

CONFLICTOS Y CONSECUENCIAS ÉTICAS DE LA LABOR EMOCIONAL: IMPLICACIONES PARA LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CONFLICTS AND ETHICAL CONSEQUENCES OF EMOTIONAL LABOR: IMPLICATIONS FOR INDUSTRIAL/ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Recibido: 6 de abril de 2023 | Aceptado: 23 de septiembre de 2023

DOI: <https://doi.org/10.55611/rep.3403.06>

Anthony L. **Matos Melo**¹, Tania **García-Ramos**¹

¹. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, San Juan, Puerto Rico

RESUMEN

El estudio de la labor emocional (LE) ha cobrado relevancia en las últimas cuatro décadas. No obstante, el campo de la Psicología Industrial/Organizacional (PIO) ha brindado poca atención a este fenómeno desde el lente del conflicto organizacional y la ética. El propósito de este artículo es reflexionar sobre la LE, los conflictos y las consecuencias éticas que esta puede generar. Para cumplir estos objetivos, realizamos una revisión crítica de la literatura desde tres ejes temáticos: labor emocional, LE y conflictos organizacionales, y las consecuencias éticas de la LE para la PIO. Como parte de los resultados, identificamos y discutimos conflictos individuales, organizacionales y sociales que surgen a raíz de la LE. También, elaboramos un marco teórico que integra propuestas de tres autorías sobre la LE, los distintos niveles de conflictos identificados y posibles consecuencias. Finalmente, problematizamos el lugar de la LE en el sistema socioeconómico actual y el quehacer de la PIO en este escenario. Concluimos que es nuestra responsabilidad como profesionales de la PIO cuestionar la LE y sus consecuencias éticas e identificamos alternativas que contribuyan a la prevención y atención de conflictos que esta genera.

PALABRAS CLAVE: Conflicto organizacional, ética, labor emocional, psicología industrial/organizacional, regulación emocional.

ABSTRACT

The study of emotional labor (EL) has gained relevance in the last four decades. Nonetheless, the field of Industrial/Organizational Psychology (IOP) has given little attention to this phenomenon from an organizational conflict and ethical perspective. Therefore, the aim of this article is to reflect on EL and the conflicts and consequences that it may give rise to. To fulfill these objectives, we conducted a critical review of the literature on three thematic axes: (1) emotional labor, (2) EL and organizational conflicts, and (3) ethical consequences involved in EL in relation to IOP. Among the results, we identify and discuss conflicts that arise from EL on three levels: individual, organizational, and social. We also elaborate a theoretical framework that integrates propositions by three authors on EL, as well as the identified levels of conflicts and potential consequences. Finally, we problematize the EL in the current socioeconomic system and the role of Industrial/Organizational Psychologists. We conclude that it is our responsibility as I/O Psychologists to question EL and its ethical consequences, as well as identifying alternatives that contribute to the prevention and attention of conflicts generated by EL.

KEYWORDS: Emotional labor, emotional regulation, ethics, industrial/organizational psychology, organizational conflict.

Correspondencia de este artículo debe ser dirigida a Anthony L. Matos Melo. E-mail: al.matosmelo@gmail.com

Han transcurrido casi 40 años desde que la socióloga Arlie Hochschild (1983) publicara el estudio de la labor emocional (LE) o trabajo emocional, según traducido en otros países de habla hispana (Gracia et al., 2014). La LE puede definirse como: “cuando se realiza regulación emocional en respuesta a requerimientos del trabajo para producir –y para evocar– emociones de parte de otra persona a fin de alcanzar objetivos organizacionales” (Grandey et al., 2013, p.18). De acuerdo con Hochschild, la LE ha implicado un cambio simbólico en nuestro imaginario del trabajo predominante durante finales del siglo XIX y la mayor parte del siglo XX, pues la fábrica, caracterizada por el trabajo primordialmente manual, fue sustituyéndose por uno más intersubjetivo e interactivo, caracterizado por el manejo e intercambio de emociones.

La LE tiene un carácter ubicuo. Presente en la sociedad y vida cotidiana, puede verse en la forma en que una persona empleada en un restaurante sirve de forma cordial una taza de café a la clientela. También está presente en el personal de un centro de llamadas al que contactamos para realizar algún reclamo de factura; o bien en el personal de recepción, enfermería o medicina que brinda servicios a pacientes de un hospital. Incluso profesionales de la psicología utilizan LE al mostrar cierta neutralidad ante situaciones o narraciones de clientes que pueden provocarles malestar o incomodidad. Es una actividad con valor de intercambio, dado que involucra esfuerzos emocionales realizados de manera explícita a cambio de un salario y otras formas de remuneración (Hochschild, 1983; Mann, 1997).

A partir del estudio de Hochschild (1983), varias autorías se han interesado por investigar la LE, lo cual ha resultado en múltiples estudios de metaanálisis y un libro dedicado al tema (Grandey et al., 2013; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012). Sus consecuencias han sido bien documentadas en la literatura e incluyen

repercusiones psicológicas, económicas e inclusive psicosomáticas para las personas trabajadoras (Glomb et al., 2004; Hülshager & Schewe, 2011). Sin embargo, la Psicología Industrial/Organizacional (P I/O) ha brindado poca atención a este fenómeno desde los conflictos organizacionales y las consecuencias éticas. El propósito de este artículo es reflexionar sobre la LE, los conflictos y consecuencias que esta puede generar.

El conflicto es un fenómeno inherente a las organizaciones (Omisoré & Abiodun, 2014), al igual que lo es a nivel personal y social. Tomando en consideración lo anterior es medular preguntarnos qué conflictos emergen de la LE. Las siguientes interrogantes guían este trabajo:

1. ¿Qué conflictos se manifiestan a raíz de la labor emocional en sus distintos niveles (personal, organizacional, social)?
2. ¿Qué aproximaciones integran la construcción de un marco teórico sobre la LE y los conflictos?
3. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de la LE para el quehacer de los P I/Os?

MÉTODO

Este trabajo fue elaborado dentro del marco del curso “Análisis psicosocial del conflicto organizacional” (PSIC. 6215) ofrecido en el programa graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-RP) en 2021. Este consistió en una revisión documental, descrita por Bermeo-Yaffar et al. (2016) como una en donde se identifica, organiza y analiza material escrito para responder las preguntas de interés. Analizamos artículos académicos desde tres ejes temáticos principales: (1) LE, (2) LE y conflicto organizacional y (3) consecuencias éticas implicadas en la LE y la PI/O. Además de integrar algunas referencias discutidas en el curso, realizamos búsquedas de literatura entre 1983 al 2022 en los siguientes motores: metabuscador del

sistema de biblioteca de la UPR-RP, PsycInfo, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Redalyc y Google Scholar. Utilizamos combinaciones de los siguientes términos en español e inglés: labor emocional, trabajo emocional, regulación emocional en el trabajo, conflicto organizacional, conflicto organizacional, conflicto, ética, valores de la psicología industrial/organizacional (sus equivalentes en inglés, i.e. emotional labor, emotion regulation in the workplace, organizational conflict, conflict, ethics, values of Industrial/Organizational Psychology).

