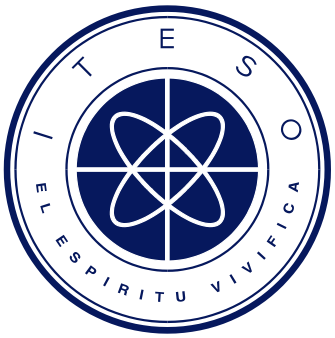
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN PSICOTERAPIA



EL SERVICIO DE CALIDAD EMOCIONAL EN LA HOTELERIA UN ESTUDIO DE CASO

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN PSICOTERAPIA

Presentan: Lic. Anneliese Familiar Arteaga

Asesor: Dra. Sofia Cervantes Rodríguez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. 14 de mayo de 2018.

GRATITUD

Agradezco a Dios por la vida, la salud, la paciencia y la fuerza que me otorgó a mí y a todos los que me acompañaron en este reto.

Gracias de todo corazón a mis hijos. A ti Jorge por ser mi inspiración y mi ejemplo cuando flaqueo, por tu perseverancia que es inigualable y por tu gran amor. A ti Diego, por tu sabiduría, por siempre acompañarme, por siempre estar ahí, tu amor me ilumina hijo.
Mi admiración y orgullo por ambos es infinita.

A mi esposo, por ser el que me enseña que puedo, y me enseña que hay más allá, todavía más, de los límites que nunca pensé que siquiera existían.

Gracias papacitos, por siempre creer en mí, por estar siempre pendientes, por su amor y su calor. Y porque gracias a ustedes soy parte de una familia excepcional.

A mi hermano Arturito, quien siempre estuvo pendiente, animándome a continuar y a creer en mi, acompañándome en mi trayecto a la Universidad en largas, motivantes, interesantes y divertidas conversaciones telefónicas.

A Elisa mi gran amiga, por siempre, escucharme, guiarme y apoyarme. Amiga leal e incondicional. Terapeuta nata, quien me ha dado los mejores consejos, y que me ha tomado la mano, sin soltarla para ayudarme y levantarme siempre que lo he necesitado.

Gracias a mi asesora la Dra. Sofía Cervantes, por su paciencia, por guiarme, porque me ha enseñado a superarme a mí misma, por no hacerlo fácil pero no imposible, por demostrarme cada día la gran capacidad que puedo poseer. Por su gran sabiduría, adquirida a través de su dedicación y empeño a esta profesión. Mi más sincera admiración.

Resumen

Se presenta una investigación respecto a la experiencia emocional de tres trabajadores del sector de hotelería, generada por las demandas laborales, que les exige ofrecer un servicio, que aquí denominamos de “calidad emocional”, para lograr la satisfacción de los huéspedes. Estas emociones que les son requeridas por parte de la organización no siempre empatan con las emociones propias de los trabajadores, lo que podría generarles una disonancia, y de esta manera, representarles un conflicto. El trabajo se sistematiza en el marco de la metodología cualitativa, con la aportación del método de estudio de caso. Se utilizó, como dispositivo metodológico, la entrevista fenomenológica de Dantas y Moreira (2009), así como la aplicación del “Cuestionario para Medir el Trabajo Emocional” (TREMO). La investigación se llevó a cabo en un hotel con clasificación” Gran Turismo”, ubicado en la zona metropolitana de Guadalajara y se dio seguimiento a tres empleados de servicio directo al cliente, uno de recepción, uno del área de restaurante y un mesero de servicio a cuartos, una de género femenino y dos del género masculino, respectivamente. El objetivo es indagar cuál es la experiencia emocional vivida en su trabajo, cómo les impacta, de qué manera responden a lo que se les solicita emocionalmente y si esto les genera un conflicto o no. En la actualidad, las emociones se han convertido en un producto de mercado, lo que ha generado un perfil laboral caracterizado por un desempeño emocional adecuado a las normas establecidas por la empresa con la intención de crear sentimientos o emociones particulares en los clientes. Las preguntas que guían la investigación son: ¿Las demandas emocionales hechas al trabajador de hotelería que ofrece servicios directos al cliente, y la propia experiencia vivida, le provocan un estado de disonancia, incongruencia o conflicto? Y dado el caso, ¿cómo lo vive, enfrenta y lo resuelve o no? El marco teórico se sustenta en la propuesta de las emociones como construcciones sociales de Enríquez-Rosas (2008), y respecto a las emociones como mercancía de intercambio, las aportaciones de Arlie Russell Hochschild (1983).

Palabras Clave: emociones, labor emocional, disonancia emocional, entrevista fenomenológica, demandas laborales en el sector hotelero “Gran Turismo” en México.

Abstract

An investigation is presented regarding the emotional experience of three workers in the hotel sector, generated by labor demands of their position, which requires them to offer a service, which we here call "emotional quality", to achieve the satisfaction of the guests. These emotions that are required by the organization do not always match the emotions of the workers, which could generate a dissonance, and in this way, represent a conflict. The work is systematized within the framework of the qualitative methodology, with the contribution of the case study method. We used, as a methodological device, the phenomenological interview of Dantas and Moreira (2009), as well as the application of the "Questionnaire to Measure Emotional Work" (TREMO). The investigation was carried out in a hotel classified as "Gran Turismo", located in the metropolitan area of Guadalajara, Jalisco (Mex.), and followed by three employees of direct customer service, one of reception, one of the restaurant area and a waiter serving rooms, one female and two male, respectively. The objective is to find out what is the emotional experience lived in their work, how it impacts them, how they respond to what is asked of them emotionally and whether this generates a conflict or not. Currently, emotions have become a market product, which has generated a work profile characterized by an emotional performance appropriate to the rules established by the company with the intention of creating particular feelings or emotions in customers. The questions that guide the investigation are: the emotional demands made to the hotel worker that offers direct services to the client, and the experience itself, cause a state of dissonance, incongruity or conflict? And given the case, how do they live it, face it and solves it or not? The theoretical framework is based on the proposal of emotions as social constructions by Enríquez-Rosas (2008), and regarding emotions as an exchange merchandise, the contributions of Arlie Russell Hochschild (1983).

Keywords: emotions, emotional labor, emotional dissonance, phenomenological interview, labor lawsuits in the hotel sector "Gran Turismo" in Mexico.

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del problema …… 3

1.2 Justificación …… 6

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general …… 8

2.2 Objetivos particulares …… 8

3. SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN …… 9

4. PREGUNTAS DE ANÁLISIS

4.1 Pregunta central …… 10

4.2 Preguntas secundarias ……10

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Las emociones: una evocación compleja …… 11

5.1.1 Individuos y sociedad entrelazados por las emociones …….. 15

5.1.2 Las normas emocionales y su trascendencia en la vida …….. 18

5.1.3 La actuación presente en la interacción: un espectáculo multidimensional …. 20

5.2 La subordinación a las exigencias emocionales en el ámbito hotelero …… 23

5.2.1 *Gestionar emoci*ones y la *labor emocional*: sutiles diferencias …….. 24

5.3 Dar y generar afectos: una demanda de la industria hotelera …….. 32

5.3.1 Brindar un servicio de “calidad emocional”. Los servicios son intangibles, las experiencias, inolvidables ……..... 35

5.4 Cacofonía de las emociones: un asunto cotidiano. La disonancia o incongruencia emocional …… 38

6. LA PSICOTERAPIA. ACTUALIZARSE PARA UN BUEN ACOMPAÑAR …… 43

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 La metodología cualitativa …….. 46

7.2 El método de estudio de caso …… 47

7.3 El método fenomenológico crítico …… 48

7.4 La triangulación de datos …… 48

7.5 Instrumentos para recabar información …… 49

7.5.1 Entrevista al informante clave …….. 50

7.5.2 La entrevista inicial …… 50

7.5.3 El cuestionario de datos generales …….. 50

7.5.4 El cuestionario para medir el Trabajo Emocional (TREMO) …….. 51
7.5.5 La entrevista fenomenológica …….. 51
7.5.6 Procedimientos metodológicos …….. 53
8. LOS HALLAZGOS ……... 55
8.1 Caso: Trabajador 1. “Lute”…… 56
8.1.1 La experiencia emocional en el trabajo …… 56
8.1.2 La vivencia del conflicto …… 62
8.1.3 Estrategias de afrontamiento ……... 64
8. 2 Caso. Trabajador No. 2. “Almu”……... 65
8.2.1 La experiencia emocional en el trabajo …….. 65
8.2.2 La vivencia del conflicto …… 69
8.2.3 Estrategias de afrontamiento …… 72
8.3 Caso: “Trabajador 3. Vimo” …… 73
8.3.1 La experiencia emocional en el trabajo ……... 73
8.3.2 La vivencia del conflicto …… 76
8.3.3 Estrategias de afrontamiento …… 79
8.4 Resultados del “Cuestionario para medir la labora emocional TREMO” …… 81

9. DISCUSION CON AUTORES ……..... 88

10. CONCLUSIONES …….. 98

REFERENCIAS ……....103
ANEXOS ……...111

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es comprender la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad que ofrece un servicio “Gran turismo”, quienes prestan un servicio que llamamos de “calidad emocional”, siendo este, uno de los más importantes requerimientos laborales que hace la organización a sus empleados. Muchas veces la emoción demandada laboralmente no es acorde con la emoción experienciada en estas personas, por lo que se busca descubrir, si esto que Rogers (1961), señala como incongruencia y Hochschild (1983), como disonancia emocional, les genera conflicto, y si es el caso, identificar qué tipo de conflicto es y cómo lo vivencian tres empleados que dan un servicio directo al cliente, -una de recepción, uno de restaurante y un mesero de servicio a cuartos-. Se espera que este trabajo abra camino en el campo de las emociones, particularmente, en cuanto a lo que Grandey (2000) denomina “la regulación emocional en el trabajo” [o sea], “la labor emocional” (p. 95), y lo que Hochschild denomina “los arreglos estructurales y sociales que subyacen ante aquello que conmueve, y las formas de expresión, así como las denominaciones particulares” (p. 218) y que entendemos como regulación emocional.

En el ramo de hotelería, para que un hotel logre obtener la clasificación ideal, puntualiza Cacho (2015), las demandas laborales-emocionales se incrementan de manera particular, ya que una de las más importantes cualidades a considerar para que la empresa obtenga un mayor rango (en la clasificación hotelera), es la calidad del servicio que los empleados ofrecen a los huéspedes,-particularmente los que tienen un trato directo con estos-; cuestión que implica que les ofrezcan una relación emocional que tenga por objeto generar en los clientes, experiencias emocionales que les sean gratificantes. Además, las jornadas laborales en los hoteles, suelen ser más extensas en los días festivos, que en un trabajo promedio, y porque la dimensión humana y personal de los empleados es indispensable para cumplir las expectativas de los clientes y de la organización. Ello, ciertamente, representa un reto, ya que, por lo general, estos empleados posponen su vida familiar y social, con el objeto de conservar su trabajo, y contar así, con una remuneración que les permita resolver diversos compromisos. Sin embargo, en el contexto de nuestro país, los trabajadores de hotelería, y particularmente, los que brindan una atención directa al cliente, se encuentran en una situación de vulnerabilidad emocional, pues debido a lo anterior, pueden estar sujetos al dilema de sentir emociones displacenteras, y al tiempo, verse en la obligación de transmitir emociones tales como cordialidad, afabilidad, e incluso afecto, y siempre con un rostro que refleje simpatía y agrado. Si a esto le sumamos que al empleado se le exige un desempeño emocional que es contrario a su experiencia, es posible que se viva en conflicto. La incongruencia establecida entre las demandas emocionales de un trabajo que, las más de las veces, resulta indispensable conservar y lo que organísmicamente se registra, es ampliamente señalado por Rogers (1961), como uno de los conflictos que dejan en un estado de fragilidad emocional a las personas, situación que ciertamente, compete al campo de la psicoterapia.

Tomando en cuenta las aportaciones de la construcción social de las emociones que propone Enríquez-Rosas (2008), las emociones son entendidas como construcciones culturales, es decir, se sostienen en un entrenamiento emocional que indica a las personas qué emociones sentir, cómo sentirlas, a quien expresarlas, cuándo y cómo, etc., que se instala gracias a las prácticas sociales y que es compartido por los miembros de una comunidad en un momento determinado. Hochschild (1983 en Enríquez-Rosas, 2008), señala que cada contexto social exige una coordinación emocional que facilita que las personas se expresen emocionalmente de *manera apropiada*, según el estrato social del que se forma parte. Para ello, se echan a andar estrategias acordes con la ideología dominante, la que, al ser internalizada, lleva a los individuos a expresarse y a desempeñarse emocionalmente según modos histórica y culturalmente establecidos. De esta manera se instalan los mecanismos de regulación emocional.

Prestar atención a las emociones de cualquier persona es una cuestión altamente relevante, sobre todo porque son distintivos nucleares de la naturaleza humana y también porque dan cuenta de los encuentros sociales y sus dinamismos. En este trabajo, se focaliza la experiencia emocional de tres empleados de un hotel de la localidad, particularmente, en torno a las demandas emocionales que les plantea el perfil y el desempeño de un trabajo caracterizado por el cuidado y esmero emocional que deben brindar a los huéspedes. Para lograr esto, los empleados que tienen una relación directa con los clientes se ven obligados a realizar diversos mecanismos en su experiencia emocional, entre estos, una serie de transformaciones con tal de encajar en el perfil que exige el puesto y con el fin de sortear los apuros que emergen en el encuentro directo con los huéspedes. El trabajo que aquí se presenta, pretende visibilizar estas cuestiones y también aportar al campo de la psicoterapia, ya que la experiencia emocional, en cualquiera de sus manifestaciones, compete a esta disciplina, así como las manifestaciones complejas que le constituyen, entre éstas, el conflicto emocional. Como señalan Feixas y Miró (1993); para “desempeñar su labor, los psicoterapeutas necesitan poseer conocimientos específicos sobre, la dinámica de la personalidad, los principios de la interacción social, los procesos cognitivos y emocionales” (p. 21). Las cuestiones señaladas, particularmente en lo concerniente a la *regulación emocional*, esto es, la normatividad establecida que indica a las personas como habrán de manejar sus emociones en el encuentro social con el objeto de lograr su incorporación al contexto social, cultural y/o familiar, dado “el papel fundacional” (Le Bretón, 1999, p. 28), que tienen en la constitución personal. De esta manera, los individuos, como es el caso de los trabajadores de hotelería, *obligan* a su experiencia organísmica (Rogers, 1961), a transformarse con el objeto de atender la normatividad laboral, lo que Rogers (1961), designa como incongruencia y Hochschild (1983), como disonancia emocional. Estos fenómenos reditúan en un menoscabo de los recursos personales y obligan al psicoterapeuta a tomarlos en consideración, pues como se señala en este trabajo, es muy numerosa la población que en la actualidad se encuentra en esta situación, no sólo laboral sino de vida. Consideramos que

el conocimiento de estos mecanismos, entre otros, aporta comprensiones que son de utilidad para la psicoterapia y para el ejercicio del profesional en el campo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del problema

El sector laboral, en términos generales, ha sido ampliamente estudiado en cuanto a cuestiones como la satisfacción laboral, el estrés laboral, el "burnout", la rotación de personal, etc. (Flores y cols. 2008; López-Araujo y; Peiró, 2001), pero es relativamente nuevo el estudio de las emociones en el desempeño de un trabajo, particularmente cuando las emociones constituyen el elemento central del perfil laboral. El sector hotelero, es una de las empresas que más demandas emocionales hace a sus empleados durante las jornadas de trabajo. Pocas investigaciones se han realizado sobre la vivencia emocional de los trabajadores que prestan un servicio directo al cliente, quienes, a pesar de cualquier circunstancia adversa, tienen que sonreír a aquellos a quienes atienden, ya que su consigna es ofrecer un servicio, que en este trabajo denominamos, de *calidad emocional*, donde precisamente, los problemas y emociones propias, tienen que ser alejados, para expresar en su lugar, lo que les exige el puesto; por lo general, una sonrisa que refleje el placer que les produce atender a sus clientes. Esto adquiere mayor prioridad en aquellos hoteles que ofrecen un servicio denominado "Gran Turismo", ya que una de las principales demandas laborales, es que los empleados presten un trato que haga sentir a los huéspedes, que son apreciados y valiosos durante su estancia en el hotel, a fin de que la empresa mantenga esa denominación de excelencia. Estas demandas se acrecientan en vacaciones y días festivos, pues es cuando se solicita más de los servicios del personal, quienes serán los encargados de cubrir las expectativas emocionales de los clientes. Esto es señalado en algunos "Manuales del empleado", aquí se exponen algunos ejemplos, como el del "Equipo Princesa Yaiza" (s/f), un resort ubicado en Playa Blanca, (en las Islas Canarias, España), que expresamente indica en sus Políticas de calidad, respecto al desempeño de sus empleados, que habrán de "Asumir como propias las necesidades y expectativas de nuestros clientes" (p. 7), siendo este, el primer punto que se señala en este documento. Posteriormente, en "Los 11 puntos clave que debe conocer nuestro empleado" (p. 9), se incluye que la actitud frente al cliente habrá de mostrar entusiasmo y colaboración a fin de lograr la satisfacción de este, bajo la premisa de que "somos personas cuidadosas y elegantes al servicio de personas cuidadosas y elegantes" (p.9). Posteriormente, en las "Reglas de oro" (p. 10), del hotel, se encuentra en primer lugar "Sonreír/sonrisas" (…), Estar disponible para ayudar a todos los clientes sean cuales sean sus requerimientos. Nunca diremos `no´" (p. 10), todo ello enmarcado en el eslogan "¡No se acepta un cliente insatisfecho!" (p.19). Que el cliente se sienta satisfecho, no es la única consigna relevante, ya que esto podría aplicarse a los servicios de cualquier otra empresa, pero en el ramo de hotelería, el énfasis, además, se coloca en que el huésped se sienta amablemente tratado, sea recibido con sonrisas, amabilidad y "gestos de atención y confianza" (Equipo Princesa Yaiza, s/f, p.21), donde

“las normas de cortesía deben ser utilizadas por todos nosotros y sirven para que el cliente se sienta acogido y reconocido en el Princesa Yaiza Suite Hotel Resort” (p. 21), lo que, en definitiva, apunta a un desempeño afectivo por parte de los empleados de este hotel. Lo anterior no sólo es aplicable a hoteles en el extranjero, ya que en México, la cadena del Grupo Barceló, una de las más importantes (con 150 hoteles en 20 países), y que cuenta con numerosos hoteles en nuestro país, señala en su “Manual de bienvenida”, (Grupo Barceló, 2015), que los empleados habrán de “involucrarse” (p.13) con los clientes, motivándolos y generándoles confianza, esto es, se señala que la calidad del servicio se centra en “la satisfacción del cliente” (p.21). Por su parte, Soto (2016), en su “Manual de recepción hotelera”, dirigido a los estudiantes de hotelería en Latinoamérica, señala que el trabajador de recepción de un hotel que ofrece calidad a sus clientes, participa de un departamento “que llena de mucho prestigio al personal que aquí labora proporcionándole una experiencia inolvidable” (p.4), ya que se habrá de brindar “un trato amable, rápido, eficiente y sincero” (p. 33). De esta manera, el grado de calidad de los servicios del hotel, se mide por el grado de confort del cliente, donde, los hoteles con la mayor clasificación, como son los “Gran Turismo”, “Diamante” o “Cinco estrellas”, serán aquéllos donde los empleados, no sólo dejan satisfechos al huésped, sino que le hacen sentir que es valorado y reconocido, pero, sobre todo, apreciado. La consigna “procuraremos estar también pendientes de los más pequeños tratándoles con amabilidad, mostrando cariño e igual respeto que a los adultos” (Grupo Barceló, 2015, p. 22), así lo confirma. A lo anterior se suma que, la experiencia de los empleados no siempre empata con lo que el trabajo les exige, ya que, al igual que cualquier persona, se involucran en situaciones y problemas cotidianos que a veces no son fáciles de resolver, tanto en lo social como en lo familiar, con la peculiaridad de que, probablemente vivan cierta frustración, porque se privan de numerosos eventos que pueden ser significativos para ellos y que tienen lugar en los días feriados, ya que es cuando mayor carga de trabajo tienen. Además, dejar de lado la participación en actividades que son indispensables para la conservación de la salud, especialmente emocional, como son; el descanso, la recreación y otras que remuneran alegría, bienestar y satisfacción, también tiene consecuencias emocionales.

Otra situación que puede resultar problemática para los empleados de un hotel es que, en ocasiones, tienen que laborar cuando se encuentran en condiciones de desgaste o deterioro físico y psicológico, lo que si bien, puede suceder en cualquier tipo de empleo, en la hotelería, el empleado tiene que atender el desempeño emocional que la empresa le exige; una actitud amable, sonriente, cordial y afectiva, que, habrá de prolongarse durante la estadía del huésped en el hotel. Nos preguntamos entonces, ¿cómo es la experiencia emocional de tres empleados de hotelería que ofrecen servicio directo al cliente, y que están sometidos a estos y otros requerimientos emocionales?, y si ello les genera, lo que Rogers (1961), señala como incongruencia y que, además, reporta como uno de los conflictos que mayormente dejan en un estado de fragilidad emocional a las personas, o lo que Hochschild (1983), llama disonancia emocional. Si es el caso, queremos

averiguar la posible afectación que puedan tener estos empleados, de qué manera la viven y si la psicoterapia puede colaborar para que logren un mejor afrontamiento.

