

Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos



El trabajo emocional y sus consecuencias sobre el bienestar de los
empleados y los clientes de organizaciones turísticas.

TESIS DOCTORAL

Presentada por: SILVIA ORTIZ BONNÍN

Dirigida por: ESTHER GARCÍA BUADES

AMPARO CABALLER HERNÁNDEZ

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera expresar mi más sincero agradecimiento y cariño a la profesora Esther García, porque gracias a sus conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia y motivación he podido finalizar esta tesis y me he desarrollado como investigadora. En segundo lugar, agradecer también a la profesora Amparo Caballer su papel en esta tesis doctoral, imprescindible para que esto haya sido posible.

Thanks to professor Dieter Zapf for his experience and contributions, especially in methodology and statistics. He has inspired and motivated me to continuously improve with my research.

Además, para que un proyecto académico o profesional tenga éxito no solo es importante rodearse de buenos expertos, también es fundamental contar con el apoyo de nuestros seres queridos. Por este motivo les doy las gracias a mi padre y a mi madre, por siempre sentirse orgullosos de mí y por su apoyo incondicional. Gracias a mi hermana, por su optimismo y por adoptarme tres meses en Marburg, porque nos convertimos en una sola persona. Gracias a mis amigos, por ayudarme a desconectar. Gracias a Lucas, por derrochar sonrisas; y por último, gracias a Quico, por una mezcla de paciencia, comprensión y cariño.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

SUMMARY	1
BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	7
1. Introducción general	9
2. Trabajo emocional: inicios y definición del concepto.....	15
3. Características del trabajo emocional	19
4. Dimensiones del trabajo emocional.....	22
5. Percepciones compartidas del trabajo emocional.....	30
6. Medida del trabajo emocional	32
7. Consecuencias del trabajo emocional.....	36
7.1. Consecuencias relacionadas con el bienestar del empleado.....	37
7.1.1. <i>Amortiguadores del trabajo emocional: el apoyo social</i>	42
7.1.2. <i>Percepciones compartidas de apoyo social: el clima de apoyo</i>	46
7.2. Consecuencias relacionadas con la experiencia del cliente	48
8. Resumen y objetivos de los estudios	53
BLOQUE II: ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	57
1. Objetivos generales de los estudios.....	59
2. Aspectos generales de procedimiento.....	61
2.1. Procedimiento de recogida de datos.....	61
2.2. Uso de múltiples informantes.....	62
2.3. Enfoque multinivel.....	63
3. ESTUDIO 1. Validación de la versión española de la Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS)	67
3.1. Resumen	69
3.2. Introducción	70
3.3. Método	74

3.4. Resultados	78
3.5. Discusión.....	83
4. ESTUDIO 2. Supportive Climate and its Protective Role in the Emotion Rule Dissonance- Emotional Exhaustion Relationship: a Multilevel Analysis	87
4.1 Abstract	89
4.2. Introduction	90
4.3. Method	97
4.4. Results	101
4.5. Discussion	103
5. ESTUDIO 3. Linking Emotion Work to Customer Satisfaction and Loyalty: a Multilevel Study	109
5.1. Abstract	111
5.2. Introduction	112
5.3. Method	124
5.4. Results	128
5.5. Discussion	131
BLOQUE III: DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES	139
REFERENCIAS	161

SUMMARY

Service organizations prescribe the appropriate emotional display expected from employees during interactions with customers in order to maintain a reliable service quality. The requirement to display certain emotions by frontline employees is called emotion work. The aim of this doctoral thesis is to develop a better understanding of this construct. To this end, three research studies were conducted with the participation of 60 Spanish hotels. The initial sample consisted of 459 front-line service employees (waiters and receptionists) distributed in 117 work-units and 1069 customers.

The first study describes and validates the Frankfurt Emotion Work Scale as a measure of emotion work in the Spanish language. Results confirm that construct and predictive validity are satisfactory, with six factors describing different dimensions of emotion work: the requirement to display positive emotions, the requirement to display negative emotions, the requirement to display neutral emotions, the requirement of being sensitive to customer's emotions, interaction control and emotional dissonance.

The second study aims to clarify the effects of supportive climate on emotional exhaustion. Supportive climate was defined as the team shared perceptions regarding the existing levels of friendliness and cooperativeness among team members. The proposed model assessed direct and moderating effects of working in a supportive environment on emotional exhaustion. The results confirmed both hypothesized effects showing that supportive climate acts as a contextual factor that protects employees from suffering emotional exhaustion. On the one hand, supportive climate at the work-unit level had a negative and significant relationship with emotional exhaustion. On the other hand, we found a moderator effect of a supportive climate on the well-established relationship between emotional dissonance (the core dimension of emotion work) and

emotional exhaustion. Our results reveal that employees who work in units with a low supportive climate are more vulnerable to feeling emotional exhaustion after experiencing emotional dissonance compared to employees who work in a unit with a high supportive climate. Consequently, a supportive climate protects employees who experience emotional dissonance from suffering emotional exhaustion.

Finally, the third study proposes a model where emotion work (as a work-unit variable) was related to customer outcomes (at the individual level). The main objective of this study was to analyze how some dimensions of emotion work (the requirement to display positive emotions, the requirement of being sensitive to customer's emotions and emotional dissonance) may affect customer satisfaction and loyalty. Firstly, the results supported the idea that frontline employees pertaining to the same work unit develop shared perceptions of emotion work beyond individual differences. That is, emotion work can be conceptualized and measured as a work-unit variable. Second, in contrast to our expectations work-unit positive emotional display was not associated with customer outcomes. And finally, the results show that work-units with higher sensitivity requirements and lower levels of emotional dissonance have more satisfied and loyal customers.

In general, this doctoral thesis introduces emotion work as an important job demand for frontline employees. Emotion work affects employee's wellbeing (measured as emotional exhaustion) and working in supportive environments (high levels of supportive climate) can alleviate the emotional exhaustion experienced as a result of emotional dissonance. In addition, this doctoral thesis offers a new perspective of emotion work (as a contextual variable) and its power to predict customer outcomes (customer satisfaction and loyalty). Finally, this doctoral thesis integrates different

literatures (marketing, wellbeing and emotion work) and considers recent multilevel methods and multiple informants (customers and employees).

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

1. **Introducción general**

Desde hace algunos años se está recuperando el interés por el estudio de las emociones en el lugar de trabajo. Inicialmente una visión excesivamente racional de los puestos de trabajo ignoraba como las emociones pueden influir en los resultados individuales de los empleados así como en la productividad de las organizaciones (Arvey, Renz y Watson, 1998). Sin embargo, recientemente se ha empezado a estudiar cómo los empleados gestionan sus emociones para mejorar su rendimiento (Grandey, 2000). Las organizaciones esperan que sus empleados expresen determinadas emociones durante su jornada laboral, es lo que se ha denominado el trabajo emocional. Ésta es una demanda clave en los trabajos del sector servicios, es decir, en aquellos trabajos en los que los empleados tienen un contacto directo y frecuente con otras personas (clientes, pacientes, usuarios, etc.).

El sector servicios ha crecido en importancia hasta constituir el sector económico más relevante en la economía española en términos tanto económicos como de empleo y es el que ha experimentado mayor desarrollo en los últimos años. Según los resultados de la Encuesta de Población Activa (EPA) para el primer trimestre del año 2015 el sector servicios en España supone alrededor de un 70% de la economía y proporciona empleo a un total de 13.371.000 personas, lo que actualmente supone un 76% del total de personas ocupadas.

Como consecuencia de este desarrollo, la psicología del trabajo ha mostrado un mayor interés en el estudio de los puestos de trabajo de este sector. Uno de los aspectos más importantes y exclusivos del trabajo en el sector terciario es la interacción o contacto directo con los clientes, pacientes o usuarios durante la mayor parte de su jornada laboral. Este caso, como cualquier otra interacción social, requiere una

expresión y regulación de las propias emociones, no obstante, esta regulación emocional tiene características y efectos diferentes al producirse en un contexto organizacional. En primer lugar, el trabajo emocional es un acto público y no privado que está sujeto al control directo de la organización que paga por su ejecución (Martínez-Íñigo, 2001). Y, en segundo lugar, las organizaciones tienen una serie de expectativas (implícitas o explícitas) con respecto a cómo deberían comportarse emocionalmente los empleados (Fischbach, 2000; Fischbach y Zapf, 2002) con el fin de maximizar las posibilidades de conseguir los objetivos organizacionales (Martínez-Íñigo, 2001). De éste modo la expresión emocional no obedece exclusivamente al criterio del individuo ni está abierta, en principio, a la negociación. Así, el trabajo emocional podría definirse como las demandas emocionales que realizan algunas organizaciones y las estrategias psicológicas que utilizan los empleados para dar respuesta a tales demandas.

La literatura sobre trabajo emocional puede resultar confusa debido a que existen diferentes términos que hacen referencia los procesos implicados en la regulación y expresión emocional de los empleados. Los estudios que utilizan el término “emotion work” se centran en analizar las normas de expresión emocional, es decir, describen el requisito de expresar determinadas emociones en el puesto de trabajo (Zapf y Holz, 2006). Por otro lado, los estudios que hacen referencia a “emotional labour” se centran en las estrategias de regulación emocional que pueden utilizar los empleados para responder a las demandas emocionales que requiere su puesto de trabajo. De esta forma el foco de interés está en los procesos internos de gestión emocional y describe los aspectos más íntimos del trabajo emocional. En la presente tesis hemos optado por utilizar la perspectiva de “emotion work”. Esta visión nos permite entender el trabajo emocional como una demanda laboral relacionada con las características del puesto de trabajo, y ofrece a las organizaciones la oportunidad de

utilizar el trabajo emocional en función de sus objetivos o estrategias empresariales. Otro aspecto que puede generar desconcierto en la revisión de los estudios sobre trabajo emocional es la variedad de consecuencias (positivas y negativas) asociadas a este fenómeno. Numerosas investigaciones han analizado teórica y empíricamente los efectos del trabajo emocional sobre el bienestar y rendimiento de los empleados. Aún así los resultados son inconsistentes en relación a la dirección y tamaño de los efectos (Hülsheger y Schewe, 2011).

Los estudios que se han centrado en analizar los efectos del trabajo emocional sobre el bienestar de los empleados han hallado resultados contradictorios. Algunos han demostrado que existe una relación positiva entre trabajo emocional y bienestar en el trabajo (p.ej., Adelman, 1995) mientras que otros muestran una relación negativa (p.ej., Abraham, 1998). Parece que el aspecto clave que influye en los efectos del trabajo emocional es la disonancia emocional (discrepancia entre las emociones que siente el empleado y las que debe expresar) así como el tipo de estrategia emocional utilizada para responder a las demandas emocionales (actuación superficial vs. actuación profunda). Los resultados obtenidos en investigaciones previas confirman que la disonancia emocional y la actuación superficial son considerados elementos estresores del trabajo que provocan agotamiento emocional en los empleados (Grandey, 2003). A pesar de la variedad de estudios que confirman los efectos negativos de determinados aspectos del trabajo emocional, muy pocos se han centrado en averiguar qué factores pueden amortiguar este impacto sobre el bienestar de los empleados (p.ej., Ashforth y Humphrey, 1993, Grandey, 2000; Johnson y Spector, 2007; Morris y Feldman, 1996). Algunos de estos moduladores son la autonomía en el trabajo, el apoyo social o la inteligencia emocional. Sin embargo, existe una falta general de investigación sobre los factores contextuales que modulan la relación entre el trabajo

emocional y el bienestar los empleados. Por este motivo, la presente tesis se preocupa por analizar el clima de apoyo -grado en el que las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo son amistosas y mutuamente cooperativas (González-Romá y Peiró, 1999)- como un posible factor que amortigüe los efectos negativos del trabajo emocional.

Por otro lado, los estudios que se han centrado en analizar los efectos del trabajo emocional sobre el rendimiento de los empleados son más escasos y sus resultados también son inconsistentes. El propósito de las interacciones empleado-cliente es, además de ofrecer un producto o servicio, transmitir al cliente fiabilidad y capacidad de respuesta ante sus necesidades. El papel de las emociones expresadas y experimentadas por el empleado hacia los clientes es un factor clave en esta interacción. Pero no ha sido hasta hace poco que se ha despertado el interés por conocer los efectos del trabajo emocional sobre las evaluaciones y percepciones de los clientes (Hennig-Thurau, Groth, Paul, y Gremler, 2006). Esto se debe a la creciente “cultura de servicio” y competitividad entre empresas que hacen que la calidad de la interacción empleado-cliente sea cada vez un factor más relevante para la calidad del servicio y los beneficios de la organización. El requisito de expresar emociones positivas es una de las dimensiones del trabajo emocional que más frecuentemente se ha analizado. Los usuarios de restaurantes y hoteles (así como de otros establecimientos que están relacionados con el ocio) “pagan por pasar un buen rato” y desean recibir un servicio y un trato personalizado. Por ello, esperan y valoran positivamente la amabilidad, simpatía y empatía de los empleados (Ismail, Haron, Ibrahim, e Isa, 2006; Pugh, 2001). Recientemente varias investigaciones han demostrado que las emociones que expresan los empleados deben ser auténticas, para que tengan un efecto positivo sobre el cliente, es decir, los empleados deben sentir poca disonancia emocional, (Grandey, Fisk,

Mattila, Jansen y Sideman, 2005; Yagil, 2012). La presente tesis pretende analizar los efectos del trabajo emocional (el requisito de expresar emociones positivas, el requisito de ser sensible a las emociones de los clientes y la disonancia emocional) sobre la satisfacción y lealtad de los clientes.

Un aspecto que cabe replantearse en el estudio del trabajo emocional es su consideración como un fenómeno individual y subjetivo. El énfasis en el individuo ha llevado a estudiar el trabajo emocional desde una perspectiva individual que ignora los aspectos contextuales de las situaciones laborales relacionadas con el trabajo emocional. Debemos reconocer que en los últimos años, las organizaciones han transformado sus sistemas organizativos y procesos de trabajo incrementando la autonomía de los trabajadores y formando equipos y grupos de trabajo (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, y Jundt, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp, y Gilson, 2008). De esta forma, actualmente gran parte de las estructuras de trabajo están focalizadas en los grupos de empleados. En este nuevo contexto, los colectivos de empleados (departamentos, unidades o equipos de trabajo) se han convertido en la unidad básica de análisis, diseño y gestión de las organizaciones. Los modelos multinivel han facilitado estudiar los factores organizacionales desde una perspectiva grupal, permitiendo a los investigadores responder a las demandas de las nuevas estructuras organizacionales. Estos avances teóricos y metodológicos han facilitado esta nueva visión del trabajo emocional como un fenómeno colectivo, permitiendo examinar los efectos que poseen las percepciones compartidas de trabajo emocional que se generan en los grupos de trabajo. Por todo ello, la presente tesis analiza las propiedades grupales del trabajo emocional así como sus efectos sobre la satisfacción y lealtad de los clientes.

Recogiendo las distintas sugerencias aportadas por la literatura, la presente tesis plantea el estudio del trabajo emocional como un fenómeno individual y grupal. Por un lado, se evalúan las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar del empleado y se explora el papel modulador del clima de apoyo. Por otro lado, se analizan los efectos de las percepciones compartidas del trabajo emocional sobre las evaluaciones de los clientes.

En el Bloque I se presenta una introducción teórica sobre el concepto del trabajo emocional, sus principales características y dimensiones así como los resultados que se han obtenido durante los últimos treinta años, partiendo del estudio pionero realizado por Hochschild en 1983. También se exponen de forma concisa las diferentes escalas de medida que se han elaborado, haciendo hincapié en el Frankfurt Work Emotional Scale (FEWS) de Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic (1999). En la parte final de la introducción se aborda una revisión de las consecuencias más importantes que puede tener el trabajo emocional sobre el bienestar de los empleados, así como factores que pueden amortiguar sus efectos negativos. Por último se describen los posibles efectos del trabajo emocional sobre la experiencia y evaluación de consumo de los clientes.

En el Bloque II se presenta un resumen de los objetivos generales de los estudios que componen esta tesis, así como los aspectos generales de procedimiento tales como la recogida de datos, el uso de múltiples informantes y una breve descripción de la metodología multinivel. A continuación se presentan los tres estudios:

En el estudio I se procederá a la validación del cuestionario FEWS como instrumento de medida del trabajo emocional en una muestra española.

En el estudio II se indagará el impacto que posee el clima de apoyo sobre el bienestar de los empleados, así como el papel modulador de este clima en la relación entre trabajo emocional y bienestar laboral.

El estudio III se centrará en examinar los posibles efectos de las percepciones compartidas del trabajo emocional sobre las evaluaciones de los clientes.

Finalmente, y aunque en cada uno de los estudios que se encuentran en el Bloque II se describen las conclusiones focalizadas en relación a las hipótesis específicas planteadas en los mismos, el Bloque III expone una discusión más general que integra las principales conclusiones de esta tesis, presenta las limitaciones así como las implicaciones prácticas que se derivan de dichos estudios.

2. Trabajo emocional: inicios y definición del concepto

Arlie Russell Hochschild (1983) acuñó el término “emotional labour” e inició la investigación de este constructo. En su libro “The Managed Heart: The Commercialization of Human Feelings” publicado en 1983, mostró cómo el trabajo de las azafatas de vuelo no podía ser descrito solamente por los aspectos físicos de las tareas (espacios reducidos, altura y presión), por las demandas sensorio motrices (acompañamiento y alojamiento de personas, distribución de servicios, comunicación de normas de seguridad) y demandas cognitivas (explicaciones técnicas, actuaciones de emergencias, atenciones sanitarias); sino, también, que todo ello se desarrolla mediante un trato continuado con los pasajeros y sus emociones.

Hochschild describe que las azafatas de avión deben ser amables con los clientes, empáticas ante cualquier problema que puedan tener los pasajeros y simpáticas durante las interacciones que surjan durante el vuelo. Estas expectativas de expresión emocional vienen determinadas por una serie de “reglas emocionales” establecidas por

la organización y que especifican qué emociones deben mostrar las azafatas según el momento y el contexto.

La mayoría de estas emociones surgen de manera espontánea y no cuestan ningún esfuerzo (Ashforth y Humphrey, 1993; Zapf et al., 1999). Sin embargo, en ocasiones los pasajeros pueden comportarse de forma agresiva o encontrarse en estado de embriaguez (Ballard et al., 2004) desarrollándose una interacción desagradable. De hecho, una evaluación interna de la compañía aérea donde se llevó a cabo este estudio reveló que más de la mitad del personal de cabina se había enfrentado a violencia, discriminación e intimidación sexual por parte de los pasajeros (Swanton, 1989). Sin embargo, incluso ante estas situaciones en las que las azafatas no se sienten alegres o no les apetece ser amables deben simular o fingir las emociones requeridas por la organización (Heuven, Bakker, Schaufeli y Huisman, 2006).

En este sentido, las azafatas de avión deben controlar y en ocasiones suprimir sus emociones para expresar las demandadas por su organización. En palabras de Hochschild, el trabajo emocional es: “el control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente” (1983, p.7). Aunque la definición de Hochschild se refiere específicamente a aspectos observables públicamente, la autora también considera los procesos internos que conlleva el trabajo emocional. Por otro lado, también supone que las emociones deseadas o requeridas por la organización pueden aparecer esporádicamente y de forma natural o pueden ser forzadas para adecuarse al rol y a las expectativas que la organización tiene respecto a un puesto concreto (Nogareda, Gracia, Martínez y Salanova, 2007).

El trabajo emocional es una demanda laboral que afecta a todos los empleados del sector servicios a los que se les exige mostrar emociones concretas en su puesto. La literatura sobre trabajo emocional ha estudiado los requisitos de expresión emocional

en diversas ocupaciones tales cajeras de supermercado, enfermeras, personal de restaurantes de comida rápida (Briner, 1995). En estos trabajos la interacción empleado-cliente es frecuente e importante para los usuarios y las expectativas sobre las emociones que se deben expresar son relativamente explícitas.

A partir de los trabajos de Hochschild, otros autores han elaborado distintas definiciones de trabajo emocional. Una de las más citadas en la literatura científica es la propuesta por Ashforth y Humphrey (1993, p.90) para los que el trabajo emocional es “la acción de expresar la emoción apropiada (aquella que prescriben las normas de expresión)”. Estos autores se centran exclusivamente en los aspectos observables de la emoción. Consideran que lo más importante es la expresión emocional porque se puede observar directamente y no cómo se siente el empleado. No obstante, es necesario señalar que los mismos autores reconocen que existe una relación entre la expresión emocional y la experiencia emocional. En ocasiones, la simulación sostenida de la expresión de una emoción puede derivar en la experiencia de esa misma emoción e incluso, a veces, la expresión emocional puede emplearse de manera intencional para controlar las propias emociones. Por ejemplo, los equipos de cirugía emplean la risa y las bromas como mecanismo para mantener un estado de ánimo calmado (Denison y Sutton, 1990; Zajonc, 1985).

Los autores citados hasta el momento han considerado el trabajo emocional como una variable dicotómica, es decir, proponen que un puesto de trabajo puede requerir (o no) trabajo emocional por parte de sus empleados (Hochschild, 1983; Wharton, 1993). Morris y Feldman (1996) tienen la intención de abandonar esta visión dicotómica del trabajo emocional así como caracterizaciones excesivamente generales de este constructo y por ello ofrecen una definición más integradora del trabajo emocional. Según Morris y Feldman (1996, p.987), el trabajo emocional es “el

esfuerzo, la planificación y el control necesarios para expresar las emociones organizacionalmente deseadas durante las transacciones interpersonales.”

Zapf et al. (1999, p. 371) se suman a esta perspectiva multifacética del trabajo emocional y lo describen como “la regulación emocional que deben llevar a cabo los empleados para poder expresar las emociones que demanda su organización”. En este sentido, el trabajo emocional consiste en expresar determinadas emociones definidas por el puesto de trabajo. Del mismo modo que los empleados reciben órdenes sobre cómo realizar ciertas tareas, el trabajo emocional determina qué tipo de emociones deben expresar.

Para finalizar esta revisión, presentamos una definición más integradora del trabajo emocional de la mano de Martínez-Iñigo. Este autor entiende el trabajo emocional como “aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden” (Martínez-Iñigo, 2001, p. 138)

Por lo tanto, el trabajo emocional implica que los empleados deben mostrar determinadas emociones reguladas por la organización (Zapf, Vogt, Seifert y Mertini, 1999) con el objetivo de mejorar la calidad de la interacción entre empleados y clientes (o cualquier otra persona destinataria del servicio con la que interactúa el empleado), y de esta forma obtener mayores niveles de productividad organizacional.

3. Características del trabajo emocional

Una vez elaborada la revisión conceptual del trabajo emocional se analizarán sus principales características. Según Hochschild (1983), Morris y Feldman (1996) y Zapf (2002), el trabajo emocional se caracteriza principalmente por tres aspectos: a) ocurre en interacciones cara a cara o conversaciones con los clientes, b) las emociones se manifiestan para “influir” en las emociones, conductas y actitudes de otras personas, c) la exhibición de emociones sigue unas reglas determinadas. A continuación se describen brevemente cada uno de estos aspectos:

- a) *Ocurre en interacciones cara a cara o conversaciones con los clientes.* El trabajo emocional depende de la frecuencia del contacto entre el empleado y el usuario, ya que la expresión y gestión emocional por parte del empleado tiene lugar durante estas interacciones. De modo que el trabajo emocional es especialmente relevante en ámbitos como el sanitario (medicina, enfermería, psicología...), educación (maestros/as) y turismo (repcionistas de hotel, camareros/as, azafatas/os de vuelo) debido a que gran parte del trabajo en estos sectores se desarrolla interactuando con los usuarios (Zapf, 2002).
- b) *Las emociones se manifiestan para “influir” en las emociones, conductas y actitudes de otras personas.* La expresión de emociones se lleva a cabo para influir en las actitudes y conductas de otras personas, normalmente influyendo en su estado de humor, disposición, comportamiento o emociones. Por ejemplo, los guías turísticos suelen ser amables y simpáticos con los turistas para crear un ambiente positivo y que se animen a comprar excursiones opcionales o sean generosos en sus propinas (Wong y Wang, 2009).

Para Strauss, Fagerhaugh, Suczek y Wiener (1980) en determinadas ocasiones los empleados deben cambiar las emociones de los clientes en la dirección deseada para poder realizar la tarea principal. Esta gestión emocional, que denominan “trabajo sentimental”, es a veces imprescindible para poder llevar a cabo las funciones principales del puesto de manera satisfactoria (Locke, 1996). Un ejemplo de trabajo sentimental sería el de una enfermera que habla a un niño suavemente y mostrando simpatía para que el niño deje de llorar y ella pueda realizar su trabajo. Tanto el trabajo emocional como el “trabajo sentimental” tienen como objetivo influir en las emociones de los clientes.

- c) *La exhibición de emociones sigue unas reglas determinadas.* Las organizaciones establecen una serie de normas de expresión emocional que indican qué emociones son apropiadas en cada situación (Ekman, 1973). Concretamente, qué emociones deben expresarse y/o reprimirse durante la interacción empleado-cliente. Estas normas emocionales tienen la finalidad de incrementar su productividad. Por ejemplo, la sonrisa inicial, la cordial bienvenida, el “original” saludo de un recepcionista de hotel están diseñados por la organización (Martinez-Íñigo, 2001) y tienen el objetivo de incrementar la satisfacción del usuario.

Según Briner (1999), las normas de expresión emocional pueden ser explícitas o implícitas. Determinadas organizaciones explican a los empleados formalmente qué emociones deben expresar, incluso ofreciendo formación sobre la expresión emocional (normas explícitas). Sin embargo, otras empresas no incluyen normas o reglas emocionales ni en su cultura organizacional ni en las descripciones de puesto de trabajo. En estos casos suele ser la propia experiencia laboral la que demuestra al empleado que si no gestiona bien sus emociones (p.ej. siendo

educado, amable y servicial) no será capaz de hacer bien su trabajo (Zapf et al., 1999). Con frecuencia, no existen unas políticas organizacionales especiales sobre cómo comportarse. Sin embargo, esta carencia se complementa con normas sociales y expectativas claras sobre cómo profesionales de diferentes ámbitos deberían comportarse (normas implícitas).

Las razones por las que los empleados siguen las “reglas emocionales” o normas de expresión emocional pueden ser tres: a) por bonificaciones, b) por presión social, o c) por la existencia de sanciones que castigan a los empleados que no cumplen con las emociones que deberían expresarse (Briner, 1999). Es decir, los empresarios procuran controlar y orientar a los empleados en su expresión de emociones. En algunos casos la responsabilidad del superior es observar cómo los empleados exhiben emociones hacia los clientes para comprobar si se comportan como la organización desea. Cada vez más, las empresas evalúan si el trato al cliente es amable, bien encuestando a los clientes o con técnicas específicas como la del cliente misterioso (Zapf, Vogt, Seifert y Mertini 1999).

En resumen, el trabajo emocional es un fenómeno que ocurre durante las interacciones empleado-usuario y que tiene como objetivo influir en las conductas o emociones del receptor del servicio. Además, las emociones que expresan los empleados suelen seguir unas normas diseñadas y establecidas por la organización con el objetivo de ofrecer un servicio excelente o ajustarse a normas sociales asociadas al ejercicio profesional.

4. Dimensiones del trabajo emocional

En sus orígenes el trabajo emocional se consideró un concepto unidimensional y dicotómico (Adelmann, 1995). Desde esta perspectiva, la gestión y expresión de emociones es una demanda laboral en algunos puestos de trabajo mientras que en otros no lo es. Sin embargo, estudios empíricos sobre el trabajo emocional ofrecían resultados contradictorios sobre los efectos del trabajo emocional sobre el bienestar del empleado provocando que durante los últimos veinte años haya aumentado el interés por comprender de forma más detallada los aspectos que componen el trabajo emocional y sus consecuencias.

Existen diferentes puntos de vista sobre los factores que componen el trabajo emocional. En primer lugar, Morris y Feldman (1996; 1997) propusieron un modelo de cuatro dimensiones: la frecuencia, la duración, la intensidad y la variedad de la manifestación emocional.

- a) *La frecuencia de la manifestación de emociones.* La frecuencia de la manifestación emocional depende del número de interacciones que se dan entre empleados y usuarios (pacientes, clientes, etc.). La carga emocional del trabajo dependerá de la cantidad de veces que cada persona tiene que atender al cliente simulando o adaptando en cada caso una emoción determinada durante su jornada laboral.
- b) *La duración de la exhibición emocional.* La duración de la expresión emocional depende del tipo de interacción social. Esta interacción puede ser corta y sujeta a un guión o *script* claro. Si la interacción entre empleado y cliente es breve, el empleado generalmente sigue un guión sobre las emociones que debe expresar (p.ej., un/a cajero/a de supermercado). Si la interacción es larga, el empleado no

puede seguir un “guión emocional”, sino que tiene que ir adaptando sus emociones a la situación y al interlocutor. En interacciones cortas y con un “guión emocional”, el esfuerzo para llevar a cabo el trabajo emocional es menor que en las interacciones largas. En las primeras el empleado puede automatizar la expresión emocional, mientras que en las segundas es probable que haya una mayor implicación, surjan sentimientos personales y sea más difícil de controlar la represión de esos sentimientos. Por lo tanto, las interacciones de larga duración conllevan un mayor esfuerzo en términos de trabajo emocional.