Tras la búsqueda, seleccionamos 35 artículos, los cuales estaban directamente vinculados a los términos previamente indicados, para atender las preguntas de esta revisión crítica de literatura. Identificamos estos artículos con un asterisco en la sección de referencias. Procedimos a leer y resumir cada uno de estos textos para luego organizarlos en los siguientes temas: 1) asuntos conceptuales de la LE, 2) conflictos de la LE, 3) consecuencias éticas implicadas en la LE y P I/O. Analizamos las perspectivas teóricas de los textos de Grandey y Melloy (2017) y Syed (2008) para elaborar un marco teórico integrador. Finalmente, procedimos a redactar este artículo integrando contenidos de la literatura revisada en los tres temas delineados.

Marco Teórico

Para responder las preguntas de estudio tomamos como referente el modelo de la LE como regulación emocional, propuesto por Grandey y Melloy (2017). Integramos y adaptamos, a este modelo, el de Labor Emocional Contextual, propuesto por Syed (2008). El modelo de la LE como regulación emocional fue originalmente propuesto por Grandey (2000). Esta autoría observó que este campo incipiente podía nutrirse de la regulación emocional propuesta por Gross (1998a), área más estudiada que la LE y definida como "el proceso mediante el cual una persona influencia cuáles emociones tiene, cuándo las tiene, y cómo experimenta y

expresa esas emociones" (Gross, 1998b, p. 275). La propuesta de Grandey (2000) se fundamenta en la existencia de correspondencias teóricas entre las estrategias enfocadas en los antecedentes y las estrategias enfocadas en las respuestas descritas por Gross (1998a; 1998b) con las estrategias de actuación profunda y la actuación superficial descritas en el campo de la LE.

Partiendo de un referente dramático, la actuación profunda implica un intento de la persona por volverse al papel de actor o actriz requerido por la organización (Hochschild, 1983). Esta se realiza, según la autora, intentando evocar cierta emoción para generarla o sentirla y utilizando la imaginación para invocar pensamientos que inducen emociones que se desean sentir. En cambio, la actuación superficial se da cuando solo se modifican los aspectos superficiales o visibles de las emociones, sin cambiar sus componentes internos y produciendo así una expresión emocional diferente de la sentida (Zapf, 2002). Desde el marco de la regulación emocional, se utilizan varias estrategias enfocadas en el antecedente (Gross, 1998a; 1998b) con el propósito de prevenir la aparición de emociones indeseadas y estimular las deseadas. De las estrategias elaboradas por Gross (2015), al presente las más estudiadas en el campo de la LE son las siguientes:

- a. Despliegue atencional: cuando se dirige la atención hacia algo con la intención de influenciar la respuesta emocional.
- b. Cambio cognitivo: implica cambiar la evaluación que se tiene de una situación, de modo que se altere su impacto emocional.

En el segundo grupo se encuentran las estrategias enfocadas en la respuesta, constituidas por la 'modulación de la respuesta'. Gross (2015) explicó que estas se refieren a cuando la persona ejerce una influencia directa sobre los elementos fisiológicos, comportamentales o de la experiencia sobre una respuesta emocional;

luego de que esta se ha desarrollado. Por ejemplo, una forma de hacer esto es suprimiendo la expresión emocional.

Observando las similitudes conceptuales entre la actuación profunda y estrategias enfocadas en el antecedente (específicamente las de despliegue atencional y del cambio cognitivo), Grandey (2000) propuso enlazarlas. En la misma línea recomendó integrar la actuación superficial y las estrategias enfocadas en la respuesta. Esta propuesta fue revisada y actualizada recientemente por Grandey y Melloy (2017). En esta versión revisada integraron los hallazgos más recientes y el carácter dinámico de la LE.

El marco teórico que proponemos en este artículo integra el modelo de Grandey y Melloy (2017) y el modelo contextual de Syed (2008). Según Syed, el abordaje tradicional de la LE parte de la premisa de que esta suele ser específica al rol, asume una cultura implícita y se enfoca en el contenido del puesto. En contraste, el abordaje contextual abarca también el contexto social y organizacional. En este sentido, propuso una mirada conceptual a las experiencias sociales, valores morales y cómo estos impactan la regulación emocional en el contexto laboral. De tal forma, argumentó que los requisitos sociales pueden confligir con los laborales, lo cual puede implicar que la persona transgreda sus valores morales para realizar su trabajo y experimente conflictos internos.

Esto puede ilustrarse con casos en donde las demandas por creencias religiosas confligen con las organizacionales. Un ejemplo ilustrado por Syed (2008) es el de una mujer musulmana en una sociedad islámica tradicional que se adhiere a los principios morales de modestia femenina presentes en el Corán, pero que escoge o se ve forzada a buscar trabajo en una organización formal. Según expuso el autor, los valores en el trabajo pueden traerle obstáculos sociales a la mujer debido a su moral religiosa. Esta puede experimentar

estados emocionales disonantes al sentirse atemorizada por el deshonor que podría causar a su familia al incurrir en actividades consideradas carentes de modestia para la sociedad de la que es parte. También puede experimentar depresión y ansiedad por la respuesta negativa de su participación en un contexto predominantemente masculino (Syed, 2008), resultando en una experiencia laboral conflictiva y disonante en donde pueden confluir emociones tales como el miedo y la ansiedad junto a la amabilidad, orgullo o placer que puede esperarse de su trabajo (Kemper, 1984; Mann, 1997; Wharton and Erickson, 1993).

Algunas ventajas y distinciones del abordaje contextual a la LE son: primero, reconoce que la sociedad influencia las actividades que realizan las personas trabajadoras. En contraste, en el abordaje tradicional es solo el patrono quien ejerce control sobre las actividades emocionales. Segundo, la duración de la LE se examina en el largo plazo dentro del contexto de las condiciones sociales y organizacionales. En contraste, en el abordaje tradicional, la LE se examina en el corto plazo, durante la interacción con la clientela.

