual sea su emoción actual, a la vez que normalmente tienen que controlar sus emociones negativas cuando aparecen, aunque la interacción con el cliente lo justifique. Por tanto, de forma frecuente, estos trabajadores están sometidos a disonancia

emocional, es decir, frecuentemente se da la situación de no coincidencia de la experiencia emocional del trabajador con la expresión emocional requerida por la situación laboral.

En referencia a las dimensiones del burnout, en relación con el trabajo emocional, los resultados indican que los empleados del sector turístico, sometidos a trabajo emocional, presentan niveles medios de agotamiento emocional, niveles medios/bajos de cinismo y niveles altos de autoeficacia, por lo que los trabajadores que realizan su trabajo “cara a cara” con el cliente, de vez en cuando tenderán a sentirse agotados, indicando dichos resultados que no aparecen índices elevados de burnout. Por tanto, el trabajo emocional no tiene por qué implicar que los trabajadores se sientan “quemados” en el trabajo, sino todo lo contrario, el tener que mostrar emociones positivas ante los clientes se percibe como elemento positivo dentro del rol laboral de los trabajadores de este sector, produciendo a su vez un aumento de la autoeficacia percibida. Estos resultados están en consonancia con los resultados de otras investigaciones relativas a este mismo sector (Ramis et als., 2009), aunque solo con una muestra de empleados que trabajan “cara a cara” con el cliente (sin comparativa con los que no lo hacen) y del subsector hotelero.

Al comparar estos resultados con las investigaciones empíricas de otros sectores, que relacionen trabajo emocional y burnout, se encuentra que esa relación, en general, muestra una tendencia diferente a la del sector turístico y más específicamente a la de nuestras investigaciones, ya que la mayoría de ellas relacionan directamente trabajo emocional con burnout: Bayram et als., (2012) en una muestra con asistentes legales; Chau (2009) y Machowski (2002) en el sector financiero. Näring (2006), Noor y Zainuddin (2011) y Keller (2014) en el sector de la docencia; Cohen (2010) en el mundo de la moda; Montgomery (2006) en el sector jurídico y Barrett et als., 2005; Näring et als. 2007; Bartram et als., 2012; Cheng et als., 2013; en el sanitario.

Como se ha analizado y se ha descrito en apartados anteriores hay muchos artículos que relacionan trabajo emocional con algunas de las dimensiones del burnout, sobre todo con agotamiento emocional, (casi todos de manera significativa), pero no que relacionen el burnout en sus tres variables (agotamiento, cinismo y autoeficacia) como se ha relacionado en nuestras investigaciones.

Por lo que se refiere al *engagement*, los resultados indican puntuaciones altas en vigor y dedicación, y puntuaciones medias/altas en absorción. Las medias obtenidas muestran que normalmente estos trabajadores se sienten con elevados niveles de energía, implicados en el trabajo, entusiastas y orgullosos por lo que hacen. Las puntuaciones obtenidas en absorción son las más bajas, pero se cree que en general son suficientemente positivas como para afirmar la tendencia de los empleados del sector a sentir *engagement* en sus puestos de

trabajo, sobre todo en las dimensiones de vigor y dedicación. Por otro lado, también parece lógico que la puntuación más baja sea la de absorción, ya que aunque los empleados puedan tender a quedar absortos por su trabajo, el tipo de trabajo al que están sometidos les obliga a concentrarse en el cliente y sus reacciones, más que en la tarea en sí misma. Al comparar estos resultados con los de la literatura analizada, de investigaciones empíricas, en otros sectores, prácticamente no encontramos referencias acerca de que los trabajadores sometidos a trabajo emocional tengan tendencia hacia el *engagement*, sino todo lo contrario. Las únicas referencias parecidas son la de; Shuler (2000) menciona en su estudio que si es cierto que los trabajadores de atención telefónica en emergencias (911) están sometidos a trabajo emocional, a veces este tiene una parte divertida, emocionante y gratificante de su trabajo. Zembylas (2004) también menciona que los profesores están dispuestos a utilizar trabajo emocional a pesar del esfuerzo que significa porque las recompensas emocionales son gratificantes. Pero ninguno de ellos relaciona directamente trabajo emocional y *engagement*.

Al relacionar las diferentes variables individuales con las variables agrupadas del trabajo emocional, vemos que solo alguna variable se relaciona con alguna de las variables agrupadas del trabajo emocional. En general, los hombres, los profesionales de más edad, los que no tienen pareja estable y los trabajadores con estudios universitarios están más sometidos a algunas de las variables del trabajo emocional. En cuanto al análisis de las características organizacionales y su relación con el trabajo emocional, parece ser que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea están más sometidos a la utilización de expresiones emocionales positivas que los que realizan actuación superficial.

El análisis de los resultados de las variables individuales de control relacionadas con el burnout indica que solo la variable "Edad" tiene relación con una de las variables agrupadas del burnout, exactamente con "Despersonalización", por lo que parece ser que, en general, ninguna de las variables individuales de control analizadas se relaciona de una manera directa con el burnout. Al analizar las características organizacionales, la relación entre estrategias de regulación y burnout, y a partir de los datos obtenidos, los resultados muestran que los trabajadores que frente a la necesidad de utilizar trabajo emocional emplean como método de regulación, la regulación espontánea y la actuación profunda están menos sometidos a sufrir desgaste emocional (agotamiento) y despersonalización (cinismo) que los empleados que utilizan actuación superficial. Por lo tanto estos últimos tendrán más tendencia a sufrir burnout ya que como indican algunos autores, estas dos variables son la base del burnout (Gil-Monte y Peiró, 1997; Leiter y Schaufeli, 1996; Schaufeli et als., 1993). Asimismo, los trabajadores que utilizan regulación espontánea y actuación profunda se sienten habitualmente más eficaces profesionalmente que los que utilizan actuación superficial. En

cuanto a los trabajadores que reciben formación interna y los que no, se puede concluir que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen menos tendencia a sufrir burnout y tienen más tendencia a la autoeficacia que los trabajadores que no reciben formación interna específica. Estos resultados concuerdan tanto con las investigaciones realizadas en el sector hotelero, Ramis, et als., (2009) y con las investigaciones analizadas en el resto de sectores no turísticos (Chau, 2009; Machowski, 2012; Matteson, 2012; Goodwin, 2011; Näring, 2006; Noor et al., 2011; Zhang y Zhu, 2008; Montgomery, 2006; Näring et als., 2007; Cheng et als., 2013; Schmidt et al., 2014; Blau et als., 2015 y Nixon et als., 2011). De todas las investigaciones analizadas, solo la de Chu (2002) en el sector hotelero, asocia actuación superficial con satisfacción laboral y regulación espontánea con agotamiento emocional.