- c) *La intensidad de la manifestación emocional.* La intensidad se refiere a la fuerza o magnitud con que se experimenta o manifiesta una emoción ya que no todas las emociones tienen la misma intensidad (Morris y Feldman, 1996). Por ejemplo, la satisfacción es menos intensa que la felicidad y el enfado o frustración es menos intensa que la ira (Zapf, 2002).
- d) *La variedad de emociones a expresar.* La tercera dimensión que describen Morris y Feldman (1996) es la variedad de emociones que deben ser expresadas. Algunos puestos de trabajo exigen la manifestación de unas determinadas emociones y no de otras. Por ejemplo, a los cajeros/as de supermercado se les demanda principalmente la expresión de emociones positivas o agradables. En otras profesiones las emociones que se deben expresar son más variadas. Así, el personal de guardería debe mostrar compasión cuando un niño se cae y se hace daño, alegría cuando un niño aprende a caminar, o seriedad cuando dos niños se pelean. Otras profesiones que exhiben gran variedad de emociones son los profesionales de la salud, psicoterapeutas etc. (Zapf, 2002). En este sentido, la

variedad de emociones requeridas depende de los diferentes puestos de trabajo (Ramis, Manassero y García, 2009).

En resumen, según Morris y Feldman (1996), los puestos de trabajo con altas demandas de trabajo emocional son aquellos que requieren que el empleado interactúe constantemente con los clientes, demuestre frecuentemente emociones variadas e intensas y, además, durante periodos de tiempo prolongados (Hochschild, 1983; Morris y Feldman, 1996; Ramis, Manassero y García, 2009; Zapf, 2002).

Posteriormente, Zapf et al. (1999) consideraron que el trabajo emocional es una demanda laboral e identificaron seis dimensiones del trabajo emocional:

- a) *El requisito de expresar emociones positivas*, tales como amabilidad, simpatía o alegría.
- b) *El requisito de expresar emociones negativas* tales como severidad o enfado. El requisito de expresar emociones negativas se utiliza para comunicar que el empleado está afectado por algo o para hacer cumplir órdenes y normas.
- c) *El requisito de expresar emociones neutras*, tales como serenidad o seriedad.
- d) *El requisito de expresar sensibilidad hacia las emociones del cliente*, esta dimensión hace referencia a la necesidad percibir adecuadamente las emociones del cliente (Zapf, 2002).
- e) *Control de la interacción*, es decir, la capacidad de influencia del trabajador/a sobre las demandas emocionales del trabajo así como la capacidad de decidir cuándo finalizar la interacción con el usuario.

Los *requisitos de expresión emocional* descritos anteriormente se consideran un aspecto clave del trabajo emocional. Zapf et al. (1999) demostraron la necesidad de

distinguir diferentes requisitos de expresión emocional porque la necesidad de expresar emociones positivas, negativas, neutras o sensibilidad así como la capacidad de controlar la interacción con el usuario varía en función de la ocupación. La sexta dimensión del trabajo emocional según estos autores es la disonancia emocional.

d) *La disonancia emocional* ocurre cuando un empleado debe expresar emociones que no siente. La *disonancia emocional* es la dimensión del trabajo emocional que más se ha estudiado, así como sus efectos sobre la salud y el rendimiento de los empleados. En determinadas ocupaciones las organizaciones demandan a sus empleados la expresión de determinadas emociones independientemente de las circunstancias o de su estado de ánimo. En consecuencia, los empleados deben fingir determinadas emociones para cumplir con las demandas de la organización. La discrepancia entre las emociones que sienten los empleados y las emociones que expresan hace referencia al término de disonancia emocional (Hochschild, 1983; Rafaeli y Sutton, 1987). Teniendo en cuenta que la disonancia emocional se debe al esfuerzo que realizan los empleados para mostrar las emociones que demanda su organización, podemos decir que existen tres componentes involucrados: las emociones que sienten los empleados, las emociones que expresan y las emociones que demanda la organización (Zerbe, 2000). Posteriormente, los investigadores han combinado estos tres aspectos conceptualizando la disonancia emocional de dos formas distintas: a) “disonancia emoción-reglas” enfatizando la discrepancia entre las emociones que siente el empleado y las que demanda la organización (Holman, Martínez-Íñigo, y Totterdell, 2008) y b) “falsa expresión emocional” enfatizando la discrepancia entre las emociones que siente el empleado y las emociones que expresa (p.ej., Côté, 2005; Van Dijk y Kirk, 2006). En esta tesis se utiliza la

primera conceptualización, “disonancia emoción-reglas”, sin embargo, para facilitar la lectura del documento, de aquí en adelante se utilizará el concepto de disonancia emocional. A pesar de esta diferenciación conceptual, la disonancia emocional ha sido vista como un problema para el bienestar del empleado, ya que el hecho de no sentir lo que se debería sentir puede llevar a la persona a suprimir sus verdaderas emociones, a disminuir su auto-estima y a contribuir al desarrollo de depresión (Zapf, 2002).

Los empleados que sienten disonancia emocional pueden utilizar diferentes estrategias de regulación emocional para conseguir expresar las emociones requeridas por su organización. En esta línea, Hochschild (1983) y Brotheridge y Lee (1998) aportan un análisis de las dimensiones del trabajo emocional desde una perspectiva de regulación emocional, centrandose en describir los procesos internos que utilizan los empleados para responder a las demandas emocionales que les exige su organización. Si los empleados experimentan disonancia emocional disponen de dos estrategias básicas de regulación emocional: *a) actuación superficial o b) actuación profunda.*

a) Actuación superficial. Los empleados modifican y controlan la expresión de sus emociones (Brotheridge y Grandey, 2002). Los trabajadores que emplean esta estrategia intentan gestionar los rasgos visibles de las emociones, es decir, aquellos aspectos que pueden notarse durante la interacción con el otro tales como expresiones faciales, gestos y tono de voz, con la finalidad de expresar las emociones organizacionalmente deseadas o requeridas sin modificar los sentimientos internos (Zapf, 2002). En algunos casos, la actuación superficial puede ser una estrategia problemática ya que los clientes o pacientes esperan algo más que una emoción “superficial”. Por ejemplo, los padres saben que el

personal de enfermería infantil realiza su trabajo a cambio de un sueldo, sin embargo, ellos esperan que estos profesionales además “traten con cariño de verdad” a su hijo/a. Esto implica que la exhibición de emociones organizacionalmente deseadas de manera mecánica (sin sentirlas realmente) no es suficiente. Además, recientes investigaciones confirman que los clientes detectan si los empleados utilizan esta estrategia de regulación emocional y tiene efectos negativos como la disminución de sus niveles de satisfacción con el servicio (Van Dijk, Smith y Cooper, 2011). Zapf (2002) afirma que en situaciones altamente estandarizadas es más fácil simular una emoción que en situaciones menos estandarizadas debido a que existe la posibilidad de que la otra persona reconozca las emociones internas.

- b) *Actuación profunda*. Es el proceso de controlar los pensamientos y sentimientos internos con el objetivo de hacerlos coincidir con las emociones organizacionalmente requeridas. Es decir, es intentar sentir las emociones que en un momento determinado uno desea expresar o manifestar. Esta *estrategia/dimensión* supone controlar y modificar los niveles de activación o cognición a través de una variedad de técnicas (Baumeister, Heatherton y Tice, 1994; Gross, 1998; Totterdell y Parkinson, 1999) tales como la exhortación de sentimientos o el entrenamiento de la imaginación.

La actuación profunda hace referencia a aquellos casos en los que el empleado se esfuerza en regular sus emociones. Para ello necesita invocar pensamientos, imágenes y recuerdos con la finalidad de inducir una determinada emoción (Ashforth y Humphrey, 1993). Esta estrategia puede ser requerida cuando la

actuación superficial parece demasiado mecánica y “falsa” para satisfacer las expectativas de los clientes durante una relación interpersonal (Zapf, 2002).

Según Hochschild (1983), la actuación profunda se lleva a cabo cuando los empleados intentan influir en lo que sienten para “convertirse” en el rol que se espera que manifiesten en una interacción. En este caso, se regulan tanto los sentimientos internos como la conducta expresada. En resumen, esta dimensión implica tratar al cliente como si verdaderamente mereciera la expresión auténtica de las emociones (Brotheridge y Grandey, 2002).

En muchas ocasiones estas formas de actuar tienen una serie de costes. Tanto la actuación superficial como la actuación profunda pueden tener consecuencias negativas para los trabajadores (Hochschild, 1983). Por ejemplo, la actuación superficial puede generar en el empleado la sensación de “estar siendo falso” y la actuación profunda puede llevar a la autoalienación del empleado ya que la distinción entre emociones reales y emociones expresadas (organizacionalmente deseadas) se vuelve borrosa.

Ashforth y Humphrey (1993) señalaron que la definición y dimensiones que propuso Hochschild (1983) asumían que la ejecución de trabajo emocional implicaba utilizar alguna de las estrategias de regulación emocional anteriormente descritas y no siempre tiene porqué ser así. Estos autores aportan dos nuevas dimensiones: *a) desviación emocional* y *b) regulación emocional automática*.

- a) La desviación emocional* ocurre cuando el empleado no manifiesta la emoción requerida por la organización, es decir, se desvía de las reglas emocionales y expresa emociones que verdaderamente siente, es sarcástico con los clientes o dice algo inapropiado en lugar de expresar la emoción requerida (Tschan,

Rochat y Zapf, 2005). La desviación emocional puede darse sin intencionalidad cuando el profesional no es capaz de gestionar las emociones o puede ocurrir intencionadamente porque no está de acuerdo con los sentimientos que debería expresar (Zapf, 2002).

b) *La regulación emocional automática* sucede cuando el trabajo emocional se realiza de manera inconsciente, es decir, la emoción requerida se expresa automáticamente durante la interacción social (Scherer y Wallbott, 1990). Tal y como hemos visto hasta ahora, el trabajo emocional es un comportamiento organizacional dirigido a un objetivo. La organización da instrucciones a los empleados sobre qué tareas deben hacer y de qué manera deben llevarlas a cabo, esto incluye comportarse de acuerdo a unas normas emocionales establecidas por la organización. La regulación emocional automática ocurre cuando las normas emocionales y los sentimientos del empleado coinciden.

En resumen, el trabajo emocional es un concepto que se puede abordar desde diferentes perspectivas que determinarán el número y tipo de dimensiones que lo componen. Por un lado, podemos comprender el trabajo emocional como una demanda laboral del puesto y de la organización. Las dimensiones del trabajo emocional según esta perspectiva son: el requisito de expresar emociones positivas, negativas o neutras, mostrar sensibilidad hacia las emociones del cliente, control de la interacción y disonancia emocional. Por otro lado, podemos examinar las diferentes formas de regulación emocional. En este caso las dimensiones son: la actuación superficial, la actuación profunda, la desviación emocional y la regulación emocional automática que pueden utilizar los empleados para responder a las demandas emocionales de su puesto de trabajo

5. Percepciones compartidas del trabajo emocional

Tradicionalmente la investigación sobre trabajo emocional se ha llevado a cabo desde una perspectiva individual, es decir, el foco de interés ha sido estudiar cómo el empleado ejecuta el trabajo emocional (p.ej., Hochschild, 1983). Posteriormente, se analizaron modelos diádicos que reconocían el papel de la interacción entre el empleado y el receptor del servicio (p.ej., Côté, Van Kleef y Sy, 2013). Y más recientemente se ha ampliado el foco de análisis al estudio del trabajo emocional a nivel grupal o de unidad de trabajo (Niven, Totterdell, Holman y Cameron, 2013). En esta línea, Diefendorff, Erickson, Grandey y Dahling (2011) han demostrado que el trabajo emocional no sólo depende del empleado que lo lleva a cabo sino también de la unidad de trabajo a la que pertenece dicho empleado.

Existen varias razones para justificar que el trabajo emocional puede analizarse desde una perspectiva grupal. Los empleados de la misma unidad o equipo de trabajo perciben las mismas reglas de expresión emocional, además estas reglas sobre qué emociones deben expresarse en el lugar de trabajo se adoptan y se modifican de forma diferente en cada unidad de trabajo a través de la socialización y de las interacciones que surgen entre los empleados, creando así una percepción compartida del trabajo emocional (Diefendorff et al., 2011).

Sin embargo, a día de hoy, conocemos muy pocos estudios que hayan examinado las propiedades y efectos del trabajo emocional a nivel grupal. Diefendorff et al. (2011) en su estudio empírico con una muestra de enfermeros/as hallaron altos niveles de consenso dentro de las unidades de trabajo y diferencias entre las unidades de trabajo en relación a su percepción de trabajo emocional, estos resultados indican que el trabajo emocional puede entenderse como un fenómeno colectivo. En una muestra

similar (equipos de atención sanitaria), Martínez-Íñigo, Totterdell, Alcover y Holman (2009) hallaron que la percepción de las reglas emocionales era diferente en función del grupo profesional, equipo de trabajo e incluso de la región geográfica. Estos resultados también apoyan la idea de que las normas sobre regulación y expresión emocional residen en el nivel de unidad de trabajo.

Hasta este momento el trabajo emocional entendido como un fenómeno grupal se ha estudiado únicamente en el sector sanitario, aunque creemos que este fenómeno es generalizable a otros sectores como por ejemplo el turístico. Esto puede ocurrir siempre y cuando los empleados trabajen agrupados en equipos o unidades de trabajo. Éstas unidades de trabajo siguen las mismas normas de expresión emocional y trabajan bajo las órdenes y expectativas del mismo jefe (Pescosolido, 2002). Además, mayoritariamente los miembros de una unidad comparten sus tareas, trabajan conjuntamente y atienden las necesidades de los mismos clientes (Tschan y Von Cranach, 1996). Asimismo, los empleados que trabajan en la misma unidad están sometidos a estructuras y procesos similares y están expuestos a la misma cultura organizacional lo que influye en cómo ellos redefinen e interpretan sus requisitos laborales (Hackman, 1969; Zapf, 2002). Todo ello hace posible que los empleados sean capaces de generar una visión compartida del trabajo emocional que deben ejecutar. Por último, otro factor que contribuye al surgimiento y mantenimiento de esta percepción colectiva es la respuesta del grupo ante el incumplimiento de las normas emocionales. Las unidades de trabajo desarrollan ciertas normas de expresión emocional (p.ej., mostrar sensibilidad ante las emociones de los clientes). Si un empleado de la unidad no las cumple el resto puede actuar conjuntamente para corregir esa desviación (p.ej.,

hablar con el empleado y recordarle la importancia de no ignorar las emociones del cliente durante la interacción).

En conclusión, las unidades o equipos de trabajo adoptan y modifican el tipo y la frecuencia de emociones que deben expresar los empleados a través de procesos de socialización e interacción, de modo que elaboran una percepción compartida del trabajo emocional que va más allá de las diferencias individuales.

6. Medida del trabajo emocional

Las diferentes formulaciones teóricas del trabajo emocional han dado lugar a diversos instrumentos para medir este constructo. Las escalas de trabajo emocional que están validadas psicométricamente y poseen una adecuada fundamentación teórica son las siguientes: *Dutch Questionnaire on Emotional Labor* (Briët, Näring, Brouwers, y van Droffelaar, 2005), *Emotional Labour Scales* desarrollado por Brotheridge y Lee (2003), *Emotional Labour Scales* desarrollado por Kruml y Geddes (2000), *Emotional Labour Inventory* elaborado por Mann (1999), *Frankfurt Emotion Work Scales* (Zapf et al., 1999), y el *Emotional Work Requirement Scales* de Best, Downey, y Jones (1997). En la Tabla 1 presentamos un resumen de las medidas de trabajo emocional halladas en la literatura junto con información sobre sus autores y dimensiones.

Estas escalas tienen ciertos aspectos en común. Todas ellas son cuestionarios compuestos por una serie de ítems con una escala Likert de respuesta. Además, los ítems se agrupan formando factores dando lugar a las dimensiones del trabajo emocional. Cada cuestionario está basado en un modelo teórico, por ello, las características del trabajo emocional que se valúan en cada uno de ellos son diferentes. A continuación presentamos un resumen de las escalas mencionadas y explicamos con

más detalle la *Frankfurt Emotion Work Scales* (FEWS) debido a que es la escala que hemos elegido para llevar a cabo el primer estudio de esta tesis doctoral.

La escala *Dutch Questionnaire on Emotional Labor* fue desarrollada por Briët et al. (2005) y posee cuatro dimensiones. La actuación profunda y actuación superficial, hacen referencia a los procesos de regulación emocional que puede utilizar el empleado. La supresión o requisito de suprimir determinadas emociones para ser efectivo en el trabajo (por ejemplo, ocultar enfado o ira para llevar a cabo con éxito la tarea). Y por último, la consonancia emocional, que hace referencia a la situación en la que una persona debe expresar las emociones que siente genuinamente. Esta escala posee buenas propiedades psicométricas (Briët et al., 2005), sin embargo, desafortunadamente no hemos encontrado estudios que utilicen esta escala excepto el artículo original en el que se describe el instrumento.

La *Emotional Labour Scales* desarrollado por Brotheridge y Lee (2003), es una escala muy completa porque analiza el componente interno y externo del trabajo emocional. Brotheridge y Lee (2003) describen el trabajo emocional en términos de frecuencia, variedad, intensidad y duración de la expresión emocional y también tiene en cuenta las estrategias de regulación emocional (actuación superficial y actuación profunda) que puede utilizar el empleado para responder a las demandas emocionales de su puesto de trabajo. Al igual que escala, la *Emotional Labour Inventory* de Mann (1999) analiza la parte más visible del trabajo emocional, evaluando las expectativas o reglas sobre la expresión emocional, así como la parte más íntima de este constructo, analizando la supresión y falsificación emocional que pueden ejecutar los empleados.

Por último, la *Emotional Labour Scales* de Kruml y Geddes (2000) y el *Emotional Work Requirement Scale* de Best et al., (1997) son escalas que evalúan sólo dos dimensiones del trabajo emocional. En el caso de la *Emotional Labour Scales*

(Kruml y Geddes, 2000) se mide el esfuerzo emocional (o esfuerzo de mostrar las emociones apropiadas) y la disonancia (grado en que los empleados expresan emociones que están alineadas -o no- con sus verdaderos sentimientos). Las dos dimensiones que evalúa el *Emotional Work Requirement Scale* (Best et al., 1997) son: el requisito de expresar emociones positivas y el requisito de ocultar emociones negativas.

Tabla 1. Medidas de Trabajo Emocional.

ESCALA	AUTORES	DIMENSIONES
<i>Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL)</i>	Briët et al. (2005)	Actuación superficial Actuación Profunda Supresión Consonancia emocional
<i>Emotional Labor Scales (ELS)</i>	Brotheridge y Lee (2003)	Frecuencia Intensidad Variedad Duración Actuación Superficial Actuación Profunda
<i>Emotional Labour Scales</i>	Kruml y Geddes (2000)	Esfuerzo emocional Disonancia emocional.
<i>Emotional Labour Inventory (ELI)</i>	Mann (1999)	Expectativas o reglas sobre la expresión emocional (externa) Supresión emocional (interna) Falsificación emocional (interna)
<i>Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS)</i>	Zapf et al. (1999)	Emociones positivas Emociones negativas Sensibilidad requerida Expresión de empatía Disonancia emocional
<i>Emotional Work Requirement Scale (EWRS)</i>	Best et al. (1997)	Requisito de expresar emociones positivas Requisito de ocultar emociones negativas.

Nota: la información de esta tabla está basada en el cuadro elaborado por Cara Jonker (2012) en *Measures of emotion work: Factor structure and group differences in a caregiving population in South Africa*.

La *Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS)* fue desarrollada por Zapf et al. (1999). Este autor y sus colaboradores describen el trabajo emocional como “la regulación emocional que deben realizar los empleados para expresar las emociones organizacionalmente deseadas” (p. 371). Zapf et al. (1999) validaron la FEWS para demostrar que el trabajo emocional es un constructo multidimensional y que existen tanto relaciones positivas como negativas entre los requisitos de expresión emocional, estrés y bienestar.

El cuestionario FEWS se aplicó en una muestra de empleados que trabajaban en una institución para niños discapacitados, empleados de hotel y trabajadores de un “*call center*”. Los autores concluyen que la escala mide 6 dimensiones del trabajo emocional: (1) la demanda de expresión de emociones positivas (abreviado como “emociones positivas”); (2) la demanda de expresión de emociones negativas (“emociones negativas”); (3) la demanda de expresión de emociones neutras (“emociones neutras”) (4) la demanda de ser sensible con las emociones de los clientes (“sensibilidad requerida”); (5) la capacidad de influir en la interacción social (“control de la interacción”); y (6) la disonancia entre las emociones sentidas y las expresadas (“disonancia emocional”), que posteriormente se amplió a un número mayor de dimensiones.

Posteriormente, Zapf, Vogt, Seifert, Schmutte, Mertini y Holz (2001) utilizan las cinco dimensiones de la escala FEWS (Zapf et al., 1999) para analizar la capacidad predictiva del trabajo emocional (junto con otras variables sociales y organizacionales) sobre el *burnout*. En esta misma línea, Zapf y Holz publican en 2006 los resultados de una investigación en la que medían los efectos positivos y negativos del trabajo emocional en las organizaciones. Concretamente analizaron los aspectos del trabajo

emocional que hacen referencia a las demandas de regulación emocional: la “demanda de expresar emociones positivas”, la “demanda de expresar emociones negativas”, la “demanda de ser sensible con las emociones de los clientes” y la “disonancia emocional”. Es decir, en este caso analizan únicamente 4 de las 6 dimensiones del trabajo emocional (Zapf et al., 1999), descartando los factores “emociones neutras” y “control de la interacción”.

Esta escala se ha elegido por varias razones. En primer lugar, mide un amplio número de dimensiones concretas y variadas sobre los requisitos de expresión emocional (emociones positivas, negativas, neutras, sensibilidad etc.) facilitando la aplicación de la escala a diferentes ocupaciones. En segundo lugar, está basado en los requisitos del puesto de trabajo y no en las estrategias de regulación emocional, esto tiene dos implicaciones: a) evaluar los requisitos emocionales del puesto implica que la organización puede manipular o cambiar tales requisitos en función de sus objetivos organizacionales o de las consecuencias que éstas tengan para los empleados y usuarios del servicio y b) permite examinar si las unidades de trabajo comparten percepciones sobre el trabajo emocional que deben ejecutar. Las estrategias de regulación emocional son procesos internos e individuales a los que las organizaciones tienen menos acceso y es más difícil que los empleados de una misma unidad o equipo desarrollen percepciones colectivas sobre algo tan íntimo como es la gestión emocional para dar respuesta a las demandas del puesto.

7. Consecuencias del trabajo emocional

En las últimas décadas muchos investigadores han tratado de determinar los efectos del trabajo emocional sobre el bienestar y el rendimiento de los empleados. Hochschild (1983) fue la primera que analizó las consecuencias del trabajo emocional.

Mediante estudios cualitativos argumentó que unas elevadas demandas emocionales producían efectos negativos en la salud física y psicológica de los empleados. Sin embargo, posteriormente otros autores no encontraron relaciones significativas con estrés psicológico o, incluso, otros estudios como el de Adelman (1995) destacan las consecuencias positivas de la expresión y gestión de emociones en el puesto de trabajo. Según estos autores, el trabajo emocional facilita los encuentros interpersonales con los clientes (o destinatarios del servicio) e incrementa la eficacia en la ejecución de las tareas.

Tal y como hemos explicado en el apartado anterior, el trabajo emocional es un concepto multidimensional o multifacético lo que explica que se hayan hallado resultados contradictorios en relación a los efectos positivos o negativos del trabajo emocional tanto para los empleados como para las organizaciones.

A continuación describiremos las consecuencias del trabajo emocional más frecuentemente estudiadas. En primer lugar abordaremos los efectos sobre el bienestar personal y laboral del empleado y posteriormente los efectos sobre el rendimiento.

7.1. Consecuencias relacionadas con el bienestar del empleado

En las últimas décadas, muchos investigadores han tratado de determinar cuáles son las consecuencias del trabajo emocional sobre el bienestar de los empleados. Por un lado, el trabajo emocional o el requisito de expresar determinadas emociones puede tener consecuencias positivas. Uno de los principales efectos beneficiosos que se derivan del trabajo emocional es la autoeficacia o tendencia a evaluarse positivamente en el trabajo, viéndose capaz de llevarlo a cabo de manera satisfactoria. Cuando una persona adecua su expresión emocional a la esperada aumenta la percepción de eficacia profesional, y facilita la consecución de los objetivos laborales de los trabajadores y de

las organizaciones (Ramis, Manassero y García, 2009). Por otro lado, estudios cualitativos sugieren que el trabajo emocional conlleva la gestión de emociones de otras personas (p.ej., clientes) y esto puede ser experimentado como “*empowerment*” para los empleados (Leidner, 1993; Tolich, 1993).

La satisfacción laboral, definida como una actitud general del empleado en relación a su trabajo (Glisson y Durick, 1988), es otra consecuencia del trabajo emocional que ha sido ampliamente estudiada. Estudios previos han hallado relaciones positivas entre trabajo emocional y satisfacción laboral (Adelmann, 1995; Wharton, 1993). Wharton (1993) encontró que los trabajadores de la banca y de hospitales que realizan trabajo emocional reportan mayor satisfacción laboral que los trabajadores que no lo realizan.

En relación a las consecuencias que tienen cada una de las dimensiones específicas del trabajo emocional, un considerable número de investigadores ha referido que el requisito de expresar emociones positivas genera un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores. Existen varias razones que explican el porqué. En primer lugar, la expresión de emociones positivas facilita el desarrollo de las interacciones empleado-usuario aumentando la posibilidad de solucionar situaciones difíciles o conflictivas; al mismo tiempo, a través de procesos de contagio emocional, si un empleado expresa emociones positivas generalmente el interlocutor le responderá también con emociones agradables provocando satisfacción y un aumento de la autoestima (Wiemann y Giles, 1997; Zapf et al., 1999).

Rafaeli y Sutton (1987) proponen que las consecuencias positivas del trabajo emocional tales como la satisfacción laboral ocurren cuando las características del individuo (p.ej., las emociones que siente) son congruentes con las demandas laborales (p.ej., las emociones que demanda la organización), y en estos casos la satisfacción

laboral incrementa. También Zapf y Holz (2006) afirman que la expresión de emociones positivas tiene consecuencias positivas (p.ej., aumenta los niveles de autoeficacia) únicamente cuando las emociones expresadas son experimentadas de manera genuina o mediante la estrategia de actuación profunda (intentar sentir las emociones requeridas por la organización). En ambos casos los empleados expresan y sienten emociones positivas, parece que es esta armonía emocional la que afecta positivamente a su bienestar. Zapf y Holz (2006) demostraron que si las emociones positivas eran fingidas porque existía discrepancia entre las emociones sentidas y expresadas (disonancia emocional) la expresión o el requisito de expresar emociones positivas no generaba efectos positivos sobre el bienestar de los empleados si no que podía ser dañino para su salud. De este modo, la disonancia emocional al igual que la actuación superficial (modificar o controlar la expresión de la emoción para hacerla coincidir con la organizacionalmente deseada) tiene un papel mediador en la relación entre emociones positivas y autoeficacia.

La evidencia reciente sobre la materia sugiere que la disonancia emocional y la actuación superficial son las dimensiones del trabajo emocional que tienen mayores consecuencias negativas para los empleados. La disonancia emocional y la actuación superficial pueden amenazar a la autenticidad de uno mismo y pueden conllevar a un humor depresivo (Erickson y Wharton, 1997). Esta idea va en la línea de las conclusiones de Hochschild (1983), la autora afirma que si los empleados expresan (o deben expresar) emociones que no sienten pueden sufrir un problema de alienación con sus propios (verdaderos) sentimientos y, en consecuencia, estrés psicológico. Por otro lado, si los empleados no sienten las emociones que deberían sentir, pueden desarrollar sentimientos de culpa, así como de falsedad o hipocresía, lo que puede contribuir a disminuir su autoestima (Kruml y Geddes, 1998), Durante la disonancia emocional y la

actuación superficial, los empleados deben suprimir determinadas emociones. Esta supresión puede llegar a producir daños psicosomáticos tales como el incremento de la activación simpática del sistema cardiovascular (Gross y Levenson, 1997) y los consiguientes problemas de salud. Estas consecuencias pueden dar lugar a más efectos negativos a largo plazo tales como un aumento un mayor nivel de absentismo y una disminución de la satisfacción así como del compromiso laboral (p.ej., Brotheridge y Grandey, 2002; Schaubroeck y Jones, 2000; Zapf y Holz, 2006).

Un considerable número de investigadores (Bono y Vey, 2004; Brotheridge y Grandey, 2002; Côté, y Morgan, 2002; Zapf et al., 2001) ha apuntado al burnout como la principal consecuencia negativa del trabajo emocional. El burnout es considerado como una respuesta a estresores crónicos de tipo emocional e interpersonal que se encuentran en el trabajo. Por lo tanto, parece lógico pensar que en aquellos puestos de trabajo que implican una interacción con los usuarios (p.ej., en profesiones de ayuda o servicios turísticos) y que requieren una manifestación de determinado tipo de emociones consideradas adecuadas por la organización aparezcan respuestas relacionadas con el burnout (Ramis, Manassero y García, 2009). El burnout se compone de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Muchos autores consideran que el agotamiento emocional (el sentimiento de no poder dar más de sí mismo a nivel afectivo) es el verdadero núcleo del burnout (Leiter, 1991; Shirom, 1989).