En la Figura 1 presentamos el marco teórico propuesto, incluyendo los niveles en que se pueden presentar conflictos y sus consecuencias. Este modelo consta de tres niveles: (1) el de la persona, (2) el contexto organizacional y, (3) el contexto social. Aunque los separamos para facilitar el análisis conceptual, los conflictos que genera la LE operan de manera dinámica atravesando los tres niveles. Por ejemplo, a nivel de la persona se pueden generar conflictos intrapsíquicos por inconsistencias entre expectativas a nivel social y a nivel organizacional.

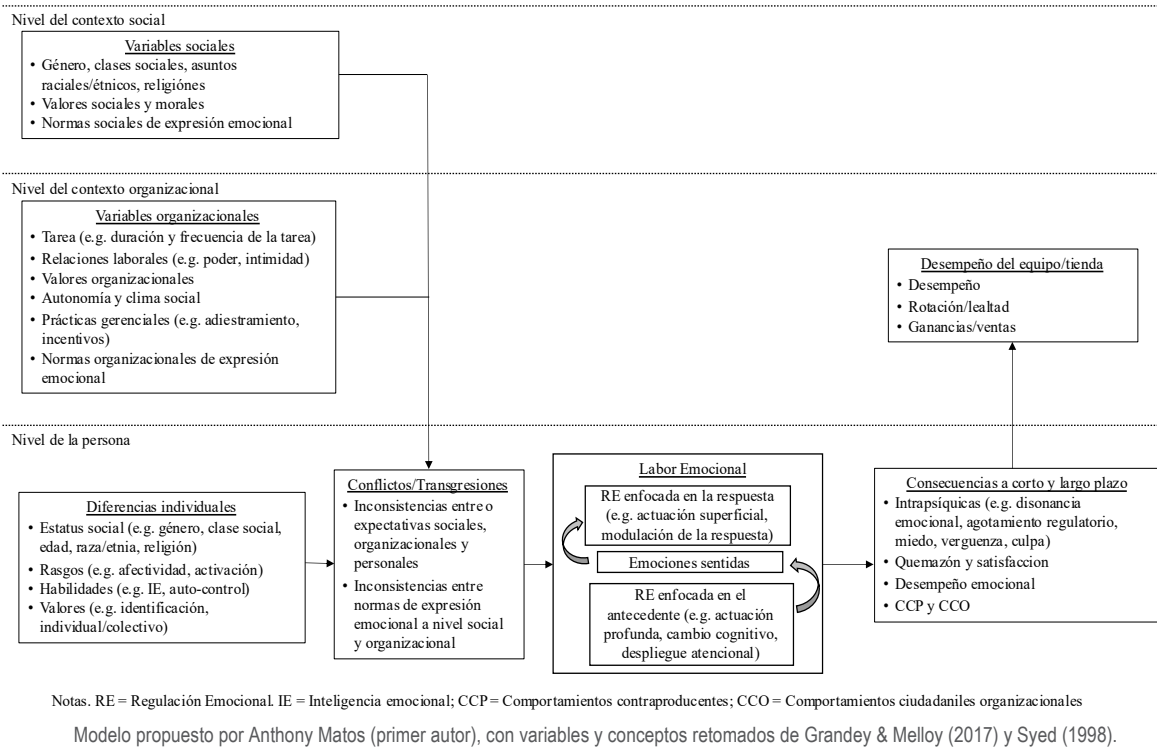


FIGURA 1.

Labor emocional: Niveles de conflicto individual, organizacional y social y posibles consecuencias.

Aclaremos que las variables en el lateral izquierdo del modelo (véase la Figura 1), no deben tomarse en un sentido estricto como antecedentes de los conflictos y las estrategias de regulación emocional que utiliza la persona; sino como unas que interactúan entre sí para dar forma a distintas configuraciones. A modo de ilustración, a nivel social, como sugirió Syed, (2008) pueden existir ciertos valores morales, expectativas de comportamiento sobre el género y normas sobre las expresiones emocionales. Este nivel interactúa con el organizacional que a su vez integra requisitos de tareas, expresión de emociones, niveles de autonomía, entre otros. Por su parte, a nivel de la persona, esta también tiene características que le son propias e interactúan y son influenciadas por los niveles anteriores (rasgos de afectividad, raza/etnia, valores morales, principios éticos, entre otros). Al encontrarse en el escenario laboral, la persona trabajadora puede enfrentar conflictos producto de las expectativas de cada nivel.

Esto puede ilustrarse con el ejemplo de la mujer musulmana mencionado. Las inconsistencias que ella experimenta influyen en la forma en que realiza la LE en interacciones con clientela y las personas con quienes labora. Los escenarios o resultados que emergen de estas interacciones son múltiples y pueden desembocar en consecuencias a corto y largo plazo, generando disonancia emocional (el conflicto entre la emoción que se siente y la que se expresa); quemazón laboral (por el continuo ejercicio de LE al que se ve sometida la persona, que termina agotándole emocionalmente), e inclusive asuntos que afectan a la organización, como intenciones de renunciar y el desempeño laboral (Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012).

La literatura consistentemente refleja que la actuación superficial suele tener efectos más dañinos que la actuación profunda, si bien estas son generalizaciones de los estudios meta-analíticos citados (Hülshager &

Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012). Una observación importante gira en torno a la complejidad de la LE, su relación con otras variables y su carácter contextual. En línea con el modelo propuesto en la Figura 1, reconocemos que la relación entre la LE y las variables asociadas puede variar de acuerdo con las situaciones específicas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente sesión integra los resultados y la discusión que resulta del marco teórico previamente expuesto en los tres niveles (nivel de la persona, organizacional y social). Cada uno identifica ejemplos de conflictos específicos que pueden manifestarse, así como un ejemplo para ilustrarlos acompañados de literatura para sustentar la pertinencia del conflicto identificado. Los niveles son presentados en orden ascendente, desde el nivel de la persona al nivel social, para entonces extendernos a una mirada crítica hacia el contexto social capitalista en que opera la LE. Concluimos la sección de discusión con una mirada crítica que contribuya a atender los conflictos de la LE y que convoca a la PI/O a cuestionar y replantearse su quehacer y postura ética. Finalmente, concluimos el artículo con un breve resumen del trabajo elaborado, así como con elaboraciones sobre la característica inherentemente conflictiva que subyace a la LE como parte de las dinámicas organizacionales y futuras líneas de investigación que pueden nutrirse del modelo que hemos propuesto en este trabajo.