Probablemente, el ramo hotelero, sea uno donde con mayor claridad se evidencia que las emociones se han convertido en una mercancía de intercambio y donde la regulación emocional, que señala Enríquez-Rosas (2008), o la gestión emocional, al decir de Hochschild (1993), juegan un papel nuclear en la experiencia personal, sobre todo en el conflicto emocional y su repercusión en el desarrollo de los individuos. Trabajos como el que ahora se presenta, son escasos en la localidad y también en la psicoterapia, particularmente en lo concerniente a cómo se conjugan las exigencias laborales-emocionales, la experiencia emocional y organísmica (Rogers, 1961) y lo que hemos denominado un servicio de *calidad emocion*al, así como el posible conflicto que esto genera debido a la incongruencia que apunta Rogers (1961), o la disonancia emocional de Hochschild (1983).

1.2 Justificación

Como se dijo anteriormente, en el sector laboral se han realizado numerosas investigaciones (Flores y cols., 2008; López-Araujo, y; Peiró, 2001), enfocadas al estrés laboral, el *burnout*, la rotación de personal, etc., sin embargo, pocos se han interesado en el estudio de las emociones, especialmente, en el ámbito hotelero en nuestro país. Este sector, representa a una de las organizaciones que más demandas emocionales hace a sus empleados durante el trabajo. Especialmente en la localidad, muy pocas investigaciones, se han realizado acerca de la vivencia emocional de los trabajadores de hotel que prestan un servicio directo al cliente, quienes, a pesar de cualquier circunstancia adversa, no sólo tienen que sonreír a aquellos a quienes atienden, sino sentir esa sonrisa, ya que su consigna es ofrecer un servicio, que en este trabajo, denominamos de "calidad emocional", y que implica, precisamente, que los problemas y emociones propias, tienen que ser reemplazados, para expresar en su lugar lo que les exige su puesto, como en el ejemplo anterior; ofrecer una sonrisa que refleje la dicha que les produce atender a sus clientes. Por lo que, pretender una emoción que no es sentida, o alejar las propias, es un esfuerzo que debe sostenerse, durante toda la jornada laboral.

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual y México ocupa el lugar número ocho en lo que a recepción de turismo extranjero se refiere, y ocupa el número 12 en la captación de divisas, según lo indica la compañía PwC. Esta es una de las firmas de consultoría más importantes y reconocidas a nivel internacional y que cuenta con 600 especialistas dedicados a la investigación de la industria del turismo. En el libro "Best in travel 2014" la editora Lonely Planet, ubicó a nuestro país en el sexto destino más atractivo del mundo para los visitantes en este año, y además, dedica un artículo a la ciudad de Guadalajara, reconociéndola como la ciudad que ofrece una cultura completa, que abarca casi toda la diversidad tradicional de nuestro país y que es muy atractiva para el turismo. Por ello, es necesario reconocer la importancia económica y social que representa este sector para nuestro país, ya que el turismo es una plataforma para el crecimiento económico, representando el 8.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y que mueve millones de empleos; según lo señala el Secretario de Turismo, Enrique de la Madrid, en el comunicado No.111 de la plataforma pública de la Secretaría de Turismo (SECTUR), a través de su página pública. Debido a la importancia de la aportación económica de la hotelería, declara, se creó el programa "Mejora tu Hotel" (Secretaría de Turismo, 2016a), que, con la captación de más viajeros interesados en disfrutar de un buen servicio, se generan mayor número de empleos y se beneficia directamente a la población. Los beneficios que puede ofrecer el ramo hotelero no son sólo en economía, sino también en materia social. Por ejemplo, en el mismo portal, en el comunicado 114 con título: "Turismo, uno de los caminos para lograr más desarrollo social en México", (Secretaría de Turismo, 2016b), se señala que la actividad turística es un eslabón

para abatir la pobreza en nuestro país, al permitir que los individuos de la región participen, no solo como empleados, sino también como proveedores de servicios de los hoteles.

Por lo que atañe a nuestro objeto de estudio, - la experiencia emocional del empleado de hotel y sus posibles repercusiones-, implica lo que Hochschild (1979; 1980; 1983), denomina la comercialización de las emociones; cuestión importante en la actualidad, pues constituye uno de los fenómenos de mayor relevancia en el estudio de las emociones y en los procesos sociales y laborales, tal como lo encuentra esta autora en sus investigaciones. Los trabajos respecto a la regulación emocional y la gestión emocional, en relación con el conflicto -sea por la incongruencia o la disonancia emocional u otras razones- en el ramo de la hotelería local son escasos por lo que este trabajo adquiere relevancia.

Investigar en torno a las demandas laborales de tipo emocional, además, brinda la oportunidad de entender lo que podría estar sucediendo con los trabajadores, tanto en este, como en otros sectores laborales, particularmente cuando ofrecen un servicio directo al cliente que es predominantemente emocional. Conocer lo que acontece en esta población, adquiere importancia, no sólo por el mero hecho de descubrir lo que, consideramos, se desconoce en buena medida, sino también porque abre posibilidades en el campo de la psicoterapia, particularmente, en lo que se refiere a conocer, qué tipo de conflicto se experiencía (Hochschild, 1983; Rogers, 1961; Ovejero, 1993: Zapf, 2016), cómo es que éste se presenta y cuál es la vivencia de estos trabajadores; cuestiones que son de relevancia social, laboral y para la psicoterapia. Feixas y Miró (1993), señalan que uno de los objetivos de la psicoterapia es la promoción de un funcionamiento emocional, de los recursos personales y sociales del individuo en su contexto, así como la resolución de aquello que lo entorpece. De esta manera, es que se torna importante que el psicoterapeuta esté al tanto de una problemática emocional de actualidad, y que de manera reciente, se ha hecho visible.

1. OBJETIVOS

Señalar los objetivos es parte fundamental de una investigación, como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2006), pues es la manera de formular los problemas identificados en la misma, además de que orientan el establecimiento de criterios, mediante los cuales, se evalúa, tanto la investigación como sus alcances; constituyen señalamientos hacia dónde dirigir la investigación y lo que se intenta descubrir. Los objetivos representan el rumbo hacia dónde caminar y al punto que se quiere llegar. Del logro de éstos, dice Rojas (2006), dependerá el resultado mismo de la investigación. El objetivo general tiene esta función y los objetivos particulares, muestran un panorama más específico, ligado de manera coherente, que permitirá establecer el hilo conductor que llevará al cumplimiento del objetivo general. En esta investigación se establecen los siguientes:

2.1 Objetivo general.

Investigar la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad, a partir de las demandas laborales que les plantea ofrecer un servicio emocional a los huéspedes.

2.2 Objetivos particulares.

- Averiguar cómo es la experiencia emocional de tres empleados cuando sus emociones no empatan con las exigidas por los reglamentos del hotel donde trabajan, y si ello, les genera un conflicto emocional.

- Si se da el caso del conflicto emocional, identificar, qué tipo de conflicto es, cómo se vive y se afronta.

2. SUPUESTOS DE LA INVESTIGACION

Los supuestos representan las afirmaciones implicadas en el problema de investigación y que sirven al investigador a manera de guía u orientación en el desarrollo de su trabajo. Además, tienen la función de relacionar entre sí las cuestiones a investigar, así como estas con un determinado marco teórico-conceptual (Canales, Alvarado y Pineda 1986), por lo que es importante explicitarlos. En esta investigación se plantean los siguientes:

1. Las demandas laborales impuestas a los empleados de un hotel “Gran Turismo”, son diferentes, en algunos rubros, a las impuestas a los empleados de otros sectores; como son las jornadas de trabajo en días festivos y un desempeño, predominantemente emocional.

2. Las demandas laborales impuestas a los empleados de recepción, del restaurante y de servicio a cuartos de un hotel “Gran Turismo”, son diferentes a las impuestas a otros empleados que no tienen trato directo con el cliente, en cuanto a otorgar un servicio, que llamamos de *calidad emocional*.

3. El servicio que implica manifestar u ofertar emociones que muchas veces no se viven, genera un conflicto emocional.

4. La disonancia y la incongruencia emocional pueden ser generadoras de conflicto.

5. Realizar investigaciones en el campo de las emociones y de posibles conflictos emocionales, ofrece conocimiento útil al profesional de la psicoterapia.

3. PREGUNTAS DE ANALISIS

Las preguntas de investigación -o preguntas de análisis-, constituyen formulaciones que, en forma de cuestionamientos, representan el objeto y objetivo de la investigación, por lo que, orientan los procedimientos metodológicos mediante los cuales se busca darles respuesta. Estas preguntas, además, visibilizan el alcance en cuanto al logro de los objetivos, según señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006). Las preguntas planteadas en la investigación que aquí se presenta, son las siguientes:

3.1 Pregunta central:

¿Cuál es la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad que dan servicio directo al cliente, a partir de la demanda de ofrecer un servicio de *calidad emocional*?

3.2 Preguntas secundarias:

¿Los participantes, al hacer contacto con una experiencia emocional distinta a la exigida por su trabajo, identifican un estado de disonancia, incongruencia o conflicto?

¿En caso de identificarlo así, qué tipo de conflicto es, cómo lo viven y afrontan estos empleados?

4. MARCO TEORICO

El marco teórico tiene como función primordial lograr el sustento teórico y conceptual de la investigación, según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006). Por su parte, Sautu (2005), establece que "la estructura argumentativa de una investigación está constituida por bloques teóricos que están unidos por una argamasa de variados grados de densidad y consistencia" (p. 9), que tienen una notoria injerencia "en la formulación de los objetivos de una investigación y en la selección de una metodología válida para responder a esos objetivos" (p.9). Así, la construcción de un marco teórico resulta indispensable desde el inicio de la investigación, pues clarifica el paradigma a partir del cual se realiza el trabajo, así como la teoría y los conceptos que le son sustantivos (Sautu, 2005). A lo anterior agregamos que, es obligación de todo investigador, informarse respecto a las investigaciones previas y los caminos que han sido recorridos por otros investigadores del rubro, si es que se conserva el principio de que la investigación habrá de aportar conocimientos al campo.

5.1. Las emociones: una evocación compleja

En el estudio de las emociones se encuentran diversas perspectivas, lo que denota su multiplicidad. Es así como Le Breton (1998), advierte que habrá de tenerse cuidado al respecto, ya que algunas propuestas separan las características de las emociones y las definen de manera parcial, según su posicionamiento y creencias. Tal es el caso de la propuesta orgánica "que enfatiza la dimensión natural de las emociones, su carácter involuntario y su universalidad" (Enríquez-Rosas, 2008, p. 206). Para el construccionismo social, que Enríquez-Rosas (2008), denomina "no radical" (p. 207), si bien, las emociones son aprendidas y permeadas por el contexto histórico y sociocultural, no se desconoce la injerencia de los procesos biológicos, como lo sería en posiciones radicales.

Hablar de emociones, dice Enríquez-Rosas (2008), es sumergirse en la "dimensión central e inherente a la existencia misma (...) ese espacio íntimo (…) donde se crean las experiencias de vida que dan sentido y orientación a la existencia" (p. 203). Las emociones, agrega, Arregui (2008), son un fenómeno de diversas dimensiones, esto es; aluden a un determinado estado de ánimo o modificación de la conciencia y a la existencia de determinadas reacciones fisiológicas, deseos característicos y conductas relativamente típicas, aun cuando éstas, no se identifiquen con la emoción. Otros autores, como Bisquerra (2000), Punset (2007), Wukmir (2006) y Shouse (2005), señalan que, desde el punto de vista individual, las emociones son una respuesta física y psicológica ante un evento, pero también se encuentran impregnadas del contexto cultural y social. Por su parte, Sutil (2013), enfatiza que la emoción está conectada contundentemente con su objeto. Para Enríquez-Rosas (2008), las emociones son procesos construidos socialmente, es decir, están

influidas por los valores, normas, reglas y pautas culturales y sociales, que regulan su expresión, dirección y los matices de esto; lo que permite conocer los elementos que componen la experiencia emocional tal como lo señala Sutil (2013), las personas caracterizan un desempeño emocional, de acuerdo al entorno al que pertenecen, pues las emociones están mediadas por la cultura. Lo anterior significa que las emociones generan y se generan en los vínculos del individuo con la sociedad, por lo que, las emociones dan sentido y orientación en el mundo, es decir, toda experiencia emocional, es resultado de la interacción directa o indirecta con el otro (Scribano 2013). Muy acorde con lo que, Merleau-Ponty (1957 citado en Cervantes, 2016), entiende sobre las emociones, las cuales define como comportamientos, modos de ser y estar en el mundo en un indisoluble nexo con éste. Por lo que, éstas, afirma, comunican la manera de ser y la relación que tiene el individuo con el mundo y con los demás, donde cada experiencia vivida, va impregnando al sujeto de las características propias de dónde y con quién fueron vivenciadas.

Para Frijdi (1986), las emociones surgen como respuesta a estructuras de significado de determinadas situaciones. El núcleo de estas experiencias subjetivas puede ser el placer o el dolor e incluye una evaluación sobre la situación y crea el impulso para la acción, lo que permite establecer, mantener o interrumpir la relación con el entorno. Es decir, las emociones impulsan al individuo a conseguir metas y a atender sus intereses. En el marco de la Sociología, Thoits (2011), entiende a las emociones como el resultado de una pulsión del individuo ante los ingredientes socioculturales y ambientales que puede experimentarse como alegría o enojo, dependiendo de la situación y del contexto temporal, debido a que estas circunstancias, aunadas a las “etiquetas de las emociones” (p. 320), varían según la época y las culturas. Por lo que los constitutivos clave de la experiencia emocional son físicos, psicológicos y socioculturales, para esta autora, existen tantas y diferentes emociones como culturas.

Analizar la experiencia emocional de los individuos resulta relevante en cualquier estudio, ya que permite identificar los elementos que se comparten con los otros, con el mundo y con su propio mundo, por lo que entenderla, dice Enríquez-Rosas (2008), requiere la observación y análisis de la vida cotidiana y sus formas de expresión, incluso cuando parece que no las hay, del rostro de quien las vive, tono de voz y postura corporal, incluso, afirma, es posible identificar emociones a través de la manera en que una persona se viste.

Definir el concepto emoción, es una tarea compleja, pues, como se dijo, depende de la perspectiva adoptada y de la postura asumida, a lo que se suma, como dice Gordon (1990 en Enríquez-Rosas, 2008), que también es difícil asignarles nombre a las emociones, pues cada cultura tiene sus propias etiquetas y significados, o a veces, las personas no cuentan con el vocabulario requerido para nombrarlas. A pesar de ello, agrega que “la falta de un nombre haría difícil el hablar y describir una emoción, aunque no por ello se puede negar la experiencia emocional” (p. 212). Esto

es, las personas podrán no ser elaboradas verbalmente, pero la emoción se manifestará de diversas formas. Para efectos de nuestro trabajo, los conceptos de emoción, sentimiento, afecto y experiencia emocional son tomados de manera análoga, y dejamos de lado otros como son; estados de ánimo y pasiones, con el objeto de no participar en las "discrepancias acerca de lo que se entiende por emoción" (Enríquez-Rosas, 2008, p. 214). Tampoco es nuestro objetivo agotar las diversas concepciones que se tienen de emoción, sino incorporar algunas que nos son pertinentes. Tal es el caso de la propuesta de Hochschild (1990 en Kemper, 1990), quien entiende a las emociones

> como un sentido (…) en efecto, es un sentido y uno de los más preciosos que tenemos. Nosotros sentimos, al igual de oímos, vemos o tocamos. Como los demás sentidos, las emociones comunican información a cerca de nosotros mismos. (…) La emoción nos dice lo -que-hay-afuera-desde-donde-estoy-parado (p. 120).

Hochschild (1990 en Kemper, 1990), retoma la propuesta de Thoits (1990 en Kemper, 1990), quien define la emoción como el darse cuenta en cuatro dimensiones, que, por lo general, experienciamos de manera simultánea: a) una valuación de la situación, b) cambios en las sensaciones corporales, c) la libertad o inhibición de lo que reflejamos gestualmente, d) las etiquetas sociales aplicadas a la constelación de los elementos anteriores. Bericat (2012), reconoce las respuestas fisiológicas de las emociones, pero argumenta, que la experiencia emocional depende de diversos factores, por ejemplo; cómo valora los hechos el individuo, a quién atribuye la responsabilidad, cuáles son sus expectativas y su propia relación con la sociedad. Es decir, la emoción que se experimenta no depende solo del hecho *per sé*, sino, en mayor medida, de la atribución o significado que se le otorgue a este hecho.

En el trabajo que aquí se presenta, el abordaje se hace desde el marco de la Sociología de las Emociones, en el entendido de que, "el objeto propio de la sociología de la emoción es estudiar las relaciones entre la dimensión social y la dimensión emocional del ser humano", según lo señala Bericat (2000, p. 150). Aunque, en la actualidad, se encuentra una diversidad de aportaciones, propuestas, formulaciones y perspectivas, que más que suponer un problema, denotan la riqueza del campo: el estudio de las emociones es tan basto, que abre un amplio margen de posibilidades. Es, a partir de la Sociología de las Emociones e interés en esta investigación, focalizar la experiencia emocional de los seres humanos en el entramado de las estructuras sociales, por ello la afiliación al enfoque del construccionismo social. Sin embargo, habrá que tomar en cuenta la advertencia de Enríquez-Rosas (2008):

> Al retomar de manera analítica las tesis propuestas por los teóricos, se revela que al interior de construccionismo social existen quienes subrayan el referente cognitivo de las emociones, los que se adhieren al carácter funcionalista de las mismas y, por último, los constructivistas más o menos

> radicales, que advierten su distancia en la posibilidad de otorgar referentes biológicos y psicológicos a las emociones, sin demeritar los procesos socioculturales que dan vida, mantienen, refuerzan y regulan el mundo emocional intersubjetivo (p. 208).

Por ello, se optó por lo que, Enríquez-Rosas (208), considera el "construccionismo social moderado" (p.204), que aborda las emociones "a partir de su rostro sociocultural, sin negar su dimensión biológica y psicológica" (p. 204), permitiendo así, una mirada más allá de los ingredientes biológicos y fisiológicos de la emoción. Finalmente, el cuerpo es el hábitat de las emociones, como lo resalta Scribano (2012), aunque el autor también resalta que el cuerpo también es una construcción social.

Respecto a la postura sociológica se enfatiza la propiedad que tienen de vincular lo individual y lo social, -o lo privado y lo público-. Bericat (2000), considera que esta es una "subdisciplina" (p. 149), que se enfoca en el estudio de una sociología aplicada a los afectos. No habremos de olvidar que las emociones poseen un componente fisiológico, están presentes en toda realidad social y no es posible entenderlas, sin conocer y reconocer el contexto social en el que se originan, se expresan y se perciben. Diversos autores suelen remarcar lo anterior, entre ellos Kemper (1978b, en Bericat, 2000); "La mayor parte de las emociones humanas se nutren y tienen sentido en el marco de nuestras relaciones sociales" (p. 150). De hecho, Enríquez-Rosas (2008), señala la importancia de reconocer a las emociones a través del contexto sociocultural, sin dejar de lado los referentes físicos y psicológicos del sentir.

Nuestra posición es considerar a las emociones como procesos que, si bien, le otorgan una importante participación a la corporeidad, también están permeadas, -y en muchas ocasiones, determinadas- por las normas sociales, por lo que el trabajo que ahora se presenta se inscribe en la tesis menos dura del construccionismo social, (Enríquez-Rosas, 2008), con el objeto de hacer posible, "el diálogo entre aquellas corrientes que se ocupan sobre todo del componente biológico y psicológico de las emociones, y las que se concentran en su análisis sociocultural" (p. 207). De aquí partimos para entender que las emociones:

> son reflejo, condición y substrato último de toda reflexividad humana y social. Tanto la descripción como la explicación y comprensión sociológica de la realidad será incompleta, por tanto, falsa, si no se incorpora al *actor sentiente* en los juegos humanos de interactividad e intercomunicación (Bericat, 2000, p. 151).

También nos resulta relevante, lo que, McCarthy (1989 en Enríquez-Rosas, 2008), señala:

> Conocer y analizar el papel de las instituciones y organizaciones sociales que diseminan conocimientos *expertos* sobre las emociones y orientan hacia los usos y prácticas específicas

(…) y las formas de expresión y afrontamiento emocional en las sociedades contemporáneas (pp. 205-206),

Dado que, como se ha indicado, nuestro objetivo es investigar la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad a partir de las demandas emocionales que se les exigen; lo que más adelante se desarrolla de manera más puntual.