Los resultados más consistentes se encuentran de nuevo en torno en las dimensiones “Disonancia emocional” y “Actuación superficial”. La disonancia emocional implica que los empleados no tienen libertad para expresar las emociones que ellos sienten y esto puede ser una fuente de agotamiento emocional (Brotheridge y Grandey, 2002; Heuven y Bakker, 2003). Existen varios argumentos que explican por

qué la disonancia emocional puede provocar agotamiento emocional. En primer lugar, Rafaeli y Sutton (1987) sugirieron que la disonancia emocional es un tipo de conflicto de rol debido a la contradicción que puede existir entre las emociones sentidas y las requeridas por la organización durante la interacción con el usuario del servicio. En la literatura se ha demostrado repetidamente que el conflicto de rol es un antecedente del agotamiento emocional (Lee y Ashforth, 1996; Lewig y Dollard, 2003). En segundo lugar, la gestión de la discrepancia entre las emociones sentidas y las requeridas evoca procesos de regulación emocional que implican un esfuerzo y agotan los recursos mentales (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, y Tice, 1998). En tercer lugar, esa discrepancia entre emociones sentidas y requeridas puede hacer sentir al empleado que está siendo falso o poco auténtico al sentir emociones que no coinciden con las que debería expresar. Esto genera un estado de malestar que está relacionado con estrés (Grandey, Foo, Groth, Goodwin, 2012).

Es evidente que las demandas emocionales de algunos puestos de trabajo no pueden eliminarse, por lo tanto, es crucial investigar qué recursos del lugar de trabajo pueden proteger a los empleados de los efectos nocivos del trabajo emocional, Concretamente qué estrategias pueden reducir o eliminar el agotamiento emocional asociado a la disonancia emocional.

La investigación sobre trabajo emocional ha propuesto varios factores, tanto individuales, por ejemplo, inteligencia emocional y flexibilidad psicológica (Johnson y Spector, 2007; Onwezen, van Veldhoven, y Biron, 2012) como contextuales, por ejemplo, el clima de autenticidad (Grandey et al., 2012), el clima psicosocial y de seguridad (Dollard y Bakker, 2010) y el apoyo social (Kinman, Wray y Strange, 2011), que pueden moderar la relación entre los componentes del trabajo emocional y burnout.

El apoyo social desempeña un papel importante en la salud y el bienestar de las personas. Si una persona cuenta con apoyo social en su trabajo será capaz de gestionar mejor sus emociones y así expresar las que le demanda su puesto de trabajo disminuyendo sus niveles de agotamiento emocional. Por todo ello, a continuación, presentamos el apoyo social como recurso que puede amortiguar el agotamiento emocional que los empleados sufren al experimentar disonancia emocional en sus puestos de trabajo.

7.1.1. *Amortiguadores del trabajo emocional: el apoyo social.*

Como hemos comentado en el apartado anterior, el trabajo emocional puede ser una fuente de estrés y, por lo tanto, tener efectos negativos sobre el bienestar del empleado (Brotheridge y Lee, 2002; Grandey, 2003; Zapf et al., 1999). Por este motivo, nace el interés por investigar si existen factores que puedan proteger a los empleados de los efectos negativos del trabajo emocional.

La mayoría de las investigaciones han utilizado como referencia el modelo de demandas y recursos laborales (Job Demands-Resources Model (JD-R) de Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001 y Bakker, Demerouti, y Verbeke, 2004) para analizar cómo algunos factores del trabajo pueden amortiguar el impacto negativo de las demandas emocionales sobre el estrés o burnout. Los recursos laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). Inicialmente este modelo analizó el control y el apoyo social como recursos laborales, aunque también se han estudiado factores como la autonomía (Karatepe, 2009), la oportunidad para el desarrollo profesional y la retroalimentación del desempeño (Xanthopoulou, Bakker,

Demerouti, y Schaufeli, 2006), así como otras variables más de índole personal como las competencias emocionales de los empleados (Giardini y Frese, 2006) o la inteligencia emocional (Peng, Wong y Che, 2009).

Una de las principales bases de este modelo es que a pesar de que las demandas laborales (en este caso, el trabajo emocional) pueden tener un impacto negativo sobre el bienestar del empleado, este impacto puede verse reducido si los empleados tienen los recursos apropiados para gestionar estas demandas laborales (Peng et al., 2009). Algunos estudios han analizado concretamente los recursos que pueden amortiguar el efecto de la disonancia emocional sobre el burnout. Lewig y Dollard (2003) descubrieron que incrementando las recompensas, el apoyo social y el control se puede aliviar el agotamiento emocional que sienten los empleados debido a la disonancia emocional.

El apoyo social es uno de los recursos más efectivos que los empleados pueden encontrar en su entorno laboral para amortiguar los efectos negativos del trabajo emocional (Zapf, 2002). El apoyo social en el entorno laboral hace referencia a la ayuda disponible en el lugar de trabajo (Karasek y Theorell, 1990). El apoyo social puede ser de diferentes tipos y proceder de diversas fuentes. Los empleados pueden dar y recibir apoyo emocional (que incluiría conductas de afecto) y/o instrumental o tangible (referido a conductas de ayuda) (King, Mattimore, King, y Adams, 1995). En cuanto a las fuentes de apoyo social, en las organizaciones podemos identificar el apoyo de iguales (proporcionado por los compañeros) y el apoyo de los supervisores (proporcionado por los jefes) (Winnubst y Schabracq, 1996). La investigación que se ha llevado a cabo en contextos organizacionales ha hallado que el apoyo social influye positivamente sobre el bienestar de los empleados mediante dos procesos o modelos: el modelo de efectos directos y el modelo modulador o *buffer* (Cohen y Wills, 1985).

El modelo de efectos directos propone que el apoyo social tiene un efecto positivo sobre el bienestar del empleado, es decir, el apoyo social tiene efectos beneficiosos independientemente de la cantidad de estrés que experimente el empleado (Cohen y Wills, 1985; Schwarzer y Leppin, 1989). Por ejemplo, existe evidencia empírica que corrobora que a mayor apoyo social en el lugar de trabajo menos burnout sufren los empleados (p.ej., Lee y Ashforth, 1993; Schaufeli y Enzmann, 1998).

Por otro lado, el modelo moderador o *buffer* postula que el apoyo social es un recurso efectivo para aquellos empleados que sufren niveles altos de estrés o burnout. Esto implica que si los empleados disponen de apoyo social en su lugar de trabajo los factores estresantes no generarán estrés. Si, por el contrario, los niveles de apoyo social son bajos la correlación entre factores estresantes y estrés será alta (Kahn y Byiosiere, 1992; Semmer y Beehr, 2014). Chan (2002) y van Dick y Wagner (2001) hallaron que el apoyo social amortiguaba el impacto negativo de los estresores laborales en una muestra de profesores/as. Otros estudios no han encontrado evidencia que apoye este efecto amortiguador (Bakker, Demerouti, y Euwema, 2005; van Vegchel, Jonge, Soderfeldt, Dormann, y Schaufeli, 2004) y un tercer grupo de estudios concluye que el apoyo social puede tener efectos negativos sobre el bienestar de los empleados (Beehr, Bowling, Bennett, 2010; Westman, Bakker, Roziner y Sonnentag, 2011). Westman et al. (2011) hallaron que los empleados que percibían altos niveles de apoyo social en su trabajo mostraban mayores niveles de agotamiento emocional porque durante las interacciones de apoyo generalmente los empleados escuchan problemas y quejas de los compañeros, de modo que se centra la atención en las situaciones estresantes que ocurren en el lugar de trabajo. En consecuencia, puede que los empleados se sientan peor después de una conversación de apoyo que antes de tal conversación.

Recientemente, Kinman et al. (2011) han puesto a prueba el “*modelo buffer*” en el ámbito del trabajo emocional y sus resultados muestran que el apoyo social atenúa el impacto que producen las demandas emocionales sobre el agotamiento emocional.

En conclusión, aunque algunos investigadores no han encontrado evidencia empírica que apoye el “*modelo buffer*” y otros sugieren que el apoyo social puede tener efectos negativos sobre el bienestar de los empleados (Westman et al., 2011), la evidencia empírica demuestra que el apoyo social puede beneficiar a los empleados de diversas maneras.

La mayoría de estudios de apoyo social examinan esta variable desde una perspectiva individual, es decir, se han centrado en analizar cómo los empleados de forma individual buscan y ofrecen apoyo en el lugar de trabajo. Este enfoque es apropiado en la medida en que los comportamientos de apoyo social son llevados a cabo por los individuos (Drach-Zahavy, 2004). Sin embargo, ignora que los empleados no están aislados en sus puestos de trabajo y, por tanto, no captura cómo emerge y se mantiene el apoyo social en un contexto concreto (Collins y Feeney, 2000). Recientemente, algunos investigadores han argumentado que el apoyo social puede entenderse y estudiarse como un fenómeno grupal, es decir, tiene sentido analizar cómo los miembros de una unidad o equipo de trabajo comparten sus percepciones sobre los niveles de apoyo social que existen en su unidad o equipo (Bliese y Castro, 2000; Drach-Zahavy, 2004). Los procesos y razones que subyacen esta nueva conceptualización del apoyo social a nivel de unidad de trabajo serán descritos a continuación.

7.1.2. *Percepciones compartidas de apoyo social: el clima de apoyo.*

Los empleados que trabajan en unidades o equipos de trabajo forman parte de una red social que hace que se relacionen entre sí frecuentemente. El estudio del apoyo social no es ajeno a esta realidad social de los trabajadores y recientemente la investigación se ha focalizado en el estudio del apoyo social como un fenómeno de naturaleza colectiva. Principalmente existen dos razones que subyacen este interés: la consideración de que el contexto social en el que trabajan los empleados puede crear percepciones conjuntas sobre los niveles de apoyo social y el hecho de que los avances empíricos y metodológicos han permitido analizar a nivel grupal variables como el apoyo social.

Los empleados que trabajan juntos se comunican entre sí, comparten tareas y suelen atender a los mismos clientes. Además, el hecho de trabajar en un equipo puede favorecer el desarrollo de una identidad social debido a que los empleados sienten que pertenecen a un grupo (Tajfel, 1972). Todo ello hace que emerjan “percepciones compartidas por los miembros de un equipo u organización del entorno de trabajo”, es decir, la aparición de climas o percepciones compartidas (Jones y James, 1979). Los climas pueden surgir y mantenerse a partir de las dinámicas sociales que existen entre los miembros del equipo, que hacen que converjan sus percepciones individuales en percepciones compartidas, y se crean también a raíz de procesos *bottom up* (la personalidad de los miembros y el aprendizaje vicario) y procesos *top down* (formación profesional y retroalimentación del supervisor). En la línea de estos argumentos la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) sugiere que el sentimiento de pertenencia a un grupo influye en como las personas experimentan el apoyo social y afecta a cómo reaccionan ante el estrés (Van Dick y Haslam, 2010). Por lo tanto, esta teoría sugiere que los grupos generan una identidad social propia que puede variar en

función del equipo al que pertenezcan. Si los empleados se sienten muy identificados con su grupo actuarán en función de los intereses del grupo y cooperarán más frecuentemente (Ashforth, Harrison y Corley, 2008). De hecho, según Haslam, Jetten, Postmes, y Haslam (2009) es más probable que en un grupo se dé y se reciba apoyo social si las personas que pertenecen a dicho grupo perciben que comparten un sentimiento de identidad social.

Por lo tanto, parece plausible que las unidades o equipos de trabajo generen una percepción colectiva sobre la disponibilidad de apoyo social. El clima de apoyo es una de las facetas del clima y hace referencia al grado en el que las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo son amistosas y mutuamente cooperativas (González-Romá y Peiró, 1999). A nivel grupal, el apoyo social hace referencia al grado en que se comparten ideas e información, existe un cuidado mutuo y aceptación, así como se dispone de ayuda en la unidad (Drach-Zahavy, 2004).

El estudio del apoyo social a nivel grupal tiene en cuenta la homogeneidad que hay dentro de los grupos y la variación entre grupos en relación a esta variable. Los estudios que consideran el apoyo social únicamente a nivel individual ignoran las similitudes entre individuos del mismo grupo y las diferencias entre grupos (Sora, Caballer y Peiró, 2011). De forma que en una organización puede haber equipos o unidades con altos niveles de apoyo social y otras unidades o equipos con bajos niveles de apoyo social.

Los avances empíricos y metodológicos han permitido analizar cómo variables tales como el apoyo social pueden estudiarse a nivel grupal, dándole la importancia que se merece a la influencia que tiene el entorno de trabajo sobre los empleados. Desde una perspectiva empírica, Bliese y Castro (2000) entre otros han confirmado que el apoyo

social puede estudiarse desde una perspectiva grupal. Por otro lado, las metodologías multinivel han facilitado el estudio de las organizaciones desde esta perspectiva sistémica, enfatizando el rol de la interacción a nivel individual, grupal y organizacional en la conformación de una amplia gama de resultados de la organización y relacionados con los empleados (Kozlowski y Klein, 2000). Sin embargo, hemos encontrado muy pocos estudios que analicen los efectos apoyo social a nivel de equipo (p.ej., Bliese y Castro, 2000; Griffin, Patterson y West, 2001; Janz, Colquitt, y Noe, 1997).

7.2. Consecuencias relacionadas con la experiencia del cliente

La interacción personal entre el empleado y el cliente es una parte esencial del trabajo de los empleados que trabajan cara al público. Los clientes además de valorar su eficiencia o profesionalidad, también evalúan aspectos como su amabilidad, simpatía y comprensión, de modo que las emociones tienen un papel muy importante durante las interacciones empleado-cliente.

En la mayoría de las ocupaciones del sector servicios, los empleados deben ser amables con los clientes y tienen que expresar emociones positivas. Los clientes que acuden a servicios turísticos como un hotel o un restaurante esperan tener una experiencia agradable, lo que incluye ser tratados amablemente. Estudios e investigaciones previas indican que la expresión de emociones positivas conlleva beneficios para la organización, concretamente, niveles altos de satisfacción del cliente y mejores evaluaciones de la calidad de servicio (Pugh, 2001; Tsai, 2001). Por ejemplo, en un estudio cualitativo de guías turísticos concluyó que la expresión de emociones positivas creaba una atmósfera positiva para los participantes que los hacía más propensos a comprar excursiones opcionales.

La teoría del contagio emocional explica estos efectos argumentando que si un empleado sonríe, mantiene el contacto visual y saluda amablemente a los clientes éstos experimentarán más emociones positivas debido a que las personas tenemos tendencia a imitar y a sincronizar las expresiones faciales y posturas con las de la persona con la que estamos interactuando (Hatfield, Cacioppo, y Rapson, 1994; Pugh, 2001; Tsai y Huang, 2002).

Existen dos mecanismos de contagio emocional: a) contagio emocional primitivo, que es inconsciente y ocurre porque las personas sincronizan las expresiones faciales con la persona con la que están interactuando (Hatfield et al., 1994) y b) contagio emocional consciente, en este caso las personas adoptan deliberadamente expresiones emocionales parecidas a las que observan en su interlocutor para facilitar la relación social (Salancik y Pfeffer, 1978). Los procesos de contagio emocional entre empleado y cliente durante la interacción del servicio pueden afectar o influir en la evaluación de la calidad del servicio que hace el cliente. Si el cliente observa que su estado de ánimo o humor mejora tras la interacción del servicio, puede interpretar que está más contento debido al encuentro que ha tenido con el empleado y, consecuentemente, realizará evaluaciones positivas de la calidad del servicio (Bitner, 1990; Pugh, 2001; Tsai y Huang, 2002).

Durante estos últimos años algunos estudios han demostrado que la mera expresión de emociones agradables no garantiza mayores niveles de satisfacción o lealtad del cliente. La autenticidad de la expresión emocional que se produce durante la interacción del servicio parece ser otro factor relevante que juega un papel importante en el desempeño del empleado y en las exigencias del cliente. Inicialmente podríamos pensar que si un empleado finge sus emociones durante la interacción del servicio puede

pasarle desapercibido al cliente y, por tanto, será irrelevante para sus respuestas o comportamientos afectivos; sin embargo, recientemente se ha demostrado que esto no es así (Grandey, 2003; Grandey et al., 2005)

El mecanismo teórico que explica esta relación entre autenticidad y respuestas de los clientes es el reconocimiento de emociones. La habilidad que poseen los clientes de detectar las emociones en los empleados parece ser un predictor importante de cómo evalúan el desempeño del empleado. Aunque la investigación sugiere que es muy difícil detectar emociones fingidas y engañar deliberadamente a otros en situaciones de la vida cotidiana, Ekman y colaboradores aportan evidencias de que mucha gente es capaz de identificar correctamente emociones falsas, porque de alguna forma perciben cómo se le escapan a su interlocutor las emociones que verdaderamente siente. La gente describe las sonrisas auténticas como más expresivas, naturales, sociables y agradables (Frank, Ekman y Friesen, 1993) y evocan experiencias más positivas como por ejemplo la percepción de interés (Surakka y Hietanen, 1998). Este mecanismo teórico puede aplicarse en el contexto organizacional y en el estudio de las consecuencias del trabajo emocional. En ocasiones, los empleados deben enfrentarse a situaciones en las que las que su puesto de trabajo les exige expresar determinadas emociones que no sienten. Ante estas situaciones los clientes son capaces de detectar que los empleados están fingiendo su expresión emocional y perciben una imagen de poca autenticidad (Groth, Hennig-Thurau y Walsh, 2009). Evidentemente las consecuencias de la no autenticidad dependen en gran medida de si los clientes son capaces de detectarla. Por lo tanto, parece que si los clientes son capaces de percibir la disonancia emocional de los empleados, es decir, se dan cuenta de que la sonrisa es falsa o fingida (Groth et al., 2009) se producirá como resultado un nivel de satisfacción más bajo con el servicio recibido (Grandey, 2003).

Por otro lado, la disonancia emocional puede explicarse desde la teoría del conflicto de rol. Si las emociones que siente el empleado difieren y entran en conflicto con las que demanda la organización pueden causar estrés y tensión para el empleado. El conflicto emocional así como sus consecuencias en términos de estrés pueden perjudicar al desempeño laboral del empleado y a la calidad de servicio que ofrece.

La mayoría de los estudios han medido la autenticidad indirectamente, considerando la actuación profunda (entendida como la estrategia de regulación emocional más auténtica) en comparación con la actuación superficial. La mayoría de estos estudios concluyen que la actuación profunda conlleva evaluaciones más positivas de los clientes. Concretamente, Grandey et al. (2005) hallaron que la sonrisa ejecutada a través de la actuación profunda estaba asociada con niveles más altos de amabilidad del empleado y satisfacción del cliente. Por su parte, Chi, Grandey, Diamond y Krimmel (2011) hallaron que los clientes daban más propinas a los empleados que utilizaban la estrategia de actuación profunda.

La evidencia reciente sobre la materia sugiere que existen más factores que afectan a la evaluación del servicio que realizan los clientes. La investigación sobre inteligencia emocional y calidad de servicio han demostrado que la capacidad de los empleados para comprender las necesidades y las emociones de los clientes es uno de los factores más importantes a la hora de influir sobre la evaluación de la calidad de servicio del cliente (Wieseke, Geigenmüller y Kraus, 2012). Una de las dimensiones del modelo de Zapf et al. (1999) contempla esta demanda emocional, la “sensibilidad requerida”. La sensibilidad requerida es la necesidad de ser sensible a las emociones de los clientes. Como hemos comentado anteriormente los clientes valoran positivamente la capacidad que tiene el empleado de evocarle emociones positivas y disfrutar de la

interacción el servicio. Para que esto sea posible la organización demanda a sus empleados que sean capaces de percibir adecuadamente las emociones del cliente.

La escasa investigación sobre trabajo emocional y valoraciones de los clientes se ha llevado a cabo considerando la interacción entre clientes y empleados como un simple encuentro entre dos personas, es decir, las consecuencias del trabajo emocional sobre las evaluaciones de los clientes se han estudiado desde una perspectiva individual o diádica. Sin embargo, anteriormente, en esta tesis hemos explicado los procesos por los que el trabajo emocional puede convertirse en un constructo grupal y analizarse a nivel de unidad de trabajo. Parece lógico pensar que si los empleados de una unidad de trabajo comparten las percepciones sobre el trabajo emocional que deben ejecutar es conveniente estudiar el efecto del trabajo emocional a nivel grupal sobre las valoraciones de los clientes. De hecho, es posible que el efecto del trabajo emocional grupal tenga un mayor impacto sobre el receptor del servicio que si el trabajo emocional es ejecutado y analizado de manera individual por un único empleado, porque los clientes valoran de forma global los encuentros con el personal de un servicio. Por ejemplo, si un cliente percibe durante la interacción del servicio que el empleado es sensible a sus emociones y esta capacidad es compartida por todos los miembros de la unidad (el cliente interactúa otro día con otro empleado y éste también es sensible a sus emociones) ejercerá una imagen más positiva de la organización sobre el cliente, que si solamente una interacción específica con un empleado se caracteriza por la sensibilidad hacia las emociones del cliente.

8. Resumen y objetivos de los estudios

A lo largo de este bloque se ha revisado la investigación acerca del trabajo emocional. En la presente tesis, examinamos los requisitos de expresar determinadas emociones durante la jornada laboral de determinadas ocupaciones del sector turístico, es decir, abordamos el trabajo emocional como una demanda laboral de los empleados que trabajan en hoteles (receptionistas) y restaurantes (camareros).

En ciertas ocasiones los empleados deben expresar emociones que no sienten hacia el cliente, esta discrepancia entre las emociones sentidas por el empleado y las requeridas por la organización hace referencia al término “disonancia emocional”. Ésta es la dimensión más importante del trabajo emocional y en la que se ha centrado la gran parte de la literatura. En general, los estudios concluyen que si un empleado sufre mucha discrepancia entre las emociones que siente y las que debe expresar (altos niveles de disonancia emocional) será más falso (o menos auténtico) en su expresión emocional, y esta discrepancia tendrá consecuencias tanto sobre su bienestar como sobre la evaluación de los servicios por parte de los clientes.

Todo lo expuesto ha permitido establecer los tres objetivos generales de investigación que serán abordados en tres estudios empíricos:

Objetivo 1. *Validar una medida de trabajo emocional en castellano: La Frankfurt Emotion Work Scales.*

En el primer estudio del compendio de publicaciones de esta tesis doctoral se analizan las propiedades psicométricas de la versión española del FEWS 4.0 elaborado por Zapf, Mertini, Seifert, Vogt, Isic, Fischbach y Meyer en 2001. Ocho factores conforman esta escala en su versión original: el requisito de expresar emociones positivas, el requisito de expresar emociones negativas, el requisito de expresar

emociones neutras, el requisito de expresar sensibilidad hacia las emociones de los clientes, control emocional, control de la interacción, empatía y disonancia emocional. Contar con una escala validada del trabajo emocional es importante para poder valorar el impacto que esta demanda emocional tiene sobre el bienestar de los empleados y las valoraciones de los clientes.

Objetivo 2. *Analizar el impacto del apoyo social como un fenómeno colectivo sobre el bienestar de los trabajadores así como su rol modulador en la relación entre disonancia emocional y agotamiento emocional.*

En el segundo estudio de esta tesis consideramos el apoyo social como una variable grupal teniendo en cuenta que los camareros y recepcionistas trabajan en unidades, comparten unas condiciones ambientales y desarrollan normas compartidas creando climas. Comportamientos de apoyo tales como compartir ideas, colaborar y ayudar a los compañeros puede variar de forma significativa dentro de una organización, creando diferentes climas de apoyo en cada una de las unidades de trabajo. En este sentido, el segundo estudio de la presente tesis propone analizar si el clima de apoyo, es decir si el apoyo social entendido y medido como un atributo compartido por los miembros de la unidad, tiene efectos positivos sobre el bienestar de los empleados. Este estudio se ha realizado desde una perspectiva multinivel.

Basándonos en los principios teóricos del apoyo social, el objetivo de este estudio era comprobar si los empleados que trabajan en una unidad con niveles altos de clima de apoyo, estaban más protegidos de las consecuencias negativas del trabajo emocional que aquellos empleados que trabajaban en un entorno carente de clima de apoyo. Concretamente estudiamos si el clima de apoyo de un equipo de trabajo puede

amortiguar los efectos negativos de la disonancia emocional sobre el agotamiento emocional como medida de bienestar de los empleados.

Objetivo 3: *Determinar si el trabajo emocional puede entenderse como un fenómeno grupal y analizar la repercusión que tiene sobre las valoraciones de los clientes.*

El tercer artículo de este compendio de publicaciones analiza los efectos del trabajo emocional sobre las evaluaciones de los clientes. Concretamente se estudian tres dimensiones del trabajo emocional (el requisito de expresar emociones positivas, la sensibilidad requerida y la disonancia emocional), y cómo estas dimensiones afectan a la satisfacción y la lealtad del cliente. En este estudio, entendemos el trabajo emocional como un fenómeno colectivo. Concretamente nos hemos centrado en dos tipos de equipos: recepcionistas y camareros. Los empleados que trabajan en la misma unidad siguen las mismas normas de expresión emocional y trabajan bajo las órdenes y expectativas del mismo jefe (Pescosolido, 2002). De esta forma las unidades de trabajo pueden generar una visión compartida del trabajo emocional que deben ejecutar.

Para poder llevar a cabo este estudio hemos utilizado la metodología multinivel. Además, este estudio cuenta con múltiples informantes, los empleados que informan sobre su trabajo emocional y los clientes sobre sus niveles de satisfacción y lealtad. La utilización conjunta de clientes y empleados permite examinar hasta qué punto el trabajo emocional compartido por la unidad de trabajo se relaciona con las percepciones individuales de satisfacción y lealtad de los clientes de dichas unidades.

BLOQUE II: ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

En este bloque se presentan los tres estudios que componen esta tesis doctoral. Aunque los tres estudios son artículos independientes tienen en común el trabajo emocional, que es el constructo central de esta tesis e hilo conductor de los estudios. A continuación hacemos una recapitulación de sus objetivos generales y describimos los aspectos metodológicos que tienen en común. Posteriormente se presentan cada uno de los estudios.

1. Objetivos generales de los estudios.

Estudio 1. - *Validación de la versión española de la Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS)*. El primer estudio tiene como objetivo general validar la escala trabajo emocional FEWS, cuya versión original fue elaborada en alemán y estaba compuesta por 8 dimensiones. En este sentido, este primer estudio describe el concepto de trabajo emocional como un constructo multidimensional, centrándose en las demandas emocionales de los puestos de trabajo. Se pretende traducir al español la escala, analizar su estructura factorial, así como examinar sus propiedades psicométricas.

Estudio 2. - *Supportive Climate and its Protective Role in the Emotion Rule Dissonance- Emotional Exhaustion Relationship: a Multilevel Analysis*. Este estudio explora los efectos del apoyo social como una variable grupal: el clima de apoyo. Tradicionalmente, la literatura ha estudiado el estrés y el apoyo social como fenómenos individuales ignorando que las personas no trabajan aisladas en sus puestos de trabajo, de hecho se relacionan entre sí, se comunican, comparten tareas, siguen las indicaciones del mismo jefe y suelen desarrollar una identidad grupal. En consecuencia, los grupos y las dinámicas del grupo juegan un papel clave en el estudio de los posibles amortiguadores del estrés laboral. En este sentido, el segundo estudio de esta tesis pretende analizar los efectos del clima de apoyo (percepciones compartidas por la

unidad de trabajo sobre los niveles de apoyo social) sobre el agotamiento emocional. La disonancia emocional es entendida como una modalidad del conflicto de rol y es la dimensión más dañina del trabajo emocional. Varios autores han mostrado relaciones significativas entre disonancia emocional y agotamiento emocional (Abraham 1999; Morris y Feldman 1996; Zapf, 2002), por este motivo es crucial buscar factores que modulen esta relación. Este estudio se basa en el modelo “buffer” o amortiguador para hipotetizar que las unidades de trabajo en las que haya clima de apoyo ofrecerán recursos emocionales a los empleados que les protegerán de sufrir agotamiento emocional como consecuencia de la disonancia emocional. Para ello, se utiliza la metodología multinivel situando la disonancia emocional y el agotamiento emocional a nivel individual y el clima de apoyo a nivel grupal.

Estudio 3. - *Linking Emotion Work to Customer Satisfaction and Loyalty: a Multilevel Study*. La literatura sobre trabajo emocional se ha centrado en estudiar cómo los empleados (individualmente) ejecutan el trabajo emocional y los efectos que tiene sobre su bienestar. Por ello, en la actualidad se conoce muy poco acerca de los efectos que tiene el trabajo emocional sobre los clientes o receptores de un servicio y sobre la posibilidad de que los empleados que trabajan en un mismo equipo o unidad de trabajo desarrollen percepciones compartidas del trabajo emocional que deben ejecutar. En este sentido, este estudio tiene dos objetivos. En primer lugar, comprobar si el trabajo emocional (requisito de expresar emociones positivas, sensibilidad requerida y disonancia emocional) puede entenderse como un fenómeno grupal. Recientemente algunos autores (p.ej., Niven et al., 2013) han propuesto que debería ampliarse el foco de análisis del trabajo emocional a nivel grupal. Además, el enfoque metodológico multinivel permite llevar a cabo este tipo de análisis a través de la agregación de las puntuaciones individuales de trabajo emocional. Y en segundo lugar examinar los

efectos de estas percepciones compartidas de trabajo emocional sobre las evaluaciones de los clientes (satisfacción y lealtad). Para llevar a cabo este estudio se utilizó una metodología multinivel y diferentes informantes (situando la satisfacción y la lealtad a nivel individual y el requisito de expresar emociones positivas, sensibilidad requerida y disonancia emocional a nivel grupal).

2. Aspectos generales de procedimiento

A continuación se describen algunos aspectos generales de procedimiento y metodología que los estudios de la presente tesis doctoral tienen en común.

