

EL TRABAJO EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN EL SECTOR TURÍSTICO

ANTONIO GARCÉS CORTÉS

NIP: 627341

TRABAJO DE FIN DE GRADO

TUTOR: AGUSTÍN ALBESA CARTAGENA

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA

DICIEMBRE 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 2
REVISIÓN DE LA LITERATURA:	
1. Las actitudes y la satisfacción en el trabajo	Pág. 3
2. Satisfacción en el trabajo	Pág. 3
3. Las emociones y los estados de ánimo	Pág. 5
4. La personalidad y los valores	Pág. 9
5. Conceptos de motivación	Pág. 10
6. “Engagement” de los empleados	Pág. 11
7. Cultura organizacional	Pág. 12
METAANÁLISIS	Pág. 14
CONCLUSIÓN	Pág. 17
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 18

INTRODUCCIÓN

En el mundo del turismo, así como en otros sectores de servicios, cobra cada vez más importancia lograr un mayor número de clientes, mediante la excelencia y potenciando al máximo la calidad de los servicios ofrecidos. Todavía no existe una fórmula mágica que logre conseguir que un hotel o una agencia de viajes tengan el mayor número de clientes posible, por lo que todas las empresas turísticas buscan mejorar en todos los aspectos para resultar atractivos de cara al mercado. Uno de los aspectos en los que es necesario prestar atención es a los empleados que tratan con los clientes, puesto que ellos y ellas forman parte de la imagen que los clientes perciben de las empresas turísticas a las que se dirigen.

Por ello, es importante centrarse en las emociones y comportamientos que muestran los empleados, y por tanto del trabajo emocional que ellos mismo realizan. Expresar unos sentimientos adecuados resulta fundamental para lograr que el cliente quede satisfecho y perciba como positiva la experiencia turística. Ésta es una tarea que los departamentos de Recursos Humanos de cualquier empresa envuelta en el mundo del turismo debe priorizar y dar la importancia que estos merecen.

El presente trabajo busca profundizar más acerca del concepto de trabajo emocional, entendido como un factor fundamental para llevar a cabo cualquier movimiento en el mundo del turismo. En esta misma línea, se intenta explicar y comprender mejor este concepto, así como sus características, su importancia dentro del mundo de los recursos humanos y del turismo en general, y sus aplicaciones reales a la hora de la experiencia turística. También se relaciona con el concepto de inteligencia emocional, el cual se explica junto con los argumentos a favor y en contra del mismo, puesto que ha despertado defensores y detractores a partes iguales. Además de estos conceptos, también se hace una explicación de otros relacionados con el trabajo emocional, como son las actitudes y la satisfacción, la personalidad y los valores, el involucramiento o “engagement” de los empleados, y la cultura organizacional de las empresas.

Además de tratar estos puntos, se ha realizado un meta-análisis de algunos de los artículos científicos seleccionados para la realización de este trabajo, con el objetivo de profundizar en ellos y analizar de una manera global sus aportaciones.

Es necesario señalar que este estudio podría haber sido más completo realizando pruebas en un hotel o un establecimiento turístico real, ya que así se hubiera podido comprobar si quienes forman parte de la experiencia turística están realmente capacitados para expresar las emociones requeridas en cada situación o no. Se hubiera podido poner en práctica una investigación relacionada con el trabajo emocional de los empleados de una empresa turística, realizando preguntas acerca de las conductas desarrolladas en situaciones de cara al público, o de son sus verdaderos sentimientos a la hora de atender a un cliente.

Finalmente, este artículo busca profundizar acerca del trabajo emocional para ver cómo afecta realmente a las empresas turísticas, e intentar arrojar luz acerca de este concepto, el cual tiene una importancia vital para cualquier organización turística en el mercado actual.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

Según Breckler (1994), las actitudes son enunciados de evaluación, positivos o negativos, de los objetos, personas o eventos. Reflejan los sentimientos de alguien sobre algo.

Las actitudes presentan gran complejidad, por lo que se distinguen tres componentes en ellas: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognitivo es la descripción de la actitud. El componente afectivo hace referencia al aspecto emocional o sentimental, mientras que el componente del comportamiento hace referencia a la intención de comportamiento hacia alguien o algo sobre lo que se tiene una actitud.

Como señalan Brooke, Russell y Price (1997), una persona tiene numerosas actitudes, pero solamente se presta atención a un número muy limitado de éstas, las cuales están relacionadas con el trabajo.

En relación con esta idea, Allport (1954) considera que la personalidad evoluciona y tiene gran influencia en la conducta, al ser una fuente principal subjetiva del comportamiento.

Allport (1954) encuentra las siguientes características dentro de las actitudes: éstas son escalables, unipolares o bipolares, universales, generales, organizacionales, independientes o correlativos, y poseen una cierta consistencia y estabilidad. A su vez, considera que los rasgos son esencialmente únicos de cada persona.

2. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Medición de la satisfacción en el trabajo:

Según Spector (1994), los dos enfoques más utilizados para medir la satisfacción en el trabajo son la calificación global única y la suma de cierto número de facetas del trabajo. En el primero, se pregunta a los empleados lo siguiente: "Considerando todo lo que involucra, ¿cuál es su nivel de satisfacción en su trabajo?". Las respuestas varían entre 1 y 5, correspondiendo con respuestas que van de "muy satisfecho" a "muy insatisfecho".