5.1.1 Individuos y sociedad entrelazados por las emociones.

Bericat (2012), expone que las emociones son procesos subjetivos, que tienen una relación intrínseca con los fenómenos sociales, de donde se desprende el interés por la naturaleza social de éstas. Los individuos, añade el autor, experimentan la vida a través de las emociones, pues la emoción es la conciencia corporal de la relevancia que tiene algún suceso natural o social, y de esta manera regulan su relación con el mundo, es decir, las emociones conllevan la valoración de un suceso a través del organismo. Además, este autor afirma, que las experiencias emocionales tienen tal poder que dejan una huella que condiciona las presentes y futuras reacciones del individuo. El impacto causado por éstas es lo que imprime la pauta a su actuar en la vida cotidiana, la que, además, será un reflejo de quién es cada uno, cuáles son sus anhelos y en qué enfoca su aprecio, agrega Cervantes (2016). Para Bericat (2012), el individuo constituye el núcleo alrededor del cual giran las emociones, empero, también son fundamento de la conducta social, pues están presentes en todos los procesos sociales.

Las emociones son clave para entender los dinamismos de la sociedad, Enríquez-Rosas (2008), atribuye a las emociones, la propiedad de generar vínculos entre la intimidad individual y la social, por lo que, entender las emociones de un sujeto también ofrece comprensiones respecto al mundo social en el que se encuentra. Hochschild (1983), expone que los factores sociales están implícitos de manera interactiva durante la experiencia emocional, tomando en cuenta que la interacción es, siempre, simbólica, donde los individuos recrean lo social y lo individual en un permanente intercambio. Las emociones, indica Hoschild (1983), están orientadas a la cognición y a la acción y se encuentran permeadas por las experiencias previas, reflejan la perspectiva vital del individuo en sus contextos. En esta línea, Kemper (1978b, en Bericat ,2000), presenta un modelo sociológico de las emociones, que él llama “teoría sociorrelacional de las emociones” (Pág. 152), en la que se reconoce la dimensión biológica de las emociones, pero se destaca la importancia de la interacción social en su génesis.

El individuo, al decir de Le Breton (1998), vivencia cada situación de acuerdo con el contexto del entorno familiar y cultural al que pertenece. Señala que, las emociones son actitudes que denotan el tono afectivo de cada individuo y su relación con el mundo, cómo les afecta, su particular

estilo de expresión adaptadas a reglas sociales, donde razón y emoción están unidos de manera inquebrantable. Deshoja las emociones sin clasificarlas y encerrarlas en sustantivos, sino que considera las etnias, los géneros, los idiomas, y sobre todo, las precisa como posicionamientos actuados, expresados en acciones que van de la mano con la propia sensibilidad y estilo de cada individuo. Las emociones encierran, según este autor, sistemas que comprenden, además de respuestas fisiológicas y psicológicas, sentidos, valores, y vínculos sociales, que incluyen: género, posición y situación económica. Para Van Kleef (2000), efectivamente existe un "relativo poder predictivo o inferencia de las reacciones afectivas que dependen de factores relacionales o sociales" (p. 186). Algunos de estos factores, agrega, Van Kleef (2000), incluyen:

> La naturaleza de la relación interpersonal, las normas predominantes (culturales) (por ejemplo, "reglas de visualización") y la forma en que se expresa la emoción (por ejemplo, dirigida a la persona frente a la situación). Estos factores influyen en la (percibida) idoneidad de las expresiones emocionales, lo que a su vez influye en las reacciones conductuales ante ciertos objetivos (p. 187)

En esta línea, Scribano (2012), ratifica que, las sensaciones y emociones, son resultado de la interacción directa o indirecta con el otro, es decir, son creadas en sociedad, y es el cuerpo, el que reacciona al entorno y las manifiesta. Melucci (1996 en Scribano, 2012), nombra al "cerebro como el órgano más social y a su vez el límite de las emociones" (p. 97), por ello, indica este autor, que el cuerpo es un conjunto de lugares, historia, contexto, religión, tradiciones, cultura, posición económica, etc., lo que este autor denomina "sentir y sentirse-en-el-cuerpo" (p. 101). A lo anterior, aplica lo que aquí se entendería como ver-al-otro-en-su-cuerpo, pues las características físicas reflejan la vivencia y experiencia emocional. Para Scribano (2012), el individuo acepta su propia subjetividad según cómo se percibe a sí mismo y cómo lo perciben los demás.

Le Breton (1998), introduce el término "cultura afectiva" que explica cómo los individuos pertenecientes a un grupo social expresan ciertas emociones y conductas que van a ser la adecuadas de acuerdo a su estatus social, edad, sexo, etc., estas expresiones incluyen gestos tono, inflexión, intensidad, independientemente del etilo personal, que los identifica como miembros activos de esa comunidad. (P. 118); esto permite, incluso, fingir emociones que no sienten. Presumiblemente, señala Le Breton (1998), podemos reconocer ciertas características del grupo social al que pertenece un individuo, a través de sus manifestaciones emocionales. En la sociedad, generalmente, las emociones deben ser expresadas y moduladas exponiéndose al juicio constante de las reglas preestablecidas en las que no se permite exagerar la expresión de la emoción, pero tampoco la moderación excesiva es tolerada pues está expuesta a la malinterpretación.

Kemper (1978b, en Bericat, 2000), explica el sistema social del poder y el estatus de los individuos de la siguiente manera: el poder se refiere a cuando alguien puede obligar a otro a hacer

algo para el logro de sus objetivos, y el estatus invita a otro a hacerlo voluntariamente, por placer o por recibir alguna recompensa. Cada individuo tiene un determinado estatus (escala reflejada en lo que otros estén dispuestos a hacer por él de manera voluntaria y que lo posesionará en la sociedad dentro de un determinado marco de referencia) e interactuará con otros individuos de acuerdo con el poder y estatus que tenga cada uno. Estas interacciones, afirma Bericat (2000) se llevan a cabo en todo tipo de relaciones, desde familiares hasta organizacionales. Kemper (1987, en Bericat, 2000), asocia en ocasiones, emociones negativas generadas por desequilibrios que se presentan comúnmente en este tipo de interacciones. La culpa, por ejemplo, cuando uno de los participantes considera haber abusado de su poder, puesto que esta emoción depende en gran parte de la propia percepción que se tiene de sí mismo y puede provocarle vergüenza. La contraposición de la culpa puede ser cuando el individuo con menos poder se siente vulnerable y esto le puede generar miedo/ansiedad, como cuando no se tiene poder o estatus por falta de preparación o deficiencias propias. A esto, Hochschild (1983), le llama aplicación de las normas políticas, las cuales están vinculadas a las emociones mediante la generación de sanciones sociales. Cuando se trata de emociones como la rabia, la ira o el enfado, su contención normativa suele aplicarse en diversos sectores de la población, pero las condiciones sociales de su evocación están distribuidas de manera desigual, pues en la práctica, estos sentimientos suelen tener como destino a personas con un menor nivel de poder social. Esa jerarquía se aplica en varias situaciones como las que van implícitas en los requerimientos profesionales y laborales de carácter emocional que plantean las empresas.

El impacto social en la configuración individual es señalado por Goffman (2006), quien señala que la identidad personal consiste en las marcas específicas “de cada persona y la combinación única de las características de cada historia vivida que se ha adherido a estas marcas y que confieren el soporte de identidad del individuo, esto hace que cada identidad sea única y diferente completamente a otras casi como una huella dactilar” (p. 73). Pero a su vez, cada individuo posee una identidad social que lo distingue como miembro de uno o varios grupos a los que pertenece, puesto que, en la vida cotidiana, remarca Hochschild (1983), los comentarios que se reciben de los otros son referenciales de la conveniencia y la justificación moral de mostrar una determinada emoción en un específico contexto social y a unas personas concretas. Sin embargo, las emociones, por una parte, señalan la perspectiva vital del sujeto, pero entran también en el juego de la vida social como emociones comunicadas y aprobadas, abriendo así la puerta de la inautenticidad emocional. El control cultural y social sobre la experiencia emocional, opera, en muchas ocasiones, como una máscara emocional, dejando libertad al individuo para sentir, sólo en sus adentros lo que quiera; aunque a veces tampoco hay libertad para esto. Esto es señalado por Hochschild (1983), cuando afirma que el individuo, además de tener sus propias experiencias emocionales y la opción de comunicarlas en el intercambio social, también puede operar sobre sus emociones en concordancia con este control. Al respecto, Rogers (1959) reconoce las “condiciones de valor”

(p.224), que eluden a la necesidad que tiene el ser humano, desde pequeño, de ser amado, reconocido y aceptado “positivamente” (p.226), el sentirse aprobados o no, depende de la reacción del otro. Por ello inclusive, llega a resultar más importante obtener el reconocimiento de los demás, especialmente de las personas objeto de su interés, que la propia experiencia orgánica, falseando algunos valores experimentarlos para darle el valor que le dan los demás, Rogers (1959) aclara que esto, no lo hace consciente, sino de manera natural y sus orígenes provienen desde la infancia.

5.1.2 Las normas sociales y su trascendencia en la vida

El ser humano según Le Breton (1998), nace carente de instintos suficientes que le permiten sobrevivir; su incompletabilidad es física, psicológica y social. Necesita una identidad que lo haga pertenecer, para que, además de ser reconocido, pueda recibir afecto y atención de un grupo, lo que le permitirá desarrollarse eficientemente. En otras palabras: el hombre se construye poco a poco gracias al contacto con el otro. Aun en la vida cotidiana es importante comparar la propia percepción con la de los demás para mantener una visión coherente sobre las cosas, señala Le Breton (1998). Incluso, la capacidad intelectual, habrá de ser entrenada desde la más tierna infancia para que se desarrolle eficazmente, y será, la cualidad del entorno, la que proporcione el lenguaje, la percepción y la expresión de las emociones, pues sin esto, es imposible la sobrevivencia; así de importante es para el ser humano su relación con el otro y los procesos de socialización. En esos procesos, donde el individuo adquiere un entrenamiento en cuanto a la regulación de sus emociones, que como ya se ha mencionado, se refiere a las maneras como se habrán de manejar las emociones propias en los encuentros interpersonales; todo ello, con el objeto de permitir su incorporación a una cultura. Le Bretón (1999), reafirma “el papel fundacional” (p. 28), que tienen el entorno social y la educación, en aquello que pareciera que escapa de las influencias sociales: las percepciones sensoriales y las emociones.

En el trabajo de Hoschild (1979), respecto a las normas sociales o “reglas del sentimiento” (p. 551), concuerda en que estas son aprendidas desde la niñez y entran en juego de manera cotidiana, voluntaria o involuntariamente, dependiendo de la experiencia de cada uno, cómo las va reproduciendo y modificando, tanto como sea necesario, con tal de adaptarlas cada vez mejor, y así, encajar en el rol o situación que se está viviendo. Esto, al decir de Hochschild (1979), conduce a entender que el ser humano siente en relación, es decir, que cada individuo está inmerso desde el inicio de su vida en contextos de relación que le indican a qué equivale cada expresión de emoción, (gesticular o verbal). De esta manera, las emociones van tomando formas y significados a medida que el individuo crece y aumentan también sus contactos interrelacionales. Cuando una persona interactúa, no sólo es importante considerar lo que siente o hace, sino, de igual manera, la emoción que busca experimentar en determinado momento. Tal como lo indica esta autora, estas normas orientan todos los ángulos emocionales; la intensidad, duración, manera, momento, etc., en

que debe ser sentida o expresada una emoción, por lo que, será la moral comunitaria, la que juegue el papel protagónico. Por ello se deduce que, en el tema del control social, la normatividad de las emociones tiene un carácter proactivo en el orden social, pues logra que el individuo, de manera constante, trate de modificar sus estados emocionales.

En cuanto al proceso del desarrollo en la manifestación de las emociones, Le Breton (1998), hace referencia a la expresión facial y corporal de las mismas, ya que es imposible que el individuo no logre comunicar lo que le sucede, aun cuando permanezca en silencio o pretenda fingir una emoción. Tal como se ha señalado, este autor coincide en que los individuos aprenden, incluso, a imponerse las emociones que deben sentir, por lo que, aunque la emoción expresada no empate con la sentida, la actuación es tan entrenada que gesticularmente -en muchas ocasiones se expresa como si fuera la sentida, aunque, señala Le Breton, para el ojo sensible e igualmente bien entrenado de un psicoterapeuta o un sociólogo, es imposible, casi siempre, que los gestos inconscientes no delaten lo verdaderamente sentido, a diferencia de la practicada comunicación verbal. Es decir, estas reglas impuestas que son estrictas y aprendidas desde el inicio de la vida gobiernan el comportamiento verbal y gesticular. “Una gramática de comportamientos indica a los actores la manera en que conviene situarse frente al otro” (Le Breton 1998, pág. 49). Aunque este autor atribuye a cada individuo, un estilo propio para expresarse considera que en cada interacción (dependiendo de sus intenciones, del interlocutor, del contexto, la situación, etc.), el sujeto se dirige adaptándose al momento preciso. A estas reglas, Le Breton (1998) las llama “códigos de interacción o de conductas afectivas” (p. 88), también señala que se siguen los códigos sociales, con el fin de ser aceptado y dar un sentido de pertenencia a determinados grupos; para lograrlo es que se busca mostrarse de la mejor forma posible, según lo esperado por los demás. Los valores colectivos, agrega este autor, se movilizan bajo particulares circunstancias (como puede ser el ámbito laboral), que otorgan una “prescripción de comportamientos” (p. 134) que dictan el camino a seguir con tal de fortalecer el sentido de pertenencia de un individuo, lo que, de no lograrse, podría afectar su autoestima. De ahí que, “la cara social”, a decir de Le Breton (1998 p. 132), esto es, la que presentamos a los demás en una interacción, alcanza a predominar sobre la emoción sentida e implica una importante dosis de autocontrol que, en particularmente, cuando un individuo se siente incapaz de superar una experiencia emocional que le afecta, se ve obligado a utilizar distintas alternativas y estrategias, como distraer la atención a otra cosa, con el fin de modificar el impacto afectivo que le resulta difícil de manejar, así como las emociones que vive y que tiene que encubrir.

Goffman (2006), coincide en que estas normas sociales que inciden en la identidad personal y social deben ser cuidadosamente manejadas por el individuo a fin de preservar su integridad psicológica. Esas leyes sociales pre-entendidas por los miembros de una comunidad, cuando no son cumplidas en algún rubro o en determinada situación, puede hacer sentir a la persona como

alguien “indigno, incompleto e inferior, lo que algunas veces se encubrirá y otras lo hará portarse rebelde” (pág. 150). Una opción, sigue señalando el autor, para estos emocionalmente costosos episodios de romper la normatividad social, es tener un control estratégico de la propia imagen, con cierta independencia de lo que hagan los demás, quienes, ante el exabrupto de otro, pueden, superar el sinsabor echando mano de sus propias estrategias emocionales, y tal vez así, restar importancia al suceso. Como dice Corsi (1994), en un caso de conflicto interrelacional, la balanza se inclinará a favor de una de las dos partes, lo que dependerá de la situación y el estatus social de cada integrante, que abarca, entre otras cosas; la capacidad y habilidades sociales y emocionales que se posean, así como el estatus, poder y autoridad. Esto pondrá en situaciones emocionales diferentes a cada participante y aunque ambos, probablemente tendrán su propio conflicto, el más vulnerable tendrá que aplicar un mayor trabajo de regulación, elaborando una gestión emocional más complicada considerando las normas sociales -o laborales-, dependiendo el escenario donde se desarrolle el conflicto. Van Kleef (2000), agrega que esta regulación emocional denota los efectos que tienen las relaciones interpersonales y el contexto social en la manera de sentir, expresar, intensificar, inhibir y direccionar la respuesta emocional. Gracias a estas aportaciones es que, podemos arribar a ciertas comprensiones respecto al entramado conformado por las emociones y los procesos sociales.

Regular las emociones, pues, implica evitar la impulsividad, tolerar la frustración y afrontar las emociones cuando sea necesario (Bisquerra y Pérez, 2007). Sin olvidar, sugieren Reyes y Tena (2016), que este proceso psicológico, para Hochschild (1990) y mental para Blanco (2004), puede desarrollarse manera automática o controlada, consciente o inconsciente, tomando muy en cuenta, el componente motivacional que servirá para lograr los objetivos individuales. Reyes y Tena (2016) distinguen 5 fases en la regulación emocional: la selección situacional, modificación situacional, manipulación de la atención, revaloración cognitiva y la modulación de respuesta. Todo esto implica el trabajo de emoción señalado por Hochschild (1979), necesario para lograr una eficiente regulación emocional, proceso en el que se ahondará más adelante.

5.1.3 La actuación presente en la interacción: un espectáculo multidimensional

La incidencia del contexto social en la manera como se viven y se experiencian las emociones es tratada desde otro ángulo por Goffman (2005), quien se enfoca en la interacción social que las personas realizan “cara a cara” (p. 5), es decir, en el encuentro de unas con otras. En estos encuentros, dice Goffman (2005), cada participante interpreta lo que define como la “línea” (p. 5), que consiste en una serie de actos verbales y no verbales, con los que el individuo expresa su punto de vista de la situación y cómo evalúa a cada participante, a sí mismo y a la situación. Esta “línea” (p. 5) también incide en la impresión que tiene cada participante en el encuentro y si va de acuerdo con las normas sociales que se han incorporado, esto es, en el patrón social que se ha internalizado

y del que da cuenta el posicionamiento y la perspectiva que se adopta ante los demás (voluntariamente o no). Goffman (2005), define el término “cara [como] “la aprobación social que una persona reclama para sí misma, dado que ha seguido la línea que todos reconocen en un particular encuentro” (p. 5). Así, mediante este concepto de *cara*, este autor señala la imagen que la persona ha adquirido de acuerdo con las normas y reglas sociales que han sido preestablecidas y aceptadas en la vida cotidiana, por lo que, los individuos son entendidos como actores que *presentan un buen espectáculo social* en cada encuentro interpersonal, donde su guion incluye la emoción y la calidad de la misma que se considera aceptable (Goffman, 2005). Hochschild (1983), incluye el trabajo de este autor en sus propuestas y coincide en que, por lo general, las personas hacemos una cierta actuación social que se manifiesta en la apariencia que damos a los demás y que la acción emocional es observada mediante el lenguaje corporal y la gestualidad, sin embargo, reconoce que el trabajo individual va más allá, sobre todo de dos maneras: 1) En lo que Hochschild denomina “actuación superficial” (1990 en Kemper, 1990, p. 120), donde se da un cambio en las emociones “desde el exterior hacia adentro” (p.120). Pero hay otra forma, que es en la que la autora insiste; 2) En la actuación profunda (p. 120), donde la emoción se cambia “desde adentro hacia afuera” (p. 120). Esto, en términos de la actuación social, implica que el actor, no sólo intenta aparentar una cierta emoción, sino que la siente como auténtica debido a un entrenamiento emocional, sin la sospecha de que ha sido autoinducida. Esta transformación emocional, implica una “gestión de las emociones”, al decir de Hochschild (1990, p. 43), que, además, es el núcleo y corazón de lo que esta autora denomina regulación emocional (Hochschild,1990, en Kemper, 1990).

La regulación emocional, permite que las personas realicen cambios en sus emociones, donde, no sólo la apariencia cambia, sino la forma de sentir, por lo que, podemos decir que se ha dado una “gestión de las emociones” (Hochschild 1990, p. 43), que, además, es el núcleo y corazón de la regulación emocional (Hochschild, 1990, en Kemper, 1990), entendida como el esfuerzo de cambiar las emociones a través de los “mecanismos desde fuera hacia adentro” (Hochschild,1990 en Enríquez-Rosas, 2008, p. 250). Para Hochschild (1990), “las influencias sociales entran para provocar sentimientos [o emociones] y regular su expresión” (p. 119). Es el esfuerzo por realizar una actuación social exitosa -como se decía, en términos de los logros deseados-, el que sostiene los cambios realizados en las emociones, donde no sólo la apariencia cambia, sino la forma de sentir, y que Hochschild (1990), denomina la “gestión de las emociones” (p. 43), que, además, es el núcleo y corazón de la regulación emocional (Hochschild, 1990, en Kemper, 1990). Más adelante se desarrollan estos conceptos de manera más puntual, sólo baste decir por ahora, que esta regulación emocional consiste en el esfuerzo de *ajustar* las emociones al contexto social o laboral. En términos de la autora; “las influencias sociales entran para provocar sentimientos [o emociones] y regular su expresión” (Hochschild, 1990, p. 119).

Como se ve, Goffman (2005), focaliza su atención en el desempeño del individuo en cuanto a las acomodaciones que se hacen en la interacción social, pues quien los atiende y ejecuta de manera eficiente, o sea, según lo considere conveniente, hace un *trabajo de cara* que le da una experiencia de ser coherente -entre lo que piensa y siente. Para llevar a cabo este trabajo se echa mano de ciertos movimientos, como son; a) evitar un encuentro o situación que ponga en peligro *la cara*, b) corregir lo que considera que ocasionó un daño a *la cara*, según la valoración proveniente de los propios juicios -o de los demás-, c) tratar de demostrar que se es una persona merecedora de respeto gracias a los actos posteriores al suceso, -pues así lo van a demostrar. Lo anterior se sostiene gracias a las autoinducciones realizadas, mismas que permiten que el actor, no sólo intente aparentar una emoción, sino que la exprese de tal modo, que convenza a la audiencia de que aquello es real, aunque haya sido inducido.