El análisis de los resultados de las variables individuales de control relacionadas con el *engagement* indica que solamente dos se relacionan con alguna variable agrupada. Los hombres se sienten habitualmente con más vigor que las mujeres y los profesionales con formación media tienen cierta tendencia a sentirse más absortos, por lo que ninguna de estas variables es determinante para sentir más o menos *engagement*. El análisis de las variables organizacionales de control muestra que los trabajadores que utilizan regulación emocional espontánea y actuación profunda tienen más tendencia hacia situaciones de *engagement* que los que utilizan como medio de regulación la actuación superficial. Los resultados también indican que los trabajadores que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen más tendencia a mostrar altos niveles de vigor y dedicación que los trabajadores que no la reciben. Sin embargo, los resultados también muestran que los empleados que trabajan “cara a cara” con el cliente tienen menos tendencia a tener altos niveles de absorción, lo cual indica que si bien los trabajadores del sector turístico en general tienen mayor tendencia a sentir *engagement* que burnout, trabajar “cara a cara” con el cliente dificulta llegar a altos niveles de *engagement* y a quedar absortos en el trabajo.

Se concluye el análisis de este estudio afirmando que en el sector turístico se requiere trabajo emocional y que los profesionales que realizan su trabajo “cara a cara” con el cliente están más sometidos al trabajo emocional que los que no lo hacen. Sin embargo, no parecen sufrir altos grados de burnout, sino más bien altos niveles de eficacia profesional y de *engagement*. Este resultado concuerda con Zapf (2002) que afirma que el trabajo emocional en el sector turístico presenta ciertas diferencias distintivas a otros sectores. Asimismo, se concluye que los profesionales que utilizan regulación profunda y actuación espontánea tienen menos tendencia a sufrir burnout, y más tendencia a tener altos niveles de autoeficacia y de *engagement* que los que utilizan actuación superficial. Estos resultados podrían relacionarse

con estudios recientes que relacionan trabajo emocional con inteligencia emocional (Brotheridge, 2006; Ramachandran, Jordan, Troth y Lawrence, 2011; Lee y Ok, 2012 y Jung y Yoo, 2014). Y que los profesionales que reciben formación interna relacionada con atención al cliente también tienen menos tendencia a sufrir burnout y a poseer altos niveles de autoeficacia y *engagement*.

El segundo de los objetivos pretende analizar específicamente el sector hotelero y verificar si el tipo de cliente incide en el *engagement* o burnout derivado del trabajo emocional en este sector. Para ello se analiza si los trabajadores del sector turístico que trabajan “cara a cara” con los clientes, en hoteles de “sol y playa”, están más sometidos a trabajo emocional que los que trabajan en hoteles de ciudad, con una tipología diferente de cliente, y si los trabajadores sometidos a trabajo emocional tienen más tendencia a sufrir burnout o *engagement* en los diferentes tipos de hoteles. También se relaciona el trabajo emocional y sus consecuencias con una serie de variables de control individuales y organizacionales, comparando los resultados con los producidos en otros sectores.

Los resultados muestran que los profesionales de ambos tipos de hotel que trabajan “cara a cara” con los clientes están más sometidos al trabajo emocional que los profesionales que no lo hacen, siendo las puntuaciones bastante parecidas, por lo que la exigencia en ambos tipos de hotel es muy similar, aunque los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” están menos sometidos a “requerimientos emocionales del puesto” que los empleados de hoteles de ciudad, lo cual indica que estos profesionales están menos atentos a las emociones de los clientes que en los hoteles de ciudad. Los resultados también muestran que los profesionales de los hoteles de “sol y playa” están algo más sometidos a expresar emociones positivas, siendo una de las más destacadas el tener que mostrar simpatía, y un poco menos a reprimir emociones negativas, lo cual parece lógico atendiendo a que el cliente de hotel de “sol y playa” es un cliente más vacacional que busca más pasárselo bien y por lo tanto, con más exigencias emocionales hacia su persona que el cliente de hoteles de ciudad. En los hoteles de ciudad suele haber dos tipos de clientes: el turista, más tranquilo, emocionalmente hablando, que el de los hoteles de “sol y playa”, ya que muchos de ellos usan el hotel básicamente como dormitorio, y el cliente de negocios que, aun esperando recibir emociones positivas, puede no requerir tanta simpatía ni tanta expresión emocional, sino una relación más neutra y amable.

En cuanto a la relación con el burnout, los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” poseen niveles altos de desgaste emocional, por lo que se sienten agotados emocionalmente con bastante frecuencia, niveles medios de despersonalización, por lo que tendrán tendencia a mostrarse cínicos con cierta facilidad, y niveles muy altos de eficacia profesional, por lo que casi siempre se sienten eficientes profesionalmente. Los trabajadores de los hoteles de ciudad

poseen niveles medios de agotamiento emocional, por lo que, aunque no tanto como los trabajadores de hoteles de “sol y playa”, se sienten agotados emocionalmente con cierta frecuencia, niveles bajos de despersonalización, por lo que se mostraran menos cínicos que los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” y niveles muy altos de eficacia profesional, por lo que, al igual que ocurre con los trabajadores de los hoteles de “sol y playa”, se sienten habitualmente eficaces profesionalmente. Los resultados muestran que los trabajadores de hoteles de “sol y playa” están más sometidos a burnout que los trabajadores de hoteles de ciudad, pero en ambos hoteles los profesionales se sienten autoeficaces. Los resultados del burnout parecen lógicos si comparamos los dos tipos de clientes, los de “sol y playa” suelen ser más activos y además, al pasar más horas en el hotel, aumentan sustancialmente la frecuencia de interacciones con el personal, por lo que parece lógico que se dé más agotamiento emocional entre estos profesionales.

Los resultados del análisis del *engagement* apuntan que tanto los trabajadores de los hoteles de “sol y playa” como los empleados de los hoteles de ciudad poseen niveles altos de vigor, de dedicación y de absorción, por lo que los trabajadores de ambos hoteles poseen altos niveles de *engagement*. Las puntuaciones de absorción de ambas submuestras (hoteles de “sol y playa”, y hoteles de ciudad), aun siendo la puntuación más baja de las tres variables agrupadas, son sensiblemente superiores en este estudio que en el primero, pasando de niveles medios (3 sobre 6) a medios altos (4,3 y 4,1 puntos sobre 6), lo cual indica que a pesar de la dificultad que poseen los trabajadores que se relacionan “cara a cara” con el cliente para quedar absortos en su trabajo, esta posibilidad existe y estos resultados demuestran que suelen hacerlo con cierta frecuencia en ambos tipos de hoteles.