El otro enfoque es más sofisticado, debido a que identifica los elementos más importantes de un trabajo y pregunta al empleado sobre sus sentimientos acerca de los mismos. Estos factores pueden ser la naturaleza del trabajo, la remuneración económica, las oportunidades de ascender o las relaciones con los compañeros. Los encuestados califican estos factores y una vez sumados se obtiene la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de las personas en sus trabajos?

Los niveles de satisfacción fluctúan mucho según qué faceta del trabajo se analice. Como publicaron Balzer, Kihm, y Smith entre otros (1997), las personas se sienten más satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí, así como con sus supervisores y compañeros. Por el contrario, presentan un menor nivel de satisfacción con su remuneración económica y con sus oportunidades de ascender.

Moreno-Jiménez y otros (2009) señalaron que el componente emocional del trabajo se ha convertido en un elemento clave para evaluar la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, exige del trabajador continuos procesos de interacción social y manejo emocional.

¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

Según Barling, Kelloway e Iverson (2003), de las facetas principales de satisfacción, disfrutar el trabajo en sí presenta mayores niveles de satisfacción general. Los empleos que aportan independencia y control satisfacen a la mayoría de trabajadores. Los individuos prefieren un trabajo que presente retos y sea estimulante a otro predecible y rutinario.

El problema de los ingresos es muy recurrente a la hora de hablar de la satisfacción en el trabajo. Como apuntan Diener, Sandvik y Seidlitz (1993), hay una interesante relación entre el salario y la satisfacción en el trabajo. Para quienes viven en países pobres, el pago se relaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza un nivel de vida confortable, esta relación desaparece. El dinero sí motiva a las personas, pero lo que les motiva no es necesariamente lo mismo que les hace felices, como defienden Diener y Seligman (2004).

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

El nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo presenta consecuencias. Olson-Buchanan y Boswell (2002) explican que una estructura teórica de los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia puede resultar muy útil para explicar las consecuencias de la insatisfacción laboral.

Ésta queda definida de la siguiente manera: Los comportamientos de salida están enfocados a abandonar la organización, ya sea hacia otro puesto de trabajo o no. Los comportamientos de voz persiguen mejorar las condiciones de trabajo, analizando los posibles problemas que puedan surgir con sus superiores inmediatos. Los comportamientos de lealtad tratan de mejorar de manera optimista las condiciones de trabajo. Finalmente, los comportamientos de negligencia permiten de forma pasiva que las condiciones de trabajo empeoren, mediante el absentismo o la impuntualidad.

En esta misma línea, Olson-Buchanan y Boswell (2002) apuntan que los comportamientos de salida y negligencia están relacionados con la productividad, el absentismo y la rotación. Por otro lado, los comportamientos de voz y lealtad ayudan a los empleados a tolerar situaciones desagradables.

Griffith (2001) señala que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes. En las compañías de servicios, mantener o perder clientes depende de la forma en que los empleados traten a los clientes. Esta relación se produce también a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados.

3. LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

Trabajo emocional

La primera definición de trabajo emocional fue dada por Hochschild (1983), quien lo definió como el control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente. Hochschild defiende que el comportamiento emocional puede aparecer de forma natural, al igual que puede ser forzado para adecuarse a las expectativas de la organización.

Para Ashforth y Humphrey (1993), el trabajo emocional se define como la acción de expresar la emoción apropiada, considerando como apropiada aquella que definen las normas de expresión. Estos autores creen que es la expresión y no la experiencia lo que se puede observar directamente y afecta a la calidad del servicio.

Por otra parte, encontramos una definición mucho más específica dada por Martínez-Iñigo (2001), quien definió el trabajo emocional como todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas derivados de la existencia de normas organizacionales de la expresión emocional, la experiencia emocional o ambas, que regulan las interacciones relacionadas con el desempeño de un puesto de trabajo y que facilitan la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional, los cuales se asocian con el logro de otros objetivos de mayor orden.

Kim (2008) sugirió que en la industria hotelera, las organizaciones esperan que los empleados muestren emociones alegres y amistosas en las interacciones con los clientes. Estos esfuerzos, así como el control de los sentimientos para expresar emociones organizacionalmente deseadas, constituyen el trabajo emocional.

En relación con el concepto de trabajo emocional, existen tres niveles de actuación dentro de éste, según Ashforth y Humphrey (1993): la actuación superficial, la actuación profunda y la actuación genuina. En la primera, los empleados manifiestan emociones no sentidas, cambiando su apariencia exterior. En la segunda, los empleados no solo cambian su expresión física, sino también sus emociones internas. Por último, en la actuación genuina las emociones sentidas por los empleados son verdaderamente las expresiones expresadas.

Otros estudios afirman que es necesario operacionalizar el trabajo emocional como un constructo multidimensional. Morris y Feldman (1997) desarrollaron un modelo compuesto por cuatro dimensiones cuantitativas, las cuales son la frecuencia, la atención requerida, la variedad y la disonancia emocional.

La primera de ellas tiene en cuenta el número de veces que un empleado atiende al cliente, ya que la carga emocional depende de si esta es mayor o menor. La atención requerida incluye la duración o intensidad con que es necesario mostrar una determinada emoción. Respecto a la duración, el trabajo emocional será menor cuando las interacciones sean más cortas. En el caso de la intensidad, la carga emocional será mayor en una tarea no planificada que en una prevista.

En cuanto a la variedad, se trata de la amplitud de emociones que debe mostrar cada empleado, por lo que será mayor el trabajo emocional cuanto mayor sea esta variedad. Finalmente, la disonancia se define como la distancia entre la emoción real y la emoción necesaria en cada momento. Cuanto mayor sea esta disonancia, más aumentará la carga emocional.