Conflictos que se manifiestan en la labor emocional

Según ilustrado en la Figura 1, el modelo propuesto conduce a comprender los conflictos generados por la LE y sus posibles consecuencias. Los niveles que integra apoyan la identificación y distinciones entre distintos tipos de conflictos, que pueden ser de carácter ético, moral, intrapersonal, entre la organización y las personas trabajadoras. También pueden incluir valores, creencias o

prácticas a nivel social, organizacional e individual, entre otros. La intención es crear categorías interdependientes en lugar de excluyentes. La presencia de un conflicto en determinado nivel usualmente interactúa con conflictos en el otro. A continuación, discutimos conflictos que pueden anticiparse desde el modelo propuesto en tres niveles: el de la persona, el del contexto organizacional y el social.

Nivel de la persona

A nivel de la persona pueden darse conflictos intrapsíquicos y conflictos entre los derechos y los deberes de la persona. Entre los conflictos intrapsíquicos pueden encontrarse la disonancia emocional; o el conflicto entre las emociones sentidas y las que expresa la persona trabajadora (Hülshager & Schewe, 2011). También se encuentran sentimientos de culpa, vergüenza, amenaza a necesidades básicas y un sentido de inautenticidad.

Smith y Lorentzon (2005) estudiaron el conflicto de inautenticidad evaluando los efectos que la actuación superficial y profunda tienen en clientes/pacientes. Su estudio es uno de pocos que tratan directamente el carácter ético de la LE. Señalaron el dilema ético que surge cuando una persona trabajadora ofrece consuelo o aliento a su cliente o paciente. Allí se puede poner en tela de juicio la autenticidad de la persona trabajadora.

A modo de ilustración, Smith y Lorentzon (2005) indicaron que la autenticidad se ve comprometida cuando en el rol de asistencia de vuelo, se trata de tranquilizar a su cliente diciendo que todo está bien mientras se dirigen a un clima tempestuoso. También, puede verse comprometida en el cuidado paliativo con la persona paciente de cáncer avanzado cuando recibe palabras de aliento (“todo estará bien”), cuando en realidad le espera un proceso seriamente doloroso. Podría inclusive ser que la persona que recibe el servicio desconfiara de dichos profesionales en una segunda ocasión, si en efecto el vuelo fue muy turbulento o la recuperación sumamente dolorosa. En esencia, las

autorías cuestionaron cuán apropiados resultan los actos inauténticos de emociones aun cuando se cree que se hace en beneficio de una persona y reconocen que, adoptar la postura de 'solo decir la verdad' en todo momento, puede también traer resultados adversos. Por ello puntualizan que cada caso debe atenderse según sus particularidades.

Para ilustrar otra elaboración de conflictos a nivel de la persona, nos remitimos a Grandey et al. (2015). Trajeron a la atención los costos o consecuencias de requerir LE o 'servicios con sonrisas'. Realizaron una revisión de literatura evidenciando que requerir a personas trabajadoras que muestren emociones positivas conduce a un estado de disonancia emocional. También señalaron que la LE socava la autodeterminación de quienes la ejercen. Por lo que realizaron un análisis desde el lente de la justicia organizacional.

Según las conclusiones de Grandey et al. (2015), la LE amenaza el trabajo decente, por lo cual cuestionan la necesidad, pertinencia y carácter ético de esta labor. Estas autorías entienden que la LE no implica solo ser cortés o respetuoso, sino suprimir emociones y generar otras que no se sienten. A pesar de los supuestos beneficios de la LE, esta carga con un costo humano que se manifiesta mediante la insatisfacción, salud y quemazón laboral que no se pueden justificar con sus beneficios. Estas autorías argumentaron que la combinación de requerir ciertas expresiones emocionales positivas en condiciones laborales negativas afecta a la persona trabajadora mediante dos mecanismos: 1) tener que experimentar disonancia emotiva y, (2) el agotamiento (producto de la LE). Ni siquiera la persona más extrovertida y agradable puede responder feliz a todas las personas todo el tiempo.

Para Grandey et al. (2015), los requerimientos de la expresión de emociones afectan negativamente la capacidad de autodeterminación de la persona empleada debido a que amenaza tres necesidades básicas: (a) su autonomía sobre las

expresiones que decide mostrar, (b) sentirse competente, debido a los costos psicológicos, entre otros, que inflige la constante regulación y al agotar recursos que pueden utilizar para desempeñar otras tareas, y (c) la pertenencia, amenazada cuando se generan tratos irrespetuosos de parte de otros (que atentan contra la dignidad propia y son difíciles de reparar). Basados en estos argumentos, las autorías propusieron a las organizaciones abandonar los requerimientos de LE y sustituirlos por prácticas humanas que demuestren apoyo, valoración por las personas trabajadoras y su dignidad, generando así climas más saludables.

Por su parte, con respecto a otro tipo de conflictos, aquellos entre los derechos de la persona trabajadora y sus deberes, Barry et al., (2019) realizaron un análisis sobre la ética de la LE. Según estas autorías, si bien el avance del estudio de la LE ha sido conceptual y empírico, los estudios sobre sus ramificaciones y dimensiones éticas han sido escasos. En su trabajo, proveen una breve revisión de literatura sobre la LE para luego adentrarse en su evaluación ética, proveyendo un análisis de los límites morales de la LE enfocando los derechos y deberes condicionados de patronos hacia personas trabajadoras.

Los planteamientos de Barry et al. (2019) en gran medida nutren el presente artículo en cuanto a la problematización de la LE desde un lente ético. Estas autorías se enfocaron en tres áreas de conflicto de la LE que involucran derechos y deberes: (a) conflictos entre los derechos de la organización y la persona trabajadora, (b) conflictos entre los derechos de las personas trabajadoras y sus propios deberes, y (c) conflictos entre los derechos de las organizaciones y sus propios deberes. Debe aclararse que por 'derechos', las autorías no se refieren a los legales o contractuales, sino a los morales; aquellos que surgen en la presencia de otras personas, que definen sus deberes.

En este punto dirigimos la atención a los conflictos entre los derechos de las personas

trabajadoras y sus propios deberes. Reconociendo que este tipo de conflicto es más difícil de resolver que el conflicto entre dos partes y que existen ambigüedades, Barry et al. (2019) argumentaron que una persona trabajadora tiene el deber de mostrar fidelidad (cumpliendo con su parte del contrato formal y psicológico) al igual que la no maleficencia (evitar hacer daño a la organización). Estos deberes implican que la persona trabajadora deberá realizar LE cuando la situación lo amerite; y, en la medida de lo posible, utilizar la actuación profunda dado los 'posibles' beneficios para ambas partes (la persona trabajadora y la organización).