Finalmente, el tercer objetivo es estudiar si la relación entre profesional y cliente incide en el burnout derivado del trabajo emocional. Para ello se comprueba la existencia de trabajo emocional y su incidencia sobre el burnout en dos sectores totalmente opuestos en cuanto al tipo de relación establecida entre el profesional y el cliente, como son el sector del turismo y el sector de la auditoría, en los que ambos profesionales, que trabajan “cara a cara” con el cliente, han de regular sus emociones, aunque de forma inversa; los primeros mostrando más emociones positivas (muchas veces reprimiendo las propias) y los segundos no mostrando emociones o mostrando emociones neutras, verificando cual de las dos situaciones conlleva más burnout. Se analiza la relación entre el burnout y algunas variables de control individuales y organizacionales.

Los resultados muestran que los empleados de auditoría poseen niveles medios de agotamiento y cinismo, y niveles altos en autoeficacia, por lo que dichos trabajadores, en general, están bastante sometidos al burnout. Los resultados de diferencia de medias indican

que los trabajadores de auditoría sufren más burnout que los trabajadores de turismo (puntuaban más alto en agotamiento y cinismo) y además tienen tendencia a tener sentimiento de pérdida de eficacia profesional, al contrario que los trabajadores del sector turismo que habitualmente se sienten eficaces profesionalmente.

En el análisis de las variables individuales de control de la submuestra auditoría en relación a las variables agrupadas del burnout, los resultados indican que entre los trabajadores de auditoría los hombres tienen algo menos de tendencia a sufrir desgaste emocional (agotamiento) que las mujeres, igual que sucede con los trabajadores del sector turístico. Los trabajadores de más edad tendrán algo más de tendencia a sufrir despersonalización (cinismo) y por tanto, a mostrarse más distante con los clientes y con los compañeros. Una de las razones de este resultado podría ser que los auditores encuentren más difícil de valorar su contribución al trabajo y, por tanto, pierdan su entusiasmo y se vuelvan más cínicos a medida que envejecen. Esto podría explicarse por varias razones, por ejemplo el nivel más alto de carga de trabajo o expectativas a las que están sometidos, conforme ascienden en la jerarquía de la empresa. Sin embargo, como Maslach et als., (2001) recomiendan, estos resultados deben tomarse con cautela debido al problema del sesgo de supervivencia. Los que se consumen pronto en sus carreras son propensos a abandonar sus puestos de trabajo, dejando atrás a los supervivientes que, en consecuencia, muestran niveles más bajos de burnout. En el sector turístico la variable edad se comporta de una forma parecida en cuanto a la variable agrupada despersonalización, pero también se relaciona con la variable agrupada desgaste emocional, por lo que los trabajadores del sector turístico, conforme envejecen, además de sentirse más cínicos, como sucede con los de auditoría, se sienten más agotados emocionalmente que los trabajadores de auditoría.

En cuanto a las características organizacionales, los resultados de la variable “tiempo de desplazamiento” muestran que los profesionales de auditoría, cuanto más tiempo pierden en los desplazamientos, menos eficaces se sienten profesionalmente. Sería lógico pensar que los auditores pueden sentir que pierden eficacia a medida que pasan una cantidad considerable de tiempo en el transporte. En cuanto a la intención de rotación, en la muestra de auditoría se ha encontrado que esta variable es la más correlacionada con las tres dimensiones del burnout. Los trabajadores que tienen intención de abandonar la compañía se sienten habitualmente agotados emocionalmente y más cínicos que los que no tienen intención de abandonarla, por lo que están más relacionados con el burnout; sin embargo, estos no sufren pérdida de eficacia profesional. Estos resultados pueden indicar que una consecuencia importante del burnout es el deseo de dejar la compañía, ya sea porque se

sienten emocionalmente “quemados”, porque sus expresiones difieren de sus sentimientos, o porque evalúan su trabajo de forma negativa.

En relación a la variable formación emocional (no recibirla), los resultados muestran que los trabajadores que no reciben formación emocional específica tienen más tendencia a sentirse emocionalmente agotados y a expresar actitudes cínicas, que los que si la reciben; por lo tanto, tienen más tendencia a sufrir burnout

## **5.2 Limitaciones**

Una vez comentados los principales resultados procedemos a comentar las limitaciones. Este estudio presenta las siguientes limitaciones. En primer lugar un mayor tamaño muestral permitiría, generalizar más los resultados. Esto se hace especialmente relevante cuando pretendemos obtener resultados para algún subgrupo concreto, como por ejemplo el tipo de cliente. En segundo lugar quedan muchas variables por controlar, ya que sabemos que todas las empresas no son iguales, ni sus culturas, y que no solo existe el trabajo emocional y puesto de trabajo con mayor o menor carga emocional, sino que existe una cultura de la emoción más o menos explícita, en cada sector y empresa, como argumenta Gil-Monte (2003). Por ejemplo, en el sector enfermería el trato con usuarios problemáticos, el contacto directo con la enfermedad, el dolor y la muerte, y la falta de especificidad de funciones conlleva la aparición sentimientos de culpa, indicativos de “quemarse” en el trabajo. Por tanto, si bien hemos sido capaces de comprobar que el trabajo emocional en el sector turístico describe unos comportamientos diferentes que en otros sectores, no podemos concretar las causas de estos, para lo que necesitamos un mayor cuestionario. Otra limitación es la ausencia de variabilidad temporal, lo que permitiría examinar si los resultados son consistentes en el tiempo y si el ciclo económico incide en los determinantes del trabajo emocional.

## **5.3 Sugerencias para posibles investigaciones**

Para futuras investigaciones se recomienda ajustar la herramienta de investigación a indicadores simples y prácticos que podrían ser fácilmente interpretados por los departamentos de recursos humanos y podrían ayudarles a predecir los resultados negativos del burnout en los trabajadores sometidos a trabajo emocional. En la actualidad se está empezando a realizar diferentes estudios en el sector hotelero, sobre todo por investigadores asiáticos que relacionan trabajo emocional con algunos rasgos específicos de personalidad y/o habilidades mentales, como pueden ser la creatividad, la inteligencia emocional, el neuroticismo, el humor o la extroversión, entre otros. Ashkanas, Hartel y Daus, (2002) afirman

que, potencialmente, hay una relación entre cómo piensan las personas y cómo se comportan. Los rasgos de personalidad, más específicamente la afectividad positiva y la afectividad negativa, o la extraversión y el neuroticismo, es probable que sean los factores determinantes de comportamientos de actuación superficial o comportamientos de acción profunda. Las personas extrovertidas se postulan para ser sociables, enérgicas y activas (Goldberg, 1990); por lo tanto, se espera que establezcan actuación profunda y modifiquen sus emociones para adaptarse a las expectativas, en lugar de actuación superficial, recurriendo a la falsificación de las respuestas emocionales.