Existen otras muchas clasificaciones sobre trabajo emocional. Una de ellas es la Frankfurt Emotion Work Scales o FEWS (Escalas del Trabajo Emocional de Frankfurt) defendida por Zapf et al. (1999), en la cual se designa una dimensión empírica para cada componente del trabajo emocional.

Entre esas dimensiones encontramos los requisitos para manejar y mostrar emociones positivas, negativas o neutras, los requisitos de sensibilidad y empatía con el cliente, el grado de control de las emociones del trabajador, el control de la interacción del trabajador con los clientes, y la disonancia emocional.

Características del trabajo emocional

Según Nogareda (2004), el trabajo emocional hace referencia tanto a la expresión de emociones como a la experiencia de las mismas. Para hablar de trabajo emocional es necesario que se cumplan las siguientes características:

1. Que éste ocurra en interacciones cara a cara o voz a voz
2. Que las emociones mostradas por el trabajador tengan el propósito influir en las emociones, actitudes y conductas de otras personas
3. Que se produzcan en trabajos que supongan el trato con personas, lo cual tiene lugar en el sector servicios y en el sector turístico.
4. Que sea una exigencia laboral que, en muchas ocasiones, facilite la realización del trabajo.
5. Que las emociones sean las más apropiadas en cada situación.

El trabajo emocional es especialmente relevante en algunas ocupaciones como salud, educación y turismo, como indica Zapf (2002). A tenor de las publicaciones de Feldman y Blanco

(2006), el trabajo emocional se produce cuando los empleados o trabajadores requieren desplegar estados emocionales particulares como parte de su trabajo.

Como defienden Diefendorff y Richard (2003), tal vez sea de vital utilidad en el trabajo separar las emociones sentidas de las manifestadas. Las emociones sentidas son las reales, mientras que las manifestadas son aquellas que la organización requiere que los trabajadores demuestren y se consideran como las más apropiadas en un trabajo.

El trabajo emocional se relaciona con todas las ocupaciones de servicios, según Grandey (2002) y tiene especial relevancia dentro del marketing, los recursos humanos y la psicología organizacional. Pizam (2004) señala que los empleados en el mundo de la hostelería son particularmente vulnerables a las demandas de trabajo emocional, debido a que sus puestos de trabajo requieren mantener una actitud amistosa y positiva, incluso en situaciones que provocan reacciones emocionales negativas.

Debido a que el trabajo emocional es un concepto relativamente nuevo, hay una escasez de investigación sobre ciertos aspectos de este tema. Como apunta Grandey (2000), la opinión general es que las variables relacionadas con el trabajo, como pueden ser la frecuencia, la intensidad, variedad y reglas de visualización son percibidas como los antecedentes del trabajo emocional, y considerados como los verdaderos componentes del mismo.

El trabajo emocional y el turismo

Según el punto de vista de Jaume (2013), el sector turístico se caracteriza por una abundante oferta, una fuerte competitividad, altas exigencias de calidad y un necesario control de costes. Cualquier empleado que pertenezca a este sector en debe de adaptarse a estas características y, por tanto, controlar sus emociones en todo momento.

El trabajo emocional en el sector turístico posee unas series de rasgos característicos, como por ejemplo las interacciones habitualmente breves, pautadas y ligeramente intensas. Cuanto más controle el empleado sus emociones, más eficaz, profesional y seguro de sí mismo se sentirá.

Jaume (2013) mantiene que la simultaneidad entre producción y consumo dentro del sector servicios hace necesario que las tareas sean realizadas por los trabajadores de manera guiada, mediante la expresión de determinadas emociones, e identificando y manejando correctamente las emociones de la clientela.

Manassero (2009) defiende que en el sector del turismo es necesario utilizar diversas interacciones sociales en el entorno laboral, para cumplir ciertas expectativas y crear determinadas impresiones. Tanto unas como otras requieren expresar las emociones más adecuadas.

Es por este motivo que el trabajo emocional cobra gran importancia en el sector turístico. Los empleados deben expresar las emociones adecuadas, lo cual requiere un importante esfuerzo. Por tanto, se considera fundamental que las empresas dediquen el tiempo

y los recursos necesarios en formar a los empleados en caso de que estos presenten carencias en aspectos del trabajo emocional.

Inteligencia emocional

Como apuntan Salovey y Grewal (2005), la inteligencia emocional se define como la capacidad de una persona de ser consciente de sí mismo (reconociendo las emociones propias cuando las experimenta), descubrir las emociones en los demás, y manejar claves e información emocionales.

Según Lucia-Casademunt y otros autores (2012), el análisis de la implicación emocional en el entorno laboral hace posible un mejor conocimiento de las emociones de los individuos que forman parte de las organizaciones. Conseguir descubrir el perfil del empleado a nivel emocional facilitará a los gestores organizativos su trabajo.

La inteligencia emocional es considerada como un concepto controversial del comportamiento organizacional, por lo que han surgido sobre ella defensores y detractores.

Cherniss (1999) observa que entre los argumentos favorables a la IE se incluyen su atractivo intuitivo, que predice criterios que importan y su base biológica.

Atractivo intuitivo. Aquellas personas que detectan las emociones de otras, controlan las suyas propias y manejan de manera adecuada las interacciones sociales cuentan con una gran ventaja en el mundo de los negocios.