De esta manera, la comunidad social identifica, clasifica y juzga los estados afectivos según una conformidad que es implícita y que orienta y dirige los comportamientos emocionales, según sean los esperados en una situación concreta. En este sentido, Goffman (2001), asevera que el juicio que cada persona hace de otro, le permite obtener la información que necesita para definir la situación en la que se producirá en la interacción, lo que permite que los individuos sepan qué se puede esperar de ellos; cuestiones que refuerzan el control social. De esta manera, cada persona logra cierto conocimiento acerca de cómo se debe de actuar en la interacción social (o laboral), para obtener una determinada respuesta o una meta. La actuación social que se logra y que posee los valores dictaminados por la sociedad, logra que las personas tengan la certeza de que son portadores de los atributos y características que se aparentan poseer o se han internalizado; en este último caso, el actor llega a creer que sus actos, y hasta sus emociones, son auténticas. Para conocer a una persona, dice Goffman (2001), los participantes buscan indicios a) en las experiencias previas, b) en el contacto con sujetos de características similares, c) cuando confían en lo que las personas expresan de sí mismas, y d) en lo que aprendieron de ella en situaciones previas; todo ello alimentará un *performance*. El significado original de la palabra *persona*, dice Goffman (2001), es “máscara” (pág. 31), y es la que sitúa en escena al yo que se desearía ser. De hecho, este autor, da por hecho que, en la medida en que el individuo personifica en su vida diaria lo que complace a otros, termina por complacerlo a sí mismo y adoptándolo como suyo.

5.2 La subordinación a las exigencias emocionales en el ámbito hotelero

Algunos elementos de contexto

Para iniciar, se retoma lo antes señalado, respecto al contexto social y empresarial de las instituciones que ofrecen servicios de hotelería en la localidad. En México, al decir de Cacho (2015), igual que en otros países, se clasifica a los hoteles de acuerdo con la calidad de servicio y las instalaciones que poseen. Por ello, muchos hoteles se esfuerzan cada día para obtener un reconocimiento que se mide con la obtención de estrellas que se otorgan de acuerdo con la deliberación de los jueces que les competen. Una de las más importantes cualidades para obtener los distintivos y certificaciones aplicables a estas empresas en México (y alrededor del mundo), asegura la Secretaria de Turismo de México, a través de su portal público, (SECTUR, 2016), es la calidad del servicio ofrecido por los empleados, en especial de los que se relacionan de manera directa con los huéspedes; por lo que para ellos, la exigencia de excelencia en el desempeño de su trabajo, es aun mayor.

Algunos, -sugeridos por la misma normatividad señalada en la Secretaría de Turismo, en su portal público, (SECTUR, 2016)- incisos que especifican la regla de ofrecer al cliente, desde un trato amable, hasta una sonrisa, así como solucionar sus problemas y tolerar sus muestras de disgusto ante situaciones determinadas. La misma Secretaría de Turismo, en su portal público, (SECTUR, s/f), en el documento intitulado “Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México” especifica: “Atención a huéspedes: todos aquellos servicios tangibles o intangibles que brinda el personal del hotel al huésped con la finalidad de ayudarlo en sus necesidades” (p. 49). “Meseros: Su tarea principal es la de servir alimentos y bebidas a los clientes que van en solicitud del servicio, buscan que el huésped quede satisfecho con su amabilidad y atención” (p. 50). En cuanto al personal de hotelería, en general, dicta a continuación: “Personal: La hospitalidad, el profesionalismo y la conducta del personal, son factores importantes para alcanzar una mejor categoría” (SECTUR, s/f, p. 53). En el “Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica” del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) (s/f), en su curso impreso sobre el servicio de recepción hotelera, se señala: “La recepción es uno de los lugres más importantes del hotel para el huésped” (p.1). El mismo documento agrega: “4. Empatía: es el nivel o grado de atención que la empresa brinda a su cliente. Espera ser considerada la persona más importante de la empresa” (p. 4 y 5), así como también que: “Algunas de las principales habilidades al tomar el primer contacto con el cliente es: Los huéspedes desean recibir siempre una calurosa bienvenida. Recuerde siempre que los primeros 90 segundos de contacto son determinantes del valor que le dará el cliente al establecimiento. Espera una atención personalizada eficiente y eficaz” (p.5).

Como se observa, el amplio contexto emocional de estas labores, obliga a precisiones conceptuales, no sólo por la diversidad de posturas en el estudio de las emociones, sino también, por las complicaciones que entraña la traducción de algunos conceptos a nuestro idioma.

5.2.1 *Gestionar emociones* y la *labor emocional:* sutiles diferencias

Se incorpora la contribución de una de las autoras que actualmente gozan de mayor prestigio en el estudio de las emociones; Arlie Russell Hochschild. Abordamos algunos de sus conceptos centrales (1975:1979:1983:1990), en el entendido de que la precisión conceptual, resulta a veces difícil cuando las propuestas cuentan con sobrada riqueza, cuando se transfieren a diversos campos y se particulariza su significado, y también, cuando se trata de traducciones. El marco de trabajo de Hochschid es la Sociología de las emociones -donde también compartimos algunos de sus conceptos- y que ella entiende de la siguiente manera:

> La sociología de las emociones es el nombre de un cuerpo de trabajo que articula los vínculos entre las ideas culturales, el arreglo estructural y varias cosas respecto a los sentimientos; la forma en que deseamos sentir, la forma en que tratamos de sentir, la forma en que sentimos, la forma en que mostramos lo que sentimos y la forma en que prestamos atención, etiquetamos y damos sentido a lo que sentimos (Hochschild, 1990, p. 117)

La gestión de las emociones y la regulación emocional

Es desde este marco, que abordamos el concepto de *emotion management* (Hochschild 1990, p. 43), y que entendemos como *gestión de la emoción* o *gestión emocional.* Mediante este concepto, la autora explica el fenómeno que se da cuando “tratamos de despertar un sentimiento que deseamos tener, y a veces, tratamos de bloquear o debilitar el que no deseamos tener” (p. 43). Así, la *gestión emocional* se instaura en la manera de experienciar las emociones según los criterios aceptados en un determinado entorno cultural y social. Al respecto, referimos las palabras de Hochschild (1979):

> Permítanme detenerme para señalar que hay dos enfoques posibles para el ordenamiento social de la experiencia emotiva (…). El primer enfoque se centra en cómo los factores sociales afectan lo que las personas sienten, el segundo, cómo los factores sociales afectan lo que las personas piensan y hacen respecto a lo que sienten (o sea, realizan actos de evaluación y de gestión). Aquellos que toman el primer enfoque pueden considerar a los que toman el segundo como "excesivamente cognitivos". Pero los dos enfoques son compatibles, y de hecho, el segundo, que es el que tomamos aquí, se basa en cierta acumulación de los conocimientos adquiridos (p. 551).

La *gestión de las emociones* se ejemplifica en lo señalado en el “Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica” del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) (s/f), en su curso impreso sobre el servicio de recepción hotelera, que registra lo siguiente: “Muchas veces una

sonrisa forzada, no mirar al interlocutor y el movimiento del cuerpo en forma consciente o inconsciente contradicen la palabra emitida" (p.7); lo que, bien puede entenderse, como: *tener cuidado con esta contradicción emocional*. Esta exigencia, así como otras de corte emocional que los organismos sociales plantean a las personas, empatan con lo encontrado por Hochschild (1979: 1983:1990); que existe un control, que la sociedad (y sus instituciones), ejercen sobre el desempeño de sus miembros, lo que se ha ampliado cada vez más, hasta incluir la dimensión emocional. Esta "gestión de emociones", (Hochschild 1990, p. 43), va a ser el núcleo y corazón de lo que Hochschild (1990, en Kemper, 1990), entiende como *regulación emocional*.

También se consideran otros conceptos, que, como dice la autora, son "básicos en mi visión de las emociones: las reglas emocionales y el trabajo de emoción" (Hochschild,1990 en Kemper, 1990, p. 117), así como *labor emocional,* pues son pertinentes para esta investigación.

Las reglas emocionales

Respecto a las *reglas emocionales*, Hochschild (1990 en Kemper, 1990), encuentra, que, en la interacción con el entorno, se dan una serie de pautas, criterios y significados, que actúan a manera de regulaciones de la vida social. Esta autora, agrega que "tratamos de sentirnos realmente divertidos, contentos, tristes, y al hacerlo, seguimos las *reglas del sentimiento* [las cursivas son de la autora], que establecen qué sentimientos son o no apropiados para un entorno social dado" (p. 122).

En cuanto a las normas sociales y su incidencia en la experiencia emocional, Hochschild (1983), señala tres de sus manifestaciones: 1) Que las normas sociales no sólo se aplican a la conducta y al pensamiento sino también a las emociones. 2) Que estas las normas, que se puede decir, son emocionales, constituyen un modo de control social que define lo que los individuos habrán de sentir en diversas circunstancias, indicando cuál es el sentimiento apropiado y deseable en cada caso. 3) Que también se manifiesta una disonancia, cuando nuestros sentimientos[1] se desvían de lo indicado por la norma (no sólo por atenderla). Al respecto, esta socióloga agrega lo siguiente:

> ¿Cómo se viven las reglas emocionales? ¿cómo sabemos que existen? ¿cómo se relacionan con la actuación profunda? Podemos abordar estas preguntas enfocándonos en la diferencia entre lo que sí siento y lo que debería sentir, ya que es en este punto donde mejor se observan convenciones emocionales" (p. 57).

[1] En el trabajo que aquí presentamos, los conceptos de emoción y sentimiento se usan de manera análoga, con el objeto de no participar en un debate que no forma parte de nuestro propósito.

De esta manera, las normas que regulan las emociones señalan de manera clara, qué emociones, de qué manera, grado y circunstancias pueden ser incluidas en la experiencia personal, atendiendo los acuerdos externos que, las más de las veces, promueven que se dejen de lado los sentimientos que se experiencian organísmicamente.

Además de las reglas del sentimiento, Hochschild (1979), identifica también las *reglas de expresión*, que, tal como su nombre lo indica, impulsan al individuo a ciertas modalidades en la expresión emocional, control que colabora con la *máscara emocional*. Durante la interacción social, el individuo es empujado a efectuar una gestión emocional tan constante que termina modificando en muchas ocasiones, lo que inicialmente provenía de su experiencia corporal. Por ello, en la *gestión de las emociones*, el individuo practica y ejecuta lo siguiente; a) siente y sabe lo que siente, b) juzga si es correcto o no sentirlo o con qué intensidad lo siente y d) por último, *elabora su emoción*, corrigiéndola, moldeándola, reprimiéndola, potencializándola y dirigiéndola como considera que es la forma adecuada. (Hochschild, 1979). Es en esta dimensión emocional, dice Blanco (2004), donde el conocimiento que el individuo tiene de sí mismo es fundamental en la construcción de la experiencia emocional y en darse cuenta lo que hace con ella.

El trabajo de emoción

Por lo que toca al concepto de “Emotion Work” (Hochschild, 1979, p. 551: 1990, p. 117), lo entendemos como el *trabajo de emoción* que requiere y que sostiene la regulación emocional. Optamos por esta traducción, dado que el significado de *trabajo emocional* se confunde con la realización de un desempeño laboral donde lo emocional adquiere relevancia, por lo que el concepto admite diversas connotaciones: particularmente, así es referido en el ámbito laboral. Por ello, resulta importante la debida precisión conceptual. Para ello, retomamos las palabas de Hochschild (1990 en Kemper, 1990), respecto al trabajo de emoción;

> En la vida diaria, cada vez que manejamos los sentimientos, nos involucramos (...) en una serie de actos momentáneos, donde los micro-actos de la gestión emocional, a través de la repetición, cambian con el tiempo la forma entera de sentir. Así, cuando un sentimiento ha cambiado. Hemos hecho un trabajo de emoción” (pp. 121-122).

El concepto de “Emotion Work” (Hochschild, 1979, p. 551: 1990, p. 117), (que aquí se traduce como *trabajo de emoción)*, admite varios significados, lo que, si bien denota su riqueza, también se presta a confusiones. Martínez (2001), lo advierte así: “a pesar de los distintos estudios realizados no existe una definición clara del término ni, en ocasiones, una diferenciación nítida entre sus dimensiones y sus antecedentes” (p. 131). Sin embargo, Martínez (2000), entiende el concepto “Emotion Work” de manera distinta al planteado por Hochschil (1979, p. 551: 1990, p. 117), cuando señala que el “trabajo emocional [se refiere] al control que se ejerce sobre la expresión de las

emociones en los contextos laborales con el fin de facilitar la consecución de los objetivos de la organización" (p. 131). Como vemos, este concepto hace referencia a un cierto desempeño en oficios, actividades o servicios, donde las personas -o los empleados-, priorizan ciertas emociones, es decir, no está referido a los procesos de interacción social, como lo plantea Hochschild (1983; 1990), según vimos antes, Martínez (2001), agrega:

> Factores como las normas de la organización sobre la expresión emocional, su relación con la estructura de poder y las percepciones y atribuciones que los individuos realizan sobre cada uno de estos aspectos se proponen como elementos clave en la explicación de las consecuencias del trabajo emocional. La relevancia cada vez mayor de sectores de la economía (sector servicios) y de actividades empresariales concretas (p. ej. telemarketing y restauración a domicilio) en las que el trabajo emocional está estrechamente vinculado con la productividad y con la obtención de ventaja competitiva, así como el impacto que determinadas condiciones de control de la expresión emocional tienen sobre el bienestar de los individuos y sobre su calidad de vida laboral, justifican la importancia e interés suscitado por el tema" (p. 131).

Lo anterior muestra como el concepto de "Emotion Work" (Hochschild 1979, p. 551: 1990, p. 117), suele ser traducido, como *trabajo de emoción* y como *trabajo emocional* indistintamente. Por ello, se retoman, las palabras de esta autora con el fin de evitar, en lo posible, confusiones respecto a estas dos maneras de entender el mismo concepto, con la advertencia de que se realiza una traducción:

> La emoción, a menudo está sujeta a un acto de gestión. El individuo trabaja para inducir o inhibir sentimientos a fin de hacerlos apropiados para una situación. Esto nos permite inspeccionar de manera más cercana, (…) la relación entre la experiencia emotiva, la gestión de la emoción, las reglas del sentimiento y la ideología. Las reglas de sentimiento reflejan el lado de la ideología que se enfoca en la emoción y el sentimiento. La gestión de la emoción es el tipo de trabajo que se necesita para hacer frente a las reglas de los sentimientos. Los trabajos de creación de significado más comunes en la clase media otorgan mayor importancia a la capacidad de los individuos para realizar un trabajo de emoción. Un reexamen de las diferencias de clase en la crianza de los niños sugiere que, las familias de clase media preparan más a sus niños en la gestión de las emociones que las familias de la clase obrera. De esta manera, cada clase prepara a sus hijos para reproducir psicológicamente la estructura de clase (Hochschild, 1979, p. 551)

Como se observa, Hochschild (1979; 1990), enmarca el concepto de "Emotion Work" (1979, p. 551: 1990, p. 117), en los dinamismos de las estructuras sociales, y no, en el ámbito laboral. Es en este último donde Martínez (2001), hace uso de este concepto, así como Ramírez-Velázquez, y cols. (2016), quienes lo entienden de la siguiente manera:

> Desde hace algunos años se está recuperando el interés por el estudio de las emociones en el lugar de trabajo. El enfoque inicial en el análisis de los puestos de trabajo desde una perspectiva

> racional dejaba de considerar el impacto de las emociones en el desempeño del trabajador y en el rendimiento de la organización (…). El estudio de cómo los empleados gestionan sus emociones para mejorar su rendimiento ha comenzado a ganar interés. Por su parte, y desde la perspectiva de las organizaciones, estas esperan que sus empleados expresen determinadas emociones durante su jornada laboral. Esta es una demanda clave en los trabajos del sector servicios, donde los empleados tienen un contacto directo y frecuente con otras personas (clientes, pacientes, usuarios, etc.) (…) resulta sumamente importante descubrir cómo el trabajo emocional incide en las evaluaciones y percepciones de los clientes (Ramírez y cols.,2016, p. 143-144).

Como se aprecia, Ramírez-Velázquez, et., al, (2016), entienden el concepto de *trabajo emocional* referido a la *gestión de las emociones* que hacen los empleados (particularmente del ramo de la hotelería), con el objeto de ganar la aprobación de los clientes hacia la empresa. De esta manera, encontramos un reiterado uso del concepto de *trabajo emocional*, con este mismo significado, que como se decía, dista de lo que Hochschild entiende por “Emotion Work” (1979, p. 551: 1990, p. 117). Incorporamos otra viñeta para ilustrar lo primero:

> El papel de las emociones expresadas y experimentadas por el trabajador del servicio hacia los clientes es un factor clave en esta interacción; tal es así que en la actualidad resulta sumamente importante descubrir cómo el trabajo emocional incide en las evaluaciones y percepciones de los clientes (Ramírez-Velázquez, y cols. 2016, p. 144).

Con el objeto de evitar confusiones, eludimos el concepto de *trabajo emocional* y optamos por el uso del concepto de *trabajo de emoción*, que implica “detenernos en lo que queremos sentir y en lo que debemos hacer para provocar ese sentimiento” (Hochschild, 1983, p. 47). También hacemos uso de otro valioso concepto de Hochschild (1990); el de “labor emocional” (p. 118). Remitimos de nuevo a las palabras de esta socióloga;

> Durante el curso de mis investigaciones acerca del aspecto emocional del trabajo donde se ofrecen servicios a los clientes, como se indica en mi libro *The Maneged Heart*, elegí a los asistentes de vuelo porque quería hacer un seguimiento de los trabajadores del servicio que realizan una gran cantidad de "emotional labor”, es decir, el trabajo de tratar de encontrar el sentimiento correcto para el trabajo. (Por “work emotion” me refiero a la gestión de emociones que hacemos en la vida privada; por “emotional labor” me refiero a la gestión de emociones que hacemos por un salario” (p. 118)

Se dejan los conceptos centrales en el idioma original, con el objeto de facilitar la aprehensión de su sentido y significado, además, dados los propósitos de la investigación que se presenta, resulta ineludible atender de manera puntual la diferencia que señala Hochschild (1979: 1983: 1990) entre estos dos conceptos: “work emotion” (1990, p. 118) y “emotional labor” (1990, p. 118), mismos que traducimos como: trabajo de emoción y labor emocional.

En cuanto al concepto de *regulación emocional*, Hochschild (1990 en Kemper 1990), indica que, “apunta a una cierta paradoja: un sentimiento es lo que nos sucede. Sin embargo, también es lo que hacemos para que esto suceda” (p. 120). Hochschild (1990), agrega que esta regulación conlleva una "evaluación que hacemos para ajustar lo que sentimos a una regla que señala esta o aquella manera de sentir, para conseguir que se adapten nuestros sentimientos a dicha regla [y de esta manera], disponemos lo que hemos de sentir y lo que no” (p. 120). La regulación emocional implica entonces, un manejo o gestión de las emociones, que facilita que las personas se *acomoden* emocionalmente a determinadas situaciones sociales, teniendo siempre presente el objetivo que se desea conseguir; cuestiones que también han sido señaladas también por Van Kleef (2000).

La labor emocional

Se incorpora el sentido que da Grandey (2000), a la “Emotional labor” (p. 95): “manejar las emociones cuando el rol del trabajo exige que se muestren ciertas expresiones a los clientes” (p. 95). Hochschild (1983), agrega que, el término “emotional labor” no se refiere solamente al trabajo físico o psicológico que hace un empleado, sino lo que se hace más allá de esto. En sus palabras:

> Utilizo el término "labor emocional" para referirme al manejo de los sentimientos para crear una exhibición facial y corporal públicamente observable; la mano de obra emocional se vende por un salario y, por lo tanto, tiene valor de intercambio. Utilizo como análogos los términos *emotion* work [and] emotion management, para referirme a estos mismos actos realizados en el contexto privado [durante la interacción social] (p. 7).

En acuerdo con lo anterior, resulta más clara la utilización del concepto *labor emocional*, para referirse a la ejecución o praxis que realiza un trabajador, del que se espera “maneje sus sentimientos de acuerdo con las reglas y las pautas organizacionales”, según lo señala Hochschild (1983, p. 7). De esta manera, podemos evitar malentendidos respecto al concepto de “work emotion” (1979, p. 551: 1990, p. 117). Esta autora agrega:

> Mi punto es que cuando el trabajo de emoción se pone en el mercado público, se comporta como un producto básico: la demanda aumenta y disminuye dependiendo de la competencia dentro de la industria (…), podemos aproximarnos al manejo capacitado del sentimiento (p. 14).

El planteamiento central de la *labor emocional* es que se enfoca a un ejercicio laboral donde las emociones son la *mercancía* que se ofrece al cliente, es decir, cuando los empleados que brindan un servicio directo a otros en una empresa gestionan sus emociones para satisfacer al cliente. Grandey (2000), agrega:

> La labor emocional, entonces, es el proceso de regular tanto los sentimientos como las expresiones para los objetivos organizacionales. Específicamente, cada perspectiva discute la actuación superficial y profunda como una forma de manejar las emociones. Los procesos de

> actuación superficial (manejo de expresiones observables) y de actuación profunda (manejo de sentimientos) coinciden con la definición operativa de un proceso de regulación emocional y proporcionan una forma útil de operacionalizar la labor emocional (p. 97).