Entre las nuevas investigaciones encontramos algunas que intentan relacionar la afectividad y la empatía con el trabajo emocional y sus consecuencias en el sector hotelero y que relacionan trabajo emocional, sentido del humor y el agotamiento emocional. Algunas, en el mismo sector hotelero, relacionan trabajo emocional con la creatividad de los empleados que trabajan cara a cara con el cliente. Otras investigaciones también relacionan inteligencia emocional, trabajo emocional y la mejoría del desempeño en el servicio. Creemos que sería interesante investigar esta relación entre personalidad y trabajo emocional no solo en el sector hotelero, sino en el sector turístico en general y analizar su relación con el burnout en sus tres dimensiones y con el engagement también en sus tres dimensiones, así como su relación con diferentes variables individuales y organizacionales.

#### **5.4 Contribución y recomendaciones**

Analizado los resultados podemos concluir que los profesionales que trabajan “cara a cara” con los clientes en el sector turístico, están sometidos a trabajo emocional mientras que los trabajadores, de este mismo sector, que no se relacionan directamente con el cliente no lo están. En diferencia a otras investigaciones estos resultados nos permiten afirmar que el trabajo emocional, en todas sus dimensiones descritas, está presente en los múltiples subsectores del sector turístico (agencias de viajes, parques acuáticos, campings, empresas de catering, etc.) además del de hotelería, pero solo en los profesionales que se relacionan directamente con el cliente.

Los empleados del sector turístico, en los múltiples subsectores analizados, sometidos a trabajo emocional no poseen una tendencia generalizada al burnout, aunque sí existe una cierta tendencia al agotamiento emocional. Los resultados por el contrario, muestran una tendencia de los empleados del sector a sentir *engagement* en sus puestos de trabajo.

Al relacionar trabajo emocional, con las tres estrategias de regulación (regulación espontánea, actuación profunda y actuación superficial) y las tres dimensiones del burnout

(agotamiento, cinismo y eficacia profesional) los resultados concluyen que; los trabajadores del sector turístico que frente a la necesidad de utilizar trabajo emocional emplean como método de regulación la regulación espontánea y la actuación profunda, están menos sometidos a sufrir desgaste emocional (agotamiento) y despersonalización (cinismo) que los empleados que utilizan actuación superficial, por lo tanto menos sometidos al burnout.

En cuanto a formación interna y su relación con el burnout y el engagement, se puede concluir a partir de los resultados que los trabajadores del sector turístico que reciben formación interna específica en el trato al cliente tienen menos tendencia a sufrir burnout y más tendencia al engagement.

Este dato debería ser tenido en cuenta por los empresarios, los altos directivos y los departamentos de recursos humanos del sector turístico de cara a invertir más en formación específica, en el trato con el cliente, para mejorar de esta manera no solo la satisfacción del cliente, que es para lo que se suele utilizar, sino también para aumentar la satisfacción del trabajador y su bienestar emocional. También parece interesante recomendar a los centros de formación turística que para aquellas profesiones que requieren interacción “cara a cara” con el cliente, que son la gran mayoría, incluyan en sus planes docentes cursos específicos sobre atención al cliente, no solo cursos técnicos sobre normas organizacionales, o como tratar al cliente, sino también en la vertiente emocional, con el fin de que lleguen preparados a sus puestos de trabajos, no solo técnica sino también emocionalmente. Creemos que de este modo ayudaríamos a prevenir la aparición del burnout.

Otra de las aportaciones de esta tesis es averiguar si el tipo de cliente (vacacional o sol y playa y de negocio o de ciudad) puede incidir en el trabajo emocional y consecuentemente en su relación con el burnout y el engagement. En primer lugar, los resultados muestran que los profesionales de ambos tipos de hotel que trabajan “cara a cara” con los clientes están más sometidos al trabajo emocional que los profesionales que no lo hacen. Estos resultados permiten verificar, igual que en la primera investigación, que el trabajo emocional es propio de los trabajadores que se relacionan directamente con lo cliente y percibido de esta manera por los empleados. Los resultados muestran, así mismo, que los trabajadores de los hoteles de sol y playa están algo más sometidos a trabajo emocional que los profesionales de hoteles de ciudad. Mas sometidos a requerimientos emocionales y a expresar emociones positivas, como la simpatía.

En cuanto a la relación entre trabajo emocional y burnout en relación al tipo de cliente, los resultados muestran que los profesionales de los hoteles de sol y playa están más sometidos a burnout que los profesionales de los hoteles de ciudad. No existe así, diferencia

entre trabajo emocional y *engagement* en relación al tipo de cliente. Los profesionales de ambos tipos de hotel tienen la misma tendencia al *engagement*.

Estos resultados pueden ser de ayuda a los departamentos de recursos humanos de los hoteles a la hora de crear perfiles profesiográficos que les ayuden en sus procesos de selección y por supuesto, a la hora de programar su formación interna.

Como tercera aportación, esta tesis pretende analizar dos sectores opuestos en cuanto a las normas emocionales, un sector como el turismo en el que se exige expresar emociones positivas con un sector como el de auditoría, en el que muy habitualmente se exige ausencia de emociones y su relación con el burnout. Los resultados muestran que los trabajadores de auditoría sufren más burnout que los trabajadores del sector turismo.

Asimismo, como aportación, se ha investigado si la formación emocional específica hacia la atención al cliente tiene influencia sobre el burnout, y los resultados muestran que los trabajadores que no reciben formación emocional específica tienen más tendencia a sentirse emocionalmente agotados y a expresar actitudes cínicas, que los que si la reciben; por lo tanto, tienen más tendencia a sufrir burnout.