La IE predice criterios que importan. Existen sobradas evidencias de que un nivel elevado de IE conlleva un mejor desempeño del trabajo por parte de un empleado.

La IE tiene base biológica. Diversos estudios han demostrado que las personas con daños en la región del cerebro que gobierna el procesamiento emocional tienen calificaciones significativamente más bajas en las pruebas de IE.

Locke (2005), a pesar de lo anteriormente nombrado, sostienen que la IE tiene tantos críticos como defensores. Sus críticos dicen que la IE es vaga e imposible de medir, por lo que cuestionan su validez.

La IE es un concepto demasiado vago. Para muchos investigadores no está claro que es la IE. Algunos estudiosos defienden que este concepto se ha vuelto tan amplio que ya no es un concepto inteligible.

La IE no se puede medir. Muchos críticos afirman que si la IE es una forma de inteligencia, tiene que haber respuestas correctas e incorrectas en las pruebas sobre la misma. En general, las mediciones de la IE son diversas y los investigadores no las han sujetado a ningún estudio demasiado riguroso.

La validez de la IE es sospechosa. Algunos críticos dudaban de que si al relacionarse la IE con la inteligencia y la personalidad, una vez conocidos estos factores ya no presenta interés alguno.

Queda por tanto demostrado que el concepto de inteligencia emocional presenta rasgos positivos y rasgos negativos. No obstante, parece evidente que la IE ha ido ganando importancia dentro del ámbito organizacional y de los recursos humanos dentro de las empresas.

4. LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES

La relación de la personalidad y los valores de un individuo con su lugar de trabajo

-El ajuste persona-trabajo

La adecuación entre los requerimientos del puesto y las características de la personalidad está descrita en la teoría de John Holland (1997), quien presenta seis tipos de personalidad y defiende que la propensión a abandonar un puesto de trabajo varía según el grado en que los individuos acoplan con éxito sus personalidades con el puesto. Estos tipos de personalidad son los siguientes: realista, investigador, sociable, convencional, emprendedor y artista.

El trabajador realista tiene preferencia por actividades físicas que requieren habilidad y fuerza. El investigador es más propenso a actividades donde es necesario el pensamiento y la organización. El perfil sociable gusta más de actividades que requieren colaborar con los demás. El trabajador convencional muestra interés por aquellas actividades que vienen reguladas por reglamentos y están ordenadas. El perfil emprendedor se inclina hacia las actividades verbales donde se requiere influir en los demás y lograr poder. Finalmente, el artista se decanta por actividades no sistemáticas que permiten la expresión creativa.

Holland (1997) observa que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y la ocupación van en consonancia. Los individuos sociales deben estar en los trabajos sociales, la gente convencional en los convencionales, etc.

Es necesario destacar que este ajuste ha quedado un poco desfasado, debido a que, con el paso del tiempo, el factor trabajo ha ido quedando como un planteamiento obsoleto, dejando paso a una mayor atención hacia las organizaciones, y hacia las relaciones que tienen los empleados con las mismas.

-El ajuste persona-organización

El ajuste persona-organización plantea que las personas abandonan las organizaciones no compatibles con sus personalidades. Las personas muy extrovertidas se ajustan mejor a las culturas agresivas que estén orientadas a los equipos, los individuos con elevada adaptabilidad prefieren climas organizacionales de apoyo, y las personas abiertas a las experiencias se acoplan mejor a las organizaciones con énfasis en la innovación y no en la estandarización.

5. CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

Definición de motivación

Mitchell (1996) define el concepto de motivación como aquellos procesos que repercuten en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo realizado por un individuo para lograr la consecución de un objetivo. Los tres elementos clave en la motivación son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento más importante, sin embargo, para que resulte útil en el desempeño de un trabajo, es necesario que sea canalizada en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo más adecuado es aquel que está dirigido hacia las metas de la organización. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Motivar mediante el diseño de trabajo: El modelo de las características de trabajo

Diversos estudios sobre diseño del trabajo han evidenciado que la organización de los elementos de la tarea hace que el esfuerzo necesario aumente o disminuya.

El modelo de las características del trabajo (MCT) defendido por J. Richard Hackman y Greg Oldham (1980) mantiene que cualquier trabajo está descrito dentro de estas cinco dimensiones: la variedad de aptitudes, la identidad de la tarea, la significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.

La variedad de aptitudes se define como el grado en que se requiere realizar diferentes actividades para que el trabajador muestre diversas aptitudes o talentos. La identidad de la tarea equivale al grado en que es necesario completar un elemento de trabajo total e identifiable. La significancia de la tarea se refiere al grado en que un empleo influye en las vidas o trabajos de otras personas. La autonomía es el grado en que un trabajo aporta libertad e independencia al trabajador a la hora de organizar sus labores. Por último, la retroalimentación consiste en el grado en que la ejecución de las tareas resulta en que el empleado obtenga información sobre lo eficaz o no de su desempeño en el puesto de trabajo.

Como defienden Hackman y Oldham (1980), las tres primeras dimensiones se combinan para crear un trabajo significativo. Por otra parte, los trabajos con autonomía dan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, mientras que si un trabajo proporciona retroalimentación los empleados sabrán con qué eficacia lo ejecutan.

Por estos motivos, queda suficientemente clara la importancia del modelo de las características del trabajo, puesto que mediante el diseño del trabajo se puede perfectamente motivar a los empleados a lograr mayores niveles de satisfacción y rendimiento dentro de una empresa. Las características del trabajo actúan como motivadores para los empleados, y por este motivo es fundamental diseñarlos de la mejor manera posible.