Estos deberes afectan los derechos de autonomía (p.ej. el derecho a escoger cómo regular ciertas emociones en las interacciones) al dirigir a la persona a realizar LE; cuando bien podría cumplir con las metas organizacionales por otros medios. También afectan la autonomía al especificar la forma en que debe ejercer la LE (actuación profunda); cuando en estas circunstancias la persona trabajadora podría escoger la actuación superficial a pesar de sus riesgos. Igualmente puede afectar su derecho al bienestar psicológico, ya que la pérdida de control sobre cómo se realiza una tarea puede ser estresante (Barry et al., 2019). Además, se ha documentado que la actuación profunda puede tener consecuencias negativas, pues existe una relación con las quejas psicósomáticas (Hülshager & Schewe, 2011) y el despliegue atencional se ha vinculado al agotamiento emocional (Alabak et al., 2020; Andela et al., 2015).

Nivel del contexto organizacional

Barry et al. (2019) identificaron que pueden ocurrir conflictos entre los derechos de las personas trabajadoras y la organización. Según estas autorías, las organizaciones tienen derechos de autonomía (i.e. derecho a estructurar la forma en que se cumplen las tareas de acuerdo con las metas) y de bienestar (i.e. que incluye el derecho a organizar el trabajo de manera que genere

ingresos). Sin embargo, estos derechos no siempre están alineados con los de las personas trabajadoras. Por ejemplo, cuando una organización ejerce su derecho a la autonomía mediante el requisito de LE, limita los derechos de bienestar de las personas trabajadoras; al solicitarles tareas que pueden causarles conflictos intrapsíquicos y daños emocionales y físicos. En apoyo a este argumento, Grandey et al. (2015) aplicaron una mirada a la LE desde el lente de la justicia organizacional y argumentaron que requerirla es una práctica laboral injusta debido a que coloca a las personas trabajadoras en circunstancias en las que: (1) son menospreciadas (constituyendo injusticia distributiva), (2) se les coloca en una posición en que la clientela puede faltarles el respeto (constituyendo injusticia interaccional) y (3) son socavadas por las políticas organizacionales (constituyendo injusticia procesal).

Por otra parte, Glomb et al. (2004) encontraron que, a menos que tengan demandas cognitivas altas, los trabajos con requerimientos altos de LE tienden a pagar menos que las que no la requieren; aun controlando variables como género (proporción de mujeres), sindicación y otros factores que influyen en la remuneración. Esto sugiere que, a pesar de que la LE puede generar mayor satisfacción a la clientela y otros beneficios para la organización, las personas trabajadoras no tienden a beneficiarse económicamente (Smithy Fulmer & Barry, 2009).

Grandey et al. (2004) señalaron que la investigación sobre la agresión en el trabajo ha tendido a girar en torno a las personas supervisoras y trabajadoras como los causantes de esta. Sin embargo, coincidieron en que también existe el fenómeno de la agresión de la clientela hacia personas trabajadoras y que esto podría tener consecuencias únicas. Estudiaron las respuestas de las personas empleadas a agresiones por parte de la clientela. Sus hallazgos reflejaron que tanto la frecuencia como la percepción del estrés debido a la agresión de las personas consumidoras se

vinculaba al agotamiento emocional de las personas trabajadoras. Encontraron que la percepción de estrés tenía influencia sobre las estrategias de regulación emocional que las personas trabajadoras utilizaban durante las llamadas de clientes hostiles. Cuando las personas trabajadoras se sentían más amenazadas, recurrían al uso de la actuación superficial y a ventilar sus emociones, contrario a que cuando se sentían menos amenazadas usaban la actuación profunda. La investigación también documentó que niveles mayores de autonomía en el trabajo se asociaron negativamente a la evaluación del estrés causado por la agresión de la clientela.

En síntesis, puede observarse que existen conflictos desde el nivel organizacional que requiere la LE como característica de las ocupaciones. Es decir, el requisito de LE por parte de las organizaciones desencadena conflictos entre los derechos de las personas trabajadoras y la organización, la remuneración; y las interacciones que dichos requerimientos organizacionales permiten entre quienes ejercen la LE y quienes la reciben (la clientela). Desde una mirada integradora, se pueden estudiar estos conflictos a nivel organizacional tanto como a nivel de la persona. Podríamos preguntarnos qué valores, prácticas y culturas organizacionales promueven consecuencias negativas de la LE para la organización y la persona (i.e. el bienestar psicológico y autonomía sobre las expresiones emocionales mostradas a la clientela).

Nivel del contexto social

La LE ha sido un campo floreciente que ha generado distintas revisiones de literatura (Gracia et al., 2014; Grandey, 2000; Grandey & Gabriel, 2015; Grandey & Melloy 2017; Mallory & Rupp, 2016; Zapf, 2002; Zapf et al., 2021). Sin embargo, la mayor parte han surgido desde la P I/O. Una aportación relevante es la realizada por Wharton (2009) desde la sociología. Realizó una revisión de las teorías e investigaciones sobre la LE prestando particular atención a contribuciones para su comprensión sociológica. En

esta incluyó elementos fundamentales, como la influencia de las relaciones de poder, control y resistencia en los trabajos de servicio. También abordó asuntos de género y raza, los cuales suelen ser excluidos en revisiones. Para investigaciones futuras recomendó estudiar el fenómeno de la globalización y cómo este puede apoyar a atender preguntas tales como: ¿Cómo se alteran el servicio y las interacciones cuando las personas trabajadoras y la clientela se ubican en distintos espacios y tiempos?

Si retomamos el ejemplo de una mujer musulmana ilustrado por Syed (2008), nótese que dicho conflicto intrapsíquico está relacionado con uno a mayor nivel: el conflicto entre la sociedad, la organización y la persona. Es aquí donde el modelo teórico propuesto cobra mayor pertinencia por su carácter interactivo y dinámico. A nivel social, que una mujer musulmana decida trabajar puede traerle conflictos organizacionales, con su familia y consigo misma debido a que, por ejemplo, puede violentar el principio de modestia que le demanda el Corán. Esto es un conflicto que no solo interseca los niveles, sino que se ubica en el nivel más elevado, el social. No dura solo el tiempo de una interacción con la clientela, sino que persiste durante el tiempo que las circunstancias sociales y organizacionales existan. Asuntos de carácter social (valores, creencias, normas sociales de expresión emocional) interactúan con los organizacionales e individuales para generar conflictos contextuales y particulares.