Estos resultados, por su evidencia, tendrían que tenerse en cuenta por la dirección general y, más concretamente, por la dirección de recursos humanos de las empresas, ya que si es cierto que las empresas invierten cada vez más en formación técnica, aun son pocas las que lo hacen en formación emocional. Aprender a controlar las emociones de forma eficaz puede ayudar a reducir el burnout en gran medida, lo que repercutirá en beneficio para la empresa y para el trabajador, ya que como se ha comentado el aumento del burnout, entre otras cosas, lleva a la intención de abandono de la empresa.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Adelmann, P.K. (1989). *Emotional labor and employee well-being* (Tesis doctoral inédita). University of Michigan, Ann Arbor.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*, 371-381. Washington, DC: American Psychological Association.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. Esic Editorial.
- Álvarez, A.M., Arce, A.R., Barrios, A.E. & Sánchez, A.R. (2005). Síndrome de Burnout en médicos de hospitales públicos de la ciudad de corrientes. *Revista de postgrado de la Vía Cátedra de Medicina*, 141, 27-33.
- Anleu, S. R. & Mack, K. (2005). Magistrates' everyday work and emotional labour. *Journal of Law and Society*, 32(4), 590-614.
- Arango Gaviria, L. G. (2012). Género, trabajo emocional y corporal en peluquerías y salones de belleza.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

- Aumatell, C. S. (2012). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información en las organizaciones* (Vol. 238). Editorial UOC.
- Bayram, N., Aytac, S., & Dursun, S. (2012). Emotional labor and burnout at work: a study from Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 300-305.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Barrett, C., Borthwick, A., Bugeja, S., Parker, A., Vis, R. & Hurworth, R. (2005). Emotional labour: Listening to the patient's story. *Practice Development in Health Care*, 4(4), 213-223.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578.
- Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. & Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087.
- Benevides-Pereira, A.M., Porto, P.C. & Basso, P.G. (2010) 11º Congreso Virtual de Psiquiatría. *Interpsiquis 2010*. www.interpsiquis.com (Febrero-Marzo 2010)
- Bercial, R. Á. & Timón, D. A. B. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de turismo*, (15), 27-44.
- Blau, G., Bentley, M. A. & Eggerichs-Purcell, J. (2012). Testing the impact of emotional labor on work exhaustion for three distinct emergency medical service (EMS) samples. *Career Development International*, 17(7), 626-645.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A. & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian journal of public health*, 34(1), 49-58.
- Bravo Cabria, S. (2004). La competitividad del sector turístico. *Boletín Económico. Banco de España*, 89-106.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Nogareda, C. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. *Nota Técnica de Prevención*, 732, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (1998). On the dimensionality of emotional labor: Development of an emotional labor scale. In *First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA*.
- Çakinberk, A. (2011). Studying the relationship between employees' occupational burnout levels and satisfaction of life: A research in private banks. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6825.
- Callahan, J. L., & McCollum, E. E. (2002). Obscured variability: The distinction between emotion work and emotional labor. *Managing emotions in the workplace*, 219-231.
- Carrasco González, A. M., Rubio, L., & María, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *28 de abril. Revista Digital de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 1, 1-22.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chang, C. P., & Ju-Mei, C. H. I. U. (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management*, 2(04), 305-311.

- Chen, C. F. & Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S.G. (2013). The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention. *Journal of advanced nursing*, 69(12), 2812-2825.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 18). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cheung, Y. L., & Tang, S. K. (2004). Emotional dissonance, burnout, and psychological distress among Chinese human service professionals
- Chu, K. H. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes. Unpublished doctoral dissertation, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia.
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cifre, E., & Llorens, S. (2002). Burnout en profesores de la UJI: un estudio diferencial. Comunicación presentada en las Fòrum de Recerca. 7. Facultat de Ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume I.
- Cohen, R. L. (2010). When it pays to be friendly: employment relationships and emotional labour in hairstyling. *The Sociological Review*, 58(2), 197-218.
- Cuenca, M. (2001). Perspectivas de nuevos hábitos en ocio y turismo. *Congrès de Turisme de Catalunya*, 59-77.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books.
- Darrigrande, J. L. & Durán, K. (2016). Síndrome de burnout y sintomatología depresiva en profesores: relación entre tipo de docencia y género en establecimientos educacionales subvencionados de Santiago de Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(3).
- Decruyenaere, C.B. (2008). Burnout in the ICU: Potential consequences for staff and patient well-being. *Intensive Care Medecine Journal*, 34, 4-6
- De Graaf, J. (2003). *Take Back Your Time. Fighting Overwork y Time Poverty in America*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Denison, D. R. & Sutton, R. I. (1990). Operating Room Nurses. En J. R. Hackman (Ed.), *Groups That Works (and Those That Don't)* 293-308. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism management*, 30(1), 63-74.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.
- Erickson, R. J. & Grove, W. J. (2008). Emotional labor and health care. *Sociology Compass*, 2(2), 704-733.
- Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotioanl Labor, Burnout and Inauthenticity. Does GenderMatter?. *Social Psychology Quartely*. 64(2), 146-163.

- Erickson, R. J. & Wharton, A. S. (1997). In authenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213
- Fayos-Solá, E. (1997b): «Reinventando la educación turística», *Hostelería y Turismo*, 382, pp.6-7.
- Festinger, L. (1957). Cognitive dissonance theory. 1989) *Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches*. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Fidalgo Vega, M. (2006). Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (II): consecuencias, evaluación y prevención (NTP 705). *Madrid: INSHT*.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of organizational Behavior*, 21(2), 123-129.
- Fogarty T. J. & Kalbers, L. P. (2005). Antecedents to internal auditor burnout. *Journal of Managerial Issues*, 17(1)
- Franzway, S. (2000). Women Working in a Greedy Institution: Commitment and Emotional Labour in the Union Movement. *Gender, Work, and Organization*, 7(4), 258-268.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159- 165
- Fu, Y. K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32(7), 49–57. doi:10.1016/j.jairtraman.2013.06.014
- García-Buades, M.E., Ramis, C., Manassero, M.A., Torrens, G., Roca, J. & Genovard, A. (2005). El trabajo emocional en servicios turísticos: cuando ser amable es una obligación. Comunicación presentada en el Simposio “Emociones en el trabajo” en el *IX Congreso Nacional de Psicología Social*; (20-23, Septiembre de 2005). La Coruña
- Gil-Monte, P.R. & Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

- Gil-Monte, P. R. (2002). Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Psicología em Estudo*, 7, 3-10.
- Gil-Monte, P. R. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. *Revista Eletrônica InterAção Psy*, 1(1), 19-33.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. Garden City, N. Y.: Doubleday.
- Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative 'description of personality': the Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59(6), 1216–1229.
- Gómez, G. B. (2010). El constructo de trabajo emocional en un grupo de trabajadores/as de la salud venezolanos/as: validación preliminar. *Ciencia & Trabajo*, 12(35).
- Goodwin, R. E., Groth, M. & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548
- Gracia, E. & Martínez I. M. (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional. *Fòrum de reserca* n10 (52)
- Gracia, E. & Grau, R. (2007). Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos. *Universidad Jaume I*. 10 pp: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf>
- Gracia, E., Martínez, I., Salanova, M. & Nogareda, C. (2007). El trabajo emocional concepto y prevención Institu (Nota Técnica de Prevención Nº 720).Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas-Tecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_720.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas-Tecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_720.pdf).