2.1. Procedimiento de recogida de datos

Existen diferentes formas de obtener datos en organizaciones turísticas, tanto de empleados como de clientes. En esta tesis doctoral se optó por una recogida de datos en “tiempo real” (Stewart y Hull, 1992). Esta estrategia consiste en que los investigadores o colaboradores reciben un entrenamiento concreto y posteriormente acuden a los hoteles y restaurantes para que los clientes y empleados contesten al cuestionario “in situ”. Este procedimiento, aunque es más costoso que otros (p.ej., remitir los cuestionarios a través del correo electrónico) tiene una serie de ventajas tales como: elevada tasa de respuesta que se sitúa entre el 90% y el 95% y mayor control de todo el proceso de recogida de datos. Los participantes del estudio contestaron voluntariamente, sabían que no había respuestas correctas ni incorrectas y se les aseguró el anonimato de sus respuestas y el tratamiento confidencial de los datos.

En primer lugar se contactó con las organizaciones, concretamente con los directores de cada hotel. En este primer contacto se explicaban los objetivos del proyecto así como la necesidad de pasar los cuestionarios en las mismas instalaciones. Además, se pedía la autorización para pasar los cuestionarios a los empleados de cada

unidad de trabajo: recepcionistas y camareros. Ambos puestos de trabajo requieren que los empleados mantengan un contacto cara a cara frecuente con los clientes como parte habitual de su rol laboral. Las unidades de recepción dedican su trabajo a atender a clientes en su llegada, estancia y salida del hotel. El otro grupo de empleados atiende las mesas del bar y del restaurante del hotel, donde sirven alimentos y bebidas que solicitan los clientes. El número de participantes era diferente en cada unidad de trabajo, desde 3 hasta 6 empleados por unidad. Los investigadores y colaboradores accedieron a las instalaciones de los hoteles y restaurantes y contactaron directamente con los empleados para recabar la participación de los trabajadores y les clarificaron el sentido de las preguntas siempre que fue necesario.

Finalmente, los hoteles que participaron en el estudio recibieron como compensación, un informe o presentación con los principales resultados obtenidos, así como una comparación con los resultados de hoteles similares. Los datos fueron agregados para mantener el anonimato de los participantes, es decir, no se daba información específica que pudiera identificar los datos concretos de los otros hoteles.

2.2. Uso de múltiples informantes

Como ya se ha comentado anteriormente, esta tesis se compone de tres estudios en los que la principal fuente de información han sido los empleados (recepcionistas y camareros). Sin embargo, en el tercer estudio las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo los análisis estadísticos fueron dos: los empleados y los clientes. La utilización simultánea de dos tipos de informantes clave, permite examinar hasta qué punto el trabajo emocional (disonancia emocional y sensibilidad requerida) compartido por la unidad o grupo de trabajo se relaciona con las percepciones individuales de satisfacción y lealtad al servicio de los clientes que dichas unidades atienden.

2.3. Enfoque multinivel

A pesar de la diversidad de enfoques que estudian los fenómenos organizacionales, todos coinciden en considerar que las organizaciones son realidades sociales en las que existen diferentes niveles de complejidad (Peiró y Rodríguez, 2008). Algunos fenómenos pueden ocurrir a nivel individual y otros a nivel colectivo (grupo u organización) y pueden estar relacionados entre sí. Tradicionalmente, los investigadores se han situado en alguno de estos niveles (mayoritariamente en el nivel individual, es decir, se han centrado en estudiar las conductas y procesos psicológicos individuales). Sin embargo, Kozlowski y Klein (2000) enfatizaron que una aproximación por niveles (micro y macro) explican la realidad de las organizaciones de una forma más integrada. El desarrollo de las metodologías multinivel ha permitido avanzar en este sentido permitiendo analizar la relación entre los individuos y el medio en el que se desenvuelven.

Los modelos multinivel son, en esencia, modelos de regresión lineal con la ventaja de que tienen en cuenta la homogeneidad entre individuos de un mismo grupo respecto a individuos de otros grupos. A continuación detallamos los aspectos más relevantes de este tipo de análisis:

- a) Los datos que se analizan deben tener una estructura jerárquica o anidada. El nivel más básico de análisis, llamado primer nivel, nivel individual o micro está formado por un conjunto de observaciones (puntuaciones individuales). Estas observaciones se encuentran anidadas formando un segundo nivel, también llamado, nivel superior o macro. Por lo tanto, el nivel 2 contiene el nivel 1. Por ejemplo, una estructura jerárquica de dos niveles comprende a los empleados (nivel 1) agrupados dentro de hoteles (nivel 2). De modo que, para poder llevar a

cabo un análisis multinivel, los empleados deben pertenecer a grupos (organizaciones, equipos o unidades de trabajo) (Gaviria y Castro, 2005)

- b) En los modelos multinivel deben existir dos tipos de variables relacionadas con el nivel análisis del que se obtiene la información: variables a nivel individual y variables a nivel grupal o contextual. Por otro lado, en este tipo de análisis existen las típicas variables que encontramos en los modelos de regresión (variable dependiente y variable independiente, también llamadas variable de respuesta y explicativa) con la particularidad de que la variable dependiente (o de respuesta) se mide únicamente a nivel individual y las variables independientes (o explicativas) pueden situarse tanto a nivel individual como grupal (Diez, 2002).
- c) Los individuos que forman parte del mismo grupo comparten experiencias, características o influencias que les hacen ser similares entre sí y a la vez diferentes de otros grupos. Es decir, los empleados que pertenecen a un mismo grupo (organización o unidad) tenderán a ser más similares en sus comportamientos y percepciones entre sí que respecto a los que pertenecen a diferentes contextos. A este fenómeno se le conoce como homogeneidad interna de los grupos. Existen diferentes índices (p.ej., correlación intraclase) para comprobar si se cumple o no este supuesto (Twisk, 2006).

En la presente tesis doctoral se utilizan los modelos multinivel en el estudio 2 y 3. En el estudio 2 se plantea un modelo con dos niveles de análisis. En el nivel individual incluimos la variable dependiente y la independiente (agotamiento emocional y disonancia emocional respectivamente) y en el nivel grupal la variable moduladora (clima de apoyo). Este modelo analizará si el clima de apoyo de la unidad de trabajo

modula la relación que existe entre la disonancia emocional y el agotamiento emocional.

En el estudio 3 se plantea otro modelo de dos niveles de análisis, en este caso utilizamos dos informantes, los empleados y los clientes. En el nivel grupal incluimos las variables independientes (el requisito de expresar emociones positivas, sensibilidad requerida y disonancia emocional) y en el nivel individual las variables dependientes (satisfacción y lealtad de los clientes). Este modelo determinará si las percepciones compartidas de determinadas dimensiones del trabajo emocional tienen o no efectos directos sobre las valoraciones de los clientes.

3. ESTUDIO 1. Validación de la versión española de la Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS)

3.1. Resumen

Este estudio presenta el análisis de validez y fiabilidad del cuestionario, Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS) que evalúa el trabajo emocional de los empleados del sector servicios. El trabajo emocional es un término acuñado por Hochschild (1983) y se define como la expresión de emociones organizacionalmente deseables para influir en las interacciones con los clientes en el trabajo. Los resultados muestran una estructura final de 6 factores: *Expresar Emociones (Positivas, Negativas y Neutras)*, *Sensibilidad Requerida*, *Control de la Interacción* y *Disonancia Emocional*. El análisis de las puntuaciones de las subescalas muestra que las emociones más frecuentemente expresadas son las positivas mientras que las emociones negativas son las que se expresan con menos frecuencia.

PALABRAS CLAVE: trabajo emocional, sector servicios, validación de cuestionario, fiabilidad.

3.2. Introducción

El interés por las emociones en las organizaciones ha ido creciendo a partir de 1990 (Ashforth y Humphrey, 1995; Brief y Weiss, 2002, 2004; Brinner, 1999; Zapf, 2002). Anteriormente el mundo laboral era visto de manera poco realista como un ambiente más bien libre de emociones (Manassero, García-Buades, Ramis, Torrens y Genovard, 2007). De hecho, la expresión de emociones en el trabajo ha sido considerada históricamente un tema tabú. Sin embargo, es evidente que la vida organizacional evoca diferentes emociones tales como alegría, odio, ira, desesperación, curiosidad y estima (Bierema, 2008). Los estados emocionales positivos y los negativos tienen tanto la capacidad para mejorar como la de interferir en las conductas relacionadas con el trabajo (Brotheridge y Grandey, 2002; Stanley y Burrows, 2001).

En el estudio de las emociones en el trabajo uno de los temas emergentes lo constituye el trabajo emocional (Manassero et al., 2007). Este concepto fue definido por primera vez por la socióloga Arlie Russell Hochschild (1983) refiriéndose a tipos de trabajo en los que se requiere que el trabajador mantenga expresiones faciales y corporales observables con la intención de crear sentimientos o emociones particulares en los clientes. En muchos trabajos los empleados deben expresar las emociones que prescribe y desea la organización (Morris y Feldman, 1996). El trabajo emocional se define como el acto de mostrar o exhibir la emoción apropiada y, de forma más precisa, como “el esfuerzo, planificación y control necesario para expresar las emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales” (Morris y Feldman, 1996, p. 987). En este sentido el trabajo emocional aparece como un requisito del trabajo, ya que se les pide a los empleados que manejen sus emociones como una parte más de su trabajo. Esto supone entender las emociones en el trabajo como algo

diferente a reacciones “espontáneas” a situaciones y condiciones del mismo (Zapf, 2002).

El trabajo emocional es especialmente relevante en algunas ocupaciones, por ejemplo, en salud (medicina, enfermería, psicología...), educación (maestros/as) y turismo (repcionistas de hotel, camareros/as, azafatas/os de vuelo). En resumen, expresar las emociones adecuadas es una demanda laboral cuando el puesto de trabajo implica la relación con otras personas como clientes o usuarios (Zapf, 2002).

Hochschild (1983) sugirió que el trabajo emocional depende de la frecuencia del contacto interpersonal entre el empleado y el/los cliente/s, por lo tanto, concibe el trabajo emocional como un constructo unidimensional que, además, está negativamente relacionado con la salud del empleado. En esta misma línea, Wharton (1993) ha conceptualizado el trabajo emocional como una variable dicotómica, es decir, un puesto de trabajo puede requerir (o no) trabajo emocional por parte de sus empleados.

Estudios como el de Adelman (1995) y Wharton (1993) no han encontrado una relación directa con el estrés psicológico tal y como sugería Hochschild (1983). Al contrario, estos autores han señalado los efectos positivos del trabajo emocional. Wharton (1993) encontró 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. Según Adelman (1995), el trabajo emocional ofrece a los empleados la posibilidad de expresarse, utilizar y desarrollar su inteligencia emocional y propiciar encuentros positivos con los clientes.

Estudios posteriores del trabajo emocional han propuesto la necesidad de diferenciar varios aspectos del trabajo emocional conceptualizándolo así como un constructo multidimensional que plantea diversas demandas de carácter emocional a los trabajadores. Ampliando la propuesta de Morris y Feldman (1996, 1997), Zapf, Vogt,

Seifert, Mertini, e Isic (1999) desarrollaron un instrumento cuantitativo para medir el trabajo emocional, el Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS).

Zapf et al. (1999) validaron esta escala mediante un AFE (Análisis Factorial Exploratorio) con una muestra de empleados que trabajaban en una institución para niños discapacitados y posteriormente llevaron a cabo un AFC (Análisis Factorial Confirmatorio) con dos muestras diferentes: empleados de hotel y trabajadores de un “call center”. Los autores concluyen que el FEWS mide 5 dimensiones del trabajo emocional: (1) la demanda de expresión de emociones positivas (abreviado como “emociones positivas”); (2) la demanda de expresión de emociones negativas, (“emociones negativas”); (3) la demanda de ser sensible con las emociones de los clientes (“sensibilidad requerida”); (4) la capacidad de influir en la interacción social (“control de la interacción”); y (5) la disonancia entre las emociones sentidas y las expresadas (“disonancia emocional”).

Posteriormente, Zapf, Vogt, Seifert, Schmutte, Mertini, y Holz (2001) utilizan las 5 dimensiones de la escala FEWS (Zapf et al., 1999) para analizar la capacidad predictiva del trabajo emocional (junto con otras variables sociales y organizacionales) sobre el burnout.

En esta misma línea, Zapf y Holz publican en 2006 los resultados de una investigación en la que medían los efectos positivos y negativos del trabajo emocional en las organizaciones. Concretamente analizaron los aspectos del trabajo emocional que hacen referencia a las demandas de regulación emocional: la “demanda de expresar emociones positivas”, la “demanda de expresar emociones negativas”, la “demanda de ser sensible con las emociones de los clientes” y la “disonancia emocional”. Es decir, en este caso analizan únicamente 4 de las 5 dimensiones del trabajo emocional (Zapf et al., 1999), descartando el factor “control de la interacción”.

En el presente estudio se analizan las propiedades psicométricas de la versión española del FEWS 4.0 elaborado por Zapf, Mertini, Seifert, Vogt, Isic, Fischbach y Meyer en 2001. Esta escala cuenta con los factores que se han citado anteriormente (“emociones positivas”, “emociones negativas”, “sensibilidad requerida”, “disonancia emocional” y “control de la interacción”) junto con tres dimensiones más: “control emocional”, “empatía” y “expresión de emociones neutras”.

El “control emocional” se define como el grado en que un empleado puede decidir si expresa o no una emoción deseada (Zapf et al., 1999). Tolich (1993) afirma que la presencia o ausencia de control sobre las propias emociones expresadas es uno de los aspectos más importantes del trabajo emocional. En su estudio de 1999 Zapf et al. no obtuvieron apoyo empírico para la subescala de “control emocional”. Los ítems de esta dimensión saturaban en las dimensiones de “disonancia emocional” y “control de la interacción”. En el presente estudio, se vuelve a comprobar empíricamente la medida de esta dimensión.

La “demanda de expresar empatía” mide con qué frecuencia se demanda a los empleados que muestren empatía respecto a los problemas y quejas de los clientes (Zapf et al., 1999). Por ejemplo, el personal sanitario debe mostrar compasión cuando trata a un niño herido o enfermo, dirigiéndose a él con calma y un tono de voz suave, para que el niño deje de llorar y se calme (Zapf, 2002). En el presente estudio se procede a analizar la viabilidad de esta dimensión.

Originalmente, Zapf et al. (1999) consideraban dos tipos de demandas de expresión de emociones, a) “demandas de expresión emociones positivas” y b) “demandas de expresión de emociones negativas/variadas”. La medida de las demandas de expresión de emociones negativas variadas no ha obtenido resultados estadísticamente adecuados. De hecho en la elaboración posterior de la escala FEWS

versión 4.0 en 2001, se especificaron tres tipos de expresión emocional: “emociones positivas”, “emociones negativas” y “emociones neutras”. Tiene sentido que la demanda de expresión de emociones no sea alta o baja de manera uniforme en todas las profesiones, más bien las demandas pueden ser específicas de cada puesto (Zapf y Holz, 2006). Por ejemplo, las azafatas de avión suelen expresar emociones positivas (Hochschild, 1983), por el contrario, los cobradores de facturas deben expresar frecuentemente emociones negativas (Sutton, 1991), mientras que los policías deben permanecer neutrales y objetivos cuando interactúan con los ciudadanos (Fischbach, 2000; Fischbach y Zapf, 2002).

Siguiendo esta línea, en el presente estudio se analiza si las “demandas de expresión de emociones neutras” deben considerarse como otro tipo de demandas de expresión emocional diferente a la “expresión de emociones positivas” y “expresión de emociones negativas”.

En resumen, en el presente estudio se traduce el FEWS 4.0 elaborado por Zapf et al. (2001) y se analizan las propiedades psicométricas de la versión española. Esta escala está compuesta por 8 dimensiones (“emociones positivas”, “emociones negativas”, “emociones neutras”, “sensibilidad requerida”, “empatía”, “disonancia emocional”, “control de la interacción” y “control emocional”) y 26 ítems.

3.3. Método

Participantes

La muestra está compuesta por 656 personas que trabajan en establecimientos turísticos (hoteles y restaurantes) de la Comunidad Valenciana (63,3%) y de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares (36,4%). El 50,3% son empleados de

hoteles y el 49,7% de restaurantes. El 49,4% de los hoteles eran de tres estrellas mientras que el resto eran de cuatro. El 46,8% de los hoteles eran de sol y playa especializados en turismo vacacional y el resto de ciudad.

La edad media de los empleados es de 33,65 años (dt. 10,728), con edades comprendidas entre 17 y 62 años. La distribución por sexo es 212 hombres (46,5%) y 244 mujeres (53,5%).

Instrumento

El instrumento FEWS (Frankfurt Emotion Work Scales) es una escala elaborada por Zapf et al. (1999, 2001) la cual puede ser aplicada a diversas profesiones y de la cual existen versiones en inglés, francés y polaco. Para la traducción del cuestionario al español a partir de los originales en alemán, y de las traducciones realizadas por Zapf y colaboradores al inglés y al francés, se utilizó el método de *back translation* con prueba bilingüe y teniendo en cuenta los elementos culturales propios de cada uno de los idiomas (Brislin, 1970; McKay et al., 1996). El equipo de investigación compuesto por psicólogas bilingües en inglés, alemán y francés tradujo la versión 4.0 inglesa al español priorizando siempre el significado y las consideraciones culturales o psicológicas respecto de la traducción literal. Para resolver las dudas, se consultaron las versiones alemana y francesa. Posteriormente, dos traductoras independientes y bilingües nativas, alemana e inglesa, tradujeron la versión española a la alemana e inglesa. Las mínimas discrepancias encontradas se resolvieron en común.

El FEWS 4.0 está compuesto por 37 ítems agrupados originalmente en 8 dimensiones. Se presentaban dos formatos de respuesta, uno de 5 alternativas en los que se responde a la frecuencia con la que se demanda trabajo emocional (desde 1 “muy

raramente” hasta 5 “muy frecuentemente”), y otro en el que se describía el trabajo emocional de dos puestos de trabajo y el encuestado debía elegir aquél al que su puesto se parecía más. Los resultados de una prueba piloto con 10 sujetos destacaron la dificultad para entender y contestar los diez ítems con el segundo formato de respuesta, por lo que se eliminaron. En las publicaciones de los autores del estudio tampoco aparecen ítems de este tipo. Se eliminó además un ítem de la dimensión “empatía” que distorsionaba la escala en una versión previa (García-Buades, Manassero, Ramis, Torrens y Genovard, 2003).

Las dimensiones y número de ítems de la versión española son: “emociones positivas” (4 ítems), ejemplo de un ítem: ¿tiene que expresar emociones agradables hacia los clientes?, “emociones negativas” (5 ítems), ejemplo de un ítem: ¿tiene que expresar emociones desagradables hacia sus clientes?, “emociones neutras” (3 ítems) ejemplo ítem: ¿tiene que expresar emociones que no son ni positivas ni negativas hacia los clientes?, “sensibilidad requerida” (3 ítems) ejemplo de un ítem: ¿Es importante saber cómo se sienten los clientes en ese momento?, “empatía” (2 ítems) ejemplo ítem: ¿debe mostrarse comprensivo con los clientes?, “control de las emociones” (2 ítems) ejemplo ítem: ¿puede decidir Ud. mismo qué emociones expresar ante el cliente?, “control de la interacción” (3 ítems) ejemplo ítem: ¿le permite su trabajo terminar la conversación si Ud. lo considera apropiado?, “disonancia emocional” (4 ítems) ejemplo ítem: ¿debe expresar emociones que no coinciden con sus verdaderos sentimientos?

Procedimiento

El cuestionario fue administrado en el puesto de trabajo por encuestadores entrenados, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los datos.

Análisis de datos

La estructura de la versión española de FEWS se estudia a través de Análisis Factoriales Confirmatorios (AFC) mediante el programa estadístico Lisrel 8.80. Éste es el procedimiento apropiado cuando la teoría sobre el constructo subyacente que mide la escala ha sido desarrollada previamente.

Se compararán tres modelos multidimensionales alternativos: el modelo 1 planteado en la versión 4.0 del cuestionario de ocho dimensiones y veintiséis ítems, el modelo 2 de cinco dimensiones y diecinueve ítems (Zapf et al., 2001), el modelo 3 de cuatro dimensiones y quince ítems (Zapf y Holz, 2006). Dado que el diferente número de ítems impide la comparación directa entre modelos, cada uno de ellos se compara con una estructura unifactorial.

Considerando la naturaleza ordinal de los ítems, se utilizará el método de mínimos cuadrados ponderados correlaciones policóricas y la matriz de varianzas asintótica de los ítems. La bondad del ajuste de los modelos se evalúa mediante índices absolutos (χ^2 cuadrado), RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation* - y AGFI - *Adjusted Goodness-of-Fit Index*-) y relativos (NNFI - *Non Normed Fit Index*-, CFI - *Comparative Fit Index*-).

Se realizaron estudios preliminares de fiabilidad para cada una de las dimensiones propuestas en el cuestionario original. Posteriormente, también se estudió la consistencia interna del conjunto de la escala y de cada una de las subescalas resultantes en el modelo final escogido. En último lugar se llevaron a cabo los estadísticos descriptivos para los factores del cuestionario de trabajo emocional identificados en el análisis factorial mediante el paquete estadístico SPSS-PC 19.

3.4. Resultados

Se presentan en esta sección los resultados de los AFC y coeficientes de fiabilidad de las subescalas y el cuestionario para contrastar la validez de constructo y la consistencia interna, así como los descriptivos para cada dimensión.

Para evaluar los resultados del AFC se puso a prueba el ajuste de diferentes modelos multidimensionales (estructuras factoriales) a los datos obtenidos. Se especifican a continuación los criterios que utilizamos para un ajuste aceptable del modelo a los datos. Los valores de RMSEA menores a 0,05 indican un ajuste excelente, valores alrededor de 0,08 indican un ajuste aceptable, mientras que valores por encima de 0,1 indican un ajuste pobre. Los índices NNFI, CFI y AGFI tienen un rango de 0 a 1, donde valores mayores a 0,90 indican un ajuste aceptable y valores mayores a 0,95 un ajuste excelente.

Los resultados de los AFC llevados a cabo se resumen en la Tabla 1. En cada caso se compara la estructura factorial propuesta con un modelo unifactorial de comparación. Podemos observar que ninguno de los modelos con estructura unifactorial presenta un buen ajuste a los datos ya que los índices considerados no alcanzan el punto de corte mínimo. Por lo tanto, el trabajo emocional no es un constructo unidimensional.

Por otro lado, los resultados aportan evidencia empírica sobre la multidimensionalidad del constructo de trabajo emocional. Aunque el modelo compuesto por 8 factores no tiene un ajuste aceptable, sí lo tienen tanto el modelo de 5 dimensiones como el de 4 dimensiones en sus índices de ajuste absolutos y relativos.

La revisión de los resultados del modelo de 8 factores apunta al solapamiento de la dimensión de “sensibilidad requerida” con la de “empatía” y al mal funcionamiento

de la escala de “control emocional”. Teniendo en cuenta estos resultados más la consistencia interna de ambas escalas se decidió eliminarlas. Además se eliminó un ítem de control de la interacción, “la empresa pone límites temporales específicos para atender a los clientes”, para mejorar su consistencia interna.

Se decidió entonces poner a prueba un nuevo modelo de 6 dimensiones, modelo 4, que incluya la dimensión de “emociones neutras” y no incluya la de “control emocional” ni la de “empatía”. Este modelo de 6 dimensiones y 21 ítems también obtiene un ajuste aceptable.

En resumen, la revisión de los resultados de los AFC sugiere que los modelos de 4, 5 y 6 factores presentan un ajuste aceptable con índices de ajuste similares. Por lo tanto, los tres modelos son estadísticamente válidos. Dado que un mayor número de dimensiones aumenta la validez de contenido sería recomendable mantener el modelo de 6 dimensiones. En la Tabla 2 se presentan las saturaciones estandarizadas para este modelo.

Tabla 1. Índices de bondad de Ajuste de las estructuras factoriales propuestas para trabajo emocional.

Modelo	χ^2	gl	RMSEA	90% CI para RMSEA	NNFI	CFI	AGFI
Modelo 1 - 24 ítems							
1a. Unifactorial	2953.70	252	0.165	0.160 ; 0.170	0.822	0.837	0.866
1b. Ocho factores	1430.93	224	0.117	0.112 ; 0.123	0.910	0.927	0.927
Modelo 2 - 17 ítems							
2a. Unifactorial	963.704	119	0.132	0.125 ; 0.14	0.761	0.791	0.888
2b. Cinco factores	319.831	109	0.069	0.060 ; 0.078	0.935	0.948	0.959
Modelo 3 - 15 ítems							
3a. Unifactorial	747.127	90	0.134	0.125 ; 0.143	0.740	0.777	0.892
3b. Cuatro factores	251.327	84	0.070	0.060 ; 0.080	0.929	0.943	0.961
Modelo 4 - 21 ítems							
4a. Unifactorial	2639.75	189	0.180	0.174 ; 0.186	0.724	0.752	0.825
4b. Seis factores	704.505	174	0.087	0.081 ; 0.094	0.935	0.946	0.949

Nota. gl = grados de libertad; RMSEA = raíz cuadrada del error cuadrático medio; 90% CI = 90% del intervalo de confianza para el RMSEA; NNFI = índice de ajuste no normado; CFI = índice de ajuste comparativo; AGFI = índice de bondad del ajuste ajustado.

La fiabilidad del cuestionario total, medida por el coeficiente de consistencia interna, es buena ($\alpha = 0.75$ para 21 ítems). Respecto a la fiabilidad de las subescalas, se presentan las alfas de Cronbach para cada una ellas (ver Tabla 3). Es aceptable para las dimensiones: “expresión de emociones positivas”, “expresión de emociones negativas”, “sensibilidad requerida” y “disonancia emocional”. En cambio, es baja para las dimensiones de “expresión de emociones neutras” y “control de la interacción”.

Tabla 2. Saturaciones estandarizadas para el modelo de 6 factores.

		M	DT	EP	ENg	ENu	SR	DE	CI
1	¿Tiene que expresar emociones agradables hacia los clientes (p.ej. amabilidad)?	4.61	.65	.83					
2	¿Tiene que poner a los clientes de buen humor en su trabajo (p.ej. complaciendo a un cliente)?	3.68	1.33	.91					
3	¿Tiene que expresar, según la situación, diferentes emociones positivas (p.ej. entusiasmo, simpatía y cortesía)?	4.07	1.05	.89					
4	¿Tiene que dar la impresión de estar de buen humor en el trato con los clientes (p.ej. alegre)?	4.46	.90	.88					
5	¿Tiene que expresar emociones desagradables hacia sus clientes (p.ej. enfadarse si no se respetan las reglas)?	1.50	.94		.64				
6	¿Tiene que poner a los clientes de un humor negativo en su trabajo (p.ej. inquietarles o provocar miedo)?	1.19	.70		.92				
7	¿Tiene que expresar, según la situación, diferentes emociones negativas (p.ej. enfado, decepción, o ser estricto)?	1.54	.92		.67				
8	¿Tiene que dar la impresión de estar de mal humor en el trato con los clientes (p.ej. enfadado)?	1.26	.77		.99				
9	¿Tiene que actuar de forma muy severa y estricta con los clientes en su trabajo (p.ej. cuando no siguen ciertas reglas)?	1.78	.96		.51				
10	¿Tiene que expresar emociones que no son ni positivas ni negativas hacia los clientes (p.ej. imparcialidad)?	2.88	1.29			.47			

11	¿Tiene que poner a los clientes en un estado de humor neutral/imparcial (p.ej. tranquilizar a un cliente)?	3.00	1.34	.72
12	¿Tiene que dar la impresión de ser neutral e imparcial en el trato con los clientes?	3.60	1.31	.71
13	¿Es necesario en su trabajo que simpatice con las emociones de los clientes?	3.50	1.18	.87
14	¿Es importante saber cómo se sienten los clientes en ese momento?	3.82	1.13	.87
15	¿Es necesario ponerse en el lugar de los clientes?	3.87	1.13	.79
16	¿ Reprimir sus emociones para aparentar neutralidad/ tranquilidad?	3.23	1.26	.77
17	¿Expresar emociones que no se correspondan con lo que siente en ese momento concreto hacia los clientes ?	3.04	1.26	.90
18	¿Expresar emociones agradables (p.ej. cordialidad) o emociones desagradables (p.ej. ser estricto) cuando en realidad se siente indiferente ?	2.82	1.28	.87
19	¿Expresar emociones que no coinciden con sus verdaderos sentimientos ?	2.99	1.25	.93
20	¿Le permite su trabajo terminar la conversación con los clientes si Ud. lo considera apropiado ?	3.09	1.32	.84
21	¿ Puede decidir Ud. mismo la cantidad de tiempo que le dedica a un cliente, independientemente de las necesidades de éste?	3.89	1.33	.76

Todas las saturaciones son significativas $p < .05$. M: media; EP: emociones positivas; ENg: emociones negativas; ENu: emociones neutras; SR: sensibilidad requerida; CI: control de la interacción y DE: disonancia emocional.

Tabla 3. Descriptivos para los factores del cuestionario FEWS.

	EP	ENg	ENu	SR	CI	DE
Media	4.20	1.44	3.16	3.72	2.99	3.01
Desviación típica	.72	.58	.87	.92	1.09	1.01
α	.68	.71	.38	.74	.55	.82

3.5. Discusión

La escala FEWS (Frankfurt Emotion Work Scales) mide en su versión original el trabajo emocional que requieren ocupaciones predominantemente del sector servicios. Nuestro estudio presenta la traducción al castellano así como su validación con una muestra española en un sector tan relevante en nuestro país como el turístico, específicamente de empleados de hoteles y restaurantes de la costa mediterránea española. La traducción y adaptación se realizó a partir de la versión 4.0 en inglés facilitada por Zapf, et al. (2001). Las dimensiones de la escala original son: “expresión de emociones positivas”, “expresión de emociones neutras”, “expresión de emociones negativas”, “sensibilidad requerida”, “empatía”, “control de emociones”, “control de la interacción” y “disonancia emocional”.