6. “ENGAGEMENT” DE LOS EMPLEADOS

El involucramiento o “engagement” de los empleados, como publican Seibert, Silver y Randolph (2004), se define como un proceso participativo que, gracias a las aportaciones de los trabajadores, sirve para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Si se involucra a los empleados en aquellas decisiones que lo afectan, éstos estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y sus niveles de satisfacción serán más elevados.

Como apuntan Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014), la gestión de calidad total y la responsabilidad social corporativa son filosofías de gestión que deben ser aprovechadas para generar una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, Benavides Chicón y Ortega (2014) defienden que el concepto de calidad en los negocios ha evolucionado dando lugar a cambios en los métodos utilizados para su gestión.

El involucramiento de los empleados está compuesto, según Schaufeli (2002) por los siguientes elementos: el vigor, caracterizado por elevados niveles tanto de energía como de persistencia en el trabajo; la dedicación, relacionada con niveles altos de inspiración y entusiasmo en el trabajo; y la absorción, que aparece en quien está plenamente concentrado y feliz en el trabajo.

Las tres principales formas de involucramiento de los empleados son la administración participativa, la participación representativa y los círculos de calidad.

Administración participativa. Según Heller, Pusic, Strauss y Wilpert (1998), se caracteriza por presentar la facultad de la toma conjunta de decisiones. Los subordinados comparten con su superior inmediato un grado de poder de decisión. Para que sea efectiva, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses y por tanto deben motivarles.

Participación representativa. Como describe Cotton (1995), en la mayoría de países de Europa occidental existe algún tipo de legislación que requiere que las empresas practiquen la participación representativa. En vez de participar de forma directa en la toma de decisiones, los trabajadores quedan representados por un grupo pequeño de los mismos, que son quienes participan en realidad.

Las dos formas más comunes de la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo. Los primeros son grupos de empleados que son consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Los segundos son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de los empleados de la misma ante sus superiores.

Círculos de calidad. En relación con las publicaciones de Adams (2002), los círculos de calidad son grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y se reúnen de manera regular, con el objetivo de analizar problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y llevarlas a cabo. A pesar de esto, estos círculos tienden a generar poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados.

Por todo lo anteriormente expuesto, queda patente la importancia de involucrar correctamente a los empleados con su trabajo y con los objetivos de la empresa, puesto que así estarán más dispuestos a realizar un correcto trabajo emocional y a conseguir un mayor rendimiento en la empresa.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es cultura organizacional?

Como apunta Schein (1985), la cultura organizacional queda definida como un sistema de significado compartido por los miembros de la misma, el cual la distingue de las demás. Existen siete características principales que, si se producen, forman la esencia de la cultura de una organización: la innovación y aceptación del riesgo, la atención al detalle, la orientación a los resultados, a la gente y a los equipos, la agresividad y la estabilidad.

La innovación y aceptación del riesgo es el nivel de estimulación a los empleados para que estos corran riesgos y sean innovadores. La atención al detalle es definida como el grado en que los empleados deben ser precisos y preocuparse por los detalles. La orientación a los resultados depende de cuánto se centre una empresa en los resultados o eventos antes que en las técnicas o procesos en las empresas.

La orientación a la gente se caracteriza por tener en cuenta el efecto de las decisiones en los empleados. La orientación a los equipos destaca por unas actividades de trabajo organizadas por equipos y no por individuos. La agresividad es el grado en que las personas son competitivas o agresivas en su entorno laboral. Por último, la estabilidad tiende a mantener el status quo dentro de la organización en vez de buscar el crecimiento de la misma.

¿Qué hacen las culturas?

Según lo apuntado por Cunha (2002), la cultura tiene un cierto número de funciones dentro de una organización. Algunas de ellas son que define fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y el resto; que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; que facilita la generación de compromiso con algo más que el mero interés individual; que mejora la estabilidad del sistema social; y que sirve como mecanismo para dar sentido y control para guiar y formar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Crear y sostener una cultura

La cultura de una organización no surge de la nada. Una vez creada y establecida, difícilmente desaparece. Schein (1996) afirma que las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma de hacer las cosas se deben a lo que se ha hecho en el pasado

y al grado de éxito que ha tenido a lo largo de los años. Por ello, es aceptado que la fuente final de la cultura de una organización son sus fundadores.

A modo de resumen, Schein (1996) nos recuerda que la cultura tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar nuevos empleados. Las acciones llevadas a cabo por la alta dirección contribuyen al establecimiento del clima general de qué comportamientos son aceptables y cuáles no lo son.

Cómo aprenden la cultura los empleados

Tal y como apunta en sus obras Ransdell (2000), la cultura se transmite a los empleados de diversas formas. Las más habituales son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias: Cuando Henry Ford II dirigía Ford Motor Co. recordaba a los gerentes demasiado arrogantes que “es mi nombre el que aparece en el edificio”. El mensaje estaba claro: Henry Ford II fue quien fundó la compañía. Historias como esta anclan el presente en el pasado y dan explicaciones a las prácticas actuales en las empresas.

Rituales: los rituales se definen como secuencias de actividades que ayudan a reforzar los valores clave en una organización: qué metas son las más importantes, qué personas son imprescindibles y a quiénes se puede pasar por alto.

Símbolos materiales: La distribución de las oficinas corporativas, los vehículos para ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros pueden ser la indumentaria, el mobiliario o el tamaño de las oficinas. Estos símbolos materiales recuerdan a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento apropiado.