- Grandey, A. (1998). Emotional labor: A concept and its correlates. *In First Conference on Emotions in Organizational life, San Diego, CA.*
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5 (1), 95-110.*
- Grandey, A., Rupp, D. & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior, 36(6), 770-785.*
- Green, D. E., Walkey, F. H., y Taylor, A. J. W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Science Behavior and Personality 6, 453-472.*
- Hall, E. J. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting. Doing Gender by Giving Good Service. *Work and Occupations, 20(4), 452-471.*
- Hanks, R. D., Cross, R. G. & Noland, R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(4), 94-103.*
- Herda, D. N. & Lavelle, J.J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons, 26(4)*
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology, 85(3), 551-575.*
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California Press.
- Huang, Y., Qu, H. & Zang, Y. (2011). *Hotel Frontline Employee's Emotional Labor: The Missing Linkage between Customer Related Stress and Burnout.* International CHRIE Conference-Referee Track.Paper 14.

- Hülshager, U. R., Lang, J. W. & 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.
- Hülshager, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research.
- İplik, F. N., Topsakal, Y. & İplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing, 4*(3), 175.
- Isenbarger, L. & Zembylas, M. (2006). The emotional labour of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education, 22*(1), 120-134.
- Jang, A. S. (2008). An Observational tool for measuring the dealer's emotional labor in a casino. *University of Nevada, Las Vegas*. : <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations>.
- Jennings, B. M. (2008). Work stress and burnout among nurses: Role of the work environment and working conditions. In R. G. Hughes (Ed.), *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses* (AHRQ Publication No. 08–0043, chap. 26). Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality. Retrieved from <http://www.ahrq.gov/qual/nursesdbk/>
- Jin, M. (2009). *Emotional labor in public service work* (Doctoral dissertation, Florida State University).
- Jones, J. R. (1999). *An examination of the emotional labor construct and its effects on employee outcomes* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning)
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Härtel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review, 27*(3), 361-372.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management, 38*, 84-88.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Keller, M. M., Chang, M. L., Becker, E. S., Goetz, T. & Frenzel, A. C. (2014). Teachers' emotional experiences and exhaustion as predictors of emotional labor in the classroom: an experience sampling study. *Frontiers in psychology*, 5.
- Kim, H. J., Shin, K. H. & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.
- Kim, H. J., Shin, K. H. & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in “front-line” service employees: Does mode of delivery matter?. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 118-135.
- Kiliç G., Pelit, E. & Altunöz, Ö. (2011). The Relationship between Managerial Ethics Perception and Professional Burnout Levels of Employee: A Comparative Study of Five-Star Hotels' Employees between Turkey and Italy. *Journal of Business Research-Turk/Isletme Arastirmalari Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Koç, H., Arslan, S. & TOPALOGLU, I. (2009). Differentiation of burnout syndrome by profession and job: Gazi Burnout Inventory. *Review of Economic and Business Studies (REBS)*, (4), 149-163.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotional Labor?. En N. M. Ashkanasy, C. E., Härtel y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice*, 177-188. Westport, Connecticut: Quorum Books

- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management* 30, 3-11.
- Larsen, A. C., Ulleberg, P. & Rønnestad, M. H. (2016). Depersonalization reconsidered: An empirical analysis of the relation between depersonalization and cynicism in an extended version of the Maslach Burnout Inventory. *Nordic Psychology*, 1-17.
- Lee, J. J. & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187
- Lee, K. E. & Shin, K. H. (2005). Job burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *Journal of Community Nutrition*, 7(2), 100.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 229-243.
- Lively, K. J. (2000). Reciprocal Emotion Management. Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms. *Work and Occupations*, 27(1), 32-63.
- Lively, K. J. (2002). Client contact and emotional labor Upsetting the balance and evening the field. *Work and occupations*, 29 (2), 198-225.
- Mababu, R. (2012). El constructo de Trabajo Emocional y su relación con el Síndrome del Desgaste Profesional. *Revista Internacional de Psicología y Terapia Psicológica*, 12(2), 219-244.
- Machowski, S. (2012). The influence of appreciation on emotion regulation and well-being of older service workers. *International Journal of Psychology*, 47, 508.

- Magdalene, A., Thurasamy, R. & Wafa, S. A. (2009). Exploring the dimensionality of emotional labour: The case of the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business Research*, 10(1), 106-114.
- Manassero, M.A., García-Buades, M.E., Ramis, C. & Torrens, G. (2003). Relaciones entre trabajo emocional y burnout en el sector servicios. *Encuentros en Psicología Social*. 1, 3-7.
- Manassero, M.A., García-Buades, M.E., Ramis, C. Torrens, G. & Roca, J. (2005). Relaciones entre la expresión de emociones en el trabajo, el origen de las normas de trabajo emocional y el burnout en organizaciones de servicios turísticos. Comunicación presentada en el Simposio "Emotion Work" del 9th European Congress of Psychology.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Marsollier, R. & Aparicio M. (2013). Burnout y engagement: ¿Perspectivas complementarias o polos opuestos? Un análisis en trabajadores de la universidad. *Revista de Orientación Educativa*, 27(52), 63-74.
- Martínez Iñigo, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153.
- Martínez Iñigo, D. (2007). Las demandas emocionales, una asignatura pendiente. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 34, 36-43.
- Martínez Iñigo, D., Alcover de la Hera, CM., Rodríguez Mazo, F., González Cordón, L. & Pretejo de Juan, C. (2003). Trabajo emocional y agotamiento emocional: mecanismos interpersonales e intrapersonales *Work & Stress January \_ March 2007; 21(1) 30-47*
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.