Labor emocional en el contexto capitalista

A nivel del contexto social, es importante tomar en cuenta el ambiente en que operan las organizaciones como sistemas vivos y abiertos. En confluencia con esta línea, reconocemos que la LE opera dentro del sistema capitalista. Nieto-Calleja (2017) criticó el sistema de producción al señalar que el trabajo emocional es resultado del uso capitalista de dicha capacidad humana:

Son precisamente estas capacidades subjetivas, esos recursos psíquicos y afectivos –que los jóvenes trabajadores han adquirido y acumulado a lo largo de su biografía– los que el capital reconoce como fuerza de trabajo emocional y convierte su potencial valor de uso en valor de cambio, en fuerza de trabajo emocional. (Nieto-Calleja, 2017, p. 44)

Esta autoría argumentó que todos los trabajos son realizados con afectividad y subjetividad. Sin embargo, Nieto-Calleja (2017) añadió que, en aquellos donde se requiere LE, esta parece ser el medio de producción más importante. Dedicó una sección de su obra a los trabajos emocionales, comparando de manera etnográfica tres diferentes contextos donde se produce la LE: centros de llamadas, McDonalds y bares. Argumentó que en estos escenarios las personas trabajadoras intercambian la asimetría y desigualdad social. Concluyó que todos tenemos la capacidad de experimentar y comunicar mediante símbolos y señales nuestras emociones o cualquier forma de estado anímico.

Otra perspectiva por destacar sobre el análisis de la LE en un contexto capitalista es la de Harvey (2014). Discutió la contradicción del capital con respecto al valor social del trabajo y su representación mediante el dinero. Indicó que el dinero es un medio para reclamar parte del trabajo social realizado por otras personas. Es decir,

...es un título sobre ese trabajo invertido en la producción de bienes y servicios para otros colocados en el mercado (eso es lo que diferencia una «mercancía» de un «producto» como los tomates que cultivo en mi huerto para mi propio consumo (p. 41).

El dinero es una representación del valor social de ese trabajo. Dicho valor se establece de forma arbitraria. Es invisible e inmaterial, sin embargo, tiene implicaciones objetivas para las prácticas cotidianas en la sociedad.

Es aquí en donde reside la contradicción y conflicto de representar el valor social del trabajo mediante el dinero: existe una falta de correspondencia entre el dinero y el valor social que representa. De forma similar a como un mapa puede representar apropiadamente algunas características del territorio y otras no, la representación del trabajo social mediante el dinero es relativa; puede soslayarla y falsificarla. Con respecto a la LE, planteamos, existe una falta de equivalencia entre su valor social y el dinero que reciben las personas trabajadoras que la realizan. Anteriormente resaltamos que la LE puede ser un trabajo poco remunerado. Desde una perspectiva psicológica, que incluye el bienestar y nivel socioeconómico de la persona, nos preguntamos, ¿cuál es el costo de una sonrisa?

¿Cómo pueden atenderse estos conflictos?

El marco teórico ilustrado en la Figura 1 refleja algunas de las múltiples variables involucradas en la LE y provee una guía para identificar niveles (integrados) en los cuales pueden generarse conflictos. Este presenta la complejidad del fenómeno y abre espacio a vías para identificar y analizar posibles escenarios de conflicto más allá de los aquí discutidos. Se han generado diversas propuestas para atender algunos de los conflictos y consecuencias generados por la LE. Grandey et al. (2015) sugirieron erradicar las normas de expresión emocional del contexto laboral y enfocar los esfuerzos en la creación de climas laborales que verdaderamente estimulen la salud y felicidad de las personas trabajadoras. Más aún, propusieron que las organizaciones traten a su clientela como personas adultas conocedoras de las normas de interacción social, por lo cual ambas partes, clientela y personas trabajadoras, deberían enfrentar las consecuencias de su comportamiento.

Esta propuesta difiere de la de Humphrey et al. (2015), quienes optaron por enfocarse en los beneficios o el lado positivo de la LE y no en sus consecuencias negativas. No

obstante, es importante destacar que tanto Grandey et al. (2015) como Humphrey et al. (2015) coincidieron en un asunto medular: la importancia de tratar de manera humana a las personas trabajadoras y promover espacios de trabajo en donde puedan experimentar y expresar emociones positivas. La autonomía (i.e. mayor control sobre la expresión de las emociones) y el apoyo organizacional (i.e. apoyo de las personas supervisoras a las personas trabajadoras) han probado ser factores determinantes sobre las consecuencias de la LE (Grandey & Melloy, 2017). De ahí surge la propuesta de apoyarlos en el escenario laboral, de manera que la fuerza laboral se sienta más apoyada por la gerencia y sienta mayor autonomía sobre la forma en que realiza su trabajo.

Por otra parte, es sorprendente cómo el campo de la LE ha crecido exponencialmente y sus dimensiones éticas apenas han sido analizadas (Barry et al., 2019; Lefkowitz, 2021; Smith & Lorentzon, 2005; Smithey Fulmer & Barry, 2009). Abordar las dimensiones éticas desde un lente deontológico (Barry et al. 2019) puede apoyar a comprender y encontrar soluciones sobre los conflictos que puede generar la LE. Promover prácticas éticas, humanas y responsables debería ser la dirección por seguir en organizaciones y la academia.

En este sentido, es responsabilidad del patrono, quien conoce más sobre la naturaleza del trabajo, informar a las potenciales personas empleadas sobre las demandas emocionales del trabajo y las consecuencias de la LE. Esta tarea, indicaron Barry et al. (2019), no es distinta de la de un constructor que informa a personas trabajadoras que deben medir y levantar madera y que esta tarea conlleva exigencias y posibles consecuencias físicas. Ciertamente, las iniciativas para cuestionar e investigar las consecuencias éticas de la LE deberían ampliarse si deseamos prevenir y atender los conflictos que esta genera.

Otra recomendación es que las personas trabajadoras deberían capacitarse sobre las estrategias de LE y sus consecuencias. Más aún, recibir una remuneración que tome en consideración la carga física y emocional de su trabajo como parte de sus responsabilidades. Quizás este es un aspecto de mayor envergadura que integra las dimensiones organizacionales y alcanza las dimensiones sociales de la LE: los significados, entendidos y valoraciones que socialmente se han construido sobre la LE. En esta línea, la P I/O también podría beneficiarse de un análisis profundo sobre el lugar de la LE en una economía capitalista para identificar y proponer soluciones a los posibles conflictos que pueden emerger.

El aspecto remunerativo de la LE no sería el único beneficio. Como ilustra el ejemplo de una mujer musulmana que decide trabajar para una organización privada, la LE de una persona puede transcurrir en contextos que intersecan inconsistencias entre normas de expresión emocional sociales y organizacionales (Syed, 2008). Esto nos convoca a reconsiderar el lugar de la LE. Como bien ilustra Hochschild (1983), es el símbolo que mejor representa al trabajo de servicio en la actualidad. En esta tarea el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario sirve de punta de lanza en la medida en que aportaría a la generación de alternativas críticas innovadoras.