Lenguaje: Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como una forma de identificación de los miembros de una cultura. Al aprenderlo, los miembros manifiestan su aceptación a la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla a lo largo de los años.

Según Dufresne (2004), con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos de su negocio. Una vez asimilada, esta terminología actúa como nexo de unión entre los miembros de una cultura o subcultura organizacional.

META-ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

El meta-análisis consiste, según Roussos (2007), en un estudio que combina los resultados de diversos artículos con un tema común, cuyo propósito consiste en sintetizar la información de dichos artículos mediante herramientas estadísticas. Se puede considerar el meta-análisis como una variante de la revisión bibliográfica, con la diferencia de que éste sistematiza y cuantifica la información. El meta-análisis permite comprobar los siguientes efectos: la consistencia del tamaño, si éste es fuerte o débil, o si se puede estimar de manera más precisa.

El meta-análisis, que fue acuñado como término por Gene V. Glass en 1976, se comenzó a utilizar en las ciencias sociales y en psicología. Posteriormente la Medicina ha sido uno de los campos donde mayor ha sido su aplicación, si bien se puede utilizar en cualquier ciencia. Un ejemplo de aplicación del meta-análisis son los estudios epimediológicos.

Entre las ventajas de la utilización del meta-análisis, como apuntó Glass (1976), se puede destacar que sus resultados pueden dirigirse a una población de mayor magnitud, que la precisión de las estimaciones se puede mejorar cuanto mayor sea el uso de datos, aumentando por tanto el poder estadístico de detectar un efecto, que es posible incluir moderadores explicativos de la variación entre diversos estudios, o que el sesgo se puede controlar en caso de que este aparezca.

Existen una serie de pasos a seguir a la hora de realizar un meta-análisis, los cuales son los siguientes: la formulación del problema, la búsqueda de literatura, la selección de estudios (en los cuales se pueden dar diversos criterios de incorporación), la decisión de las variables dependientes o medidas de resumen permitidas, y la selección del modelo.

A la hora de desarrollar el meta-análisis sobre los artículos relacionados con el trabajo emocional, la formulación del problema consistiría en analizar las hipótesis de estos artículos para profundizar más acerca del conocimiento del trabajo emocional y su relación en el entorno del turismo.

Tras ello, en segundo lugar la búsqueda de la literatura ha sido realizada de diversas maneras, aunque todas ellas desde la biblioteca virtual de la Universidad de Zaragoza, y más concretamente desde la plataforma **Science Direct**, una de las principales editoriales científicas y la principal en el ámbito de la Psicología.

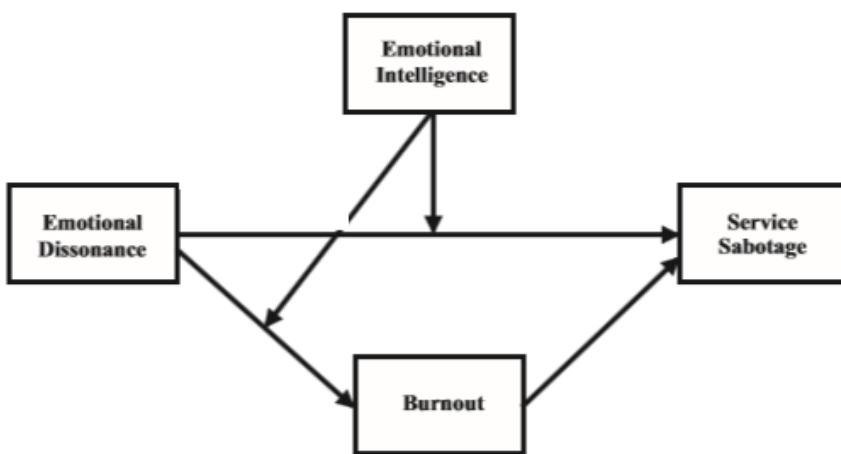
En este caso, la búsqueda de artículos ha sido llevada a cabo de dos maneras. La primera de ellas filtrando por el tema, en este caso buscando artículos sobre el trabajo emocional o “emotional work”, eligiendo para ello la rama de ciencias sociales y humanidades, después sobre empresas, administración y contabilidad, y tras ello la opción de turismo, ocio y hospitalidad. Haciendo esta selección podemos encontrar más de 200 revistas en este campo, si bien la que ha sido finalmente elegida ha sido el International Journal of Hospitality Management, que cuenta con numerosos artículos turísticos relacionados con el trabajo emocional. La segunda opción ha sido realizar una búsqueda avanzada de revistas, buscando artículos acerca del trabajo emocional y el turismo (emotional work y tourism). En este caso aparecían 1200 publicaciones,

si bien es cierto que no todas ellas tenían relación con el mundo del turismo, por lo que fue necesario filtrar y elegir revistas de turismo.

Gracias a estos dos métodos, ha sido posible realizar el tercero de los pasos a seguir en un meta-análisis: la selección de los estudios. De todos los artículos en la última selección, debido a los aspectos en los cuales se centraban, es en la que se ha realizado el meta-análisis. En esta selección se ha priorizado y elegido como tema principal el trabajo emocional, debido a que no todos los artículos tratan el tema de la misma manera.