- Marx, K. (1990). *Capital: A critique of political economy* (Vol. 1). London: Penguin Books.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). MBI: Maslach burnout inventory. *Palo Alto, CA*.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37-43.
- Maslach C., Jackson S.E. & Leiter M. (1996). *Maslach burnout inventory manual (3<sup>rd</sup> Ed.)*. California: Consulting Psychologist Press
- Maslach C. & Leiter M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matteson, M. L. & Miller, S. S. (2013). A study of emotional labor in librarianship. *Library & Information Science Research*, 35(1), 54-62.
- Mears, A. & Finlay, W. (2005). Not Just a Paper Doll How Models Manage Bodily Capital and Why They Perform Emotional Labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(3), 317-343.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A. & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting A discordance–congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Montgomery, A. J. Panagopolou, E., de Wildt, M. & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36-51.
- Moon, T.W., Hur, W, M. & Jun, J.K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123

- Moreno-Jiménez, B., Gálvez, M. & Garrosa, E. (2004). Cuestionario de trabajo emocional (TREMO). *Informe de investigación: Análisis del desgaste profesional (burnout) en el trabajo de cajeras de la Comunidad de Madrid: Evaluación, diagnóstico y epidemiología. Expediente*, (04-1755).
- Moreno-Jiménez, B., Morett, N.I. & Rodríguez, A. (2006). La personalidad resistente como variable moduladora del síndrome de Burnout en una muestra de bomberos. *Psicothema*, Vol.18, 003, 413-418.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A. & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*. 9, 257-274.
- Muñoz, A. R. & Bakker, A. B. (2013). 23. El engagement en el trabajo. In *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* . 437-452.
- Näring, G. Briët, M. & Brouwers, A. (2006). Beyond demand–control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315.
- Näring, G. & van Droffelaar, A. (2007). Incorporation of emotional labor in the Demand-Control-Support model: The relation with emotional exhaustion and personal accomplishment in nurses. *Research on emotion in organizations*, 3, 223-238.
- Näring, G., Briët, M. & Brouwers, A. (2007). Validation of the Dutch questionnaire on emotional labor (D-QEL) in nurses and teachers. *Psychosocial resources in human services work*, 135-145.
- Nerstad, C. G., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian journal of psychology*, 51(4), 326-333.
- Newman, M. A. Guy, M. E. & Mastracci, S. H. (2009). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1), 6-20.

- Nixon, A. E., Yang, L. Q., Spector, P. E. & Zhang, X. (2011). Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process?. *Stress and Health, 27*(4), 289-305.
- Nogareda, C., Gracia, E., Martínez, I. M. & Salanova, M. (2004). El trabajo emocional: concepto y prevención. *Notas técnicas de prevención, 1-4*.
- Noor, N. M. & Zainuddin, M. (2011). Emotional labor and burnout among female teachers: Work–family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology, 14*(4), 283-293.
- O’Neill, J. W. & Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management, 29*(4), 652-658.
- Opaschowski, H. W. & Freizeit-Forschungsinstitut, H. (2001). *Das gekaufte Paradies: Tourismus im 21. Jahrhundert*. Germa Press.
- Ortiz, S. Navarro, G. García, E. Ramis, C. & Manassero M.A. (2012). Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt. *Psicothema 2012. Vol. 24, 2, 337-342*
- Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia, (112)*, 42-80.
- Pienaar, J. & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management, 29*(6), 1053-1063.
- Pineda, A. (2010). Atención al cliente. *Hostelería y restauración*.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Planas, F. C. & Rebull, M. V. S. (2007). *Un Análisis de las Prácticas en Contabilidad de Gestión dentro del Sector Hotelero: Diferencias entre el Segmento Vacacional y el de Ciudad*. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión.

- Pugh, S. D., Groth, M. & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life. En L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, 1-42.
- Ramis, C., Manassero, M.A. & García, E. (2009) Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral? *Ciencia & Salud*. Año 11, 32.
- Richards, J.M. & Gross, J.J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1033-1044.
- Rivas, J. (2004): *Estructura y Economía del Mercado Turístico*, Septem Ediciones, España.
- Rubin, R. S., Staebler Tardino, V. M.S., Daus, C. S. & 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 C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 189-211). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Salanova, M, Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M. & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 16, 117-134.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

- Sánchez, S.M., López-Guzmán, T.J. & Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, 20, 233-249.
- Saxton, M.J., Phillips, J.S. & Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44, 583-595.
- Schaubroeck, J. & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli W & Enzman D (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor and Francis Publishers.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (1993). *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Londres: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter: *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London. Taylor and Francis.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmidt, K. H. & 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.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A. & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Shuler, S. & Sypher, B. D. (2000). Seeking emotional labor when managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89.
- Smith III, A. C. & Kleinman, S. (1989). Managing emotions in medical school: Students' contacts with the living and the dead. *Social Psychology Quarterly*, 56-69.
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L. & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de engagement a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit. Revista de psicología*, 18(2), 147-152.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 245-268.
- Syed, J. & Ali, F. (2013). Contextual emotional labor: an exploratory of Muslim female employees in Pakistan. *Gender in Management: An International Journal*, 28(4), 228-246.
- Tancred- Sheriff, P. (1989). Gender, Sexuality and the Labour Process. En J. Hearn, Sheppard, D. L., Tancred-Sheriff, P. y Burrell, G. (Eds.), *The sexuality of Organization* (45-55). London: Sage.
- Taylor, S. (1998). Emotional Labour and the New Workplace. En P. Thompson y C. Warhust (Eds.), *Workplace of the Future* (85-103). Hampshire, England: MacMillan Business.

- Tolich, M. B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work. Supermarket Clerks' Performance of Customer Service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, (3), 361-381.
- Torland, M. (2013). *Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia*, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Valeria, M. (2006): *El rol de la eficacia colectiva*  
<http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/2698.pdf>
- Van Dijk, P. A. & Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization*, 12(02), 101-115.
- Van Dijk, Pieter A., Smith, Liam D.G. & Cooper, Brian K. (2011). "Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes." *Tourism Management*, 32, 39-45.
- Van Gelderen, B.R., Heuven, E., van Veldhoven, M., Zeelenberg, M. & Croon, M. (2007). Psychological strain and emotional labor among police-officers: A diary study. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 446-459.
- Van Gelderen, B. R., Bakker, A. B., Konijn, E. A. & Demerouti, E. (2011). Daily suppression of discrete emotions during the work of police service workers and criminal investigation officers. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 515-537.
- Vera-Rebollo, J. F. & Castiñeira, C. J. B. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (53), 329-353.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M. & Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487-516.
- Walters, G. & Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(02), 144-156.