Los resultados obtenidos acerca de la validez y fiabilidad de esta escala de trabajo emocional en una muestra española nos permiten afirmar que la versión española funciona razonablemente bien. Las propiedades estadísticas y psicométricas son similares a las publicadas por su autor, quien utilizó la versión alemana.

Los análisis estadísticos realizados apoyan la idea de que el trabajo emocional es un constructo multidimensional (Morris y Feldman, 1996, 1997; Zapf et al., 1999). Se

han puesto a prueba diversos modelos multidimensionales replicando, por un lado, la estructura propuesta en su versión 4.0 en inglés (Zapf et al., 2001) de 8 dimensiones y, por otro, modelos presentados en publicaciones previas de los autores de la escala de 5 y 4 dimensiones respectivamente. Sin embargo, el modelo de 8 dimensiones del cuestionario original no presenta un buen ajuste a los datos. A raíz de los resultados obtenidos se propone la evaluación de un modelo de 6 dimensiones. Éste también presenta un buen ajuste a los datos.

El modelo de 4 dimensiones es el que mejor funciona estadísticamente, ya que presenta tanto una adecuada validez de constructo como alta consistencia interna de las subescalas. Como contrapartida, limita el número de dimensiones a 4: “expresión de emociones positivas”, “expresión de emociones negativas”, “sensibilidad requerida” y “disonancia emocional”. Estas dimensiones son las que utilizan Zapf y Holz (2006) para medir los efectos positivos y negativos del trabajo emocional en las organizaciones.

El modelo de 5 dimensiones y, especialmente, el de 6 dimensiones enriquecen la medida de trabajo emocional y su validez de contenido, incorporando la posibilidad de medir el “control de la interacción” y la “expresión de emociones neutras” respectivamente. Aunque necesita refinarse la medida de estas dos dimensiones para incrementar su consistencia interna, creemos que su relevancia teórica aconseja su inclusión a la hora de estudiar el trabajo emocional.

Por un lado, son muchas las profesiones en las que las emociones neutras son organizacionalmente deseables y suponen una demanda frecuente del rol laboral. Éste es el caso, por ejemplo, de profesionales sanitarios, policía y otros cuerpos de seguridad, personal de atención al cliente y otros profesionales que frecuentemente han de mostrar emociones como la tranquilidad o la imparcialidad durante su jornada laboral. Por otro

lado, la inclusión de la dimensión del control de la interacción permite una medida de la capacidad de influencia del trabajador/a sobre las demandas emocionales del trabajo otorgándole la opción de reducir las consecuencias negativas de las mismas sobre su bienestar.

Finalmente, ninguno de los modelos estadísticamente aceptables permite la inclusión de las dimensiones “empatía” y “control emocional”. La demanda de “empatía” se solapa con la subescala “sensibilidad requerida” y un análisis del contenido de los ítems apunta también a la difícil distinción semántica y más aún complicada medición de dos conceptos muy próximos: la lectura y/o identificación de las emociones que siente el otro (sensibilidad requerida) y la adaptación de los propios (empatía). Otra dimensión que no podemos apoyar empíricamente es la de “control de emociones”. A pesar de que su relevancia teórica es destacada, coincidimos con Zapf en que la subescala desarrollada para medirla en el FEWS no funciona bien y necesita mejorar (Zapf et al., 1999).

Una de las principales limitaciones de esta investigación es que el estudio se llevó a cabo únicamente con empleados del sector turístico y sería recomendable seguir esta línea de investigación ampliando el tipo de muestra para poder medir el trabajo emocional en otras profesiones distintas al sector turístico y que por la naturaleza del puesto de trabajo también implican el manejo y la expresión de emociones como es el caso de las profesiones del sector sanitario o el sector educativo.

**4. ESTUDIO 2. Supportive Climate and its
Protective Role in the Emotion Rule
Dissonance- Emotional Exhaustion
Relationship: a Multilevel Analysis**

4.1 Abstract

Emotion work, or the requirement to display certain emotions during service interactions, may produce burnout when these emotions are not truly felt – emotion rule dissonance. Building on the support-buffering model we hypothesized that a supportive climate should provide emotional resources to employees protecting them against strain from emotion work. We tested this multilevel prediction in a sample of 317 front-line employees nested in 99 work-units at large Spanish hotels and restaurants. Our results showed that supportive climate protects employees against experiencing emotional exhaustion (direct effect) and attenuates the negative effects of emotion rule dissonance on emotional exhaustion (moderating effects). These results provide empirical evidence for the important role of supportive climate as a buffer between emotion work and well-being.

KEYWORDS: supportive climate, emotion work, emotion rule dissonance, emotional exhaustion, multilevel.

4.2. Introduction

Social support at work can be viewed as “overall levels of helpful social interaction available on the job” (Karasek and Theorell, 1990, p.69) commonly provided by coworkers and managers (Liao, Joshi, and Chuang, 2004). Social support is one of the most popular resources that have been studied as a buffer of the negative effects of work stressors (Beehr, 1995; Kahn and Byosiere, 1992). Yet research on social support has mainly focused on individuals, specifically, on how employees individually seek and provide support. This individual level perspective is appropriate to the extent that supportive behaviours are displayed by individuals (Drach-Zahavy, 2004). However, it disregards the fact that employees are not isolated in their workplaces and it fails in capturing the way support grows within a context (Collins and Feeney, 2000) and the effects of shared perceptions of social support. Only a few studies have addressed this construct at a team level of analysis focusing on their effects on team outcomes such as satisfaction and performance (e.g., Bliese and Castro, 2000; Griffin, Patterson, and West 2001; Janz, Colquitt, and Noe, 1997). Accordingly, our first aim is to introduce the concept of supportive climate. Based on the Social Identity Theory, we propose that employees’ identification with a group that works under similar conditions and shares tasks sets the ground for an emergence of a collective perception of social support. Thus, employees from the same unit develop shared perceptions about the levels of social support that are available in a team, creating supportive climate.

Second, contradictory evidence has been found regarding the effects of social support. “Social support often appears to alleviate strains, but sometimes it has no effect, and at times it even appears to have a harmful effect” (Beehr, Bowling and Bennett, 2010, p.45). For example, some studies have found that social support is an

effective resource for people who experience high levels of stress (e.g. Chan, 2002; Van Dick and Wagner, 2001) while others have not supported this contention (e.g. Zellars and Perrewe, 2001).

Researchers have repeatedly pointed out that the display of organizationally desired emotions to customers is an important job demand in service settings, and this emotional demand is a considerable source of stress (Zapf, 2002). Sometimes, frontline employees may feel an inconsistency between their real feelings and the organizationally desired emotions; this is called Emotion Rule dissonance (ER dissonance). ER dissonance is considered a job stressor and it is related to emotional exhaustion (Lewig and Dollard, 2001; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, and Holz, 2001). Accordingly, our second aim is to analyse whether a high supportive climate can alleviate emotional exhaustion experienced as a result of ER dissonance.

The added value of this study is twofold. First, rather than sticking to the individual level of analysis, we consider social support as a group-level variable (supportive climate) in our study. Thus, this study contributes to the growing body of multilevel research in the occupational health literature (Grandey, Foo, Groth, and Goodwin, 2012) integrating individual and unit levels as well as cross-level interaction effects. Second, we study the protective role of supportive climate in the ER dissonance – emotional exhaustion relationship in frontline employees (receptionists and waiters) in order to improve employees' wellbeing and thus facilitate a better service delivery.

Emotion Rule Dissonance and Emotional Exhaustion

Organizations present either explicit or implicit emotional display rules, also known as emotional job requirements. These rules establish the employees' appropriate emotional display during service encounters (Ashforth and Humphrey, 1993) and force

them to interact with customers in a certain way. In the tourist sector, employees are generally required to show positive emotions in order to obtain customers' positive affects after the service interaction (Pugh, 2001), and customer satisfaction (Tan, Foo, and Kwek, 2004). We cannot assume that employees are always in a good mood; therefore sometimes they fake their emotional expression. The discrepancy between felt and required emotions at the workplace is referred as ER dissonance (Holman, Chissick, and Totterdell, 2002; Holman et al., 2008; Hülshager and Schewe, 2011). ER dissonance implies a lack of freedom to express the emotions they really feel and may represent a source of stress (Lewig and Dollard, 2003) and burnout (Brotheridge and Grandey, 2002; Heuven and Bakker, 2003). Emotion work literature has found this aspect of emotion work to be the major predictor of emotional exhaustion (Heuven and Bakker, 2003; Lewig and Dollard, 2003).

Emotional exhaustion is the central quality of burnout and the most obvious manifestation of this syndrome (Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001). Emotional exhaustion refers to feelings of one's resources being depleted and feelings of fatigue resulting from chronic job demands (Donahue et al., 2012). There are various explanations why ER dissonance may evoke emotional exhaustion. Rafaeli and Sutton (1987) suggested that ER dissonance causes emotional exhaustion because employees experience a person–role conflict due to the contradiction between felt and required emotions during service interaction. Role conflict is a key antecedent to emotional exhaustion (Lee and Ashforth, 1996; Lewig and Dollard, 2003). Second, managing the discrepancy between required and felt emotions evokes regulatory processes that are effortful and deplete mental resources (Baumeister et al., 1998). Third, the person will often not succeed in bringing the felt emotions in line with the required ones resulting in either surface acting (expressing emotions that are not felt, Hochschild, 1983) or

emotional deviance (neither feeling nor expressing the required emotions, Rafaeli and Sutton, 1987) leading to feelings of inauthenticity, an unpleasant state related to psychological strain (Grandey et al., 2012). Following these lines of arguments, frontline employees would benefit from resources to protect themselves against the emotional exhaustion caused by ER dissonance. Below we present the resource of social support at the team level as a potential buffer for emotional exhaustion.

Social support as a group level variable: Supportive climate

Climate is defined as organizational or team members' shared perceptions of the work environment (Jones and James, 1979). Supportive climate is one of the facets of climate and it refers to the degree to which relations among group members are friendly and mutually cooperative (González-Romá and Peiró, 1999). Thus, supportive climate refers to the team shared perceptions regarding the existing levels of friendliness and cooperativeness.

Although typically studied as individual-level perceptions, social support has been argued to vary at group level (Bliese and Castro, 2000). Employees are not isolated in their workplaces; they work together, communicate to, and help the same customers. They exchange their opinions creating a shared perception of the supportive conditions that exist in their work-unit. Since social dynamics among group members allow for convergence of individual perceptions of social support, and support from supervisors is often directed at the group instead of the individual (Chen and Bliese, 2002), it seems plausible that work-units generate collective perceptions about the availability of social support.

In line with these arguments, the Social Identity Theory (Tajfel and Turner, 1979) suggests that the perception of belonging to a group is important to people's experiences of social support and reactions to stressors (Van Dick and Haslam, 2010). Rather than a personal matter of the individual, groups and group dynamics play a key role on the trajectory of health-related problems. According to the Social Identity Theory groups differ in the amount of shared identity among group members. When employees feel identified with their group, they act in terms of group interests and cooperate more frequently (Ashforth, Harrison, and Corley, 2008). Accordingly, “social support is more likely to be given, received, and interpreted in the spirit in which it is intended to the extent that those who are in a position to provide and receive that support perceive themselves to share a sense of social identity” (Haslam, Jetten, Postmes, and Haslam, 2009, p. 11).

In the present study, we propose that between-groups differences may exist in supportive climate indicating that supportive behaviours may be partly a group level phenomenon and support can be understood as a product of social identity at work. Through social interactions, both bottom-up processes (e.g. member personality, vicarious learning) and top down processes (e.g. professional training, supervisor feedback) employees develop a shared perception of social support. Supportive behaviours such as sharing ideas, showing mutual caring and acceptance as well as tangible assistance (Drach-Zahavy, 2004) can vary significantly within an organization with one group being very supportive and another being very unsupportive. Thus, different work-units may perceive different levels of support and consequently have different supportive climates (Bashshur, Hernández, and González-Romá, 2011). The question now is: how does this shared perception of social support affect individual wellbeing?

Alleviating Emotional Exhaustion from ER Dissonance: the Role of Supportive Climate

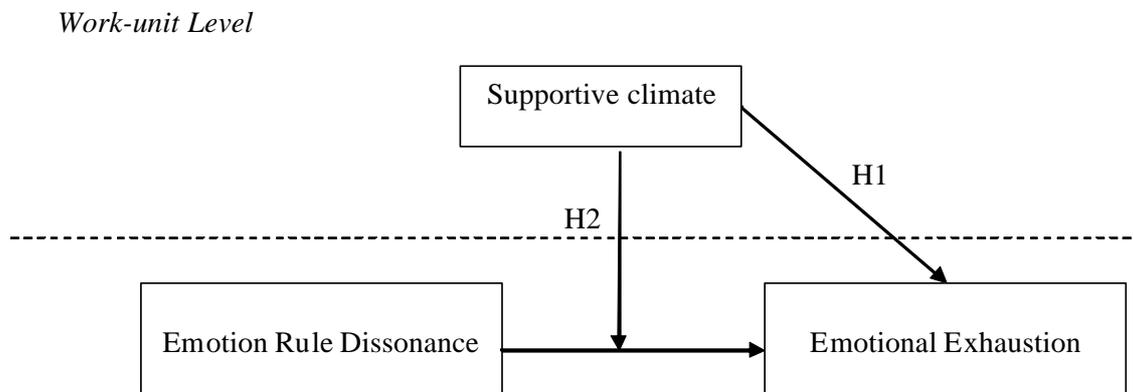
Our main objective is to examine whether high levels of supportive climate affect individual well-being. Social identification with a group has been shown to influence employees' well-being through different avenues and at different levels (individual and group level) (Haslam et al., 2009). Social networks composed by co-workers may not only communicate and reinforce role expectations but also offer defense mechanisms to buffer the impact of ER dissonance on emotional exhaustion. Thus, collective identity may create mechanisms of cooperation and support which add an extra value to individual perceptions of support and buffer the negative effects of ER dissonance on exhaustion.

There are two main processes that have been proposed to explain the beneficial effect of social support (Cohen and Wills, 1985). First, the *direct effects model* suggests that social support has a positive impact on well-being, that is, social support has some beneficial effects regardless of the amount of stress experienced (Cohen and Wills, 1985; Greenglass, Burke, and Konarski, 1997). For example, by providing resources to meet important human needs for security, social contact, approval, belonging, and affection (Sundin, Hochwalder, and Lisspers, 2011). Likewise there is empirical evidence for negative relationships between workplace social support and burnout (e.g., Lee and Ashforth, 1993; Schaufeli and Enzmann, 1998), and emotional exhaustion (e.g., Kinman, Wray, and Strange, 2011). Extending this evidence of individual level studies to the group level, and considering the arguments presented above we hypothesize that *supportive climate will have a negative relationship with emotional exhaustion (Hypothesis 1)*.

Second, the *buffering or moderator model* suggests that social support protects employees from the adverse effects of stressful events. We are aware of just a few studies that have examined the role played by social support in emotion work processes. Some studies found that social support can buffer the negative impact of ER dissonance on burnout (Kinman et al., 2011; Zapf, 2002), while others failed to find evidence for the buffering effect (Bakker, Demerouti, and Euwema, 2005; van Vegchel, de Jonge, Soderfeldt, Dormann, and Schaufeli, 2004).

In the present study we propose that if frontline employees are emotionally exhausted due to emotional demands, a collective perception of social support, that is, a shared perception that they are working in an empathetic, understanding and collaborative team, will lead to reports of lower levels of emotional exhaustion. Thus, the relationship between ER dissonance and emotional exhaustion will be weaker when supportive climate is high. Extending this evidence of individual level studies to the group level and considering the arguments presented above we hypothesize that *Supportive climate will moderate the relationship between ER dissonance and emotional exhaustion (Hypothesis 2)*.

As Figure 1 shows, we propose there is a direct effect of supportive climate on emotional exhaustion and a moderating effect of supportive climate in the relationship ER dissonance- emotional exhaustion.

Figure 1. Research framework.

Individual level

Note: H = Hypothesis

4.3. Method

Participants and Procedure

The participants in this study were 317 frontline employees from hotels located on the Spanish Mediterranean coast. In each hotel two work teams were considered: a) hotel receptionists' employees and b) restaurant employees. Employees who work as receptionists or restaurant staff of a particular hotel share most of their work tasks, they have to take care of the same customers and they frequently interact to solve customer needs. The final sample in this study consisted of 99 work-units (52 hotel receptions and 47 restaurants). Work-units were made up of employees who worked together and had the same supervisor; they held similar goals and tasks and interacted frequently with customers as a part of their work role. The number of employees per work-unit ranged from 3 to 7 ($M= 4.18$) depending on the work-unit.

The sample average age was 32.32 years ($SD = 9.98$), 51% were women, and average tenure was 5.1 years ($SD = 7.31$). Participation of employees was both anonymous and voluntary and 'informed consent' was appropriately obtained. All employees in the study completed a questionnaire during company time.

Measures

ER dissonance was assessed with the Spanish version (Ortiz, Navarro, García-Buades, Ramis, and Manassero, 2012) of the Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS 4.0; Zapf et al., 2000). The scale consisted of 4 items (e.g. “How often do you have to show emotions that do not correspond to your actual emotions?”) scored on a 5-point scale ranging from 1 (“very rarely/never”) to 5 (“very often/several times an hour”).

Emotional exhaustion was measured with the Spanish version of the Maslach-Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS; Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002). The scale consisted of 5 items (e.g., “I feel used up at the end of a work day”), ranging from 0 (never) to 6 (always).

Supportive climate was measured with a three-item scale from the First Organizational Climate Unified Search (FOCUS-93; González-Roma and Peiró, 1999) with a 7-point scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree). Items were: “co-workers help each other to get the job done”, “personal relationships among peers are good”, and “co-workers show concern and offer support for personal problems”.

Control variables. We included hotel location (city vs. beach hotels) to account for differences in customer segments, seasonality, and staff stability; and type of work-

unit to control for differences in type and frequency of emotion work (waiters vs. receptionists).

Means, standard deviations, reliability estimates, and correlations between all variables are shown in Table 1.

Table 1. Descriptive statistics (means and standard deviations) and intercorrelations.

Variable	M	SD	1	2	3
1.ER dissonance	2.98	.96	(.83)		
2.Emotional exhaustion	2.58	1.45	.27**	(.82)	
3.Supportive climate	5.70	.88	-.05	-.19**	(.84)

Cronbach's alphas in parentheses on the diagonal.

**p<.01. *p<.05.

N = 317 individuals, N = 99 work-units.

Data aggregation

Supportive climate was an aggregate variable – it reflected the averaged perceptions of all members of a work-unit. This aggregated measure is a better and more reliable rating of the social context than any single rating (Bliese, 2000; Bliese and Castro, 2000). Besides, it allows assessing the contextual work environment in ways that cannot be done by relying merely on individual-level variables.

We statistically justified the aggregation of supportive climate by exploring within-work-unit agreement and reliability and between-work-unit differences. We computed the intraclass correlation coefficients (ICCs) using one-way random ANOVA to identify between-groups variability (Bliese, 2000). Additionally, we computed the

$r_{wg(j)}$ as an index that conveys mean inter-rater agreement within the groups (James, 1982).

One-way ANOVA indicated significant between-group variance in supportive climate [$F(99, 316) = 2.44, p < .01, ICC(1) = .30, ICC(2) = .58$]. The average $r_{wg(j)}$ for supportive climate was .54. The $r_{wg(j)}$ values ranged from .50 to .70. Thus the agreement at the work-unit level was “moderate” (Brown and Hauenstein, 2005; LeBreton and Senter, 2008). The data showed acceptable levels of within-group agreement and between-group variability for supportive climate, enabling us to examine this construct at unit level. Thus, we proceeded to test the hypotheses. Since our hypotheses were directional we used one-sided hypothesis testing.

Data Analysis

The data in our study are made up of two levels: individual employees, and work-units in organizations. We applied multilevel modelling using the program Hierarchical Linear Modeling (HLM 7, Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon and du Toit, 2011). We followed the steps suggested by many scholars (Baron and Kenny, 1986; Krull and MacKinnon, 1999, 2001) to test multilevel moderations. Essentially, we included ER dissonance and emotional exhaustion at the individual level (level 1), and included supportive climate at the work-unit level (level 2). We grand-mean centered the Level 1 predictors in order to reduce multicollinearity and to control the Level 1 effects during testing the incremental effects of the Level 2 variables (Hofmann and Gavin, 1998; Raudenbush, 1989).

4.4. Results

Hypothesis 1 proposed that a unit's supportive climate will be negatively related to emotional exhaustion. We tested this prediction by running an HLM model (Model 1) Results indicate that supportive climate was significantly and negatively associated to emotional exhaustion ($\gamma = -0.29$, $p < .01$), thus supporting our first hypothesis.

Hypothesis 2 proposed that a unit's supportive climate buffers emotional exhaustion from ER dissonance. First, we introduced control and main effects. Second, we assessed the predicted cross-level moderating effect to see whether the slope of the level 1 relationship between ER dissonance and exhaustion varies based on level 2 supportive climate. As shown in Table 2, the interaction term of supportive climate and ER dissonance had a significant and negative effect on emotional exhaustion ($\gamma = - 0.21$, $p < .05$; Model 3) beyond the control variables and main effects.

Table 2. Results from Hierarchical Linear Model (HLM) for the prediction of Emotional Exhaustion.

Level and variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	Effect	SE	t-ratio	Effect	SE	t-ratio	Effect	SE	t-ratio
L1: employee									
Location	-.24	.21	-1.16	-.10	.20	-.50	-.20	.20	-.97
Work-unit	.07	.19	.37	.09	.17	.52	.05	.17	.29
ER dissonance				.33**	.11	2.96	.42**	.09	4.66
L2: work-unit									
SC	-.29**	.09	-3.11	-	.09	-2.49	-.20*	.09	-2.24
Cross-level									
ER dissonance X SC							-.21*	.11	-1.92

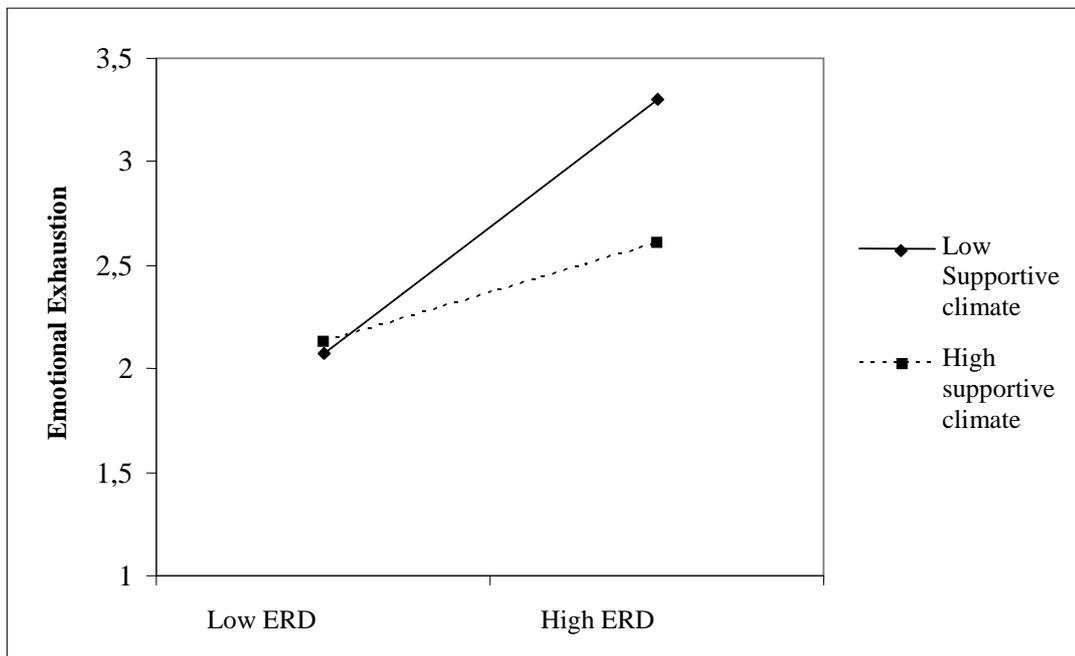
Note. SC= Supportive Climate

**p<.01; *p<.05

Work-unit and location were treated as dummy variables. For work-unit: 0=receptionist work-unit, 1= waiters work-unit. For location: 0=beach hotels, 1=city hotel. One tailed test

We plotted the simple slopes at one standard deviation above and below the mean of unit-level supportive climate (Figure 2). The simple slope for the relationship between ER dissonance and emotional exhaustion was significantly positive for units with a low supportive climate ($b = 0.64$, $se = 0.14$, $t = 4.41$, $p < .01$), and for units with a high supportive climate ($b = 0.24$, $se = 0.13$, $t = 1.84$, $p < .05$) but less steep for the latter. These results support that a high supportive climate buffers against depletion due to ER dissonance (*Hypothesis 2*).

Figure 2. Individual level relationships of ERD and emotional exhaustion moderated by supportive climate.



4.5. Discussion

The purpose of this article was to clarify the effects of supportive climate on emotional exhaustion as well as the role of supportive climate in the relationship between ER dissonance and emotional exhaustion. Overall, results showed that supportive climate acts as a contextual factor that protects employees from suffering emotional exhaustion.

We first found a direct effect of supportive climate on emotional exhaustion (Hypothesis 1). As pointed out by Le Blanc, Hox, Schaufeli, and Taris (2007), this means that collective feelings of social support at the group level can reduce individual burnout experiences.

Second and the most relevant finding of our study is the moderator effect of a supportive climate on the well-established relationship between ER dissonance and emotional exhaustion (Hypothesis 2). Our results reveal that employees who work in units with a low supportive climate are more vulnerable to feeling emotional exhaustion after experiencing ER dissonance compared to employees who work in a unit with a high supportive climate. Consequently, a supportive climate protects employees who experience ER dissonance from suffering emotional exhaustion. Literature on stress has explained the role of social support using the *buffering hypothesis*. The main principle is that support provided by one's social network (the employees' work-unit) has a buffering effect on ER dissonance because of the ability of the network to protect the person from the harmful effects of ER dissonance (Karatepe and Aleshinloye, 2009).

Supportive climate may protect employees against the negative effects of ER dissonance in different ways. First, it may promote a sense of coherence and form a beneficial work-unit climate thus enhancing collaboration among team members (Wong and Lin, 2007). Second, it may increase group cohesion and the provision of “emotional mentoring”. This term refers to colleagues that provide mutual support and help others to develop more adaptative management skills (Kinman et al., 2011). For example, by sharing strategies to better manage their own and customers' emotions, especially when facing a problematic customer. Third, it may promote the feeling of emotional support e.g. allowing them to vent emotions after an unpleasant interaction. Finally, highly supportive colleagues may intervene during a tense service interaction and collaborate in providing the service, thereby helping to reduce exhaustion.

This study provides empirical evidence contributing to the nascent research literature that focus on the importance of the role that groups, group life and social identities associated to them play in influencing employees' wellbeing (Haslam et al.,

2009). Social Identity Theory suggests that group and organizational identification has positive outcomes such as cooperation (Ashforth et al., 2008). Accordingly, in teams or work-units where employees share a social identity there are higher levels of social support, that is, they give and receive more social support (Haslam et al., 2009). In the present study, we found between-group differences in supportive climate indicating that supportive behaviors may in part be a group level phenomenon and it can be understood as a product of social identity at work. Specifically, we were able to show the protective role of social resources within a work-unit (supportive climate) against the negative effects of emotion work.

However, recent studies show that social support might not be a useful resource for alleviating strains and at times it even appears to have harmful effect (Beehr et al., 2010; Westman, Bakker, Roziner, and Sonnentag, 2011). Westman et al. (2011) examined the adverse effects of social support in a team context. Their results revealed that teams high in social support were also high in emotional exhaustion. They contended that high levels of a collective social support can be harmful because they exacerbate the individual transmission of stress (crossover) of demands and exhaustion. Employees who work in teams with high levels of social support help each other listening other jobs problems and complaints, and it may remind them that they experience similar problems creating a contagion effect of the stress.

Following the arguments presented above and for a better understanding of the positive and/or detrimental effects of social support we tested quadratic effect to analyze possible curvilinear effects of supportive climate. We examined whether too much support might increase emotional exhaustion again. However, we found no significant effects.

Limitations and future research

The present research has some limitations. First, our measures were obtained via self-report. Participation in the study was voluntary and anonymity could be guaranteed, two factors which help reduce method bias (Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012). Most important in this context, however, is that all the effects related to group level are only slightly or not at all affected by method variance. Actually, all effects that were significant at the individual level were also significant at group level. We therefore believe that our results cannot be explained by self-report method biases. Besides, moderator effects are also normally assumed to be mostly unaffected by method effects (Siemsen, Roth, and Oliveira, 2010).

Second, although recent longitudinal studies provide support for the direction of the relationships between emotion work and strain (Hülshager, Lang, and Maier, 2010), the cross-sectional nature of our data does not permit a true test of causality. Clearly, future explorations of our model could benefit from the use of longitudinal designs.

A third limitation is that our data are restricted to a sample from a single industry, hospitality. Replication studies with samples with different emotional demands would allow for further generalizations.