Un último punto concierne a la labor de profesionales de la psicología industrial organizacional (PIO). Cabe preguntarnos, ¿cómo podemos contribuir desde esta subdisciplina para crear escenarios donde los conflictos generados por la LE pueden ser atendidos de forma efectiva? Resulta medular replantear los valores, premisas y abordajes teóricos y paradigmáticos de este campo. Esta ha sido una propuesta expuesta por autorías de la P I/O en Puerto Rico (García-Ramos et al., 2013; García-Ramos & Torres-Victoriano, 2023), quienes subrayan el carácter urgente con que la subdisciplina debe estudiar críticamente su papel histórico

y replantearse su quehacer intelectual para construir una Psicología crítica y decolonial del Trabajo y las Organizaciones (PTO).

Lefkowitz (2008) también expuso algunas de las críticas de las que es objeto la psicología organizacional (PO): (1) esta ha cambiado los valores humanistas y la responsabilidad social que caracterizan a la psicología por los intereses económicos de las corporaciones; (2) perpetúa la postura de ser 'científicos' y la noción de ser una ciencia libre de valores indicando que son los intereses organizacionales los que guían nuestra investigación y práctica; (3) excluye perspectivas normativas sobre lo que las organizaciones 'deberían ser' en términos morales, (4) está claramente sesgada a favor de la gerencia y (5) ha permitido que esta subdisciplina se defina a partir de competencias tecnocráticas, sacrificando el bien común.

Lefkowitz (2008) observó que, si bien la subdisciplina no cuenta con posiciones declaradas oficialmente sobre los valores de la psicología organizacional, esta ha endosado de forma explícita y acrítica el modelo del científico-practicante. Argumentó que, aunque es razonable pensar la práctica clínica como una profesión de ayuda con valores humanistas, la porción "practicante" de este modelo en la P I/O no está guiada principalmente por preocupaciones sobre el bienestar de todas las personas.

Añadiendo a estas preocupaciones, Rose (1999) advirtió sobre cómo la gerencia del alma humana (énfasis de las autorías), entendiéndose la gestión calculada de la subjetividad de las personas trabajadoras, ha sido un proyecto medular de las organizaciones modernas desde distintos escenarios (p.ej. hospitales, prisiones, ejércitos, aerolíneas y fábricas). Para esta autoría la vida organizacional ha tomado un giro psicológico, sumado al crecimiento de un saber experto sobre la subjetividad humana. Según este saber, un grupo de personas en distintas profesiones (p.ej. psicología clínica y

organizacional, trabajo social, gerencia del personal, entre otros), puede actuar como "ingenieros del alma humana"; utilizando su posición de autoridad para comprender, actuar y asesorar a las personas sobre cómo conducirse en distintos aspectos, incluyendo en el moldeamiento del habla y las emociones.

Basado en las críticas hacia la P I/O y las limitaciones del modelo científico practicante, es pertinente problematizar las premisas de este campo, transformar su proyecto progerencia y fortalecer su compromiso social integrando valores humanos para el bien común (García-Ramos et al., 2013; Lefkowitz, 2008, 2021). De esta manera podría desarrollarse como perspectiva 'científico-practicante humanista', con aproximaciones y alcances sociales más amplios; sobre los que podamos crear escenarios de reflexión entre los llamados ingenieros del alma humana (Rose, 1999) y la gerencia de los corazones (Hochschild, 1983). En este sentido, una pregunta de reflexión en torno a la LE es si deberíamos en la P I/O recomendar a las organizaciones que se recluten personas inclinadas a realizar actuación profunda o si más bien debemos detenernos y cuestionar su carácter ético, lo cual implicaría en cierta forma emplazar a las organizaciones. En palabras de Lefkowitz (2008):

En adición a preguntas científicas como "¿es válido?" y preguntas instrumentales como "es costo-efectivo", ¿por qué no hay preguntas declaradas y destacadas de carácter normativo que guían nuestro trabajo tales como: "¿es lo correcto?" (p. 446).

Conclusiones y recomendaciones

La LE es una actividad ubicua y simbólica del trabajo contemporáneo. A lo largo de este artículo hemos discutido los conflictos generados por la utilización de la LE y algunas propuestas para atenderlos. Para identificar los conflictos propusimos un marco teórico integrando los modelos de Grandey y Melloy

(2017) y Syed (2008), con el propósito de identificar niveles en los cuales podrían suscitarse conflictos. El marco teórico facilitó un análisis de la LE desde el conflicto organizacional. También convoca a profesionales de la academia y practicantes de la P I/O a utilizarlo para continuar generando ideas y soluciones con miras a crear espacios de trabajo que promuevan un trato humano, digno y ético.

Las propuestas elaboradas en este trabajo se alinearon con la de autorías que sugieren sustituir las normas de expresión emocional por prácticas que estimulen el trabajo digno, el sentido de autenticidad, autonomía y de apoyo organizacional (Grandey et al., 2015), así como con el análisis del papel de la LE en el sistema capitalista. Por otra parte, argumentamos la importancia de generar análisis interdisciplinarios (p. ej. economía-política y ética) y transdisciplinarios (p. ej. paradigma de la complejidad) sobre el lugar de la LE en la sociedad en su conjunto. Finalmente, concluimos invitando a profesionales de la P I/O a identificar alternativas para prevenir y solucionar los conflictos generados por la LE.

Las discusiones previas resaltan que la LE puede ser simultáneamente un acuerdo explícito y contractual y una expectativa implícita. Por ejemplo, una organización puede por medio contractual requerir la toma de adiestramientos o hacer explícitas sus normas sobre cómo dirigirse a la clientela de manera cordial y respetuosa. No obstante, la LE puede ser una expectativa implícita en la medida en que estas instrucciones o expectativas pueden ser elaboradas de manera superficial y sin reconocer su legitimidad, y como consecuencia, queda a juicio de la persona trabajadora determinar cuándo, en qué grado y cuál estrategia de LE usar ante ciertos escenarios. Esto a su vez desemboca en una multiplicidad de posibles escenarios. De manera más específica, la LE es un requerimiento implícito inclusive desde antes del momento de contratación. Es así cuando como personas consumidoras

observamos en un comercial a personas trabajadoras ofreciendo interminables sonrisas y cordialidades y transmitiendo a la posible clientela, que en un futuro puede verse trabajando allí, la idea de que esta es la manera en que debe comportarse y el ambiente prevaleciente en dicho espacio.