Grandey (2000), reconoce esta y otras contribuciones que hace Hochschild en su obra "The Managed Heart" (1983), respecto a la gestión que hacen con sus emociones los empleados de ciertas empresas. Grandey (2000), agrega que la labor emocional incluye "las características del trabajo (…) y las expresiones observables de los empleados" (p. 97). Es decir, la labor emocional, aunque tiene como centro la gestión de las emociones en escenarios laborales, también incluye un trabajo de emoción para comprender la organización, su estructura y las relaciones sociales de los trabajos de servicio, así como "los esfuerzos de las personas para expresar y regular las emociones y las consecuencias de esos esfuerzos" (Grandey, 2000, p. 7). En esta misma línea se pronuncian otros autores, como Taylor (1998), quien usa el concepto de "`labor emocional', siguiendo a Hochschild (1983 y 1993), donde este término se refiere a la gestión del sentimiento humano, durante la interacción social dentro del proceso de trabajo, según los dictados de procesos de acumulación de capital" (p. 84). Este es el sentido del concepto de labor emocional que se eligió para este trabajo, esperando que su utilización conserve la riqueza que conlleva y que James (1989), señala de la siguiente manera:

> "Defino labor emocional como el trabajo involucrado en el manejo de los sentimientos de otras personas, cuyo componente central es la regulación de las emociones [y] en primer lugar, sugerir que la expresión de los sentimientos es un problema central de capital y trabajo remunerado y, en segundo lugar, resaltar las contradicciones de las emociones en el trabajo" (p.15).

Los significados que se han atribuido al concepto de labor emocional hacen las veces de plataforma en el trabajo que ahora se presenta, con el ofrecimiento de que cuando se observe desde un ángulo o de otro, habrá que especificarlo. Hochschild (1983), advierte del desarrollo y centralismo que adquieren *las emociones en el perfil de un puesto*, y es quien lo nombra, como será conocido en adelante: la *labor emocional*. Esta autora agrega que este fenómeno tiene origen gracias al desarrollo de sectores de la economía en los que la calidad en la prestación del servicio emocional es la principal fuente para obtener una ventaja competitiva; tal como sucede en el sector hotelero. Pero, además de la relación de la *labor emocional* con el bienestar de los individuos, existen otras razones que justifican esta denominación. En el estudio de las emociones en el ámbito profesional, -o sea, la labor emocional- y Ramis, Manassero y García (2009), hacen referencia a los trabajos en los que se requiere que el empleado mantenga expresiones faciales y corporales evidentes, mediante las cuales se transmita lo que se considera que son emociones *positivas*, con la intención de crear sentimientos o emociones particulares en los clientes. En esta misma tonalidad, son muchos los trabajos, donde los empleados deben expresar las emociones que la organización

indica, y que, incluso se especifican en los manuales de operación y reglamentos (Morris y Feldman, 1996); cuestiones que se acentúan en el ramo hotelero.

Kemper (1990, en Bericat, 2000), resalta que en una interacción, donde por ejemplo, el cliente tiene el máximo poder, independientemente de que la empresa obligue al empleado a prestarle determinado servicio, el trabajador puede tener el deseo (consciente o inconsciente), de retribuir y agradar al cliente de buena presencia y con poder económico y social o incluso político, esperando recibir una gratificación que le permita el logro de sus propios objetivos, como; un ascenso de puesto al tener una buena reseña de su servicio, una buena propina, una recomendación, simple satisfacción propia, etc.

La labor emocional predomina en sectores y actividades de servicio y es clara su expansión en el sector turismo, ya que este es uno de los pilares de la economía en la mayoría de los países, y es precisamente, en las empresas que operan en este ámbito, en las que se ha generalizado una "cultura del cliente" (Gay y Salaman,1992, p. 615), y en las que las emociones son consideradas como elementos decisivos para indicar la calidad del servicio prestado y para obtener ventajas competitivas. Por estos motivos, es necesario un análisis puntual del fenómeno de colocar a las emociones como mercancía de intercambio y sus implicaciones en el bienestar de los individuos.

De manera resumida podemos decir que; a) Las emociones están sujetas a actos de administración o gestión; b) que dicha gestión atiende a ciertas *reglas del sentimiento (*Hochschild, 1983: 1990), que se estructuran socialmente, y que, las más de las veces, se da de manera tácita; c) que estas reglas orientan y/o rigen lo que hay que sentir, cómo hacerlo, ante quienes sí y ante quienes no y en que situaciones es indicado; d) para lograr lo anterior se requiere la realización de un *trabajo de emoción*; e) dichos ajustes, conforman lo que Hochschild entiende como "regulación emocional" (1990 en Enríquez-Rosas, 2008, p. 218); f) la regulación emocional, tiene por objeto, demarcar "con qué intensidad, con qué duración y de qué maneras es adecuado, normal y apropiado sentir cierta emoción" (Hochschild, 1990 en Enríquez-Rosas, 2008, p. 218); g) cuando lo anterior se aplica al desempeño de un trabajador que ofrece un servicio a los clientes, hablamos de una "labor emocional" (Hochschild, 1990, p. 118). El entramado que estos conceptos construyen resulta una de las aportaciones más importantes de la socióloga norteamericana.

5.3 Dar y generar afectos: una demanda de la industria hotelera

Específicamente, en el ámbito turístico, señalan Montoya y cols. (2009), con el afán de hacer competitivo a un hotel, se realizan notorios esfuerzos empresariales, para que los empleados ofrezcan servicios de alta calidad, que logren la fidelidad de sus huéspedes, lo que implica, necesariamente, la dimensión emocional. Lograr que el huésped tenga la experiencia de sentirse

apreciado, valorado, e incluso, querido, será la meta de aquellos que tienen trato directo con él; factores de los que dependerá su satisfacción. Manosso y cols. (2013), agregan que, generar en los huéspedes las emociones que se consideran *positivas* y evitar aquellas que se consideran *negativas* según la consigna laboral, forma parte ineludible de la labor de los empleados de un hotel; por ello, exigen a sus empleados que se comporten de acuerdo, tanto con las expectativas del hotel como las de los huéspedes. Lo anterior se suma a un exceso en la carga de trabajo durante los días festivos, tales como; fines de semana, periodos vacacionales y fiestas tradicionales, entre otros (Karatepe y Uludag, 2008). Estas situaciones, suelen generar en los empleados, un cansancio, no sólo físico sino emocional, pues les exige la tarea de satisfacer las demandas, carencias, e incluso, los conflictos emocionales, de los huéspedes, y, además, tienen que hacerlo en acuerdo con las reglas de operación que la organización les plantea. Lo anterior se incrementa según la competencia presente en la industria hotelera, la que ha tenido "un notable crecimiento en nuestro país" (Real State. Market & Lifestyle, 2015, s/p). Lo anterior es corroborado por Notimex (2017), donde se señala que, "un estudio de CWT Meetings & Events, indicó que para 2018 se espera más actividad de reuniones y eventos en la Ciudad de México y Guadalajara" (s/p), lo que significa una mayor ocupación hotelera, y con ello, el incrementode las exigencias planteadas a los empleados, pues estos habrán de realizar mayores esfuerzos emocionales para lograr la satisfacción de los huéspedes. Lo anterior genera mecanismos de evaluación del personal cada vez más rigurosos, basados en términos de la satisfacción emocional del cliente.

En el ramo hotelero, la competencia no sólo se sustenta en la creciente oferta de apariencia y exhibición de las instalaciones, sino en los servicios que incluyen, la experiencia emocional que se promueve en el huésped como pieza clave. La interacción afable, cordial, hospitalaria y complaciente de un empleado con apariencia juvenil y afectuosa, no tiene como centro al huésped y tampoco es altruista, asegura Hochschild (1983), puesto que es un requerimiento de trabajo con el objetivo generar una utilidad a la organización. Karatepe y Uludag (2008), tras varias investigaciones, identificaron que las compañías hoteleras, además de incluir lineamientos emocionales en los reglamentos y manuales para los empleados, utilizan otros controles, como son; a) reuniones con el personal en puestos de servicio al cliente, b) monitoreos a través de supervisores, c) monitoreos por parte de los mismos clientes, d) la contratación de empresas externas dedicadas a la evaluación del servicio, e) la evaluación, a través de un falso huésped que tiene como centro la expresión emocional en el servicio y las percepciones que tienen los huéspedes al respecto.

El trabajo de Xiaofen (2017), confirma la estrecha relación que hay entre las estrategias de *labor emocional* que realizan los empleados de cuatro hoteles y las consecuencias de esto. El resultado de sus investigaciones indica que la *actuación profunda*, -señalada por Hochschild (1983; 1990), que llevan a cabo los empleados que interactúan directamente con los huéspedes; a) se

encuentran en aquellos con un mayor nivel educativo, y b) con la facilidad que muestran los empleados para expresar las emociones que son consideradas *positivas* o deseables por los clientes y/o la organización. Logros como los anteriores son conseguidos por los empleados que han llevado a cabo, lo que Xiaofen (2017), denomina “la regulación intrínseca” (p. 425), esto es, cuando se ha internalizado la *actuación profunda.* de tal modo, que es fácil y cotidiana su operación. Por el contrario, agrega Xiaofen (2017), la *actuación superficial* – señalada por Hochschild (1983; 1990)-, tiene una correlación positiva con el agotamiento emocional (o “Síndrome de burnout”), generando, además, la intención de cambiar de empleo y/o su abandono, con la consecuente discontinuidad del personal. Tal como lo ha señalado Hochschild (1983), la *labor emocional* se apareja de la *gestión de las emociones* del empleado (o sea, su modificación) durante la interacción laboral “según los dictados de procesos de acumulación de capital” (p. 84), que privan en las empresas.

La investigación en torno a las emociones que los empleados ponen en juego en el sector hotelero, (como en otras empresas), ha cobrado fuerte impulso en los últimos años, sobre todo, a raíz de los trabajos de Hochschild (1975; 1979; 1983; 1990), quien visibiliza cómo las emociones se han convertido en una preciada mercancía, y con ello, en objetos de intercambio en el mercado laboral. Desarrollos posteriores, como los que se han incluido en anteriores apartados (Gay y Salaman,1992; Grandey, 2000; Manosso y cols., 2013; Montoya y cols., 2009; Ramis y cols., 2007; Zapf ,2006; Zapf y Holz, 2006), y por supuesto los de Xiaofen (2017), confirman lo que la socióloga Hochschild (1983; 1990), advierte; la exigencia de que los empleados que establecen relaciones directas con el cliente, no sólo le transmitan las emociones que éste desea, necesita o espera sino que, además, logre que éste las perciba; cuestiones, que, sin duda, requieren de un notable esfuerzo emocional. Xiaofen (2017), lo dice de esta manera: “en una corporación orientada al servicio, el desempeño emocional de sus empleados tiene un efecto [bien sea], la retención y satisfacción de los clientes, así como, el agotamiento emocional de los empleados y la intención de rotación” (p. 425). Estas cuestiones son las que los hoteles colocan bajo el rubro “de la hospitalidad” (p. 425).

El desempeño emocional de un puesto donde se interactúa directamente con los huéspedes de un hotel coloca como centro la expresión oral, facial, gestual y corporal de la emoción que el cliente espera recibir, según sean sus necesidades y/o expectativas emocionales, lo que no se limita a quien lo recibe, sino a todo aquel que le brinde un servicio durante su estadía. Aunado a lo anterior, la *labor emocional* que habrá de llevar a cabo el empleado del hotel incluye la tarea de realizar la conveniente *regulación emocional*, con el objeto de incorporar los criterios, normas, indicaciones permisos, prohibiciones, sanciones, etc., esto es, también incluye un trabajo de emoción para comprender la organización, su estructura y las relaciones sociales implicadas en el servicio, así como “los esfuerzos de las personas para expresar y regular las emociones y las consecuencias de

esos esfuerzos" (Grandey, 2000, p. 7). Además, agrega Rafaeli & Sutton (1987), esta labor emocional, no se lleva a cabo únicamente en la relación empleado-cliente sino también empleado-jefe, empleado-subordinado y empleado-empleado. De ahí la complejidad que entraña la "labor emocional (…) la mano de obra emocional [que] se vende por un salario" (Hochschild, 1997, p.7). A lo anterior agregamos que este empleado también tiene la pretensión de recibir la misma moneda que da al huésped de un hotel; finalmente, el empleado mejor valorado es el que mejor paga y cobra las emociones que su contexto laboral considera *positivas*. Al respecto, Manosso y cols., (2013), se refieren al empleado de hotel como si fuera el "centro de las atenciones (…), porque hacen todo lo posible para satisfacer al huésped, sobre todo cuando algo no salió como el consumidor esperaba" (p. 5). Esto significa que el empleado tendrá a su cargo la reparación de *algo* que implicó emociones que el huésped no toleró -por eso son *negativas*-, por lo que tiene la obligación de brindarle la atención, productos y servicios que le produzcan satisfacción, o "aquellos que tienen la capacidad de brindar lo que el consumidor está demandando hasta llegar a ser suficiente" (p. 5). Se puede afirmar entonces, que, para el empleado de hotel, *el cliente no sólo tiene la razón,* sino que, además, habrá de contar con la suficiente habilidad emocional para advertir, discriminar y anticipar lo que requiere, en términos de emociones, e incluso, superar sus expectativas y conflictos. Estos autores (Manosso y cols., 2013), agregan que

> Consumir emociones y experiencias (p. 1), marca la diferencia en cuanto a la calidad de un hotel, particularmente cuando en un contexto social, tan saturado de información, se tiende al consumo de "emociones y experiencias (…), por lo tanto, los productos y servicios turísticos diferenciados están a disposición de los consumidores para que puedan satisfacer sus necesidades para vivir experiencias y emociones diferenciadas (p. 1).

En la actualidad, estas cuestiones han adquirido tal relevancia en el ramo hotelero, que el trabajo de Manosso y cols. (2013), se finca en el

> creciente interés de los investigadores en hotelería por analizar su objeto de estudio a partir de las emociones [buscando] la fidelización tanto por parte del cliente como del empleado [lo que implica que las] emociones pueden ser utilizadas como instrumentos de gestión en la hotelería (p. 2).

Lo anterior ha llevado a estos autores a desarrollar dispositivos para evaluarla *labor emocional* que los empleados realizan ·dada la conexión "que el empleado tiene con el cliente para proporcionar un servicio que es de gran importancia para la gestión de las emociones de los huéspedes" (p. 1), dando como resultado, la conformación de una metodología encaminada a "analizar la gestión de las emociones de los huéspedes bajo el sesgo del empleado [que consideran], dentro de los emprendimientos hoteleros es eficaz" (p.1).

Las exigencias emocionales que le manufactura un hotel a su personal se aparejan de otras competencias, como son las sensoriales, cognoscitivas, familiares, religiosas, sociales y políticas, entre otras, para que desarrolle su labor exitosamente (Botía, y Orozco, 2012), cuestiones que reditúan en la competencia emocional. Ello implica que el empleado desarrolle un esfuerzo permanente para que la satisfacción del cliente sea óptima. A propósito de esto, el planteamiento de Goffman (2001), en torno al "trabajo de la cara" (p. 5), en el ámbito de las empresas hoteleras, plantea la exigencia de que los empleados tengan la suficiente habilidad para tener un control sobre la interacción que establecen con el cliente. En el caso concreto de estas habilidades, Goffman (2001), utiliza el siguiente ejemplo: "La camarera que mantiene su ánimo frente a la presión, no se contenta con responder simplemente a sus clientes, actúa con cierta habilidad para controlar la conducta de éstos" (pág. 23).

5.3.1 Brindar un servicio de "calidad emocional". Los servicios son intangibles, las experiencias, inolvidables.

A propósito del servicio caracterizado con el término de *calidad emocional* que hemos concebido en este trabajo, en la actualidad, la calidad en el servicio representa una ventaja competitiva de cualquier empresa en el mercado; se ha convertido en la garantía que da continuidad, progreso y mejora a las organizaciones, al conseguir la lealtad de sus clientes.

El servicio es la acción de ofrecer una prestación o asistencia a alguien que lo necesita, bien sea tangible o intangible y la calidad es un criterio que se utiliza para evaluar y comparar el desempeño al respecto, que además es una cualidad que permite diferenciarse de otras organizaciones o empresas; y en el caso de los hoteles, para cautivar a sus clientes (Peralta 2006). Cantú (1999), señala la importancia que tiene el comportamiento, la actitud y la habilidad del servidor humano, como algunos de los principales factores de la calidad en el servicio. Estos, a su vez, se asocian a la experiencia afectiva y a su confirmación, lo que promociona la satisfacción o insatisfacción (Peralta, 2006). Esta evaluación, según este autor, la realiza el cliente basándose en dos estándares; 1) Las expectativas que tienen del servicio y 2) El servicio adecuado o el mínimo aceptable. En ambos, habrá un índice mínimo de tolerancia, del cliente, que es quien evalúa con base en sus experiencias y necesidades.

Cuando una organización entrega un servicio de calidad, generara un valor percibido de manera positiva por el cliente. En el caso de las empresas de hotelería, Manosso y cols. (2013), exponen, que el huésped categoriza e interpreta las experiencias a partir de sus creencias, por lo que su satisfacción estará definida por la emoción que se produce tras la evaluación y comparación que realiza entre sus propias expectativas y el servicio que recibe. El empleado del hotel que presta un servicio directo al cliente, es el responsable de crear esa satisfacción en el huésped, lo que le

implica que habrá de desplegar procederes y actitudes emocionales, que el cliente habrá de percibir como *positivos* y afectivos, cuestiones, que si bien, son medulares para la conservación de su trabajo, también puede generarle disonancia emocional, o incongruencia emocional, en términos de Rogers (1961), esto es; la inconsistencia establecida entre la experiencia organísmica y lo que se piensa que habría de ser o suceder.

Prestar un servicio de *calidad emocional* en el sector hotelero, implica que el empleado que ofrece un servicio directo al huésped coloque sus emociones de tal manera, que, no sólo transmita las que el cliente espera o necesita, sino que, además, promueva que el huésped tenga la misma experiencia. Lo anterior implica que realice lo que Hochschild (1997), denomina, lo que ya señalábamos: un ejercicio laboral donde las emociones son la *mercancía* que se ofrece al cliente. O lo que Grandey (2000), reconoce como "el proceso de regular tanto los sentimientos como las expresiones para los objetivos organizacionales" (p. 97). Esto se apareja con la representación emocional, -en términos de Goffman (2005)-, que hace un empleado en la interacción "cara a cara" (p. 5), con el huésped. Así, la *calidad emocional*, es entendida como la gramática emocional utilizada por el empleado, gracias a la "actuación profunda" (Hochschild, 1990 en Kemper, 1990, p. 120), que le permite cambiar las emociones "desde adentro hacia afuera" (p. 120), por lo que, la emoción no se aparenta, sino que, también se *vive*, pues ha sido inducida para cumplir con lo que el huésped espera y lo que la empresa le exige. Como se puede ver, ofrecer un servicio de *calidad emocional,* exige que el empleado realice una actuación emocional que no se identifique como tal, sino como una experiencia que se viva, y de esta manera, satisfaga la expectativa emocional del cliente.

La *labor emocional* es un aspecto nuclear en las interacciones cliente-empleado, particularmente en el ramo hotelero, pues la expresión de emociones por parte del personal que interactúa directamente con el huésped, tales como la afabilidad, cordialidad, gentileza, alegría, incluso, la afectividad, solidaridad y dulzura -o las que sean, si es que el huésped las necesita-, tendrán mayores posibilidades de ser evaluadas satisfactoriamente por el cliente, y por ello, incrementar su atracción y fidelidad a la empresa, además, de la recomendación de la misma a otros clientes potenciales. De esta manera, brindar un servicio de *calidad emocional*, concede a un hotel, un sello distintivo respecto a otros hoteles, y con ello, una ventaja competitiva.

Hablamos de un trabajo donde se ofrece *calidad emocional,* cuando reconocemos que los empleados, según lo describe Hochschild (1983), tienen que aprender a comportarse personal y emocionalmente en las relaciones impersonales que establecen con los huéspedes del hotel donde trabajan, para no responder con emociones que los clientes consideran como *negativas*, aun cuando reciban los enfados o las bromas de ellos; es decir, tienen que suprimir sus propios enfados para sonreír y ser amables. La sonrisa, que en el ámbito privado es una señal de placer, alegría, diversión, amistad, etc., es separada de su función habitual y se vincula a la expresión que la

empresa dictamina, por lo que el empleado se enfrenta al dilema de oponerse a su experiencia organísmica (Rogers, 1961), para priorizar los planes de la empresa y lo que el cliente espera de él, teniendo presente, como único objetivo, crear en el huésped una experiencia emocional que le resulte *satisfactoriamente inolvidable*.