Future research should identify the antecedents of supportive climate and explain why some units share high levels of social support whereas others do not, even within the same organization. Moreover, we suggest additional research on the qualitative and quantitative mechanisms of social support i.e. relative impact of different sources of support (i.e. supervisors, coworkers), types of support climates (i.e. authenticity climate, social support climate), and supportive behaviors (i.e. share information, be available to others ...).

Managerial implications

The current findings have some practical implications for managers and employees in the tourist sector. Since supportive climate serves as a buffer against emotional exhaustion, we recommend that managers foster social support. When an error or difficulty appears, highly supportive colleagues will collaborate to find a solution or provide emotional support, thus protecting each other from emotional exhaustion. One way to enhance supportive climate would be by promoting interactions among colleagues and enabling employees to talk to their peers and supervisors about client interactions, for example in work meetings (Van de Ven, van den Tooren, and Vlerick, 2013). As a second strategy, we suggest implementing team building activities that encourage the creation of a highly supportive climate. Third, through a “mentor program” mentors could provide new employees with support and guidance, explain hotel management expectations, and help alleviate their ER dissonance and exhaustion by listening to employees’ problems (Lee and Akhtar, 2007).

Overall, we believe that encouraging the development of supportive behaviors can be a critical step in improving employees’ and organizational well-being. The existence of a high supportive climate can reduce employees’ burnout, which is linked to costs of turnover, sickness absenteeism and performance decrements (e.g., Halbesleben and Bowler, 2007; Wright and Cropanzano, 1998).

**5. ESTUDIO 3. Linking Emotion Work to
Customer Satisfaction and Loyalty: a
Multilevel Study**

5.1. Abstract

Marketing and service research has identified many factors that influence customers' evaluations of services in hospitality settings. However, there is scarce research on the effects of emotion work on customer experiences. Emotion work is defined as the requirement to display organizationally desired emotions. This study empirically investigates the impact of specific dimensions of emotion work (display of positive emotions, being sensitive to customers' emotions, and emotion rule (ER) dissonance - or the requirement to display emotions that are not felt-) on customer satisfaction and loyalty. Multilevel analyses showed that teams with employees who are sensitive to customers' emotions and experience lower levels of ER dissonance have more satisfied and loyal customers. The present study shows that emotion work thus contributes to customer satisfaction and loyalty. Managerial implications discuss the consideration of emotional abilities during selection processes and training programs.

KEYWORDS: emotion work, emotion-rule dissonance, sensitivity requirements, customer satisfaction, customer loyalty.

5.2. Introduction

The role of emotions displayed by employees and experienced by customers has recently drawn the attention of researchers (Hennig-Thurau et al., 2006) as a key factor in determining customer experiences and evaluations of service providers. In today's competitive environment, companies prescribe implicit and explicit rules for the appropriate emotional expressions that their frontline employees should display during service encounters (Ashforth and Humphrey, 1993). The specific job requirement to display certain emotions during service interactions is known as Emotion Work (Hochschild 1983; Morris and Feldman, 1996; Zapf et al., 2001; Zapf et al., 1999). The frequency and type of emotions that have to be shown can vary according to occupational norms and goals. However, little research is available that describes whether employees working in a team share their perceptions of emotional demands and display, and what effect these shared perceptions might have on customer outcomes. In line with this trend, this study attempts to extend marketing theory by developing a model of how shared perceptions of emotion work affect customer evaluations of services (satisfaction and loyalty) in a hospitality setting.

Recent studies have examined the effects of emotion work in tourism (Kim 2008; Lee and Ok, 2012). Although a number of studies have linked positive emotional displays by employees with positive customer outcomes (i.e., Pugh, 2001), research is lacking on how other specific dimensions of emotion work affect customer reactions to interactive services. Given the variety of emotion work conceptualizations and different theoretical approaches (Brotheridge and Grandey, 2002), a consensus on the effects of emotional demands on service receivers is hard to achieve. In a recent meta-analysis, and (2011) point to the need to examine the relationship between specific dimensions of

emotion work and customer outcomes. In their words, “fewer than two studies were available on the relationship between ER dissonance (the discrepancy between felt and required emotions) and customer satisfaction” (p.373). Furthermore, to our knowledge there are no studies investigating the effect of other emotion work dimensions such as the need to be sensitive to customer emotions. This research aims to provide a better understanding of the relationship between specific emotion work dimensions and post-consumption customer evaluations and behavior, more specifically customer satisfaction and customer loyalty.

The hospitality industry is an ideal setting for research into emotion work because customers go to restaurants and hotels not only for the food, facilities and price, but also for interpersonal treatment (Mattila, 2001). It is well known that service quality plays a critical role in customer satisfaction and retention, and therefore in a business’ market share of the hospitality sector (Ladhari, 2009). Tourist organizations must seek high quality service delivery. This involves a great deal of emotion work as part of the professional work-role of frontline employees. We focus on frontline employees (receptionists and waiters) because they work directly with customers and play a critical role in improving customers’ loyalty and profitability (Rust, Zahorik, and Keiningham,, 1996).

The present study extends the literature on emotion work in two ways. First, we respond to the call to Niven et al. (2013) who consider that emotion work should be studied not only from an individual perspective (the employee who performs it) but also as a shared perception of a work-unit. We assess whether emotion work exhibit shared properties at work-unit level of analyses. Second, we test the effect of unit emotion

work on customer outcomes and whether shared beliefs about the frequency and expression of emotions predict customer satisfaction and loyalty.

Thus, we use a multilevel design to explore emotion-related topics in service settings following Giardini and Frese's (2008) recommendation. Employees from the same work-unit work together and share the overall workload (e.g., the customers waiting at the reception or in the restaurant), which means that all team members are exposed to similar job conditions. Therefore, members of one team should show higher agreement compared to members from different teams. Hence, we evaluate emotion work performance at the work –unit level and link it with individual customers' ratings of satisfaction and loyalty with those units. Accordingly, a richer insight can be gained into how different work-units may influence customer satisfaction and loyalty through emotion work. To achieve this, multiple informants were involved (service employees report emotion work facets, and customers are the source to measure satisfaction and loyalty levels).

Customer satisfaction and loyalty

Customer satisfaction and customer loyalty are critical elements in long-term business growth and profitability (Bernhardt, Donthu, and Kennett, 2000). Satisfaction occurs when a customer is content and happy with the received product. According to Kotler and Keller (2009), customer satisfaction is the level of pleasure or disappointment felt by a customer after comparing the perceived product with pre-consumption expectations. Thus customer satisfaction is considered to be a consequence of a positive evaluation of a product or service (Homburg and Rudolph, 2001; Oliver, 1993), consumption experience (Bearden and Teel, 1983), and price (Anderson, 1996).

Customer loyalty, on the other hand, is a customer's willingness to continue consuming a specific product or service (Jones and Sasser, 1995). Customer loyalty also refers to repurchase intentions or to favorable post-consumption word-of-mouth communication (Swan and Oliver, 1989; Zeithaml et al., 1996).

Impression management strategies are used by service providers to develop customer satisfaction and loyalty (Grandey et al., 2005). Managing emotional expressions is one strategy to meet those goals. Service organizations like hotels or restaurants require their employees to show positive emotions, attentiveness, courtesy and understanding toward customers because they pay to have a good time, and employees have the responsibility to create a positive affective atmosphere during the encounter (Pugh, 2001) and to generate a favorable impression on customers. Customers are then more satisfied and more likely to purchase a product, to do return business with the company and to speak well of it (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985). Because of this, service organizations prescribe rules for displaying appropriate emotions during service interactions (Ashforth and Humphrey, 1993). Accordingly, frontline employees are expected to manage and express certain emotions during service interactions in what is called emotion work.

The primary aim of emotion work is to influence consumers' emotional experience (Gountas, Ewing, and Gountas, 2007; Groth et al., 2009). This is especially important in the tourism industry because personal interaction comprises an essential part of the service experience (Bitner, 1990; Bowen, 1990), the performance of frontline employees is critical in customer evaluations of service such as service quality or customer satisfaction (Aziz, 2008). "Customers often form impressions of their service experience and the service providers based on the quality of service received from

customer contact employees, not products or amenities offered by the service organization” (Lee and Ok, 2013, p.2). Similarly, the quality of the interactions has also a positive effect on repurchase intentions and willingness to recommend the service (Boulding, Kalra, Staelin, and Zeithaml, 1993).

We investigate customer satisfaction as an outcome because emotion work is supposed to elicit emotional reactions among customers and customer satisfaction is an emotion-laden evaluation of the service (Dormann and Kaiser, 2002, p.262), whereas perceived service quality is a more cognitive evaluation (Oliver, 1997). On the other hand, we will examine loyalty because a service organization’s long-term success depends on its ability to acquire and retain customers (Wong and Sohal, 2003), that is, loyalty is essential for business survival (Reichheld, 1993). There is already a rich body of research across industries that substantiates the link between customer satisfaction and loyalty intentions towards the service provider (e.g., Boulding et al., 1993; Luo and Homburg, 2007; Seiders, Voss, Grewal, and Godfre, 2005). Instead, our focus is on the direct, non-mediated, relationship between emotion work and customer loyalty which remains underdeveloped.

Although some prior research has examined the role of emotions in service interactions, most of this research is limited to the interpersonal contact between employees and customers, that is, at the individual level (i.e. dyadic studies). Researchers have repeatedly examined how employees (individually) express organizationally desired emotions and their impact on customer outcomes; for instance, Mattila and Enz (2002) related hotel clerks’ emotional displays to customers’ service evaluations, as well as, positive moods after the encounter. Tsai (2001) and Tsai and Huang (2002) found a link between employee affective delivery and self-reported

customer mood and loyalty intentions. Other researchers (Grandey, 2003; Groth, et al., 2009; Hennig-Thurau, et al., 2006) have investigated the self regulatory strategies used to meet these emotional job requirements and their impact on customer outcomes. These studies found negative relationships of surface acting (faking or amplifying emotions by displaying emotions not actually felt) and positive relationships of deep acting (attempting to modify felt emotions) with customer outcomes such as service quality evaluations, loyalty intentions and perceived customer orientation (Yagil, 2012).

Likewise, none of the studies mentioned above has examined how the employees that work in the same unit share perceptions of emotion work, and how the collective expression and management of emotions of a particular service providers as a whole (work-unit) impacts customer outcomes. Therefore, to gain further insight into the development of customer loyalty and satisfaction a cross-level approach should be taken. Our aim is to contribute to the existing research gap by examining the multilevel effects of emotion work (measured at unit level) on customer outcomes, specifically on customer satisfaction and customer loyalty (measured at the individual level).

Emotion work

Tourism organizations prescribe appropriate emotions that should be expressed and inappropriate ones that should be concealed during service interactions in order to obtain favorable responses from service receivers (Van Dijk et al., 2011). “The psychological processes necessary to regulate organizationally desired emotions as part of one’s job are what are called emotion work” (Zapf and Holz, 2006, p.3).

Two key aspects of emotion work can be distinguished: (1) the emotional work requirements and (2) the emotion work process focusing on the regulation on emotions

(Grandey, 2000; Zapf et al., 2014). In the present study the emotional work requirements approach was applied. Here the question is: what is expected in a particular job? Zapf and Holz (2006) differentiated four aspects: a) the requirement to display positive emotions such as friendliness and kindness, (e.g. cabin attendants are expected to display positive emotions); b) the requirement to display negative emotions, such as anger or irritability (e.g. nursery teachers might express negative emotions such as anger to stop children fighting); c) the requirement of being sensitive to clients' emotions such as considering the emotions of clients (e.g. nurses may be sensitive to patients' emotions) and d) emotion rule (ER) dissonance, which occurs when an employee is required to display certain emotions that are not genuinely felt in a particular situation (Zapf, 2002) (e.g. police officers need to express calmness even in stressful situations). Frontline employees in hotels and restaurants are mainly expected to show positive emotions and sensitivity toward customers' emotions which may evoke ER dissonance. Thus, these three emotion work dimensions will be the focus of our study.

Emotion work as a unit-level construct

Traditionally, studies of emotion work have been conducted from an individual perspective. However, emotion work varies not only according to the type of job and person occupying it. Recently, Diefendorff et al. (2011) demonstrated that emotion work also depends on the work-unit to which the employee belongs. Employees that work in the same unit or department perceive display rules a similar way which implies that it can be analyzed as a group level variable. Similarly, Niven et al. (2013) encourage researchers to broaden the focus of studies of emotion work to the units within which employees perform it.

There are various reasons why emotional work requirements should be analyzed at the unit or team level. In the present study two types of teams were considered: reception and restaurant staff. Employees who work as receptionists or restaurant staff of a particular hotel are required to follow the same display rules and they work under the order and expectations (i.e. about their emotional expression) of the same unit manager (Pescosolido, 2002). In most cases members of a team will share most of their work tasks (Tschan and von Cranach, 1996) and they have to take care of the same customers. Moreover, they are exposed to the same organizational culture which may influence how they redefine and interpret their job requirements (Hackman, 1969; Zapf, 2002). Hence, the type and frequency of emotional displays are adopted and modified within particular work-units through socialization and interaction processes. Accordingly, members of the same work-unit frequently express organizationally desired emotions in a similar way (Diefendorff et al., 2011).

A few studies have recently examined the properties of emotion work at a group level, suggesting that norms and rules regarding emotional expression by employees and their emotional display may be best conceptualized at a whole-unit level rather than at an individual one. Diefendorff et al. (2011) examined emotion work in a sample of hospital nurses nested in work-units. They found high levels of within-work-unit agreement and reliability; that is, nurses within the same work-unit showed high levels of agreement regarding their expectations concerning of emotion work during interaction with patients. On the other hand, reliable between-work-unit differences in these beliefs were also found. In summary, their results support the idea that emotion work has group level properties. Similarly, Martínez-Íñigo et al. (2009) found different emotion work demands in a sample of healthcare teams, depending on the team. Thus, it

seems plausible that emotion work resides at a work-unit level to a certain extent, and we contend that a teams' or work-unit's emotion work performance affects the service experience and service evaluations of their customers.

Emotion work dimensions

So far, previous literature has mainly focused on the effects of displays of positive emotions on customer evaluations and reactions to a service. Empirical studies have shown that the requirement to display positive emotions such as happiness and cheerfulness leads to beneficial outcomes, for example, customer satisfaction (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró, García-Buades, Moliner, 2012) and spending (Bono and Vey, 2005). For instance, in their qualitative study Wong and Wang (2009) found that tour leaders are frequently requested to display positive emotions (e.g., enthusiasm, friendliness and pleasantness). Tour leaders affirm that expressing appropriate emotions often creates a positive atmosphere for participants and they are more prone to buy optional tours. Consequently, employees in the tourist sector are generally required to show positive emotions (e.g., cheerfulness and friendliness) in order to reap the benefits of “service with a smile”, as repeatedly demonstrated in literature. Extending this evidence to the work-unit level, we hypothesized that:

The requirement to display positive emotions at the work unit-level will be positively related to customer satisfaction and customer loyalty (Hypothesis 1).

The requirement to be sensitive to customer emotions is an employment requisite that have attracted less interest among researchers into emotion work. Emotions are communicated to and perceived by others during social interaction (Hareli, Rafaeli, and Parkinson, 2008; Zapf, 2002). Therefore, the display of emotions is

only half of the story. A friendly smile may often be the right response even without knowing how the other feels. In most cases however, emotional display depends on the emotional state of the interaction partner. Sensitivity requirements refer to the necessity to be sensitive to customer emotions (Zapf et al., 1999). Frontline employees perform emotion work during service interactions in order to influence customer feelings, for example evoking positive emotions (Côté, 2005; Kruml and Geddes, 2000; Zapf and Holz, 2006). But they are also required to showing sympathy when a customer is desperate. To achieve their work goal, however, it is essential for service employees to be able to consider and perceive customer emotions with accuracy to be able to display an adequate emotion. Even though empathy and the ability to understand customer emotions are very important skills for service employees (e.g. when resolving customer complaints), we were not able to identify any study that investigates the effects of sensitivity requirements on customer experience. This currently seems to be the most overlooked dimension of emotion work.

Literature on service management suggests that employees who effectively perceive and understand customer emotions are more successful members of staff because they are able to create a positive affective climate in social interactions, leading, in turn, to customer satisfaction (Barlow and Maul, 2000; Kernbach and Schutte, 2005) and customer loyalty (Cherniss, 2003). Research into service quality explores the determinants of positive customer outcomes. Thus, relational service quality focuses on the benefits of emotional aspects of social interactions between customers and employees (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró, and Moliner, 2010). Empathy is considered a key dimension of relational service quality and it is defined as caring individualized attention given to customers as an important

prerequisite in successful customer-employee interactions (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1996). Empathy has been shown to have significant effects on customer satisfaction (Ismail et al., 2006) because customers expect employees to be able to give individual care and attention; and customer loyalty, because empathy offers added value in service interactions. The employee is embedded in the heart and mind of the customer and this consequently manages to boost customer loyalty (Wong and Sohal, 2003). In line with these arguments, we hypothesized that:

Sensitivity requirements displayed by employees of a work-unit will be positively related to customer satisfaction and customer loyalty (Hypothesis 2).

As we mentioned earlier, in the tourism industry, frontline employees are frequently asked to display positive emotions but we cannot assume that they are always in a good mood. Sometimes they are bored or the interaction with a customer is an unpleasant experience. Since even in these situations employees are expected to express organizationally desired emotions, they occasionally fake emotions in order to comply with existing norms or rules. Emotion rule (ER) dissonance is the term used to refer to this discrepancy between felt and required emotions.

Many studies have examined the effects of ER dissonance on employees' wellbeing but (Hülshager and Schewe, 2011), to our knowledge, only one study has investigated how ER dissonance might influence service delivery outcomes. Initially one could think that ER dissonance experienced by employees should be relatively irrelevant to customers' affective responses or behaviors, but Dormann and Kaiser (2002) found that customers are able to perceive employees' ER dissonance (e.g., realizing that a smile is being faked) and as a result feel less satisfied with a service.

They suggested several explanations to understand this relationship. The first explanation is that “ER dissonance causes strain, which in turn leads to a reduction in service performance” (p. 275). Accordingly, employees who suffer from ER dissonance are more stressed than those for whom there is emotional harmony between the required and felt emotions, and therefore the service performance of the former is worse. The second explanation is that “ER dissonance represents an indicator of poor employee-job fit” (p. 275). Employees who feel emotional harmony will show a good fit between the felt and required emotions, demonstrating that they are able to respond to emotional job demands. In contrast, employees exposed to ER dissonance will be evaluated by customers as being unable to respond to emotional demands and are therefore not seen as competent professionals. The third explanation is that “ER dissonance leads to perceptions of low authenticity” (p. 275). Customers are able to detect whether or not the employee is being authentic in his or her emotional expression, and perceptions of low authenticity will negatively affect customer satisfaction (Yagil, 2012).

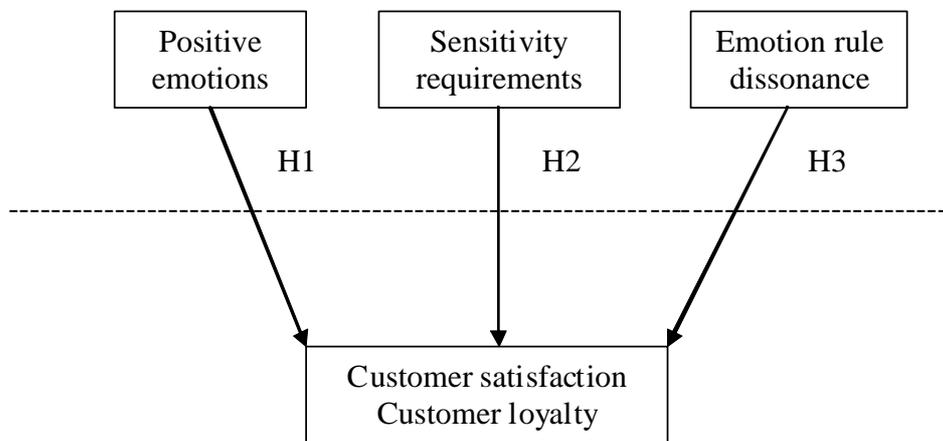
In line with the empirical results and arguments proposed by Dormann and Kaiser (2002), we contend that customers perceive and dislike inauthentic displays of emotions elicited by ER dissonance. Therefore, ER dissonance has a negative impact on customer satisfaction. At the same time, if customers do not feel ‘really’ welcome or taken at heart, they are likely to be less loyal to the company and more liable to switch to other available providers. Thus, we hypothesized that:

ER dissonance perceived by employees of a work-unit will be negatively related to customer satisfaction and customer loyalty (Hypothesis 3).

In summary, as depicted in Figure 1, we hypothesize that those work-units with a higher requirement to display positive emotions, higher sensitivity requirements and a lower frequency of ER dissonance will provide more positive customers evaluations, specifically higher levels of customer satisfaction and customer loyalty.

Figure 1. Hypothesized relations between emotion work and customer satisfaction and customer

Work-unit level



Individual level

5.3. Method

Participants

This study is part of a larger inter-university research project on emotion work and customer outcomes in Spanish hotels.

The participants in the study were 459 service workers and 1069 customers from Spanish tourist hotels and restaurants. The employees' average age was 33.63 (SD=

10.68) and 53.4% of them were women. The average customer age was 41.54 (SD=14.25) and 44.2% of them were women.

A total of 117 work-units participated in this study. These groups were drawn from hotels located on the Spanish Mediterranean coast. In each hotel, two types of teams were considered: reception and restaurant staff. Receptionists accounted for 52.1% of the sample while the other 47.9% were waiters or waitresses. The work-units were made up of employees who worked together had the same supervisor, and shared a similar environment, goals, tasks and customers. The number of employees per work-unit ranged from 3 to 7 (M= 4.18) and the number of customers from 3 to 17 (M= 9.94).

Measures

In our study, we used measures of emotion work variables (positive emotions, sensitivity requirements and ER dissonance) and customer outcomes (customer satisfaction and customer loyalty).

Emotion work was measured using the validated Spanish version (Ortiz et al., 2012) of the Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS 4.0, Zapf et al., 2000). Three dimensions were considered: a) the requirement to display positive emotions comprising 4 items and referring to the need to express pleasant emotions at work (e.g., “How often in your job do you have to display pleasant emotions (i.e. friendliness) toward clients?), b) sensitivity requirements, comprising 3 items (e.g., “How often is it of importance in your job to know how the clients are feeling at the moment?), and c) ER dissonance consisting of 4 items (e.g., “How often in your job do you have to display emotions that do not agree with your true feelings?”). All the items were rated on a 5-point scale ranging from 1 (“very rarely/never”) to 5 (“very often/several times

an hour”). Higher ratings mean that employees are required to show positive emotions, or to be sensitive to customer emotions to a high degree or with a high frequency. Higher scores mean that employees’ perception of ER dissonance is more frequent in the third scale.

Customer satisfaction and customer loyalty were assessed by adapting the scale developed by Swan and Oliver (1989) to measure customer feelings about the choice of hotel, their intentions to return to the hotel, and to make word-of-mouth recommendations respectively (Martínez-Tur et al., 2006). The customer satisfaction scale consisted of 3 items (e.g., "I have made a good choice with this hotel"). The customer loyalty scale consisted of 3 items (e.g., "If I could, I would return to this hotel"). All the items were rated on a 7-point scale ranging from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”). Higher scores mean greater customer satisfaction and loyalty respectively.

Data Analysis

To be able to conduct multilevel analyses, we used the Hierarchical Linear Modeling program (HLM, Raudenbush, Bryk, and Congdon, 2005) to test our hypotheses. One reason for this decision is because our hypotheses encompass variables taken on two different levels. Basically, we included customer satisfaction and customer loyalty at an individual level (level 1) and emotion work dimensions at a work-unit level (level 2). We centered both level 1 and level 2 variables around the grand mean because it reduces potential problems with multicollinearity (Bryk and Raudenbush, 1992; Hofmann and Gavin, 1998). We followed the procedure proposed by Hofmann (1997) to test the relationships of this study. First, we ran a null model with no predictor

variable in order to test whether there was systematic between-unit variance in the dependent variable, which is a necessary condition in order to run the other HLM models. The analyses indicated that for both criteria, this was the case (χ^2 tests for each criterion $p < .001$). The percentage of between-unit variance relative to the total variance was assessed, with percentages of 18.8 % for customer satisfaction and 21.2 % for customer loyalty. As all hypotheses of the study were directed, one-sided hypothesis testing was used.

Data aggregation

Hospitality work-units differ in the extent to which they perform emotion work. There is within-units agreement and between-unit differences. Thus, it makes sense to statistically analyze the impact of work-unit emotion work differences on their clients' experiences of satisfaction and loyalty behavior. We statistically justified the aggregation of emotion work dimensions exploring within-work-unit agreement and reliability and between-work-unit differences. This requires an assessment of both agreement within groups and variability between groups (Hofmann, 1997). We computed the intra-class correlation coefficients (ICCs), referred to as ICC(1) and ICC(2), using one-way random ANOVA to identify between-group variability (Bliese, 2000; Shrout, and Fleiss, 1979). Additionally, we computed the $r_{wg(j)}$ as an index that conveys mean inter-rater agreement within groups (James, 1982).

The one-way ANOVA showed significant between-group variance in positive emotions [F (117, 316) = 1.70, $p < .01$, ICC(1) = .16, ICC(2) = .44], in sensitivity requirements [F(117, 326) = 1.96, $p < .01$, ICC(1) = .20, ICC(2) = .51] and in ER dissonance [F(117, 317) = 1.49, $p < .05$, ICC(1) = .12, ICC(2) = .36]. The average $r_{wg(j)}$

for positive emotions was .79, .65 for sensitivity requirements and .54 for ER dissonance. Thus agreement at a work-unit level was “strong” for positive emotions and “moderate” for sensitivity requirements and ER dissonance, following the criteria proposed by Brown and Hauenstein (2005) (LeBreton and Senter, 2008, p. 835). Note that perfect agreement within groups was not expected. Although we assume that most work tasks are shared within the groups it is likely that some employees take over special tasks which may lead to minor differences in job conditions of unit members.

Overall, the data showed acceptable levels of within-group agreement and between-group variability for the requirement to express positive emotions, sensitivity requirements and ER dissonance, enabling us to examine these constructs at a unit level. Thus, we proceeded to test the hypotheses

5.4. Results

Means, standard deviations, and zero-order correlations among the study variables are reported in Table 1. HLM was used to test our hypothesis, which involved the effects of work-unit positive emotions, sensitivity requirements and ER dissonance on individual levels of customer satisfaction and loyalty.

Table 1. Means, Standard Deviations, and Individual-Level Correlations and Reliability Estimates

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Positive emotions	4.20	.72	(.72)				
2. Sensitivity requirements	3.73	.93	.41**	(.74)			
3. ER dissonance	3.02	1.01	.27**	.15**	(.82)		
4. Customer satisfaction	5.88	1.26	.08	.11*	-.03	(.97)	
5. Customer loyalty	5.74	1.31	.05	.06	-.10*	.76**	(.76)

Cronbach's alphas in parentheses on the diagonal.

**p<.01. *p<.05.

In our first hypothesis we proposed that work-unit positive emotions were positively related to customer satisfaction and customer loyalty. Our results show that the requirement to display positive emotions in a work-unit is related neither to customer satisfaction nor to customer loyalty. Thus, hypothesis 1 was not supported. Regarding our second hypothesis, we proposed that work-unit sensitivity requirements were positively related to customer satisfaction and customer loyalty. We only found a positive relationship between work-unit sensitivity requirements and customer loyalty ($\gamma = .16$, $SE = .09$, $p < .05$). Thus, hypothesis 2 was partially supported. Finally, regarding our third hypothesis we proposed that work-unit ER dissonance was negatively related to customer satisfaction and customer loyalty. As expected, work-unit ER dissonance was negatively related to customer satisfaction ($\gamma = -.17$, $SE = .08$, $p < .05$) but there was not a significant impact on customer loyalty. Thus, hypothesis 3 was partially supported (see Table 2).

Table 2. Results of Hierarchical Linear Modeling. Single effects

Variable	Customer satisfaction				Customer loyalty			
	Coeff	SE	df	t	Coeff	SE	df	t
Intercept	5.86	.06	116	94.04**	5.72	.06	116	86.26**
Positive emotions	-.05	.12	115	-.44	.03	.13	115	.28
Sensitivity requirements	.12	.09	115	1.29	.16	.09	115	1.66*
ER dissonance	-.17	.08	115	-2.11*	-.12	.09	115	-1.32

N = 1069 individuals, N = 117 work-units.

*p<.05. **p<.01 One tailed test.

Additional analyses

Table 1 shows that all emotion work variables were positively correlated. The correlational pattern for ER dissonance suggests a suppressor effect. Conger (1974) described the suppressor effect as a situation in which the magnitude of the relationship between an independent variable and a dependent variable becomes larger when a third variable (the suppressor) is included.

We additionally examined if including work-unit ER dissonance in our model could enhance the impact of work-unit positive emotions and work-unit sensitivity requirements on customer outcomes. As shown in Table 3, work-unit positive emotions was found to be associated neither with customer satisfaction ($\gamma = -.05$) nor customer loyalty ($\gamma = .03$). However, after the inclusion of ER dissonance the magnitude of the relationship between work-unit positive emotions and customer satisfaction ($\gamma = .07$) as well as the relationship between work-unit positive emotions and customer loyalty ($\gamma = .15$) was slightly larger. Work-unit sensitivity requirements predicted customer satisfaction ($\gamma = .16$, $p < .05$) and customer loyalty ($\gamma = .19$, $p < .05$). When work-unit ER

dissonance was removed from the equation the significant effect of work-unit sensitivity requirement was lower for customer satisfaction ($\gamma = .12, p=.09$) as well as customer loyalty ($\gamma = .16, p<.05$). That is, the results of these analyses support the contention that work-unit ER dissonance exerts a suppression effect on the relationship between work-unit sensitivity requirements and customer loyalty.