El cuarto paso consiste en decidir las variables a analizar para llevar a cabo el meta-análisis. Para ello, y tomando como referencia las palabras clave de los artículos analizados, he elegido las cinco variables más citadas. **La primera de ellas es la de trabajo emocional, que aparece en todos los artículos debido a que es el tema principal de todos ellos.** La segunda es la satisfacción en el trabajo, término que queda íntimamente relacionado al trabajo emocional puesto que influye de manera poderosa en el mismo. El tercer término a analizar será la inteligencia emocional, la cual está también relacionada con el trabajo emocional como parte de la misma, o componente necesario para llevarlo a cabo. La cuarto palabra clave es la disonancia emocional, que aparece cuando las emociones mostradas en el entorno laboral difieren de las emociones sentidas. Y finalmente, el último término es el burnout, o desgaste emocional, que se produce cuando las demandas de trabajo emocional son muy elevadas.

Estos conceptos pueden relacionarse de diversas maneras. Como indica la siguiente gráfica, la inteligencia emocional modera la fuerza de la relación entre la disonancia emocional y el sabotaje de servicio, así como la relación entre la disonancia emocional y el burnout. Por este motivo, la relación será más potente cuanto más baja sea la inteligencia emocional. Existe por tanto una relación directa entre la disonancia emocional y el sabotaje de servicio, y un evidente efecto de la inteligencia emocional en la disonancia emocional.



Gráfica nº1. Fuente: Jaccard y Jacoby (2010)

También es necesario señalar la clara relación entre los otros dos conceptos que no se han mencionado en el gráfico anterior, es decir, entre el trabajo emocional y la satisfacción en el trabajo. Cuanto mayores sean los esfuerzos por realizar un trabajo emocional más profundo y por tanto más efectivo, mayor satisfacción laboral alcanzará un empleado en su puesto de

trabajo, ya que su rendimiento se verá incrementado y por tanto se sentirá más satisfecho consigo mismo y con la labor que desempeña dentro de la empresa. De manera inversa, la satisfacción en el trabajo disminuirá en caso de que aparezcan problemas relacionados con el trabajo emocional, como por ejemplo conflictos con los clientes o los proveedores.

A la hora de analizar los artículos seleccionados, es necesario señalar que la mayoría de ellos establecen una serie de hipótesis, las cuales son estudiadas durante los mismos para demostrar si se cumplen o si por el contrario son falsas. Como queda detallado en el anexo, algunos artículos utilizan datos cuantitativos y entrevistas para obtener las informaciones que necesitan. Este podría ser el caso del artículo de Wong, J y Wang, C (2008), el cual trata el tema de las emociones y sus características o particulares mediante entrevistas y posteriores debates con estos trabajadores. En estos cuestionarios se realizan preguntas sobre determinados aspectos laborales, como las normas organizacionales, los requerimientos emocionales para el puesto, la expresión de emocionales negativas o el control de emociones negativas.

Además de cuestionarios, se utilizan encuestas vía internet, en las cuales los participantes son seleccionados por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas en las que se encuentran. También es necesario señalar que a mayor categoría de hotel (o establecimiento hotelero), mayor se considera el nivel de los empleados, lo cual repercute de manera positiva a la hora de obtener información. De esta misma manera, también se tiene en cuenta el tamaño de los hoteles, ya que cuanto mayor sea éste mayor número de participantes en este tipo de cuestionarios serán seleccionados.

Algunas de las hipótesis en los artículos se centran en los términos más destacados que se han nombrado anteriormente. Por ejemplo, algunas defienden que el trabajo emocional varía según las características demográficas, el género, la edad o la experiencia laboral que se posea. En estos estudios se ha demostrado que únicamente la experiencia influye en el trabajo emocional, dependiendo si esta es más o menos amplia. Otras se centran en la inteligencia emocional, y defienden que presenta una mayor influencia en el esfuerzo emocional o menor influencia en la disonancia emocional.

También se formulan hipótesis sobre las actuaciones tanto superficiales como profundas y su relación con el agotamiento en el trabajo, o sobre si estas generan emociones negativas en el entorno laboral. Estos estudios han probado que quienes desempeñan una actuación profunda presentan mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que quienes se decantan por una actuación superficial obtienen menores niveles de satisfacción. La disonancia emocional repercute en los afectos positivos y en la satisfacción laboral, además de en el desgaste emocional.

Para finalizar, a modo de conclusión, todos estos artículos analizados tienen sus propias metodologías, si bien es cierto que todos ellos presentan una serie de limitaciones. A pesar de ello, las conclusiones arrojadas son de gran utilidad a la hora de comprender mejor el trabajo emocional y los conceptos relacionados con el mismo, como pueden ser la satisfacción laboral o el desgaste emocional. Gracias a este meta-análisis, se puede analizar de manera más detallada y completa algunos de los artículos relacionados con el trabajo emocional, para así comprenderlos de una forma más clara y concisa y que resulten de mayor utilidad para esta investigación.

CONCLUSIÓN

Una vez analizados todos estos conceptos, tomando como referencia el concepto de trabajo emocional, podemos concluir que éste tiene una importancia que ha ido creciendo con el tiempo, y que por ello es necesario dedicarle la suficiente atención a la hora de formar al personal que componga cualquier empresa turística.

Los estudios acerca del trabajo emocional muestran que este es fundamental a la hora de las relaciones entre los profesionales del turismo y los clientes, puesto que expresar las emociones apropiadas en cada situación es sinónimo de éxito. Los empleados deben controlar en cada momento cómo deben comportarse de cara al público, puesto que siempre deben de ofrecerle la mejor versión de sí mismos, y esto solo puede lograrse teniendo un gran control sobre sí mismos, utilizando para ello el trabajo emocional.