El servicio de *calidad emocional*, como el requerimiento básico que un hotel le exige a sus empleados, también puede redituar en una evaluación satisfactoria para estos, en la posibilidad de lograr promociones, bonos, gratificaciones y otros beneficios laborales, pero es posible que les genere un desgaste emocional u otro conflicto; pues, al igual que cualquier otra persona, la vida cotidiana les pone de la cara con situaciones difíciles, frustraciones, cansancios y otras contingencias que habrá de dejar de lado, para priorizar un servicio donde la sonrisa constante y el placer de atender cualquier cosa que el huésped necesite sean la consigna diaria y de todo momento. Hochschild (1983), señala, que estos (u otros) empleados tienen que sonreír, inclusive, cuando no sientan el deseo de hacerlo. El trabajo que realizó esta autora (1983) con los sobrecargos de aerolíneas estadounidenses, comprobó que eran sujetos a padecer una serie de consecuencias perjudiciales a la salud, como síntomas psicosomáticos y problemas con el sexo y el alcohol. Estos resultados son aplicables a los empleados de recepción y los meseros, según Zapf and Holz (2006).

Para Fontaine (2000), las personas van construyendo experiencias emocionales según el contexto donde se desarrollan, esto es, edifican el significado de sus experiencias emocionales tomando como punto clave la relación con los demás. De la actitud e interacción establecida con las personas que rodean al huésped de un hotel, como es el caso de los empleados de recepción, restaurante y el servicio a cuartos, depende en mucho, la respuesta de los huéspedes, pues como lo dice este autor, de estas interacciones y reacciones, surgen las experiencias emocionales que van a crear la base para estimar, desestimar y estructurar lo que serán las expectativas de atención en el futuro; en ello se juega, además de la ganancia en dinero y en clientes, el prestigio del hotel.

5.4 Cacofonía de las emociones: un asunto cotidiano. La disonancia o incongruencia emocional

Ovejero (1993), manifiesta, que los seres humanos, buscan la consistencia en sí mismos, es decir, una coherencia entre lo que cree, siente, piensa y hace, pero, sobre todo, agrega Rogers (1961), entre lo que reporta la experiencia organísmica y lo que se considera, evalúa o juzga adecuado o indicado. Incluso una de las principales incongruencias que puede presentarse en el individuo, señala Rogers (1959) es cuando su yo real no empata con el yo deseado. Por lo que la congruencia constituye la consonancia que existe entre la experiencia personal y el concepto que la persona tiene de sí misma y de lo que hace, o entre esta percepción de sí mismo y la persona

que les gustaría ser, por lo que, cuando hay diferencias o extrañeza entre estas dos dimensiones, se genera una incongruencia: o sea, un conflicto que deja a la persona en un estado de vulnerabilidad. Pero las inconsistencias son inherentes al individuo mismo, por lo que trata de racionalizarlas, evadirlas, negarlas, pero, sobre todo, distorsionar su experiencia corporal (Rogers, 1961). Aunque, en ocasiones, estos intentos pueden fracasar y entonces, la incongruencia persiste. Estas inconsistencias, son nombradas como *disonancias emocionales* por Hochschild (1979; 1983; 1990). Por lo que la disonancia emocional se promueve cuando la emoción que se experimenta no coincide con la emoción que tiene que expresar; es decir, la expresión emocional difiere de la experiencia emocional (Hochschild 1983). Por otro lado, Ovejero (1993), señala la relación que existe entre las situaciones que no concuerdan y la motivación que impulsa a hacerlas, el conflicto, en este caso puede ser un detonante para buscar la reducción o resolución de la disonancia generada. En términos de Rogers (1961), la vulnerabilidad en la que se encuentra una persona también puede desplegar la tendencia actualizante, o sea, el impulso al desarrollo y a la resolución de aquello que lo limita o impide.

Cuando se recibe una instrucción que no va de acuerdo con las opiniones que se tienen o se exige un comportamiento emocional que no es consistente con la propia experiencia, se crea la disonancia o incongruencia, lo que que puede ser momentáneo, dependiendo de la duración de la situación vivida, pues no todas son de igual magnitud. Un determinante de la magnitud de la disonancia, dice Ovejero (1993), es la naturaleza de lo que se exige desempeñar y la importancia que se le otorga a esto, pues, cuanto más sea la importancia asignada al evento, mayor será también su valoración y significado, y por tanto, la incongruencia o disonancia emocional [2] será más intensa. Para lograr la armonía personal, indica Ovejero (1993), es deseable la congruencia, tanto en el sentido de Rogers (1961; 1959), como en el sentido que le da Ovejero (1993), o sea; la coincidencia entre la experiencia personal y las opiniones, conocimientos, valores y acciones que se llevan a cabo.

Las disonancias algunas veces resultan psicológicamente incomodas, por lo que el individuo intenta reducirlas para lograr la consonancia y también evitar situaciones que podrían aumentarla; lo importante es la resolución de una situación conflictiva. Rogers (1961), afirma, que la incongruencia puede manifestarse en forma de tensión, angustia o, en casos extremos, como desorientación y confusión. Por su parte, Hostchild (1983), asevera, una disonancia emocional, puede causar problemas psicológicos, al igual que lo indica Ovejero (1993). Hochschild (1983), explica que el control emocional ejercido por el empleado, implica una acción interna y un control externo, ambos ejercidos por la organización; por lo que la *labor emocional* que tienen que llevar a cabo los empleados, les demanda, una atención simultánea a estos dos tipos de controles. Los

[2] Para este trabajo los conceptos de incongruencia de Rogers (1961) y de disonancia emocional de Hochschild (19) se usan de manera análoga y ambos implican una situación de conflicto.

estudios referidos (Feldman y Blanco, 2006; Hochschild, 1983; Ovejero, 1993), señalan que, si bien, hay diferentes tipos de emociones que se tienen que mostrar en el trabajo, un caso, ya lo decíamos, se da en la hotelería, donde hay que expresar *siempre y en todo momento*, emociones consideradas como *positivas*, requerimiento que se hace aún más fuerte a los empleados que proporcionan un servicio directo al cliente, como son los del área de recepción y los meseros (Zapf and Holz, 2006). Quienes, además de fingir emociones para lograr la satisfacción de los clientes, de acuerdo a los estudios realizados por Karatepe y Chobtarash, (2014), a veces no logran este objetivo, y experimentan tal decepción, que puede hacerlos padecer agotamiento emocional Por su parte, Warton (2009), desde otra arista de la complejidad que entraña la labor emocional que realizan los empleados de ciertas empresas, afirma que la *labor emocional* también conlleva a "comprender la organización, la estructura y las relaciones sociales de los trabajos de servicio, [así como] los esfuerzos de las personas para expresar y regular las emociones y las consecuencias de esos esfuerzos" (p. 147).

Estos esfuerzos, coinciden con lo encontrado por Rafaeli & Sutton (1987), Rogers (1961), y Hochschild (1983); pueden incidir de manera desfavorable en la salud física y emocional de las personas. Sin embargo, puede también, catapultar al desarrollo y el crecimiento; lo anterior depende, particularmente, del despliegue de recursos que logre una persona en el desempeño de su trabajo (Muldoon, 1998).. La investigación de Xiaofen (2017), va en esta línea, pues los resultados que arroja señalan que existe una relación muy estrecha entre las características de la personalidad del empleado y la "actuación superficial" o la "actuación profunda" señaladas por Hochschild (1990 en Kemper, 1990, p. 120). Grant (2013, p. 13 en Xiaofen, 2017), demostró que "la extraversión en la personalidad se encuentra negativamente relacionada con la actuación superficial, y positivamente relacionada con la actuación profunda" (p. 426). Por lo que respecta a los empleados del sector turístico o del ramo hotelero, el trabajo de Xiaofén (2017), reporta que "la amabilidad y la apertura influyeron significativamente en la actuación superficial. Mientras tanto, la extraversión, la amabilidad, la escrupulosidad y la apertura influyeron positivamente en la actuación profunda" (p. 426).

La relación establecida entre la *labor emocional* que tiene que realizar un empleado de la industria del turismo, en términos de los esfuerzos que tiene que hacer para "expresar y regular las emociones" (Grandey, 2000, p. 7), y los recursos que posee para hacerlo, es el foco de la investigación de Xiaofén (2017). Esta autora concluye que existen tres factores en la personalidad de los proveedores de estos servicios que se relacionan de manera significativa con la *actuación superficial*; "la honestidad-humildad, la amabilidad y la apertura" (p. 426). Sin embargo, aunque se pueda dar el caso de que las características personales "empaten" con los requerimientos de una empresa que exige a sus empleados una constante y eficiente *labor emocional*, el ajuste personal (y social) que esto conlleva, al decir de Hochschild (1983), reditúa en una afectación en el estado

emocional de estos empleados; lo que no suele ser considerado por empresas que cifran su ventaja competitiva en el hecho de que sus empleados brinden un servicio de *calidad emocional*. Xiaofén (2017), en su investigación intitulada "Emotional Labor Strategy of Hotel Frontline Employees: The Antecedents and Consequences" (2017), corrobora esto de la siguiente manera;

> Para las personas, el trabajo emocional tiene un impacto negativo, incluida la autoalienación, la despersonalización, el estrés laboral, el agotamiento laboral, etc. El trabajo emocional a largo plazo para los empleados del servicio puede causar fácilmente, como resultado, el agotamiento emocional, causando efectos negativos en la actitud laboral y la satisfacción y favoreciendo el agotamiento (p. 427).

Como se puede ver, los resultados de la investigación de Xiaofén (2017), inclinan la balanza a favor del conflicto emocional que, lejos de ser una oportunidad para el desarrollo, se convierte en un detonante del deterioro emocional. Esta investigadora sustenta sus resultados en trabajos que nos son altamente relevantes, como es el caso del realizado por Zhao Xu (2013), dado que los sujetos de estudio fueron empleados que brindan atención a huéspedes de cuatro afamados hoteles de una provincia China. El objetivo de su trabajo fue "examinar la relación de la labor emocional, agotamiento e intención de rotación" (en Xiaofén, 2017, p. 427). El resultado de este trabajo reveló que, "tanto la actuación superficial como la actuación profunda tienen un impacto notable en dimensiones del burnout" (427), y aunque en los empleados de aerolíneas esto no se corrobora, lo que sí se concluye es que la labor emocional que realizan los empleados influye en su condición emocional. De aquí que, podamos afirmar, que el esfuerzo emocional que demanda la ejecución de una *labor emocional* tiene consecuencias, que no siempre son favorables para la salud del empleado ni para su eficiente desempeño.

Otras conclusiones de Xiaofén (2017), en la línea de que la *actuación profunda* es la que promueve la satisfacción del huésped de un hotel y el logro de sus empleados, lo que no sucede con la actuación superficial, pues esta favorece "la despersonalización el agotamiento y disminuyen la satisfacción laboral (…), y el aumento del estrés" (p. 427). Por su parte, Martínez (2001), señala que un recurso para disminuir la disonancia emocional y el conflicto que se le apareja, es lograr una "adaptabilidad emocional" (p. 142), que si bien, depende de las estrategias emocionales individuales y las características personales, puede disminuir la disonancia. Respecto a lo anterior, consideramos que, aunque este autor sugiera esta adaptabilidad, su propuesta sigue siendo que la disonancia emocional representa un conflicto. Por ello, diferimos de su propuesta, así como de utilizar el criterio de la adaptación como algo benéfico a la salud emocional de un empleado.

Resaltamos en este momento, y para finalizar, que una la conclusión central del trabajo de Xiaofén (2007) es que, de manera definitiva existe una correlación positiva entre el agotamiento

emocional, la satisfacción, el desempeño laboral, el estrés, el burnout, el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la realización personal y “la intención de recambio son consecuencias de la labor emocional de los empleados de primera línea” (p. 427), del ramo hotelero. Estos resultados, confirman lo señalado por Rogers (1961) y Hochschild (1983); que la incongruencia y la disonancia emocional son fácilmente acompañadas de un conflicto emocional. Este conflicto que tiene cualidades desfavorables para el desarrollo de las personas promueve, además, que los empleados de cualquier empresa perciban una desigualdad difícil de resolver, entre las demandas exigidas en el ámbito laboral y su propio carácter o estado de ánimo, al decir de Rafaeli & Sutton (1987) y de la misma Xiaofén (2007); lo que, en algunas personas, puede desencadenar en un conflicto de particulares dimensiones que se hace extensivo a la vida diaria.

El conflicto. Algunas cuestiones

De acuerdo con la Real Academia Española, en su Diccionario de la Lengua Española publicado en su portal, la palabra conflicto “consiste en la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos" (DLE, 2017)). Por su parte, Feixas y Miró, (1993), lo entienden como:

> un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado (p.30)

Otra definición es la de Entelman (2002), quien señala, que:

> El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos (p. 173).

El conflicto, entonces, se refiere a la presencia simultánea de fuerzas o posiciones contrarias que en un momento dado se encuentran en la experiencia vivida de una persona, y que, por lo mismo, chocan entre sí, a partir de una situación que lo desencadena, así como una serie de reacciones que pueden tomar diversas direcciones; bien sea para promover el cambio personal (o social), o para obstaculizarlo. Cuando se da este cambio, suele abracar percepciones, actitudes, toma de decisiones y estrategias emocionales, con el objeto de afrontar determinadas situaciones y lograr su resolución. Por lo tanto, el conflicto emocional, puede resultar de un choque, de por lo menos, dos emociones que difieren entre sí en la experiencia vivida, y que puede provocar diversos

fenómenos, como ansiedad, disociaciones, estrés, frustración, etc. O, por otro lado, en el caso de contar con los recursos necesarios, como señalamos anteriormente, puede asumirse como un reto que invita a promover el crecimiento personal, como señala Muldoon (1998), e impulsar al individuo a desarrollar habilidades y a emplear recursos que no sabe que posee, en ocasiones empujándolo más allá de los limites conocidos, es decir, el conflicto tiene la potencialidad de proveer a las personas de la experiencia de valerse por sí mismas. Los conflictos, concuerda De Souza (2015), forman parte del ser humano y pueden ser una oportunidad para el aprendizaje de nuevas dinámicas. Es en este campo, el de la optimización del conflicto, que éste puede ser transformado en una oportunidad de crecimiento. Y un acompañamiento psicoterapéutico, por ejemplo, particularmente, -cuando el conflicto tiene un alto contenido emocional y demanda al individuo a ofrecer experiencias emocionales que no vive-, puede ayudar, a valorizar ese contenido emocional, redireccionarlo y reacomodarlo.

6. LA PSICOTERAPIA. ACTUALIZARSE PARA UN BUEN ACOMPAÑAR

Este trabajo puede ser una herramienta para el psicoterapeuta, puesto que, en la práctica profesional, tal como señalan Feixas y Miró (1993), las situaciones aquí reveladas podrían enriquecerla particularmente en lo que se refiere a; 1) La interacción y los dinamismos que conlleva con los consultantes. 2) Las comprensiones que ofrecen los planteamientos actuales en torno a las emociones. 3) Un mayor conocimiento respecto al conflicto emocional y sus dinamismos. 4) La aplicación de esto al campo de la interacción social y laboral.

Feixas y Miró (1993), señalan, que uno de los retos más apasionantes de la psicoterapia, es evolucionar hacia la exploración de nuevos campos. Es, gracias a la actualización de las áreas de conocimiento, que se dan los pasos del saber, se crean avances y los conceptos adquieren organizaciones que fundan la intervención profesional. En el caso de los modelos psicoterapéuticos, señala Campo-Redondo (2004), se estructuran partiendo de las bases teóricas y epistemológicas que se poseen, pero se moldean según las necesidades del psicoterapeuta y del consultante. Asimismo, se establecen estrategias, técnicas, tipos de intervenciones y dinámicas, así como casos clínicos, que podrán avalar la efectividad lograda, y también, verificarán o descartarán lo planteado. La psicoterapia, es una disciplina que requiere propuestas derivadas de las teorías del cambio, que a su vez, derivan de una teoría de la personalidad y del desempeño humano (Campo-Redondo 2004). Por su parte, Garb (1998), ha señalado, que las competencias profesionales incluyen la preparación teórica del psicoterapeuta, además de la calidad del servicio que ofrece, y los logros -en términos del bienestar y la salud del paciente- (Feixas y Miró 1993). Uno de los mayores intereses de la psicoterapia, argumentan Zohn-Muldoon, Gómez-Gómez y Enríquez-Rosas (2015), es la construcción de conocimiento comprendiendo el contexto “histórico-sociocultural” de los individuos (p. 7), tomado en cuenta que cada persona habita en sociedad y es el resultado de sus experiencias vividas, mismas que son manifiestas gracias a su subjetividad. Feixas y Miró (1993), agregan que el objetivo de la psicoterapia es la promoción de un funcionamiento emocional que vaya en pro del desarrollo del individuo en su contexto, es decir, del individuo inmerso en su mundo, del modo en que interactúa en éste y cómo lo percibe, particularmente cuando las personas viven conflictos emocionales generados por la incongruencia, como lo señala Rogers (1961), o la disonancia emocional de Hochschild (1983). El objetivo central de la psicoterapia, al decir de Zohn-Muldoon y cols. (2015), es esclarecer los procesos de malestar psicológico de los individuos, acompañando a las personas para que logren una vida, cada vez, con un mayor bienestar. El acompañamiento psicoterapéutico es un dispositivo que privilegia la relación interpersonal y un diálogo que promueve la deliberación, en un contexto donde, persona -o consultante- y terapeuta, trabajan para identificar y modificar aquellos patrones emocionales que dificultan o impiden que el primero alcance mayores niveles de desarrollo.

Las personas que acuden a un psicoterapeuta, generalmente, es porque experimentan algún tipo de conflicto emocional que, por lo general, mueve el deseo de que cambie la constelación emocional que se genera en derredor del conflicto. Lo anterior, si bien, requiere de la pericia del psicoterapeuta, también implica un desempeño que favorezca la participación del consultante en la promoción de sus cambios personales, en sus interacciones con los demás y en la relación con el mundo; por lo que el psicoterapeuta no puede desestimar conocimientos y herramientas. Además, señala Cervantes (2016), es fundamental reconocer el actuar del consultante en la vida diaria, pues esta es la mejor manera en que éste comunica su presente y hacia dónde quiere llegar.

En el caso particular de este trabajo, reconocemos lo que Martínez (2001) señala, que el abordaje de los procesos psicológicos no puede dejar de lado el ingrediente emocional. De esta manera, los conceptos que aquí desarrollamos, pueden enriquecer el marco y desempeño del psicoterapeuta, entre estos los de Hochschild; a) “gestión de la emoción o gestión emocional” (1990, p.43), b) “reglas emocionales” (1983, p. 57), c) “trabajo de emoción” (1979, p. 551), d) “regulación emocional” (1990, en Kemper, 1990, p. 120), d) “labor emocional” (Hochschild, 1983, p. 118: Grandey, 2000, p. 95), y e) disonancia emocional (Hochschild, 1983).

Desde el ángulo del campo laboral, la transferencia de los conceptos y dinamismos emocionales resulta obligada, particularmente en lo que concierne a la “labor emocional” (Grandey, 2000, p. 95). Acercarse a las diligencias que realizan los consultantes en el desempeño laboral con el afán de conseguir una expresión emocional que se ajuste a lo que la empresa espera y les exige, así como el posible conflicto que esto genera, -o un cierto esfuerzo y/o desgaste emocional-, puede contribuir a diseñar el perfil de un puesto y una contratación con mayor eficacia, sobre todo, si éste solicita una regulación *espontánea*, esto es, donde la experiencia y la expresión emocional del trabajador coinciden con los requerimientos del puesto. De esta manera, no se tienen que realizar esfuerzos adicionales (Zapf et al, 1999), pues el empleado reproduce fácilmente la expresión emocional aun cuando no experimente la emoción correspondiente. Si por el contrario, el puesto le solicita al empleado una actuación profunda (Hochschild 1983), esto le demandará mayores y complejos niveles de atención y actuación para lograr la que la experiencia emocional sea acorde con lo esperado.

Por otro lado, como se ha señalado, la disonancia emocional, que se promueve cuando las emociones experimentadas por el trabajador no concuerdan con las que le exige el puesto en una empresa, al decir de Hoschschild (1983), o en palabras de Rogers (1961); cuando la experiencia organísmica no concuerda con el esquema conceptual, y que Karatepe y Choubtarash (2014), advierten que esto puede propiciar baja energía y un cierto agotamiento emocional, ya que plantean una mayor demanda psicológica para llevar a cabo la regulación emocional del individuo desproveyéndole, a la larga de esta habilidad. El trabajo de estos autores reporta que las personas

que ofrecen servicio directo a los clientes lidian constantemente con la disonancia emocional, o sea, que tienen que fingir sus emociones para satisfacerlos (como aseguran los encuestados), lo que cuando no se logra, genera una decepción que genera agotamiento emocional. Martínez (2001), por su parte, asevera que la disonancia emocional puede tener además de estas consecuencias, en el ámbito laboral, otras también en el familiar y en el social, y de esta manera, generar otros conflictos psicológicos. Además, Cervantes (2015 en Zohn-Muldoon, Gómez-Gómez y Enríquez-Rosas, 2015), indica que, bloquear la expresión natural de las emociones durante periodos largos, produce transformaciones en los sentimientos que dificultan, cada vez más, su expresión en la vida cotidiana, pues se pierde de vista que las emociones no son inadecuadas por sí mismas, sino la forma de manejarlas en un contexto determinado; cuestiones que se acrecientan cuando el individuo no tiene o no ha adquirido las herramientas necesarias para lograr la regulación emocional. Es en este escenario, que Feixas y Miró (1993), reafirman la importancia de que, a través de un acompañamiento psicoterapéutico, se redescubran o fortalezcan estas habilidades, las que, al decir de Rogers (1961), son inherentes al organismo humano.