Table 3. Results of Hierarchical Linear Modeling. Suppression effects.

Relationship	Coeff	SE	df	t
Work-unit positive emotions → customer satisfaction (with ER dissonance)	.07	.12	114	.56
Work-unit positive emotions → customer satisfaction (no ER dissonance)	-.05	.12	115	-.44
Work-unit positive emotions → customer loyalty (with ER dissonance)	.15	.13	114	1.12
Work-unit positive emotions → customer loyalty (no ER dissonance)	.03	.13	115	.28
Work-unit sensitivity requirements → customer satisfaction (with ER dissonance)	.16	.09	114	1.78*
Work-unit sensitivity requirements → customer satisfaction (no ER dissonance)	.12	.09	114	1.29
Work-unit sensitivity requirements → customer loyalty (with ER dissonance)	.19	.09	114	2.03*
Work-unit sensitivity requirements → customer loyalty (no ER dissonance)	.16	.09	115	1.66*

N = 1069 individuals, N = 117 work-units.

* $p<.05$ One tailed test.

5.5. Discussion

The pursuit of satisfied and loyal customers is a key objective for organizations and managers. Although marketing literature has identified many factors that influence these outcomes, there is scarce research on the specific effects of emotion work on customers' evaluation and behavioral intentions. The main objective of our study was to

analyze how emotion work, in particular, the work-unit positive emotions, sensitivity requirements and ER dissonance may affect customers outcomes such as satisfaction and loyalty.

The results of the current study suggest some conclusions. First, in contrast to our expectations work-unit positive emotional display was not associated with customer outcomes (Hypothesis 1). This finding may suggest that the mere expression of positive emotions does not affect customer experiences. Regarding our first hypothesis, although previous emotion work and marketing studies have emphasized the benefits of having friendly frontline employees and providing a “service with a smile” to enhance overall service quality (Diefendorff and Richard, 2003; Mattila and Enz, 2002; Tsai and Huang, 2002), our results show that the work-unit display of positive emotions do not make the difference. The means in Table 1 show that positive emotions have to be expressed quite frequently as indicated by the high mean. However, just being required to display positive emotions (independent of whether the employees will display true or faked emotions) does not have such an influence on customer satisfaction and loyalty. In this sense, a previous researchers found that it is the quality of the positive emotions (i.e., the authenticity of the emotional display) rather than the extent of smiling that influences customers’ experiences and evaluations (Côté and Morgan, 2002; Grandey et al., 2005; Groth et al., 2009; Hennig-Thurau et al., 2006; Yagil, 2012).

Second, the hypothesis regarding work-unit sensitivity requirements was partially supported by the data. Our results showed a positive relation between work-unit sensitivity requirements and customer loyalty, but a non-statistically significant impact on customer satisfaction. According to our results when the employees of a work-unit are able to take the perspective of the customer and to respond sensitively to

his/her demands, the customers will be more loyal. Customer loyalty is based on a conscious evaluation process of the service interaction (Jacoby, 1971). Thus, customers will repeat if they evaluate that the employees of a work-unit are able to understand their emotions and particular needs. Similar findings have been reported by Wong and Sohal (2003) and Wieseke et al. (2012); they found a positive relationship between employee empathy (proximal concept of sensitivity requirements) and customer loyalty.

Our findings reveal that this work-unit sensitivity requirements-customer loyalty relationship can be boosted by the inclusion of work-unit ER dissonance. That is, work-unit sensitivity requirements include many facets, some unrelated to customer loyalty and the inclusion of work-unit ER dissonance (suppressor variable) removes the noise from these unrelated facets allowing for a better understanding the work-unit sensitivity requirements-customer loyalty relationship. Taking this suppression effect into consideration, our findings reveal that, customers will remain loyal to the hotel or restaurant if employees make an effort to understand and sympathize with their emotions especially when these efforts are perceived as authentic (low ER dissonance).

Third, the hypothesis regarding work-unit ER dissonance was also partially supported by the data. Our results showed a significant relation between work-unit ER dissonance and customer satisfaction while the effects on customer loyalty were not significant. Dormann and Kaiser (2002) reported similar findings and raised the interest in understanding the effects of ER dissonance on customer satisfaction considering the two emotional regulation strategies that employees use to respond to emotion work demands. Surface acting is associated with inauthentic emotional expressions, while deep acting involves the authentic expression of emotions (Hülshager and Schewe, 2011). When employees use surface acting, customers are able to recognize lack of

authenticity in their emotional expression and consequently they attribute lack of effort, attention and interest from employees which negatively affects customer outcomes such as word-of-mouth advertising, global evaluation, satisfaction, enjoyment, interest and customer purchase decisions (Grandey, 2003, Grandey et al., 2005; Tang et al., 2013; Van Dijk et al., 2011). The same way customers are able to perceive lack of authenticity in service employees, we contend that they perceive work-unit ER dissonance (a shared perception among work-unit members of discrepancies between felt and required emotions).

Perhaps the greatest contribution of our study is that emotion work can be conceptualized and measured as a work-unit variable. Different work environments promote, create and develop different rules and patterns of emotion work behaviours, and these differences are perceived by customers and have an influence on the customer experiences. The consideration of different dimensions of emotion work (positive emotions, sensitivity requirements and ER dissonance) at unit level not only helps to expand the literature on emotion work but it also reinforces an open view of the organizations. Scholars and practitioners argue that there is a need to extend and generalize multilevel studies because critical outcomes (e.g., customer satisfaction and loyalty) are based on processes and structures pertaining to different levels (not only the individual level but also work-unit level). Other important contribution of this study is the finding that work-units with higher sensitivity requirements and lower levels of ER dissonance have more satisfied and loyal customers. Congruently, the present effort helps to better understand how work-unit emotion work predicts customer satisfaction and loyalty to services. In this sense, the present study is the first to analyze the effects of emotion work at unit-level in the tourism industry.

Furthermore, this study provides other valuable contributions to the literature on emotions in the hospitality workplace. Our study is the first in examining sensitivity requirements in the tourism industry and its role in facilitating the achievement of organizationally desired outcomes, in particular those experienced by customers (satisfaction and loyalty). Second, we contribute to emotion work research also by using multiple informants, that is, we examine emotion work dimensions as experienced by employees, and customer satisfaction and loyalty as evaluated by customers. And third, we developed and empirically tested differential effects of emotion work dimensions on customer outcomes and our findings reveal that emotion work variables had a direct effect on customer satisfaction and loyalty. Our study explores the potential direct effects of several predictors to understand the nature of loyalty. In summary, the results obtained in a hospitality sample show interesting direct effects of employees' emotion work on customer outcomes.

Managerial implications

The results of this study have some practical implications for service organizations. First, we demonstrated the existence of shared perception of emotion work and showed how this shared perceptions influence customer outcomes. These results suggest that emotion work emerge and is modeled in work-units. Employees may share with each other the ways they manage emotions in typical situation, sharing best practices, and so on. Work-unit sensitivity requirements and work-unit ER dissonance are especially important to their performance. For this reason, managers of touristic organizations may encourage their employees to sympathize with customer emotions so that, put themselves in the client's shoes, customers will feel they have been treated as a person and not only as a number. When service staff manages to create the

“feel at home, you are welcome, I’m here to help you” atmosphere for their clients through an authentic display of emotions and sensitive response to their needs, clients will want to return and / or recommend a specific service provider. Feeling that employees take the customers’ wellbeing and best interest at heart is an added value to the service evaluation which has an impact on customers’ emotional experiences and post-consumption decisions.

Second, hospitality organizations may recruit, select and retain high quality service personnel because they are a source of competitive advantage (Van Dijk et al., 2011). Until a few years ago, it was thought that “service delivery with a smile” was the most important emotional requirement to satisfy customers and increase their loyalty to service firms (Schneider, 1994; Schneider, Ashworth, Higgs, Carr, 1996). However, our findings suggest that service managers should note that pursuing an “always smile” customer service strategy may not be enough to create satisfied and loyal customers. Accordingly, we indicate the necessity to consider during selection processes emotional abilities such as the ability to display the emotions that are required by the organization and the ability to show sensitivity towards customer’s emotions and needs.

Third, implementing specific emotion training or development programs can increase skills such as empathy (Lee and Ok, 2012) which can help employees to effectively perform emotion work in their workplaces. Clients enjoy a nice, kind human interaction with service providers. Managers should therefore recruit and train their staff accordingly.

Limitations and future research

The present study has some limitations. First, research in occupations other than receptionists and waiters might complement our results to the extent that emotional job requirements vary according to occupation and this would contribute to the generalizability of our results. A second limitation of this study concerns the cross-sectional design of the study; it means that the inferences about the causal nature of the relationships hypothesized in this study were not examined (Bobko and Stone-Romero, 1998). Thus, more longitudinal studies are recommended. Third, as indicated above, our study is the first to examine the effects of sensitivity requirements on customer outcomes. We found positive relations between employees' sensitivity and customer loyalty. However, we speculate that the scarcity of studies may be due to some conceptual problems; specifically the similarity between constructs such as empathy and emotional intelligence. Thus, future research should aim to discriminate these concepts and go further into understanding the dimension of sensitivity requirements.

Future research should also examine the predictors of customer loyalty more exhaustively. From an economic point of view, loyalty is extremely important to the financial viability of almost any service organization. In marketing literature most studies examine the mediation effect of customer satisfaction in the relationship between predictors (i.e., service quality) and customer loyalty (Ryu, Lee and Kim, 2012) and very few examine the direct effects. This is important because, although customer satisfaction and loyalty are inextricably related, they are different and independent. Thus, happy customers are oftentimes not loyal customers, and unhappy customers can be loyal customers. Many factors can influence customer loyalty, but we

emphasize the need to study the variables involved in service interactions, such as emotion work.

BLOQUE III: DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES

Esta tesis doctoral ha tenido como objetivo general profundizar en el estudio del trabajo emocional en el sector de servicios turísticos. El trabajo emocional hace referencia a la calidad de la interacción entre empleado y cliente. Los empleados de contacto (o cara al público) deben gestionar sus emociones para atender las demandas emocionales de su puesto de trabajo (Morris y Feldman, 1996; Zapf, 2002). Tras revisar la extensa línea de investigación iniciada por Hochschild hace más tres décadas sobre el trabajo emocional, tres objetivos específicos han dado lugar a tres estudios empíricos diferentes.

El primero ha sido revisar la conceptualización y medida del trabajo emocional así como realizar una validación española del Frankfurt Emotion Work Scales, uno de los cuestionarios más relevantes en su ámbito.

El segundo objetivo específico ha consistido en analizar desde una perspectiva multinivel el efecto protector y amortiguador del clima de apoyo presente en los equipos de trabajo sobre los efectos negativos de la disonancia emocional sobre el agotamiento emocional.

El tercer objetivo ha dirigido su atención hacia el rol que el trabajo emocional de los empleados del sector turístico tiene sobre las evaluaciones de los clientes de hoteles y restaurantes, concretamente, su satisfacción con el servicio y su lealtad

La investigación en trabajo emocional se caracteriza por la variedad de perspectivas en lo que a su estudio se refiere (Brotheridge y Grandey, 2002) lo que ha supuesto la creación de diferentes instrumentos para medir este constructo. En este sentido, el primer estudio tenía como objetivo validar la Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS; Zapf et al., 1999) en español.

Por otro lado, las diferentes conceptualizaciones del trabajo emocional han dado lugar a resultados contradictorios en relación a los efectos (positivos y/o negativos) de esta demanda laboral. A pesar de este hecho, se puede concluir que la disonancia emocional tiene consecuencias negativas para el bienestar de los empleados, por ejemplo, incrementando los niveles de agotamiento emocional (Brotheridge y Lee, 1998). Por este motivo, surge la necesidad de investigar qué recursos pueden atenuar el impacto negativo del trabajo emocional, concretamente, de la disonancia emocional. En consecuencia, el segundo estudio analizó el clima de apoyo como un factor que puede proteger a los empleados que sufren agotamiento emocional debido a las demandas emocionales de su puesto de trabajo. Por otra parte, no podemos olvidar que la expresión y gestión emocional que llevan a cabo los empleados está dirigida a los clientes, a quienes también les afecta el trabajo emocional. Sorprendentemente, son pocos los estudios que han analizado los efectos del trabajo emocional en la percepción de calidad del servicio, satisfacción del cliente y otras variables similares. De esta manera, el tercer estudio examinó cómo dos dimensiones del trabajo emocional (disonancia emocional y sensibilidad requerida) afectaban a la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Estudio I: Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt.

Como hemos visto en la introducción, dos grandes enfoques teóricos agrupan la mayoría de los modelos que explican el trabajo emocional, por un lado, los modelos explicativos sobre las estrategias de regulación emocional que pueden llevar a cabo los empleados para expresar las emociones requeridas por su puesto de trabajo (p.ej., Grandey, 2000; Morris y Feldman, 1996) y, por otro, los modelos centrados en las

demandas emocionales que poseen los puestos de trabajo (Hochschild, 1982; Wharton, 1993). Esta tesis doctoral se ha centrado en la segunda perspectiva, concretamente en el modelo de trabajo emocional propuesto por Zapf, Vogt, Seifert, Mertini e Isic (1999) medido a través de un instrumento cuantitativo, la Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS; Zapf et al., 1999).

Varias investigaciones (p.ej., Morris y Feldman, 1996; Mann, 1999; Best et al., 1997) han puesto de manifiesto que el trabajo emocional no es un constructo unidimensional. Los puestos de trabajo no tienen niveles altos o bajos de trabajo emocional sino que el tipo y la frecuencia de emociones que deben expresarse depende cada ocupación. Zapf et al. (1999) propusieron una escala de trabajo emocional como constructo multidimensional. Tras validarla con diversas muestras concluyeron que el FEWS mide cinco dimensiones del trabajo emocional: (1) la demanda de expresión de emociones positivas (abreviado como “emociones positivas”); (2) la demanda de expresión de emociones negativas (“emociones negativas”); (3) la demanda de ser sensible con las emociones de los clientes (“sensibilidad requerida”); (4) la capacidad de influir en la interacción social (“control de la interacción”); y (5) la disonancia entre las emociones sentidas y las expresadas (“disonancia emocional”). En estudios posteriores, Zapf y Holz (2006) analizan únicamente cuatro de las cinco dimensiones: las demandas de expresar emociones positivas, negativas y de ser sensible con las emociones de los clientes y la disonancia emocional, descartando el factor control de la interacción.

En el primer estudio de esta tesis se tradujo al español la escala FEWS, se analizaron las dimensiones que componían esta escala, así como sus propiedades psicométricas. Inicialmente, esta escala medía el trabajo emocional como un constructo compuesto por ocho dimensiones: “emociones positivas”, “emociones negativas”,

“emociones neutras”, “sensibilidad requerida”, “disonancia emocional”, “control de la interacción”, “control emocional” y “empatía”. Se analizaron diferentes modelos compuestos por ocho, seis, cinco y cuatro dimensiones. El modelo de cuatro dimensiones era el que mejor funcionaba estadísticamente, ya que presentó tanto una adecuada validez de constructo como una alta consistencia interna de las subescalas. Sin embargo, como contrapartida, limitaba el número de dimensiones a únicamente 4: “emociones positivas”, “emociones negativas”, “sensibilidad requerida” y “disonancia emocional”.

El modelo de seis dimensiones enriquecía especialmente la medida de trabajo emocional y su validez de contenido, ya que al incorporar “emociones neutras” y el “control de la interacción” hacía el constructo más completo y aplicable a más ocupaciones. El personal sanitario, la policía y otros cuerpos de seguridad entre otras profesiones se caracterizan por una manifestación frecuente de emociones neutras como la tranquilidad o la imparcialidad durante la jornada laboral. Por este motivo, consideramos relevante incluir este requisito de expresión emocional en la escala FEWS. Sin embargo, la subescala de “emociones neutras” no alcanza los criterios de fiabilidad estándar (α de Cronbach obtiene un valor de 0.38) en la muestra utilizada para la validación. Para poder incluirla en el instrumento debe ser mejorada cambiando la redacción de los ítems, utilizando ejemplos, añadiendo más ítems, etc.

Por otra parte, la inclusión de la dimensión “control de la interacción” permite evaluar la capacidad de influencia del trabajador/a sobre las demandas emocionales del trabajo, otorgándole la opción de reducir las consecuencias negativas de las mismas sobre su bienestar. La fiabilidad de esta escala también es problemática (α de

Cronbach= 0.55) y debería mejorarse aplicando medidas similares a las explicadas anteriormente para la dimensión “emociones neutras”.

Por último, señalar que las dos únicas dimensiones que quedarían excluidas de la escala son “empatía” y “control emocional”. La demanda de “empatía” se solapa con la subescala “sensibilidad requerida”. El análisis del contenido de los ítems apunta que la distinción semántica entre ambas dimensiones es complicada porque se trata de dos conceptos muy próximos. Cabe afirmar que la “sensibilidad requerida” es la demanda de leer y/o identificar las emociones que siente el cliente, mientras que la “empatía” es una dimensión más compleja que se centra en la demanda de adaptar los propios sentimientos a los de los clientes. Próximos estudios podrían mejorar la dimensión “empatía” remarcando los aspectos que son únicos de esta dimensión, diferenciándola de “sensibilidad requerida”. Otra opción sería realizar una revisión teórica de ambas dimensiones y valorar la posibilidad de unir las en una sola dimensión para darle un sentido más global de la demanda que tienen algunos trabajadores de “leer, entender y adaptarse a las emociones de los clientes”. Otra dimensión que no recibe apoyo empírico en esta validación es la de “control de emociones”. A pesar de que su relevancia teórica es destacada, coincidimos con Zapf en que la subescala desarrollada para medirla en el FEWS no funciona adecuadamente y necesita mejorar (Zapf et al., 1999). Otros autores han desarrollado escalas de control de emociones que podrían adaptarse para complementar adecuadamente el FEWS. Por ejemplo Roger y Najarian (1989) elaboraron el “Emotion control Questionnaire (ECQ)”; esta escala que mide el grado en que las personas controlan sus emociones.

En conclusión, los resultados obtenidos en este primer estudio nos permiten afirmar que la versión española del FEWS funciona razonablemente bien. Las

propiedades estadísticas y psicométricas son similares a las publicadas por sus autores en su versión alemana. Además, permite recoger algunas de los requisitos más importantes que las organizaciones turísticas demandan de sus empleados que trabajan de cara al cliente (emociones positivas, sensibilidad requerida y disonancia emocional).

Estudio II: Supportive Team Climate and its Moderating Role in the Emotion Work- Emotional Exhaustion Relationship: a Multilevel Analysis

Tras revisar literatura sobre los efectos positivos y negativos del trabajo emocional sobre los empleados que deben llevarlo a cabo, en el segundo estudio de esta tesis se analizan los recursos que pueden amortiguar los efectos negativos del trabajo emocional sobre el bienestar de los empleados. Específicamente analizamos el papel del clima de apoyo en la relación entre disonancia emocional-reglas y agotamiento emocional. Este estudio se llevó a cabo desde una perspectiva multinivel situando la disonancia emocional-reglas y el agotamiento emocional en el nivel individual y el clima de apoyo en el nivel grupal.

El trabajo emocional determina qué emociones deben expresar los empleados cuando interactúan con los clientes. Las normas de expresión emocional no tienen en cuenta el estado de ánimo del empleado ni sus sentimientos, de forma que, en ocasiones los empleados deben expresar emociones que no sienten y deben modificar las emociones que espontáneamente expresarían. La discrepancia entre las emociones que demanda el puesto de trabajo y las que verdaderamente siente el empleado se denomina “disonancia emocional”.

La falta de libertad de expresión emocional puede ser una fuente de estrés y puede incrementar la posibilidad de sufrir burnout (Brotheridge y Grandey, 2002; Grebner, Semmer, Lo Faso, Gut, Kälin, y Elfering, 2003; Heuven y Bakker, 2003). La disonancia emocional-reglas se ha identificado como el aspecto más estresante del trabajo emocional (Lewig y Dollard, 2003) y consecuentemente un predictor principal del burnout (Bozionelos y Kiamou, 2008; Kovács, Kovács, y Hegedüs, 2010), y más específicamente del agotamiento emocional (Abraham, 1998; Heuven y Bakker, 2003; Hülshager y Schewe, 2011; Lewig y Dollard, 2003; Morris y Feldman, 1997; Nerdinger y Röper, 1999).

La principal hipótesis del segundo estudio de esta tesis hacía referencia al papel modulador del clima de apoyo, proponiendo que es un amortiguador del impacto de la disonancia emocional-reglas sobre el agotamiento emocional de los empleados. En la introducción del estudio se describió el apoyo social como un recurso que puede mejorar el bienestar de los empleados. Sin embargo, tradicionalmente los estudios sobre apoyo social se han llevado a cabo desde una perspectiva individual (Heuven et al., 2006) ignorando la importancia del contexto en el que el empleado desarrolla su trabajo (Bliese y Jex, 2002). En la actualidad se desarrolla un creciente interés por analizar el apoyo social como un fenómeno colectivo. Los empleados generalmente no están aislados en su lugar de trabajo, sino que colaboran, interactúan y trabajan con otros empleados. Esto hace que desarrollen una identidad social como equipo y percepciones colectivas de apoyo social dando lugar a un clima de apoyo (Bliese y Castro, 2000). El clima de apoyo se describe como el grado en el que las relaciones entre los miembros son amistosas, de colaboración y ayuda mutua a la hora de resolver problemas (González-Romá y Peiró, 1999). Este estudio analizó el clima de apoyo como una propiedad contextual - grupal (de la unidad de trabajo), con el objetivo de ofrecer una

visión más realista e integral de los efectos del apoyo social en los empleados de hoteles y restaurantes.

Los resultados del estudio mostraron que el clima de apoyo es beneficioso para el bienestar de los empleados. En primer lugar, encontramos efectos directos del clima de apoyo sobre el agotamiento emocional, es decir, si los empleados perciben apoyo social a nivel grupal se reducen sus experiencias de agotamiento emocional (Le Blanc, Hox, Schaufeli, y Taris, 2007). Esto implica que incrementando los niveles de clima de apoyo, los empleados estarán más protegidos frente al agotamiento emocional. En segundo lugar, los resultados indicaron la existencia de un efecto modulador del clima de apoyo en la relación entre disonancia emocional-reglas y agotamiento emocional. De esta manera, los empleados que trabajan en unidades con niveles bajos de clima de apoyo son más vulnerables a la hora de sentir agotamiento emocional después de experimentar disonancia emocional-reglas en comparación con aquellos empleados que trabajan en unidades con niveles altos de clima de apoyo. Consecuentemente, el clima de apoyo que existe en la red social del empleado posee la habilidad de protegerle de los efectos negativos de la disonancia emocional-reglas (Karatepe y Aleshinloye, 2009) tales como el agotamiento emocional.

El clima de apoyo puede beneficiar a los empleados, por ejemplo, promoviendo un sentimiento de cohesión grupal y crear un clima positivo que mejore la colaboración entre los miembros de la unidad de trabajo (Wong y Lin, 2007). Esta visión positiva del clima de apoyo es la más extendida en la literatura. Sin embargo, recientes estudios han demostrado que trabajar en entornos con niveles altos de apoyo social puede ser contraproducente para los empleados llegando a incrementar sus niveles de agotamiento emocional (Westman et al., 2011). Estos estudios argumentan que durante las

interacciones de apoyo las personas hablan de lo peor de su trabajo (p.ej., interacciones desagradables con clientes maleducados) haciendo que, de forma involuntaria, los empleados centren su atención en situaciones estresantes y que, en consecuencia, se sientan peor que antes de esa conversación. Además, disponer de mucho apoyo social en el entorno laboral puede ser percibido como una amenaza a la propia imagen o autoestima (Fisher, Nadler, y Whitcher-Alagna, 1982) porque puede hacer que el receptor del apoyo social sienta que no es capaz de desempeñar su rol laboral (Beehr et al., 2010). La controversia acerca de la evidencia científica sobre los efectos positivos o negativos del apoyo social ha hecho que en nuestro estudio analizáramos también los posibles efectos cuadráticos del clima de apoyo. Nuestros resultados no apoyaron la idea de que un excesivo clima de apoyo en las unidades de trabajo podía incrementar el agotamiento emocional de los empleados.

En conclusión, los resultados obtenidos en este segundo estudio contribuyen al conocimiento del apoyo social como un fenómeno colectivo: el clima de apoyo. Además, gracias a la metodología multinivel hemos podido comprobar que el clima de apoyo, entendido como una percepción colectiva de apoyo social, tiene efectos directos sobre el agotamiento emocional y también un efecto modulador en la relación disonancia emoción-reglas - agotamiento emocional.

Estudio III: Linking Emotion Work to Customer Satisfaction and Loyalty.

En el tercer estudio de esta tesis el objetivo era analizar los efectos del trabajo emocional sobre la satisfacción y lealtad de los clientes. Específicamente analizamos tres dimensiones del trabajo emocional: el requisito de expresar emociones positivas

(“emociones positivas”), la sensibilidad requerida y la disonancia emocional-reglas. Este estudio se llevó a cabo utilizando diferentes informantes (empleados y clientes) y desde una perspectiva multinivel (situando la satisfacción y lealtad del cliente en el nivel individual, y las variables de trabajo emocional a nivel grupal). De este modo, se plantearon dos cuestiones novedosas en la investigación sobre el trabajo emocional. En primer lugar, analizamos el trabajo emocional como un fenómeno grupal. Y, en segundo lugar, examinamos si los destinatarios de un servicio se ven afectados por el trabajo emocional que llevan a cabo diferentes unidades de trabajo

La mayoría de los estudios en el campo del trabajo emocional se ha centrado en describir cómo el empleado responde a las demandas emocionales del puesto de trabajo y los efectos de estos requisitos sobre su bienestar laboral (p.ej., Wharton, 1993; Morris y Feldman, 1996; Grandey, 2000). Sin embargo, en los últimos años ha habido un creciente interés por comprender quién está implicado en los procesos del trabajo emocional (p.ej., los compañeros del equipo o unidad de trabajo) y a quién afecta (p.ej., a los clientes o usuarios de un servicio). Por lo tanto, se ha ampliado el foco de interés más allá del individuo que ejecuta el trabajo emocional (Niven et al., 2013).

En la introducción de este estudio explicamos que Niven et al. (2013) entre otros abordan el trabajo emocional desde una perspectiva grupal. Estos autores tienen en cuenta el papel que juega un individuo dentro de un equipo o unidad de trabajo y el papel del equipo en su conjunto. De este modo, estudiando la unidad de trabajo explican cómo las emociones, actitudes y comportamientos individuales pueden transformarse en percepciones colectivas del trabajo emocional que se debe ejecutar. El tercer artículo de esta tesis sigue esta reciente línea de investigación y examina el trabajo emocional como una variable grupal mediante el uso de técnicas multinivel. Esta perspectiva

metodológica nos ha permitido agregar constructos individuales (“emociones positivas”, la sensibilidad requerida y la disonancia emocional-reglas) a niveles superiores (Chan, 1998).

Las unidades de trabajo que atienden al usuario tienen que expresar determinadas emociones con el objetivo de incrementar rentabilidad de la organización. La literatura nos ha proporcionado evidencia suficiente para afirmar que algunas dimensiones del trabajo emocional como la expresión de emociones agradables están relacionadas con percepciones de calidad de servicio y satisfacción del cliente (Pugh, 2001; Tsai y Huang, 2002). Sin embargo, en la actualidad, se conoce aún muy poco acerca de los efectos de la sensibilidad requerida y disonancia emoción-reglas sobre las evaluaciones y experiencias de los clientes. Para ofrecer una visión más completa de los efectos del trabajo emocional sobre la satisfacción y lealtad de los clientes, este estudio analizó tres dimensiones del trabajo emocional (“emociones positivas”, sensibilidad requerida y disonancia emoción-reglas).

Los resultados obtenidos mostraron que el trabajo emocional puede entenderse como un fenómeno grupal. Los índices estadísticos correspondientes justificaban esta afirmación mostrando que “emociones positivas”, sensibilidad requerida y la disonancia emoción-reglas presentaban niveles altos de acuerdo dentro de la unidad de trabajo así como diferencias entre las unidades de trabajo. En el artículo explicamos este fenómeno argumentando que las normas y las reglas que guían los procesos del trabajo emocional se adoptan y se modifican de forma diferente en cada una de las unidades de trabajo a través de procesos de socialización e interacción (Diefendorff et al., 2011), de forma que las normas de expresión emocional pueden variar en función de la unidad de trabajo.

Sobre los efectos del trabajo emocional a nivel grupal hallamos las siguientes conclusiones:

- a) Las unidades de trabajo debían expresar frecuentemente emociones positivas, sin embargo, la mera expresión de emociones agradables no afectaba a la experiencia del consumidor. Estos resultados apoyan los de estudios previos (Grandey et al., 2005; Groth et al., 2009; Hennig-Thurau et al., 2006) que apuntan a que es la calidad de las emociones positivas (p.ej., la autenticidad a la hora de expresar alegría) en lugar de la cantidad de veces que un empleado sonríe lo que verdaderamente influye en las experiencias de los clientes y sus evaluaciones;
- b) La percepción colectiva de “sensibilidad requerida” estaba positivamente relacionada con la lealtad de los clientes (pero no con la satisfacción), especialmente si era percibida como auténtica. Si los equipos de recepcionistas o camareros son capaces de entender las emociones y necesidades de los clientes de una forma genuina (bajos niveles de disonancia emocional-reglas) los clientes muestran niveles más altos de fidelización con la organización;
- c) La percepción colectiva de “disonancia emoción-reglas” estaba negativamente relacionada con la satisfacción de los clientes (pero no con la lealtad). Según los resultados, los clientes son capaces de detectar si los empleados sienten discrepancias entre las emociones que deben sentir y las que verdaderamente sienten. Según otros estudios, los clientes detectan si los empleados fingen su emociones y consecuentemente se les atribuyen falta de esfuerzo, atención e interés en su trabajo y en el cliente, afectando negativamente a los niveles de

satisfacción, interés, promoción boca a boca de los clientes (Grandey, 2003; Grandey et al., 2005; Tang, Naumann, Miguel, 2013).