Para Lucas y Deery (2004), el trabajo emocional es un requisito importante en puestos de trabajo de servicios de hospitalidad y, como Chu y otros autores (2012) han señalado, sigue existiendo una falta de investigación cuantitativa en el ámbito académico de la hospitalidad en los antecedentes y consecuencias del trabajo emocional.

Para lograr este objetivo, las empresas en el mundo del turismo deben concentrar sus esfuerzos en formar correctamente a sus empleados, indicándoles cuales son las emociones adecuadas a la hora de atender a un cliente, teniendo en cuenta que existen diversas situaciones que se pueden plantear y que cada una requiere un comportamiento diferente; al igual que deben indicarles cuales son los comportamientos que deben evitar. Además de favorecer al cliente, el propio empleado alcanzará mayores niveles de satisfacción en su trabajo.

Si las organizaciones dedican la suficiente atención y los suficientes recursos al trabajo emocional, la experiencia turística de los clientes será lo suficientemente satisfactoria como para que estos queden agradados, e incluso piensen en repetir la misma en el futuro.

Es necesario apuntar que el meta-análisis realizado ha contribuido a un mejor entendimiento de algunos conceptos sobre el trabajo emocional, a pesar de que existen numerosos artículos científicos que tratan este tema y que desafortunadamente no han podido ser analizados. Si bien es cierto que se han obtenido algunas conclusiones que han arrojado luz a este trabajo y han sido de gran utilidad.

Finalmente, considero que debería haber una mayor investigación en torno a este concepto, y sobre todo a sus consecuencias a la hora de la experiencia turística, puesto que si se consiguiese mejorar el conocimiento sobre este tema, se lograría mejorar la experiencia que los turistas disfrutan. También debería mejorar la formación por parte de las empresas sobre el trabajo emocional, para que los empleados sepan enfrentarse a cualquier problema que pueda surgirles. Pero a pesar de todo ello, todos los conceptos analizados en esta investigación son de vital importancia para llegar a comprender mejor el concepto clave de trabajo emocional. Éste ha adquirido un gran peso en la industria turística, y lo seguirá conservando con el paso del tiempo, puesto que las relaciones e interacciones sociales son fundamentales en este sector.

BIBLIOGRAFÍA

Artículos académicos:

BENAVIDES CHICON, C. G y ORTEGA, B (2014): The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management* 42 (2014) 165-173

BENAVIDES-VELASCO, C.A; QUINTANA-GARCÍA, C y MARCHANTE-LARA, C (2014): Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 41 (2014) 77-87

CHU, K; BAKER, M y MURRMANN (2011): When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management* 21 (2012) 906-915

FELDMANS, L y BLANCO, G (2006): Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, Vol 29, nº 2, 2006, 103-108.

HEI-LIN CHU, K y MURRMANN, S (2005): Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management* 27 (2006) 1181-1191

KIM, H. J (2007): Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects of burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008) 151-161

LAM, W y CHEN, Z (2011): When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 3-11

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 (2012), 1101-1112

LEE, J y MICHAEL OK, C (2013): Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management* 36 (2014) 176-187

LUCIA-CASADEMUNT, A.M; MORALES-GUITERREZ, A.C y ARIZA-MONTES, J.A (2012): La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba (Spain)*

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*, Vol 17, nº 2, 2001, 131-158

MEDLER-LIRAZ, H (2013): Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchanges. *International Journal of Hospitality Management* 36 (2014) 63-72

MORENO-JIMENEZ, B; GALVEZ, M; RODRIGUEZ-CARVAJAL, R y GARROSA, E (2009): Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología, Vol 42, nº 1, 63-73 (2010)*

NOGAREDA, C; GRACIA, E; MARTÍNEZ, I y SALANOVA, M (2009): El trabajo emocional: concepto y prevención. *Notas técnica de prevención (720)*

ORTIZ, S; NAVARRO, C; GARCÍA, E; RAMIS, C y MANASSERO, M.A (2012): Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt. *Psicothema 2012, Vol 24, nº 2, 337-342*

RILEY, M (2006): Role interpretation during service encounters: A critical review of modern approaches to service quality management. *Hospitality Management 26, 2007, 409-420*

ROUSSOS, A (2007): Uso de métodos meta-analíticos en psicología clínica. *Revista Argentina de Clínica Psicológica, vol. XVI, núm. 2, 2007, 161-169*

SEYMOUR, D (2000): Emotional labour: a comparison between fast food and traditional service food. *Hospitality Management 19, 2000, 159-171*

SHANI, A; URIELY, N; REICHEL, A y GINSBURG, L (2013): Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management 37 (2014) 150-158*

SOHN, H y LEE, T (2011): Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management 33, 2012, 116-125*

WONG, J y WANG, C (2008): Emotional labor of the tour leaders: An explanatory study. *Tourism Management 30, 2009, 249-259*

Libros:

HOCHSCHILD, A.R (1983): The managed heart. The commercialization of human feeling. Los Angeles, CA: University of California Press.

ROBBINS, S y JUDGE, T (2009): Comportamiento organizacional. 13º edición, 2009, Pearson Educación.

Páginas de internet:

El Psicoasesor: Teoría de los rasgos de G. Allport. <<http://elpsicoadvisor.com/teoria-de-los-rasgos-g-allport/>>

Metaanálisis – Wikipedia, la enciclopedia libre.
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Metaan%C3%A1lisis>>

Turismo n-d: El trabajo emocional en el sector servicios. <<http://turismond.com/el-trabajo-emocional-en-el-sector-servicios/>>