Autores que han realizado trabajos respecto a la regulación emocional como Hochschild (1983), Martínez (2001), Abraham (1998), Zapf (2002; 2006), Zapf y cols., (1999), coinciden en que una de las resoluciones, para contrarrestar los posibles conflictos que se pueden presentar en este tipo de trabajo, es desarrollar mayores y más eficaces habilidades en la administración de las emociones. El favorecimiento de éstas, aunado a la promoción de la calidad de vida y salud psicológica y emocional de estos empleados, como la de cualquier individuo, es uno de los objetivos centrales en la psicoterapia. De hecho, una de las recomendaciones que hacen Karatepe y Chobtarash (2014), es que es muy importante que este tipo de trabajadores, tengan un acompañamiento psicoterapéutico con el objetivo de ayudarlos a desarrollar las habilidades en manejo de emociones, a fin de mitigar todo conflicto emocional. Por su parte, Le Breton (1998), asegura, que, para liberarlas fuera del implacable juicio social, el acompañamiento psicoterapéutico es un buen recurso, ya que otro de sus propósitos, es que los consultantes puedan lidiar con el temor a la crítica social, familiar, religioso, etc., y de esta manera, puedan reconocer y expresar las emociones y sus contenidos, para, comprenderlos, aceptarlos y reorganizarlos en pro de un mejor funcionamiento.

7. MARCO METODOLOGICO

7.1 La metodología cualitativa

La metodología cualitativa se enfoca en eventos que acontecen en el ser humano y en el contexto social en el que se desenvuelven, por ello, incluye procedimientos no estructurados a priori, es decir, que se sobreponen a lo que se busca entender, lo cual es útil para el objetivo de la investigación que se realizó. La metodología cualitativa, es conveniente para investigar la experiencia de las personas y el sentido que le otorgan a la misma, buscando dar respuesta al qué, cómo y para qué, del fenómeno a estudiar, según lo señala Rojas (2006). En este trabajo se realizó un estudio en el lugar de trabajo de tres empleados de hotelería, por lo que, a través de esta metodología, se pudo conocer cómo es su experiencia respecto a las demandas laborales que se les plantean. Esto es, se buscó la comprensión de la cuestión a investigar desde la perspectiva de las personas en su contexto sociocultural, con el fin de entender al fenómeno de la manera más fiel posible, reconociendo la dinamicidad de la realidad (Berenguera 2014). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que la metodología cualitativa utiliza la recolección de datos para su posterior interpretación y buscar así, dar respuesta a las preguntas de investigación. Esto se lleva a cabo examinando el mundo social mediante un proceso inductivo, o sea, de lo particular a lo general. Por ello, las hipótesis o sospechas se fueron modificando durante el proceso, ya que lo que interesa al investigador, son las vivencias tal y como son experimentadas por los sujetos investigados, de ahí, que su diseño sea flexible. Además, en esta metodología se toman en cuenta, las interpretaciones de los sujetos investigados y también las del investigador; las cuales convergen. En concreto, se convierte el mundo visible en una serie de representaciones, a través de la observación, anotación, grabación y documentación de los fenómenos. En la metodología cualitativa, además, se valora a las personas que se investigan y al investigador como sujetos multiculturales con lenguajes, experiencias y vivencias propias que al interrelacionarse producen conocimiento.

El propósito de esta investigación ha sido descubrir la experiencia emocional de tres trabajadores de hotelería que dan servicio directo al cliente, en cuanto a las demandas laborales que viven, y la obligación de ofrecer un servicio emocional -que aquí se denomina de *calidad emocional*-, que es particularmente afectuoso a los huéspedes. Y además, si esto genera lo que algunos autores (Hochschild, 1983; Rogers, 2011), señalan como un conflicto psicológico, y dado el caso, cómo lo afrontan. Para ello, se utilizaron dos métodos: el método el método fenomenológico-crítico de Dantas y Moreira (2009), y el método de estudios de caso. Al ser un trabajo en el que se busca la comprensión de la experiencia emocional de tres personas, se consideró pertinente el uso de este método que se enfoca en la experiencia vivida de los sujetos, mismos que se encuentran permeados por su entorno social. De esta manera, se pretende aportar

conocimiento respecto a nuestro objeto de estudio: la exigencia de un servicio de calidad emocional y el posible conflicto generado por la incongruencia o disonancia emocional; cuestiones que podrían hacer contribuciones al campo de la psicoterapia. Además, se usa como recurso la entrevista fenomenológica de Dantas y Moreira (2009), y la versión en español del "Cuestionario para la Medición del Trabajo Emocional" (TREMO) realizada por Moreno-Jiménez, Gálvez y Gorrosa (2004 en Mababu, 2012, p. 231,) para medir la labor emocional.

7.2 El método de estudio de caso

Se consideró este método, como una herramienta para el logro de los objetivos aquí presentados, pues de acuerdo con Yacuzzi (2005), a través del mismo, se ha podido indagar detallada y profundamente el fenómeno interés de esta investigación, en su propio contexto. Yin (1994, p. 13 en Yacuzzi, 2005), agrega que: "una investigación de estudio de caso trata exitosamente una situación técnicamente distintiva" (p. 3); esta situación es la que se considera como el caso a estudiar. Por lo que este método ha sido oportuno en el caso de este trabajo, al investigar la experiencia emocional de tres empleados del ramo hotelero, pues es una situación claramente delimitable, es decir, cuando la demarcación del objeto de estudio es precisa y es notoriamente explícita, agrega Yin (1994 en Yacuzzi, 2005). De ahí. Martínez (2006), puntualiza, que este método es útil cuando se trata de estudiar la dinámica de algunas personas, y que, además, es un método exploratorio y explicativo y que tiene valor, porque estudia el fenómeno desde su contexto. En el marco exploratorio, se consiguió un acercamiento entre las teorías existentes y la realidad del fenómeno, pero, además, en este estudio, se ha pretendido aportar conocimiento al campo de la psicoterapia, sobre todo, en lo que respecta a la experiencia emocional, la incongruencia, disonancia y el conflicto emocional. El método es explicativo, porque en el estudio de caso se viene de una teoría y se vuelve hacia ella. Por ello, en este método "el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación. La observación está siempre acompañada de una teoría, aunque sea incipiente. El desarrollo de los primeros esbozos teóricos clarifica y profundiza los componentes del caso" (Yacuzzi, 2005, p. 9). Por lo que, la investigación con este método requiere que el investigador conozca el marco teórico desde que se acerca al caso, para también llevar a cabo, las modificaciones que el caso, en su desarrollo, hace a la teoría, con lo que la va enriqueciendo, hasta que el caso concluye (Yin, 2005).

Las características del método de estudio de caso, según Yin (1994, en Martínez, 2006), son: a) que estudia el fenómeno desde su entorno, b) reconoce una relación entre el objeto de estudio y su contexto sociocultural y labora, c) se valida el estudio de un solo caso o de varios, ya que las características encontradas en un caso, "se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento explicativo" (Yacuzzi, 2005, p. 9).

7.3 El método fenomenológico crítico

Este método se denomina crítico, al decir de Dantas y Moreira (2009), debido a que concibe al ser humano como mundano y por la forma de analizar el contenido investigado de forma crítica, donde su ser-parte-del mundo, lo hace tener implicaciones ante el análisis del mismo. Este método está basado, indican Dantas y Moreira (2009), en el pensamiento de Merleau-Ponty, y está enfocado en reconocer las vivencias de las personas involucradas en el fenómeno a investigar, ya que en el existir mismo, se encuentra lo central del fenómeno y del mundo, esto debido a que cada individuo tiene una concepción propia del mundo que lo hace actuar como consecuencia, en su forma muy particular (Dantas y Moreira, 2009). Con este método se profundiza en los significados que los sujetos le otorgan a lo que les sucede y se reconoce cuán variables pueden éstos llegar a ser. Con la aplicación de este método, explican Dantas y Moreira (2009), se hizo una descripción de la experiencia vivida por el sujeto colaborador que permite comprenderla íntimamente.

Al referirse a hombre mundano, Merleau-Ponty (en Dantas y Moreira, 2009) reconoce, no solamente a un hombre compuesto de cuerpo y alma, sino de un hombre en su historia, en su contexto, compuesto además de las experiencias vividas y su inter-subjetividad. En este marco, este autor propone tratar de llegar a entender también a la manera particular en que se vivenció el fenómeno. El principal interés es conocer ese mundo que ya existe, pero en la mayor parte de sus facetas subjetivas que nos sean accesibles y también reconoce la subjetividad del investigador, que entrará en función de la percepción relativa del conocimiento, por lo que éste, nunca llega a ser absoluto. Por ello es utilizado, para reconocer cómo emerge el fenómeno, después de describir la experiencia vivida y comprender y aceptar la mundanidad del hombre, lo que abrirá sin par el entendimiento de estas experiencias. En una investigación, es importante considerar la participación como hombres mundanos, tanto del sujeto colaborador, como del investigador, en ella, dicen Dantas y Moreira (2009), hay que considerar también, que el fenómeno tiene cierta temporalidad intrínseca en su particularidad, así como la singularidad misma de su comprensión, por parte del investigador, lo que le da un resultado único en su totalidad

7.4 La Triangulación de datos

La triangulación de datos, al decir de Aguilar y Barroso (2015), es una técnica utilizada para confrontar y comparar los datos obtenidos de los diferentes instrumentos y procedimientos metodológicos utilizados en la investigación cualitativa. Esta comparación potencializa los resultados del estudio, logrando dar así más precisión y riqueza al mismo.

En esta investigación al contar con la aplicación de diversos métodos para recabar información, hizo posible y necesaria dicha triangulación para facilitar la comprensión del fenómenos

a estudiar, ya que a través de esta comparación, fue posible la comprobación de la autenticidad de la información que en este trabajo se presenta, de acuerdo a lo expuesto por Aguilar y Barroso (2015).

A través de la triangulación de datos en esta investigación, se encontraron principalmente concordancias entre los resultados obtenidos tras la aplicación del "Cuestionario para medir el Trabajo Emocional" (TREMO) en la versión en español realizada por los investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid (España), Moreno-Jiménez, Gálvez y Gorrosa (2004 en Moreno-Jiménez y cols, 2009, p. 65), y los resultados obtenidos de las entrevistas fenomenológicas aplicadas de acuerdo a la propuesta de Dantas y Moreira (2009). Lo que da respuestas en gran medida a las preguntas de investigación, y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Los resultados de la triangulación se exponen en el capítulo de "Hallazgos" de este trabajo, presentando lo encontrado en el cuestionario TREMO, en forma de gráficas seguidos de la triangulación a modo de diálogo, para la mejor compresión de los lectores.

7.5 Instrumentos para recabar información

Lo primero a considerar, afirman Rodríguez, Quiles y Torres (2005), es que el instrumento de análisis en una investigación es siempre el investigador, apoyado por un eficiente diseño de investigación y herramientas de ayuda como los instrumentos para recabar información. El diseño de los instrumentos metodológicos para recabar la información procedente del campo ocupa un lugar importante en la investigación, al decir de Corral (2009), pues "el valor de un estudio depende de que esta información refleje lo más fidedignamente el evento investigado, dándole una base real para obtener un producto investigativo de calidad" (p. 229). Por su parte Alvarado, y cols., (1994, p. 125 en Corral, 2009), definen estos instrumentos como "el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información" (pp.229). Respecto a la confiabilidad de los instrumentos en la metodología cualitativa, es decir, en cuanto a verificar si dan cuenta de lo que enuncian que encuentran, recursos como las entrevistas, los registros de observación, inventarios y rúbricas, entre otros, deben ser aprobados a través del juicio de expertos, señala Corral (2009).

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron como instrumento de recolección de información: 1) La entrevista fenomenológica propuesta por Dantas y Moreira (2009). 2) El "Cuestionario de datos generales". 3) El "Cuestionario para Medición de Trabajo Emocional" (TREMO). Asimismo, se formalizó el encuadre ético del trabajo mediante la aprobación firmada de la "Carta de consentimiento informado", tanto de los trabajadores como de la gerencia y/o dirección de la empresa donde laboran. Posteriormente, se realizaron las operaciones metodológicas

indicadas para el análisis e interpretación de la información, siguiendo lo señalado por Dantas y Moreira (2009).

7.5.1. La entrevista a informante clave.

Mendieta (2015) afirma que para llevar a cabo una investigación cualitativa como la del presente trabajo es importante precisar el tipo de informantes con los que se cuenta. Los informantes, dice, son las personas que facilitan la información, por lo que, en este trabajo, el informante clave es el director de un Hotel "Hotel Gran Turismo" de la localidad. La entrevista solicitada tuvo como objeto darle a conocer el proyecto de la investigación y solicitar su autorización, pues es quien posee la autoridad para aceptar la investigación y también para solicitarle la firma de la "Carta de consentimiento informado", mediante la cual hace el encuadre ético de la investigación. Esta misma persona es quien autorizó las entrevistas, el tiempo que les requirió a los empleados su realización, quienes también firmaron esta carta, y el uso de las instalaciones para ello.

7.5.2 La entrevista inicial

En la primera entrevista con los sujetos de la investigación se llevó a cabo la presentación del proyecto de investigación, se les habló de los objetivos de las entrevistas que se pretendían llevar a cabo y la finalidad y aportación de este trabajo al campo de la psicoterapia. Se incluyó la valoración de su trabajo y lo valiosa que resultaba su experiencia para la comprensión del objeto de estudio. Una vez que los candidatos aceptaron su participación a través de la firma de la "Carta de consentimiento informado", se programaron las entrevistas, mediante las cuales, me compartirían la experiencia emocional vivida por ellos, de acuerdo a lo esperado -o los objetivos-, según Mendieta (2015).

7.5.3 El Cuestionario de datos generales

El "Cuestionario de datos generales", es un conjunto de preguntas sobre aspectos que pueden resultar de interés en un trabajo de investigación. García (2002), recomienda que habrá de ser redactado de acuerdo con el objetivo pretendido, y que las preguntas arrojen información que se desea obtener. En este trabajo, el objetivo planteado es investigar la experiencia emocional vivida por tres empleados del ramo hotelero, generada por las demandas laborales que implican ofrecer un servicio de *calidad emocional*. Y, el "Cuestionario de datos generales", se utilizó para conocer sobre aspectos generales de las personas que han sido parte de esta investigación y a través de sus respuestas, se descubrieron características tales como: su situación demográfica y socioeconómica, información de identificación, edad y otros rubros.

7.5.4. El “Cuestionario para medir el Trabajo Emocional” (TREMO),

El “Cuestionario para medir el Trabajo Emocional” (TREMO) es la versión en español realizada por los investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid (España), Moreno-Jiménez, Gálvez y Gorrosa (2004 en Moreno-Jiménez y cols, 2009, p. 65), para registrar la frecuencia, atención y variedad de la labor emocional y la disonancia (emocional) que esta implica. Los resultados que ofrece ayudan a evaluar lo que estos investigadores denominan trabajo emocional y que aquí entendemos como la *labor emocional,* por ser el concepto utilizado por Hochschild (1983, p. 118). Estos autores (Moreno-Jiménez y cols., 2004 en Moreno-Jiménez y cols, 2009), encontraron que no había adaptaciones en español del cuestionario ni las estandarizaciones requeridas para su aplicación en poblaciones de habla hispana (Moreno-Jiménez y cols., 2009). Para hacerlo, se basaron principalmente, en la escala de medición del Trabajo Emocional, aunque en esta investigación se utilizó el término original de su creadora Arlie Hochschild (1983) de *labor emocional* (p.118), pero respetamos el término utilizado por estos autores para intitular el cuestionario. Morris y Feldman (1996), consideraron importante incluir en la escala de medición de variables propias del contexto organizacional, tales como; normas organizacionales y de qué manera afectan a las emociones, así como los requerimientos emocionales que implica el puesto, además de considerar las relaciones significativas entre la labor emocional y las emociones. Como se mencionó, el objetivo general de esta investigación es averiguar si se genera una disonancia emocional (o una incongruencia) cuando las emociones propias no empatan con las exigidas en los reglamentos del hotel a los empleados. Esto, debido a que la *labor emocional* se tiene que llevar a cabo de manera constante durante las jornadas laborales, es por ello que se buscó que este instrumento arrojara información en cuanto a si esta labor está presente, que tan constantemente la realizan estos trabajadores y las consecuencias de ello. A través de la aplicación del Cuestionario TREMO a los participantes de esta investigación, se buscó información que facilitó el logro de nuestros objetivos.

Este instrumento se aplicó a cada uno de los tres empleados, que por el trabajo que desempeñan, podían compartir su experiencia emocional, en este caso: una supervisora de recepción, un supervisor del área de restaurantes y un mesero de servicio a cuartos de un hotel con categoría “Gran turismo” en la ciudad de Guadalajara, Jalisco (México).

7.5.5 La “Entrevista fenomenológica”.

La “Entrevista fenomenológica” expone Moreno (2014), es una técnica de comprensión de lo vivido en una dimensión que prioriza la vivencia de los individuos que integran las investigaciones. Es ese proceso de interacción y dialogo que se da entre dos personas, con el objeto de expresarse y escucharse en torno a la vivencia -como es el caso-, de tres empleados del ramo hotelero y de

esta manera, se reconoció el fenómeno, se describió y explicitó el sentido que se le otorga a partir de la experiencia vivida. Aclara Moreno (2014), que, aunque el propósito primario de la entrevista es recabar datos, al uso de esta técnica se le acompaña de la interacción correspondiente, misma que afecta a los dos participantes -entrevistado y entrevistador-, aunque el entrevistado es quien vivencia, de manera prioritaria, la experiencia misma de la entrevista. En la entrevista, dice Moreno (2014), también se reconoce la doble dimensión que tiene; la interacción y la técnica. Aunque también se establecen algunos criterios que la orientan, con el objeto de lograr la recopilación de la información necesaria y así obtener mejores resultados. Como explican Dantas y Moreira (2009), la "Entrevista fenomenológica" -o" intervención fenomenológica" (p. 250), ha mostrado su eficiencia y viabilidad como procedimiento de recolección y como favorecedora de un diálogo menos directivo, donde se invita al entrevistado a que comparta desde lo vivido, abriéndose la posibilidad de que lo vivido, lo ya platicado, y *congelado*, de cierta manera, cobre movimiento, a través de diversas aproximaciones en el momento de ser nuevamente narrado. Moreno (Comunicación personal, 9 de abril del 2017), la define "como una conversación, donde se está dispuesto a un encuentro en el que se concibe al otro en su individualidad, su subjetividad, en este encuentro de inflexiones y reflexiones, que favorece la sensibilidad y el ponerse atención, en los sentires vividos".

Para llevar a cabo la "Entrevista fenomenológica", señalan Dantas y Moreira (2009), se estableció una hipótesis, que guio el proceso de investigación. También señala que es importante tener conocimiento de aquello que se desea investigar, lo que posibilitará al investigador reconocer al fenómeno en sus múltiples facetas. Describir el fenómeno es el principal camino a seguir para acceder al contexto del entrevistado, pues ha sido elegido, precisamente por haber vivenciado la experiencia que interesa discernir, donde los protagonistas serán los participantes de la entrevista, o sea, el investigador y el investigado, sus impresiones, sus sentimientos, sus experiencias, e incluso, señala Moreno "cómo están vivenciando en el momento de esa misma interacción". (Comunicación personal, 9 de abril del 2017),

La intervención fenomenológica, de acuerdo a Dantas y Moreira (2009), implica la participación del investigador, quien aporta con su ver y oír, la composición que dará sentido a la veracidad de la entrevista. De esta manera, sirvió como esclarecimiento simultáneo a la comprensión de lo que el otro deseó expresar, donde todo es importante; tono de voz, silencios, gestos y evocaciones no lingüísticas que otorgan grandes aportaciones y sentido a la vivencia. Esta intersección investigador-investigado, es la marca que distingue este tipo de entrevista, a decir de los autores (Dantas y Moreira, 2009), quienes, esclarecen, la importancia del alejamiento reflexivo que se realizó, el cual describen como poner entre paréntesis los conocimientos previamente adquiridos del fenómeno, para sumergirse, lo más posible, sin prejuicios a la narración del otro. De esta manera, se posibilitó la aprehensión, tal cual, de la vivencia del entrevistado, es decir, se realizó esa interacción dinámica que ofreció valiosas aportaciones a la investigación. Después se

elaboraron las transcripciones y se procedió al análisis de los datos, lo importante en la entrevista, se describió exhaustivamente el contenido, con lo que se logró la aproximación a los diversos contextos involucrados en la experiencia vivida, tal como sugieren estos autores.