La conclusión principal de este estudio sugirió que las unidades de trabajo que presentan niveles altos de sensibilidad requerida y niveles bajos de disonancia emocional-reglas son los que consiguen que los clientes estén más satisfechos y sean más leales al establecimiento turístico. Gracias a la metodología multinivel hemos podido corroborar que si las unidades de trabajo comparten la creencia de que el cliente y sus emociones son importantes, y se esfuerzan por entender sus necesidades y sentimientos a la vez que son auténticos en su expresión emocional pueden incrementar el valor del servicio lo que está asociado con valoraciones positivas por parte de los clientes.

Limitaciones

A lo largo de esta tesis doctoral se han considerado de forma específica las limitaciones asociadas a cada uno de los tres estudios que la componen. En este apartado se indican brevemente las limitaciones más relevantes para que el lector pueda valorar el alcance de la evidencia empírica aportada. Estas limitaciones se detallan a continuación:

- Se ha utilizado un diseño transversal de investigación, lo que no permite confirmar la causalidad de las relaciones entre las variables estudiadas y se han utilizado medidas de auto-informe que puede haber incrementado artificialmente las relaciones entre las variables de estudio (Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff, 2003). Para intentar neutralizar esta limitación se han utilizado medidas de distintos informantes, ya que se ha sugerido que esta alternativa

permite incrementar la inferencia de causalidad (p.ej., Rindfleisch, Malter, Ganesan, and Moorman, 2008). Por ejemplo, en el Estudio 3 utilizaron dos fuentes: empleados y clientes.

- La muestra utilizada en esta tesis doctoral se restringe a hoteles y restaurantes de la costa Valenciana y Balear. No obstante, el sector turístico en España es especialmente relevante para la economía del país. Una de las principales características de esta muestra es que sus empleados tienen una interacción directa y frecuente con los usuarios y las empresas suelen prescribir, al menos implícitamente, qué emociones son adecuadas y cuáles inapropiadas durante las interacciones cliente-empleado (Van Dijk et al., 2011). Otras ocupaciones comparten esta característica, sin embargo, debemos prestar atención a posibles problemas de generalización de los resultados y deberían ponerse a prueba las hipótesis de estos estudios en otros contextos organizacionales.

Los resultados del primer estudio de la presente tesis confirman que la escala FEWS mide el trabajo emocional como un constructo formado por seis dimensiones. Sin embargo, el segundo y tercer estudio se han centrado únicamente en “el requisito de expresar emociones positivas”, “sensibilidad requerida” y “disonancia emoción-reglas”. Esta decisión se justifica en que las demandas emocionales son específicas de cada puesto de trabajo y en el caso de los recepcionistas y camareros estas tres dimensiones son las que mejor definen el trabajo emocional que deben desempeñar. Por otro lado, podríamos afirmar que, en ocasiones, los recepcionistas deben mostrar emociones negativas como parte de su rol laboral (p.ej., si un cliente se comporta de forma inadecuada y molesta a otros clientes deberá expresar enfado y severidad) sin embargo, esto ocurre esporádicamente. Por ello, animamos a otros investigadores a que utilicen la

escala en otras profesiones donde los requisitos de expresión emocional sean más variados y de este modo puedan aplicarse todas las dimensiones de la escala FEWS.

Implicaciones prácticas

A continuación se detallan algunas implicaciones prácticas que se derivan de los resultados obtenidos en esta tesis doctoral. Las implicaciones se refieren a cada uno de los estudios presentados: el uso del instrumento que se ha validado, la promoción del clima de apoyo en las unidades de trabajo, y prácticas de recursos humanos (selección, formación etc.) que garanticen un ajuste persona-puesto en términos de gestión y expresión emocional.

- Se proporciona un instrumento de medida que ha sido validado con datos provenientes de empleados en contextos reales de trabajo. Este cuestionario puede utilizarse con objetivos de investigación pero también para diagnosticar las demandas emocionales de las organizaciones o unidades de trabajo. Además, es un instrumento versátil que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización en la que el trabajo emocional sea una demanda laboral.
- El impacto positivo del clima de apoyo “que se respira” en la unidad de trabajo en la que se encuentra el empleado sugiere que las organizaciones deben propiciar e incentivar que los empleados colaboren y se ayuden entre sí. Concretamente en organizaciones hoteleras pueden desarrollarse iniciativas como la promoción de la interacción entre compañeros, es decir, permitir y animar a los empleados hablar con sus pares y supervisores acerca de las interacciones de los clientes (Van de Ven, van den Tooren, y Vlerick, 2013), la implementación de actividades de “team building” y la creación de “programas de mentores” (Lee y Akhtar, 2007). En general, creemos que fomentar el

desarrollo de conductas de apoyo puede ser un paso crítico en la mejora del bienestar de los empleados y el “bienestar de la organización”. Tal y como los resultados del segundo estudio indican, trabajar en una unidad en la que hay apoyo social puede reducir el desgaste de los empleados, que está vinculado con costes como la disminución del rendimiento (Halbesleben y Bowler, 2007; Wright y Cropanzano, 1998).

- El impacto que tiene el trabajo emocional (disonancia emocional-reglas y sensibilidad requerida) en las evaluaciones que hacen los clientes sobre el servicio recibido sugiere que los departamentos de recursos humanos deberían considerar el trabajo emocional en los procesos de reclutamiento y selección de personal especialmente en los puestos de trabajo cara al público. Durante el proceso de selección de personal se debería buscar un ajuste entre las demandas emocionales del puesto (el requisito de expresar determinadas emociones y mostrarse sensible a las emociones del cliente) y la capacidad de respuesta del candidato a este tipo de requisitos. En ocupaciones en las que la interacción con el cliente es frecuente y crucial para la calidad del servicio, realizar una adecuada evaluación y formación en competencias emocionales puede ser clave para el éxito de una organización.

Futura investigación

En este apartado se indican las principales propuestas de investigación que han surgido a partir de los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral.

- En futuras investigaciones recomendamos que se revisen y mejoren los contenidos y formas de medida de las dimensiones de “emociones neutras” y “control de la interacción” con el objetivo de conseguir un instrumento de evaluación del trabajo emocional más válido y fiable. Además, aunque el Frankfurt Emotion Work Scales ha sido utilizado varias veces por sus autores (Zapf et al., 1999) y otros (Martínez-Iñigo et al., 2009) recomendamos que la escala se replique en diferentes contextos para asegurar su consistencia.
- Se necesita confirmar los resultados observados en este trabajo utilizando un diseño longitudinal que permita establecer relaciones causales.
- También sería recomendable analizar los modelos que se presentan en esta tesis en otro tipo de organizaciones y sectores. Por ejemplo, sería interesante analizar si los efectos del clima de apoyo en las unidades de trabajo son estables o varían según el tipo de actividad específica de la organización, es decir, ¿Se observan los mismos beneficios del clima de apoyo en otros sectores como el educativo o el bancario?
- En la misma línea, también se podrían analizar los efectos del trabajo emocional en las evaluaciones de los receptores de otro tipo de servicios, por ejemplo ¿Cómo afecta el trabajo emocional del personal sanitario en la satisfacción de los pacientes?, ya que la evaluación de los receptores del servicio, ya sean usuarios, clientes o pacientes son importantes para cualquier tipo de organización.

- Adicionalmente, se podrían plantear nuevas cuestiones de investigación relacionadas con los efectos del trabajo emocional sobre el desempeño laboral de los empleados.
- Finalmente, proponemos estudiar de forma simultánea los efectos que tiene el trabajo emocional sobre los empleados y sobre los clientes. En las interacciones cara a cara el trabajo emocional es un elemento que afecta tanto al emisor como al receptor del servicio, de forma que enriquecería el conocimiento sobre el trabajo emocional analizar cómo les afecta a ambos simultáneamente durante la interacción.

CONCLUSIÓN

Actualmente la investigación ha reconocido la relevancia del trabajo emocional desde el punto de vista de la salud del empleado y de la competitividad de la organización. En esta línea, esta tesis doctoral presenta tres estudios que permiten contribuciones al análisis del trabajo emocional y estimulan el planteamiento de nuevas preguntas de cara a futuros trabajos.

- En el Estudio I se describe y evalúa el trabajo emocional como una demanda laboral y se valida un cuestionario para medir este constructo. Concretamente, se confirman las propiedades psicométricas de la escala Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS) en español para convertirla en un instrumento válido y fiable, útil para la comunidad de habla hispana.
- El estudio II muestra que el clima de apoyo (apoyo social compartido por la unidad de trabajo) reduce los niveles de agotamiento emocional de los

empleados. Además, los resultados indican que el apoyo que existe en una unidad de trabajo puede amortiguar los efectos negativos de la disonancia emoción-reglas, es decir, la discrepancia que existe entre las emociones que siente el empleado y las que debe expresar, sobre el agotamiento emocional.

- El estudio III muestra evidencia empírica de que el trabajo emocional no sólo afecta al bienestar de los empleados si no que tiene un impacto sobre las evaluaciones del servicio que realizan los clientes. En este estudio se plantea una visión compleja del trabajo emocional usando técnicas multinivel (se analiza el trabajo emocional a nivel grupal) y utilizando diferentes informantes (empleados y clientes). Concretamente este estudio demuestra que los clientes que son atendidos por unidades de trabajo cuyos empleados son sensibles a sus emociones y que presentan bajos niveles disonancia emoción-reglas son los que muestran puntuaciones más altas en satisfacción y lealtad.

REFERENCIAS

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229–246.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. En S. L. Sauter y L. R. Murphy (Eds.), *Organizational factors for job stress*, (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters* 7, 265-274.
- Arvey, R. D., Renz, G. L., y Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 181, 88-115.
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., y Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Aziz, Y. A. (2008). Effect of emotional dissonance and employee's empowerment on service quality and customers satisfaction perception: customer level analysis. *International Journal of Economics and Management*, 2, 237–258.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 –328.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83–104.
- Ballard, T. J., Corradi, L., Lauria, L., Mazzanti, C., Scaravelli, G., Sgorbissa, F., et al. (2004). Integrating qualitative methods into occupational health research: a study of women flight attendants. *Occupational and Environmental Medicine*, *61*, 163–166.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., y González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 558–573.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., y Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 1252–1265.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., y Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bearden, W. O. y Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research* *20*, 21–28.
- Behr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.

- Beehr, T. A., Bowling, N.A. y Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: When helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 45–59.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., y Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research 47*, 161–171.
- Best, R. G., Downey, R. G., y Jones, R. G. (1997). Incumbent perceptions of emotional work requirements. Paper presented at the *12th Annual Conference of the Society for Industrial Organizational Psychology*, St Louis, MO.
- Bierema, L. (2008). Adult learning in the workplace: Emotion work or emotion learning?. *New directions for adult and continuing education, 120*, 55-64.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surrounding and employee responses. *Journal of Marketing 54*, 69–82.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence and reliability: Implications for data aggregation and analysis. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., y Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress, 14*, 65-73.
- Bliese, P. D., y Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 265-276.
- Bobko, P., y Stone-Romero, E. F. (1998). Meta-analysis may be another useful research tool, but it is not a panacea. En G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 359–397). JAI Press, Stamford.

- Bono, J. E., y Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. En C.E. Härtel, W. Zerbe, N. M. Ashkanas (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 213–233). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., y Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research* 30, 7–27.
- Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science* 18, 43–49.
- Bozionelos, N. y Kiamou, K. (2008). Emotion work in the Hellenic frontline services environment: How it relates to emotional exhaustion and work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1110– 1132.
- Brief, A. P., y Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Briët, M., Näring, G., Brouwers, A., y van Droffelaar, A. (2005). Emotional labor: The development and validation of the dutch questionnaire on emotional labor (d-qel)]. *Gedrag: Tijdschrift voor Psychologie en Gezondheid*, 33, 318-330.
- Briner, R .B. (1995). Emotional dissonance, emotional deviance, true feelings, and the self in organizational life. Paper prepared for the *12th EGOS Colloquium*, 6 – 8 July (Istanbul, Turkey).
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 323-346.
- Brislin, R. W. (1970) Back-Translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1, 185-216.
- Brotheridge, C. M., y Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing

- two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior* 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., y Lee, R. T. (1998). On the dimensionality of emotional labour: Development and validation of an emotional labour scale. Paper presented at the *First conference on Emotions in Organizational Life*, San Diego, CA.
- Brotheridge, C. M., y Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67.
- Brotheridge, C. M., y Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-79.
- Brown, R. D., y Hauenstein, N. M. A. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8, 165–184.
- Bryk, A. S., y Raudenbush S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., García-Buades, E., y Moliner, C. (2012). Service climate and display of employees’ positive emotions: the mediating role of burnout and engagement in services. *Psychologica* 55, 229–253.
- Chan, D. (2002). Stress, self-efficacy, social support, and psychological distress among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Educational Psychology*, 22, 557-569.
- Chen, G., y Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549–556.
- Cherniss, C. (2003). Emotional intelligence and organizational effectiveness. En: C. Cherniss, D. Goleman (Eds.), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and*

- Organizations* (pp. 3-12). Jossey-Bass, San Francisco.
- Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., y Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1337–1346.
- Cohen, S. y Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310–357.
- Cohen, S., y Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310–357.
- Collins, N. L., y Feeney, B. C. (2000). A safe haven: An attachment theory perspective on support-seeking and care giving in adult romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 1053-1073.
- Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement 34*, 35-46.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*, 509–530.
- Côté, S., y Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior 23*, 947–962.
- Côté, S., van Kleef, G., y Sy, T. (2013). The social effects of emotion regulation in organizations. En A. Grandey, J. Diefendorff, y D. E. Rupp (Eds.), *Emotional labor in the 21st Century: Diverse perspectives on emotion regulation at work* (pp. 79–100). New York: Psychology Press/Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-

512.

- Denison, D. R., y Sutton, R. I. (1990). Operating room nurses. En J. R. Hackman (Eds.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp. 293-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., y Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 170–186.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology 88*, 284–294.
- Diez, R. (2002). A glossary for multilevel analysis. *Journal of Epidemiology and Community Health, 56*, 588–594.
- Dollard, M. F., y Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology 83*, 579–599.
- Donahue, E. G., Forest, J., Vallerand, R. J., Lemyre, P. N., Crevier-Braud, L., y Bergeron, E. (2012). Passion for work and emotional exhaustion: The mediating role of rumination and recovery, *Applied Psychology: Health and Well-being, 4*, 341–368.
- Dormann, C., y Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology 11*, 257–283.
- Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring team support: The role of team's design, values, and leader's support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*, 235–252.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. En P. Ekman (Eds.),

- Darwin and facial expression: A century of research in review* (pp. 169–222). New York: Academic Press.
- Erickson, R. J., y Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24, 188-213.
- Fischbach, A. (2000). GöPA. Das Göttinger Polizei-Auswahlverfahren. (Handbuch für den Testleiter). [The Göttingen Police assessment for personnel selection; manual for test administrators]. Göttingen: GeorgAugust-Universität, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie.
- Fischbach, A., y Zapf, D. (2002). Neutrality as an emotional job requirement. Paper presented at the 43 Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Humboldt-Universität, Berlin.
- Fisher, J. D., Nadler, A., y Whitcher-Alagna, S. (1982). Recipient reactions to aid. *Psychological Bulletin*, 91, 27–54.
- Frank, M. G., Ekman, P., y Friesen, W. V. (1993). Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 83–93.
- García-Buades, M. E., Manassero, M. A., Ramis, C., Torrens, G. y Genovard, A. (2003). Factor Analysis of Emotion Work: Application of the FEWS Instrument in a Spanish Sample. Comunicación presentada en el XIth European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal.
- Gaviria, J. L., y Castro, M. (2005). *Modelos jerárquicos lineales*. Madrid: La Muralla
- Giardini, A., y Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 155–170.
- Glisson, C., y Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational

- commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly* 33, 61–81.
- González-Romá, V., y Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285.
- Gountas, S., Ewing, M. T., y Gountas, J. I. (2007). Testing airline passengers' responses to flight attendants' expressive displays: the effects of positive affect. *Journal of Business Research* 20, 81–83.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. (2003). When "the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., y Sideman, L. A. (2005). Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96, 38–55.
- Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., y Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 1-14.
- Grebner, S., Semmer, N. K., Lo Faso, L., Gut, S., Kälin, W., y Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 342 – 365.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., y Konarski, R. (1997). The impact of social support on development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work and Stress*, 11, 267-278.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., y West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork:

- the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537–550.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-237.
- Gross, J. J. y Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95–103.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. y Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal* 52, 958–974.
- Hackman, R. J. (1969). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, 31, 97–128.
- Halbesleben, J. R. B., y Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 93–106.
- Hareli, S., Rafaeli, A., y Parkinson, B. (2008). Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. En N. M. Ashkanasy, y C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 349-359). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T., y Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 1–23.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., y Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., y Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service

- relationships. *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Heuven, E. y Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. y Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222–235.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hofmann, D. A., y Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623–641.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management* 23, 723–744.
- Holman, D., Chissick, C., y Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call-centers. *Motivation and Emotion*, 26, 57–81.
- Holman, D., Martínez-Íñigo, D. y Totterdell, P. (2008). Emotional labour and employee well-being: An integrative review. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 301-315). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Homburg, C. y Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research* 52, 15–33.
- Hülshager, U. R., y Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517-543.
- Ismail, I., Haron, H., Ibrahim, D. N., y Isa, S. M. (2006). Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firms. Perceptions of Malaysian public listed companies. *Managerial Auditing Journal* *21*, 738-756.
- Jacoby, J. (1971). Brand loyalty: a conceptual definition. *Proceedings of the 79th Annual Convention of American Psychological Association*, *6*, 655–656.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, *57*, 219-229.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., y Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, *50*, 877-904.
- Johnson, H. A. M., y Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 319-333.
- Jones, A. P., y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*, 201-250.
- Jones, T. O., y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customer defects. *Harvard Business Review*, *73*, 88–99.
- Kahn, R. L., y Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the*

- reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2009). An investigation of the joint effects of organizational tenure and supervisor support on work-family conflict and turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 16, 73–81.
- Karatepe, O. M., y Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358.
- Kernbach, S., y Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* 19, 438–444.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27, 151–161.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., y Adams, G. A. (1995). Family Support Inventory for Workers: a new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.
- Kinman, G., Wray, S., y Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *International Journal of Experimental Educational Psychology*, 31, 843-856.
- Kotler, P., y Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kovács, M., Kovács, E., y Hegedüs, K. (2010). Emotion Work and Burnout: Cross-sectional Study of Nurses and Physicians in Hungary. *Public Health*, 5, 432-442.
- Kozlowski, S. W., y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

- Krull, J. L., y MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249–277.
- Krull, J. L., y MacKinnon, D. P. (1999). Multilevel mediation modeling in group-based intervention studies. *Evaluation Review*, 23, 418–444.
- Kruml, S. M., y Geddes, D. (2000). Catching fire without burning out: is there an ideal way to perform emotional labor? En N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (pp. 177–188). Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Kruml, S., y Geddes, D. (1998). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. Paper presented at the *First Conference of Emotions in Organizational Life*, San Diego, CA.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions. A study in the hotel industry. *Managing Service Quality* 19, 308–331.
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., y Taris, T. W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 213–227.
- LeBreton, J. M., y Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815–852.
- Lee, J. S. Y., y Akhtar, S. (2007). Job burnout among nurses in Hong Kong: Implications for human resource practices and interventions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 63-84.
- Lee, J., y Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management* 31, 1101–1112.

- Lee, J., y Ok, C. (2013). Examination of factors affecting hotel employees' service orientation: an emotional labor perspective. *Journal of Hospitality y Tourism Research* 20, 1-32.
- Lee, R., T. y Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Lee, R. T., y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leiter, M. P. (1991). The dream denied: professional burnout and the constraints of service organizations. *Canadian Psychology*, 32, 547-558.
- Lewig, K. A., y Dollard M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 366–392.
- Liao, H., Joshi, A., y Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969–1000.
- Locke, K. (1996). A funny thing happened! The management of consumer emotions in service encounters. *Organizational Sciences*, 7, 40–59.
- Luo, X., y Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing* 71, 133–149.
- Manassero, M. A., García-Buades, E., Ramis, C., Torrens, G., y Genovard, A. (2007) Trabajo emocional, síndrome de estar quemado por el trabajo (SQT) y engagement en el sector turístico. En P.R. Gil-Monte y B. Moreno (Coord), *El síndrome de*

- quemarse por el trabajo (burnout): grupos ocupacionales de riesgo* (pp. 245-260). Madrid: Pirámide.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347- 369.
- Martínez-Íñigo, D. (2001). Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 131-153.
- Martínez-Íñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., y Holman, D. (2009). The source of display rules and their effects on primary health care professionals' well-being. *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 618–631.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J., y Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology* 36, 100–119.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476.
- Mattila, A. (2001). Emotional bonding and restaurant loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, 73–79.
- Mattila, A. S., y Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research* 4, 268–277.
- McKay, R.B., Breslow, M. J., Sangster, R. L., Gabbard, S. M., Reynolds, R. W., Nakamoto, J. M., y Tarnai, J. (1996). *Translating Survey Questionnaires: Lessons Learned*. *New Directions for Evaluation* 70, 93-105.

- Morris, J. A., y Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010.
- Morris, J. A. y Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Nerdinger, F. W., y Röper, M. (1999). Emotional dissonance and burnout: An empirical examination in the nursing sector of a university hospital. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 187 – 193.
- Niven, K., Totterdell, P., Holman, D., y Cameron, D. (2013). Emotional labor at unit-level. En A. Grandey, J. M., Diefendorff, D. E., Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century. Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work* (pp. 101-121). New York, N.Y.: Psychology Press/Routledge.
- Nogareda, C., Gracia, E., Martínez, J. M., y Salanova, M. (2007). El trabajo emocional: concepto y prevención. Nota Técnica de Prevención, 720. Instituto Nacional de Seguridad de Higiene en el trabajo.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research* 20, 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, 2nd ed. Boston: McGraw- Hill.
- Onwezen, M. C., van Veldhoven, M. J. P. M., y Biron, M. (2012). The role of psychological flexibility in the demands-exhaustion-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 163-176.
- Ortiz-Bonnín, S., Navarro, C., García-Buades, E., Ramis, C., y Manassero, M. A. (2012). Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt. *Psicothema*, 24, 337-342.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of

- services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing* 49, 41–50.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29, 68-82.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., y Che, H. S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 777 – 798.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly* 13, 583-599.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). Sources/causes of common method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal* 44, 1018–1027.
- Rafaeli, A., y Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23–37.
- Ramis C, Manassero M. A., y García E. (2009). Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral? *Ciencia y Trabajo*, 11, 85-95.
- Raudenbush, S. W. (1989). “Centering” predictors in multilevel analysis: Choices and consequences. *Multilevel Modeling Newsletter*, 1, 10–12.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., Congdon, R. T., y du Toit, M. (2011). *HLM: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Lincolnwood: Scientific

Software International Inc.

Raudenbush, S., Bryk, A., y Congdon, R. (2005). HLM: hierarchical linear and nonlinear modeling. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review* 71, 64-73.

Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., y Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45, 261–279.

Roger, D., y Najarian, B. (1989). The construction and validation of a new scale for measuring emotion control. *Personality and Individual Differences*, 10, 845-853.

Rust, R. T., Zahorik, A. J., y Keiningham, T. L. (1996). Return on Quality (RQQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.

Ryu, K., Lee, H. R., y Kim, W. G. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image. Customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24, 200–223.

Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and job design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Sánchez-Hernández, R. M., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., y Moliner, C. (2010). Linking functional and relational service quality to customer satisfaction and loyalty: differences between men and women. *Psychological Reports* 106, 598–610.

Schaubroeck, J., y Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schaufeli, W. B., y Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Scherer, K. R., y Wallbott, H. G. (1990). Ausdruck von Emotionen. En K. R. Scherer (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie. Band C/IV/3 Psychologie der Emotion* (pp. 345-422). Göttingen: Hogrefe.
- Schneider, B. (1994). HRM—A service perspective: towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management* 5, 64–76.
- Schneider, B., Ashworth, S. D., Higgs, A. C., y Carr, L., (1996). Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology* 49, 695–705.
- Schwarzer, R., y Leppin, A. (1989). Social support and health: A meta-analysis. *Psychology and Health: An International Journal*, 3, 1-15.
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., y Godfre, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing* 69, 26–43.
- Semmer, N. K., y Beehr, T. (2014). Job control and social aspects at work. En M. C. W. Peeters, J. de Jonge y T. W. Taris. *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 171-195). Chichester: Wiley Blackwell.
- Shirom, A. (1989) Burnout in work organization. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25-48). New York: John Wiley and Sons.

- Shrout, P. E., y Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420–428.
- Siemsen, E., Roth, A., y Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456-476.
- Sora, B., Caballer, A., y Peiro, J. M. (2011). Consequences of job insecurity. The moderator role of organizational support from a multilevel perspective. *Psicothema*, 23, 394-400.
- Stanley, R. O., y Burrows, G. D. (2001). Varieties and functions of human emotion. En R. L Payne y C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work* (pp. 3-19). John Wiley y Sons.
- Stewart, W., y Hull, R. (1992). Satisfaction of what? Post Hoc versus real-time construct validity. *Leisure Sciences*, 14, 195-209.
- Strauss, A., Farahaugh, S., Suczek, B., y Wiener, C. (1980). Sentimental work. A contribution to industrial and occupational sociology. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 629–651.
- Sundin, L., Hochwälder, J., y Lisspers, J. (2011). A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and work-related social support associated with burnout among nurses in Sweden. *Work*, 38, 389–400.
- Surakka, V. y Hietanen, J. K. (1998). Facial and emotional reactions to Duchenne and non-Duchenne smiles. *International Journal of Psychophysiology*, 29, 23–33.
- Swan, J. E., Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing* 65, 516–533.
- Swanton, B. (1989). *Violence and public contact workers*. Violence Today. Australian Institute of Criminology.

- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tan, H. H., Foo, M. D., y Kwek, M. H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47, 287–296
- Tang, C., Seal, C. R., Naumann, S. E., y Miguel, K. (2013). Emotional labor: the role of employee acting strategies on customer emotional experience and subsequent buying decisions. *International Review of Management and Marketing* 3, 50–57.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 361-381.
- Totterdell, P., y Parkinson, B. (1999). Use and effectiveness of self-regulation strategies for improving mood in a group of trainee teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 219–232.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management* 27, 497–512.
- Tsai, W.C., y Huang, Y. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology* 87, 1001–1008.
- Tschan, F., y von Cranach, M. (1996). Group task structure, processes and outcome. En M. West (Eds.), *Handbook of work group psychology* (pp. 95–121). Chichester, Wiley.
- Tschan, F., Rochat, S., y Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-200.

- Twisk J. W. R. (2006). *Applied multilevel Analysis*. Cambridge University Press.
- Van de Ven, B., van den Tooren, M., y Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: A two-wave panel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 1–8.
- Van Dick, R., y Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology, 71*, 243–259.
- Van Dick, R., y Haslam, S. A. (2012). Stress and well-being in the workplace: Support for key propositions from the social identity approach. En J. Jetten, C. Haslam, y S. A. Haslam (Eds.), *The social cure: Identity, health, and well-being* (pp. 175–194). Hove and New York: Psychology Press.
- Van Dijk, P. A., y Kirk, A. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization, 12*, 101–115.
- Van Dijk, P. A., Smith, L. D. G. y Cooper, B. K. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management 32*, 39–45.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Soderfeldt, M., Dormann, C., y Schaufeli, W. B. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management, 11*, 21-40.
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., y Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: a longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress, y Coping, 24*, 561-577.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing

- emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.
- Wiemann, J. M. y Giles, H. (1997). Interpersonale kommunikation. En W. Strobe, M. Hewstone y G. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (pp. 331-361). Berlin: Springer.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., y Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer–employee interactions. *Journal of Service Research* 15, 316–331.
- Winnubst, J. A. M., y Schabracq, M. J. (1996). Social support, stress and organisations: Towards optimal matching. En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, y C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 87–102). Chichester: Wiley.
- Wong, A., y Sohal, A. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing* 17, 495–513.
- Wong, J. Y., y Wang, C. H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: an exploratory study. *Tourism Management* 30, 249–259.
- Wong, J. Y., y Lin, J. H. (2007). The role of job control and job support in adjusting service employee's work-to-leisure conflict. *Tourism Management*, 28, 726–735.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235- 244.
- Yagil, D. (2012). The mediating role of engagement and burnout in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, 150–168.
- Zajonc, R. B. (1985). Emotion and facial efference. *Science*, 228, 15-21.

- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource 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.
- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., Isic, A., Fischbach, A., y Meyer, K. (2001). Frankfurt Emotion Work Scales-English version 4.0. Manuscrito no publicado. Universidad de Frankfurt, Frankfurt, Alemania.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. y Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health, 16*, 527–554.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini H. e 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.
- Zeithaml, V., A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing 60*, 31–46.
- Zellars, K. L., y Perrewe, P. L. (2001). Affective personality and content of emotional social support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 459–467.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. En N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 189– 214). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.