Si bien hemos elaborado el ejemplo de los conflictos que puede experimentar una mujer musulmana, el marco teórico propuesto sirve para delinear áreas de investigación con múltiples abordajes a nivel global. Por ejemplo, si nos referimos al marco teórico, cabe cuestionarse las consecuencias para el desempeño, la rotación, el agotamiento emocional y la satisfacción laboral, entre otras que se observarían en grupos según una multiplicidad de características.

El siguiente ejemplo sirve para ilustrar otras posibilidades de perfiles por investigar:

- a. A nivel individual: ser una mujer con determinado color de piel (p.ej. negra), con cierta orientación sexual e identidad de género (lesbiana y no binaria), edad (20 o 40 años) y clase social (p.ej., grupos no privilegiados).
- b. A nivel organizacional: esta persona trabaja para una organización con fines de lucro que ofrece el salario mínimo, con una estructura notablemente jerárquica, poca autonomía para ejercer un trabajo típicamente repetitivo, que ofrece escaso adiestramiento y formación y sin respaldo de una unión laboral que le represente.
- c. A nivel social: esta vive en una sociedad caracterizada por valores individualistas, normas de expresión más inclinadas a regular las emociones que a expresarlas libremente y con políticas menos progresivas respecto a los derechos humanos.

El ejemplo anterior sirve para ilustrar formas en que se puede manifestar y estudiar la LE. Nos preguntamos, pues, ¿según la

localización geográfica de las organizaciones, cuáles expectativas explícitas e implícitas de expresión emocional surgirían? ¿cómo se manifestarían las inconsistencias o conflictos psíquicos que enfrentan personas trabajadoras con perfiles tan distintos? y ¿cuáles estrategias y consecuencias de regulación emocional usarían entonces? El campo de la LE es uno que puede informar no solo la forma en que configuramos el trabajo en la contemporaneidad, sino la sociedad en sí misma. Si bien ha avanzado, queda mucho por estudiar con respecto a sus ramificaciones éticas y el cuestionamiento de los conflictos que genera. Resulta estimulante anticipar las aportaciones que pueden surgir desde colaboraciones inter y transdisciplinarias y entendemos que el marco teórico aquí expuesto ayudará a estimular líneas de estudios que puedan ayudarnos a entender la LE desde referentes contextualizados a las particularidades únicas de las personas y su espacio laboral, sociocultural e histórico.

Estándares Éticos de Investigación

Financiamiento: El trabajo no fue financiado.

Conflicto de intereses: Las personas autoras expresan que no hubo conflictos de intereses al redactar el manuscrito.

Aprobación de la Junta Institucional Para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: No aplica, ya que en el estudio no participaron sujetos humanos.

Consentimiento informado: No aplica.

REFERENCIAS

*Alabak, M., Hülshager, U. R., Zijlstra, F. R. H., & Verduyn, P. (2020). More than one strategy: A closer examination of the relationship between deep acting and key employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 32-45.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000152>

*Andela, M., Truchot, D., & Borteyrou, X. (2015). Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 47*(4), 321-332.

<https://doi.org/10.1037/cbs0000024>

*Barry, B., Olekalns, M., & Rees, L. (2019). An ethical analysis of emotional labor. *Journal of Business Ethics, 160*(1), 17-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3906-2>

Bermeo-Yaffar, F., Hernández-Mosqueda, & Tobón- Tobón, S. (2016). Análisis documental de la V heurística mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai, 12*(6), 103-121.

<http://dx.doi.org/10.35197/rx.12.01.e3.2016.05.fb>

*García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: Hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe, 30*(1), 146-176.

García-Ramos, T. & Torres-Victoriano, K. (2023). Decolonizar la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO) en Puerto Rico: Una agenda urgente para la enseñanza y la investigación. En Pujol, A. & Gutiérrez, M.I. (Comp.), *Innovaciones y Tradiciones. Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica* (pp. 154-170). Córdoba: E-PUB. ISBN: ISBN 978-987-29270-6-6.

*Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 700-714.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.700>

*Gracia, E., Ramos, J., & Moliner, C. (2014). El trabajo emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica, 13*(4), 1517-1529.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPS.Y13-4.tepc>

- *Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- *Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 397–418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- *Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- *Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- *Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 407–422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- *Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior, 36*(6), 770–785. <https://doi.org/10.1002/job.2020>
- *Gross, J. (1998a). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(1), 224–237. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.1.224>
- *Gross, J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- *Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry, 26*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Harvey, D. (2014). *17 contradicciones y el fin del capitalismo*. Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador (IAEN).
- *Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- *Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- *Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior, 36*(6), 749–769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- *Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology, 66*(1), 47–90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- *Kemper, T. (1984) Power, status, and emotions: A sociological contribution to a psycho-physiological domain. In K. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotion* (pp. 369–84). Erlbaum.
- *Lefkowitz, J. (2008). To prosper, organizational psychology should... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics. *Journal of Organizational Behavior, 29*(4), 439–453. <https://doi.org/10.1002/job.527>
- *Lefkowitz, J. (2021). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 14*(3), 297–319. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.65>
- *Mallory, D., & Rupp, D. (2016). Focusing in on the emotion laborer: Emotion regulation at work. In K. D. Vohs & R. F.

- Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (2nd ed., pp. 1–36).
- *Mann, S. (1997). Emotional labour in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), 4-12. <https://doi.org/10.1108/01437739710156231>
- *Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53. <https://doi.org/10.1177/2041386611417746>
- *Nieto-Calleja, R. (2017). Trabajos emocionales y labores afectivas. *Alteridades*, 27(53), 35-46.
- *Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118–137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- *Rose, N. (1999). *Governing the soul: The shaping of the private self* (2nd ed). Free Association Books.
- *Smith, P., & Lorentzon, M. (2005). Is emotional labour ethical? *Nursing Ethics*, 12(6), 638-642. <https://doi.org/10.1191/0969733005ne833xx>
- *Smithey Fulmer, I., & Barry, B. (2009). Managed hearts and wallets: Ethical issues in emotional influence by and within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 155-191. <https://doi.org/10.5840/beq200919210>
- *Syed, J. (2008). From transgression to suppression: Implications of moral values and societal norms on emotional labour. *Gender, Work, and Organization*, 15(2), 182-201. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00356.x>
- *Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 147-165. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115944>
- *Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *The Academy of Management Review*, 18(3), 457–486. <https://doi.org/10.2307/258905>
- *Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- *Zapf, D., Kern, M., Tschan, F., Holman, D., & Semmer, N. K. (2021). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 139–172. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062451>