- Watt, P. (2007). "I Need People that are Happy, Always Smiling: Guest Interaction and Emotional Labour in a Canadian Downtown Hotel." *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 10, 45-59.
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work. Managing emotions on the job. *Work and occupations*, 20, 205-232.
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1995). The Consequences of Caring: Exploring the Links Between Women's Job and Family Emotion Work. *The Sociological Quarterly*, 36(2), 273-296.
- Wijeratne, A. J., Van Dijk, P. A., Kirk-Brown, A. & Frost, L. (2014). Rules of engagement: The role of emotional display rules in delivering conservation interpretation in a zoo-based tourism context. *Tourism Management*, 42, 149-156.
- Williams, C. (2003). Sky Service: The Demands of Emotional Labour in the Airline Industry. *Gender, Work & Organization*, 10, Issue 5, 513-550
- Wong, J. Y. & Wang, K. C. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An explanatory study. *Tourism Management* 30, 249-259
- Yanay, N. & Shahar, G. (1998). Professional feelings as emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 27(3), 346-373.
- Yirik, S., Ören, D. & Ekici, R. (2015). Determination of Organizational Stress and Organizational Burnout Levels of Mid Level Managers Working in Four and Five Star Hotel Businesses. *International Review of Management and Marketing*, 5(2).
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & 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, 371-400.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resources Management Review*, 12, 237-268.

Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1-28.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M. J. (2000): *Services Marketing*, McGraw-Hill, Nueva York.

Zembylas, M. (2004). Emotion metaphors and emotional labor in science teaching. *Science Education*, 88(3), 301-324.

Zhang, Q. & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.

Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

## 7. ANEXOS

*A continuación ponemos a su disposición un conjunto de preguntas que están destinados a conocer cómo se relaciona Ud. con su trabajo y el efecto que esto tiene en su salud y bienestar. Los resultados sólo serán utilizados para uso estrictamente profesional y se ajustarán al **manejo confidencial** que éticamente esto implica. Por favor, lea despacio las orientaciones y responda con sinceridad; recuerde que de su respuesta dependen nuestras acciones. Al finalizar, cerciórese de que no dejó preguntas sin contestar. Si tiene alguna duda, no demore en preguntar. Para comenzar, complete los datos siguientes, que servirán para identificarlo. En las preguntas donde aparecen varias opciones, rodee con un círculo la respuesta deseada.*

Fecha actual: ..... Edad: ..... Sexo: 1. Hombre 2. Mujer

Nacionalidad:

Estado civil: 1 con pareja estable 2 pareja no estable 3 sin pareja

Formación: Nivel de estudios: 1 Básicos - 2 Medios - 3 Universitarios

La formación que posee está relacionada con su trabajo actual: 1 Si - 2 No

Sector en el que trabaja: ..... País:.....

Tipo de empresa..... (Hotel, Consultoría, Gimnasio, Hospital...)

Puesto de trabajo actual: ..... Tiempo en el puesto actual:.....

Eligio este trabajo de forma vocacional: 1 Si 2 No

Recibe formación emocional específica para el puesto: 1 Si 2 No

Cuando ante un cliente ha de mostrar una actitud diferente a sus emociones reales normalmente;

- a) Entiende que es parte de su trabajo y sus emociones se adaptan espontáneamente
- b) Entiende la situación del cliente y adapta sus emociones
- c) Finge las emociones que ha de expresar

*Para finalizar, conteste con sinceridad, como en las ocasiones anteriores, las siguientes frases indicando la frecuencia con que Ud. ha experimentado ese sentimiento. Escriba en cada cuadrícula el número correspondiente. Recuerde que **sus respuestas son confidenciales**.*

**MBI-GS**

*1: Nunca*

*2: Algunas veces al año o menos*

*3: Una vez al mes*

*4: Algunas veces al mes*

*5: Una vez a la semana*

*6: Algunas veces a la semana*

*7: Todos los días*

Frases	1	2	3	4	5	6	7
1. Me siento emocionalmente agotado(a) por mi trabajo							
2. Soy capaz de resolver adecuadamente los problemas que surgen en mi trabajo							
3. Desde que comencé este trabajo, he ido perdiendo mi interés en él							
4. Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí							
5. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo							
6. Me siento acabado(a) al final de la jornada							
7. Siento que estoy haciendo una buena contribución a la actividad de mi centro laboral							
8. Me siento fatigado(a) al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo							
9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo							
10. En mi opinión, soy muy bueno en lo que hago							
11. Me he vuelto más cínico, inseguro, acerca de sí mi trabajo sirve para algo							
12. Me siento 'quemado(a)', 'hastiado(a)' de mi trabajo							
13. Sólo quiero hacer lo mío y que no me molesten							
14. Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo							
15. Dudo sobre el valor de lo que realizo laboralmente							
16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas							

***Cuestionario de Trabajo Emocional” (TREMO)***

*Estas cuestiones están relacionadas con las emociones que usted utiliza en su trabajo y con el control de estas por parte de su empresa.*

**1: Raramente    2: A veces    3: Frecuentemente    4: Continuamente**

<b>Frases</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Mi organización está atenta a los sentimientos que expreso ante los usuarios				
2. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios				
3. El trato con los clientes implica mostrarte simpático				
4. Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme				
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento				
6. En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes				
7. Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes				
8. Me muestro afable frente a los clientes				
9. Ante los clientes controlo mi irritación				
10. Trabajo con usuarios que me desagradan pero ellos no lo notan				
11. En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios				
12. Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (del usuario)				
13. En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes				
14. Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo				
15. En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad				
16. Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes				
17. Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional				
18. Debo expresarme de forma simpática en el trato con los usuarios				

19. En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos			
20. Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular			
21. En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios			
22. En mi trabajo estar atento a las emociones es importante			
23. Para ser efectiva/o en mi trabajo, debo mostrarme positivo y vital frente a las personas			
24. En mi trabajo muestro sentimientos que no se corresponden con lo que verdaderamente siento			
25. Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes			
26. Debo mostrarme amable ante los usuarios			
27. Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes			

## Spanish Versión

### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta. Si nunca se ha sentido así conteste “0” (cero) y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así, teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuestas (de 1 a 6)

Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1.	-	En mi trabajo me siento lleno de energía
2.	-	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3.	-	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4.	-	Soy fuerte y vigoroso en el trabajo
5.	-	Estoy entusiasmado con mi trabajo
6.	-	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
7.	-	Mi trabajo me inspira
8.	-	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9.	-	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10.	-	Estoy orgulloso del trabajo que hago
11.	-	Estoy inmerso en mi trabajo
12.	-	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13.	-	Mi trabajo es retador
14.	-	Me “dejo llevar” por mi trabajo
15.	-	Soy muy persistente en mi trabajo
16.	-	Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo
17.	-	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

GRACIAS POR SU TIEMPO