Para ser analizado el contenido fue necesario tomar en cuenta los fenómenos que surgieron de manera espontánea durante la entrevista, y la manera de lograrlo, - tal como indican Dantas y Moreira (2009)- fue poniendo entre paréntesis, en el transcurso de ésta, las hipótesis, prejuicios, teoría, etc., del entrevistador/investigador, quien luego salió del paréntesis en el momento de llevar a cabo el análisis. Y es entonces, que se expuso lo que se aprendió del entrevistado. Por último, es al comunicar los resultados, se reconoció la integración de las partes -que incluye, como se ha dicho-, la participación de quien recibió lo comunicado, pero también en este espacio estará la vivencia del futuro lector, entrelazando su mundo a los resultados de la investigación (Dantas y Moreira, 2009).

Un interés fundamental de esta investigación ha sido descubrir, la experiencia emocional de tres empleados de la hotelería, si hay una disonancia emocional al ejercer una labor emocional, y si esta disonancia, es generadora de un conflicto emocional y si lo es, de qué tipo, cómo se afronta y/o resuelve. Por ello, la importancia de conocer la vivencia de estos empleados. Porque son ellos quienes experiencian el día a día, una demanda laboral que implica ofrecer un servicio de calidad emocional. Es, a través de este tipo de entrevista, que se buscaron las posibles respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon, pues, como lo señala Moreno (2014), es el instrumento adecuado para contactar con la experiencia que se vivencia.

En la investigación que realizamos, se realizaron una serie de cuatro “Entrevistas fenomenológicas” a cada uno de los tres sujetos de la investigación. Estas entrevistas se denominan: “Entrevista fenomenológica al trabajador. Número 1”, “Entrevista fenomenológica al trabajador. Número 2” y “Entrevista fenomenológica al trabajador. Número 3”. En el caso de la trabajadora, sólo se cambiará este término para explicitar el género.

7.5.6 Procedimientos metodológicos

Esta es una investigación cualitativa, cuyo campo de conocimiento es la psicoterapia siendo el objeto de estudio la regulación emocional en el trabajo (labor emocional) y los conflictos emocionales que pueden generar, tales como disonancia e incongruencia emocional. Además de los instrumentos de recabación de datos mencionados en los apartados anteriores tales como: la entrevista al informante clave, la entrevista inicial, el cuestionario de datos generales, el cuestionario para medir el Trabajo Emocional (TREMO) y la entrevista fenomenológica, se siguieron los siguientes procedimientos metodológicos para lograr el análisis de los datos.

A) La “Entrevista al informante clave”

Permitió el primer acercamiento al lugar donde se realizaría el trabajo de campo, en este caso, un hotel con clasificación “Gran Turismo” de la localidad. Mediante esta entrevista, se explicó al directivo la finalidad del estudio y el porqué de la elección del hotel, así como entregar para su firma, la “Carta de Consentimiento Informado” correspondiente y que autorizara la realización de las entrevistas y el uso de las instalaciones para ello. Asimismo, se le comunicó la necesidad de contar con la participación de un empleado de recepción, y uno de restaurante. Posteriormente, y con la finalidad de darle mayor riqueza a esta investigación, se solicitó la participación de un tercer empleado, un mesero de servicio a cuartos. Todos ellos, elegidos por el director de la empresa, tomando en cuenta las necesidades que se le expusieron y el perfil necesario para obtener una informacióm con mayor riqueza.

B) Aplicación del “Cuestionario de datos generales”

Una vez realizado el primer encuentro con los tres empleados invitados a participar en la investigación y una vez que confirmaron su participación, se les entregó el “Cuestionario de datos generales”, con el objeto de recabar sus datos generales, mismos que fueron de utilidad como parte del contexto, que enmarca lo encontrado (hallazgos) en cada uno de ellos.

C) Aplicación del “Cuestionario para medir el trabajo (labor) emocional: TREMO”

Durante la primera entrevista se aplicó el “Cuestionario para medir el trabajo (labor) emocional; TREMO a los tres participantes. Los resultados arrojados por este instrumento, permitieron conocer si en esta organización era requerida y con qué intensidad, lo que Hochschild (1983) denomina “labor emocional” (p.118) y si se presentaba una disonancia emocional en los participantes. Como se explicó, los resultados se obtuvieron a través de una escala tipo “Likert” y la utilización del programa “Excel”, para la presentación de los resultados en forma de gráficas.

D) Realización de las “entrevistas fenomenológicas”

La entrevista fenomenológica de Dantas y Moreira (2009), se utilizó para lograr el acercamiento a lo acontecido en los tres participantes, es decir, para recuperar su experiencia emocional en el trabajo, durante el encuentro con el investigador.

Una vez realizadas las entrevistas, fue necesario su transcripción exacta, donde se incluyeron (en la medida de lo posible) las inflexiones de voz, los gestos y movimientos corporales, de todos

los participantes, incluyendo del investigador, por lo que fue importante, la realización de estas transcripciones casi simultáneamente para tratar de recordar este tipo de detalles importantes, tal como lo señalan Dantas y Moreira (2009).

Este trabajo en campo, constituye la primera fase de la recolección de información y tuvo una duración aproximada de tres meses.

La segunda fase, consistente en el análisis de resultados, incluyó la codificación, categorización de las unidades de análisis, así como la interpretación por parte del investigador. Y se llevó a cabo en un tiempo aproximado de casi 5 meses.

En esta fase también, se llevó a cabo la triangulación de datos obtenidos entre la teoría, los resultados de las entrevistas fenomenológicas, así como de los resultados del cuestionario TREMO, que fue incluida en los capítulos de “Hallazgos” y “Discusión” de este trabajo.

Cada procedimiento señalado anteriormente, han sido especificados detalladamente en los apartados correspondientes.

8. Hallazgos

Los hallazgos que se presentan dan cuenta de lo descubierto en las entrevistas fenomenológicas realizadas como se ha expuesto, de acuerdo con lo sugerido por Dantas y Moreira (2001), aplicadas a tres trabajadores de un hotel “Gran turismo” de la localidad. Estos resultados se obtuvieron a través de un proceso de codificación y categorización, llevado a cabo de manera mixta, es decir, inductivamente mediante el análisis de los datos, pero también considerando lo establecido en los propósitos de la investigación y las preguntas de análisis. De los procesamientos analíticos (sobre todo de la codificación y categorización) nos fuimos acercando a lo obtenido (según Núñez, 2006) y que aquí se reporta. Los hallazgos de la investigación se ordenan según los tres casos investigados, cuidando el debido resguardo de sus datos: Caso: “Trabajador 1. Lute”; quien es “Mesero de servicio a cuartos”. Caso: “Trabajador 2. Almu”; quien es “Supervisora de recepción”. Caso: “Trabajador 3. Vimo”; quien es “Capitán de meseros”. En cada uno de los desarrollos se incorporan las tres categorías encontradas; 1. La experiencia emocional en el trabajo (establecida de acuerdo con el propósito de la investigación). 2. la vivencia del conflicto. 3. Estrategias de afrontamiento. Estas dos últimas categorías emergieron del análisis de la información. Posteriormente, se presentan los resultados del “Cuestionario para medir el Trabajo Emocional (TREMO)”, -traducido por los autores españoles Moreno- Jiménez y cols., 2010-, el que, aunque indica que mide el Trabajo Emocional, entendemos este concepto como lo establece Hochschild

(1990): la “labor emocional” (p. 18). Este instrumento fue respondido por los tres sujetos de la investigación.

8.1 Caso: “Trabajador 1. Lute”.

“Lute” es un joven, de 21 años perteneciente a una familia creyente. Actualmente vive con sus padres y hermana, en el Municipio de Tlaquepaque, Jal. Es el hermano mayor y tiene una relación sentimental desde hace algunos meses. Es “Mesero de servicio a cuartos” en un hotel clasificación Gran Turismo de la localidad, desde hace 6 meses, siendo el más joven de los empleados en el área de servicio a clientes. Su trabajo consiste en llevar los alimentos y las bebidas que requieren los huéspedes, a las habitaciones.

Desde los 13 años de edad, se ha dedicado a esta profesión pues su familia tiene un negocio de banquetes, con varios años en su haber, y expresa que lo que más le gusta de su profesión es servir a las personas. Actualmente estudia una carrera universitaria y trabaja para ayudar a sus padres a pagarla, forjarse un futuro y porque le gusta el oficio de atender a los clientes. Se describe como una persona muy responsable, que se esfuerza por ser profesional, que siempre ha podido lograr lo que se propone, un tanto explosivo, pero paciente, así como emocionalmente aprehensiva en cuanto al trato que recibe de los otros, callado, pero de carácter alegre.

8.1.1 La experiencia emocional en el trabajo

El trabajar en el negocio con su padre, además de proporcionarle conocimientos y experiencia, le generaba ciertos privilegios, especialmente en el trato por parte de los compañeros de trabajo, por lo que al entrar a trabajar en este hotel, se sintió vulnerable al no contar con el apoyo y la protección de su familia y el estatus que le generaba el ser el hijo o el sobrino del “Capitán de meseros”. Sin embargo, se considera una persona enfocada en comprender las técnicas del trabajo que tiene que llevar a cabo y lo que se espera de él, y aunque dice que le toma tiempo, una vez que lo aprende y reafirma, no se le olvida y trata siempre de ejecutarlo, por lo que cada día va adquiriendo habilidades y competencias para desarrollarlo eficientemente

“Lute” deseaba trabajar en este hotel por considerarlo un lugar de prestigio. Por lo que el lograr ser elegido para el puesto, lo conduce, según afirma, a vivenciar, con optimismo y una actitud positiva, las demandas laborales propias de un hotel de esta clasificación y las implícitas en su puesto como “Mesero de servicio a cuartos”. Las cuales, refiere, le fueron informadas desde su ingreso a la empresa, y le son recordadas en repetidas ocasiones. Estas incluyen: llevar a cabo profesional, eficiente y responsablemente mente su trabajo, interactuar con los huéspedes con una buena actitud de servicio, mucha amabilidad, tacto, y siempre sonriendo, entrando a la intimidad de

las habitaciones de los huéspedes; definiendo esto como *"una interacción breve pero con mucha calidad"* (T.1, E.1). Con sus palabras:

> *Interactuar un poco con el huésped y salir de la habitación, respetar su privacidad, porque invades un cuarto, se puede decir así, es mi trabajo en sí, interactuar con el huésped, meterse hasta su intimidad, eso es lo principal (T.1, E.1).*

Lute expresa que los requerimientos de esta labor emocional, indicados en Hochschild (1983), son parte constitutivo del mismo, lo que ha aprendido a lo largo de su trayectoria profesional. Incluso, asegura, es necesario olvidar las propias emociones, con la finalidad, de que el cliente esté contento. Los problemas, indica, deben permanecer "de la puerta para afuera" (T.1,E.1).

Como se puede ver, en su discurso se percibe, esta sólida actitud que entiende es de servicio ya que, además asegura, que la finalidad de esos requerimientos, es causar una buena impresión en el cliente, independientemente si deja una buena propina o no y si tiene una buena actitud o no. Por lo que recomienda tener temple para manejar las presiones que conlleva este tipo de trabajo. Se exige, dar siempre un excelente servicio cuidándose bien de que la cara no exprese los verdaderos sentimientos, lo que según señala, se programa para lograrlo, desde que llega al trabajo. Así lo expresa:

> *nada más cargo la charola, voy a llevar el servicio y es como que (chasquea los dedos), la cara (dibuja una sonrisa) y trato de sonreír Así me esté tragando el coraje, me esté tragando el orgullo o algo así, trato de sonreír para que la gente no lo note (T.1,E.1)*

Como se observa, los cambios emocionales que realiza "Lute" implican, no sólo mostrar las emociones que le son exigidas sino hacer modificaciones en su experiencia, con el objeto de que el cliente "no note" lo que en realidad le está sucediendo. Ante esto, agrega que, a veces, la gestión emocional que hace se vuelve difusa, pues reconoce, que en ocasiones, no discierne si solamente contiene las emociones que vive o si las olvida; así lo explica: *"he aprendido (…) porque, pues te tragas a veces tus emociones y es ahí cuando tú dices "¿la estás controlando, te las estás tragando o qué está pasando?"* (T.1,E.4)

En esta línea, "Lute" comparte, que uno de los aspectos emocionales más relevantes es demostrarse y demostrar a los demás sus capacidades para desarrollar de manera excelente su trabajo, por ello indica, es importante reflexionar siempre en las consecuencias de los actos, para poder tomar una decisión acertada en situaciones de crisis. Como él lo dice: *"Temor como de… (pensando), no de decepcionar, sino decepcionarme a mí mismo" (*T.1, E.2) Como se observa, "Lute" no oculta la emoción de miedo que vive, y que no reconoce o no se presenta en las tareas que desempeña directamente con los huéspedes, pero sí en lo que respecta a tener fallas ante sí mismo,

por lo que, esta emoción de miedo acompaña de manera franca, su experiencia; esto es, no se encuentra sujeta a gestiones emocionales, y por ello, tampoco a su regulación.

"Lute" reconoce que el trabajo es absorbente, pues le permite poca convivencia social y familiar y descanso, pero, asegura, que el ingreso económico es un factor muy importante por lo que, mediante los recursos económicos que obtiene, establece un equilibrio en cuanto a las emociones que esto le produce, o sea; logra una regulación emocional. Y lo señala de esta manera:

> *es un trabajo muy absorbente a veces, se puede decir, porque por fuera, son todos los fines de semana y son los que puedes aprovechar para estar con tu familia, para estar en la fiesta, para estar con los amigos, pero pues te quitas de eso con tal de ganar, de trabajar.* (T.1,E.1)

Como se aprecia, la consideración de que se conserva un trabajo que reditúa en un ingreso económico que resulta necesario, se apareja de una valoración entre estas dos dimensiones: por un lado, la ausencia de una convivencia con la familia, los amigos o el descanso en días feriados. Por otro, los ingresos económicos requeridos para sufragar los gastos que se tienen. Respecto a esto último, podemos decir; a) que se ha hecho una comparación respecto a los ingresos propios con los que ofrecen otros trabajos, b) que se valora el empleo, aunque se tenga que laborar en días feriados, c) que lo anterior ayuda a que no pese tanto la ausencia en las convivencias familiares y sociales, d) que resulta satisfactorio contar con el empleo que se tiene. Por lo señalado en estos incisos, podemos decir que en "Lute", estas convicciones, ideas o creencias, permean su experiencia emocional de tal manera, que le brinda satisfacción su trabajo, lo que se da gracias a la regulación emocional que realiza; lo absorbente de su trabajo, entonces, importa menos que convivir con la familia los amigos y el descanso.

Por otro lado, uno de los requerimientos que "Lute" considera de mayor importancia es obtener una buena calificación por parte de los clientes en el programa denominado "Linc", en el que través de una encuesta entregada por correo electrónico a los huéspedes, éstos determinan cuán satisfactoria resultó la experiencia del servicio recibido durante su estancia en el hotel. Esta encuesta "Linc" es revisada cada día por los empleados, ya que de sus resultados dependen las consecuencias que recibirá cada uno de ellos, pues cuando la calificación de determinado departamento es baja, afecta la calificación general del hotel, el que a su vez compite con hoteles de la misma cadena para obtener el puntaje necesario para llegar a la excelencia. Por ello la importancia de este tipo programas y la presión dirigida hacia los empleados de servicio.

> *un descuido sabes que va a valer mucho aquí, allá, en otro lado, sabes que de aquí los descuidos van a valer mucho… Te puede costar mucho, una suspensión, un regaño, el quedar mal, el que duden de tu capacidad (T.1, E.4)*

Las palabras de “Lute” revelan su preocupación por brindar el mejor servicio, lo que lleva implícita la exigencia de realizar una gestión emocional exitosa, esto es, que dé como resultado una eficiente regulación emocional. La experiencia de preocupación, al igual que la del temor, se somete a estos procesos emocionales con el objeto de que las emociones propias no le lleven a cometer errores o descuidos *que pueden costar mucho*. Podemos decir que el esfuerzo de “Lute” es prestar un servicio que hemos llamado de calidad emocional, y que esto, además, le genera un apuro, agobio o temor, que, por lo general, se aparejan de una experiencia de conflicto; en este caso, por romper “las reglas de los sentimientos” (Hochschild, 1979, p. 551). Este rompimiento dificulta el desempeño de un trabajador, particularmente cuando en la empresa se le exige un determinado desempeño emocional, o labor emocional, tal como Hochschild (1990), lo señala: “me refiero a la gestión de emociones que hacemos por un salario” (p. 118).

Otro programa para evaluar el trabajo de los empleados es “Prometeo” (T.1, E.3), en el que un falso huésped usa las instalaciones para calificar la calidad en el servicio prestado y donde ningún empleado, (incluyendo altos directivos) tiene conocimiento de quién es ni cuándo llegará; lo que implica que todo el personal habrá de prestar un excelente servicio todo el tiempo. Esto, aclara “Lute”, no le causa ningún conflicto, ya que su padre le ha enseñado que a todos los clientes hay que tratarlos siempre con la misma deferencia y hay que estar atento en darles gusto en todo momento. Tal vez por ello, desde que llegó, las calificaciones del programa “Prometeo” han subido considerablemente; lo que le hace sentir orgulloso de su desempeño. Esto lo refiere así: *“De que… de que no quede por ti, de que si hay una queja no quede por ti. Que quede para otros, se podría decir, que no dependa de ti. Tú cumples con tu obligación.*” (T.1, E.3),

La expresión anterior refleja la relevancia que tiene para “Lute” el cumplimiento de una exigencia laboral, como ya se había visto, pero que en este momento resalta el contexto de un riesgo (constante) ante la posibilidad de una queja. , situación que revela cierto estrés laboral. Esto, aunado con ya señalado; a) el miedo a tener fallas en las tareas que le son encomendadas, b) los beneficios económicos como manera de regular las emociones de un trabajo que a veces se vive agobiante, c) la valoración de un trabajo que, por lo mismo, resulta mejor que otros, y d) la preocupación por no tener descuidos que empañen la prestación de un servicio de calidad emocional, resultan favorecedores de un conflicto por incongruencia emocional. Lo anterior, al decir de Rogers (1961), donde el encuadre conceptual (lo que se piensa que se debe hacer o se tiene que hacer) no empata con lo que se registra en la experiencia organísmica, lo que genera, según este autor un conflicto. En lo señalado por Hochschild (1979), el conflicto emocional se puede presentar por dos vías; 1) Por atender las reglas emocionales que contravienen la experiencia personal. 2) Por no atender las reglas emocionales (o del sentimiento). En el caso de “Lute”, se observa que busca el seguimiento de estas reglas que en esto le facilita el desempeño emocional

en el lugar de trabajo, o sea, la *labor emocional*, entendida como Hochschild (1990), lo señala: “me refiero a la gestión de emociones que hacemos por un salario” (p. 118).

El trabajo de “Lute”, debe llevarse a cabo en determinado tiempo, es decir, lograr que el huésped reciba la calidad de los alimentos requerida en un tiempo no mayor a 30 minutos, sin olvidar que éstos deben tener una presentación e higiene impecable. Esto, asegura, le causa mucha presión y estrés lo que, en otros términos, se equipara a un conflicto vivido por no prestar un servicio de calidad emocional.

Otra de las demandas, a las que hace referencia, es el horario o turno nocturno, el cual, a pesar de no agradarle, le parece una oportunidad para demostrar la competencia que define como *de resolución, atención y servicio*, necesarios para enfrentar ese turno donde hay poco personal, y en ocasiones mucho trabajo, pero que también lo hace dudar de sí mismo y sentirse vulnerable. Así lo dice:

> *a mí no me gusta el trabajo de la noche…Pero, pues, yo estaba, dudando de mis capacidades porque yo sabía que estar en la mañana estaba bien, era como el primer nivel. Estar en la tarde el turno está bien, ya he estado yo ahí, yo ya tenía mucho rato ahí… la noche es mayor responsabilidad porque estás solo y eso hace sacar adelante todo* (T.1, E.4).

Como podemos ver, nuevamente se expresa la experiencia de un trabajo que presenta obstáculos para ser llevado a cabo de manera satisfactoria -o con calidad emocional-, dadas las condiciones laborales que plantea una jornada laboral que es vivida con una notoria exigencia. Situaciones como esta, son las que favorecen el desgaste de un trabajador o “burnout”, al decir de Flores y cols. (2008) y López-Araújo y cols., (2007), y que nosotros enfocamos desde el ángulo emocional, por lo que hablamos de la exigencia de desempeñar un trabajo con calidad emocional.

Aunque “Lute” considera sus estudios tan importantes como su trabajo, expresa que este último es “*su pasión*” (T. 1, E.2), Sin embargo, también refiere las dificultades que esto entraña y los esfuerzos que tiene que hacer para coordinar ambos, pues cada semana tiene que reacomodar sus horarios en la universidad para ajustarlos a su trabajo, por lo que, cuando tiene que el turno nocturno, duerme pocas horas, pues debe asistir puntualmente a la Universidad. Debido a esta situación, es que busca descansar durante el trayecto que hace en el autobús, pero al no resultarle suficiente, en ocasiones se le hace difícil concentrarse en sus estudios -y muy probablemente, también en su trabajo-. Resaltamos en este momento la expresión anterior de ”Lute” (respecto a que el trabajo es su pasión), pues dado que trabaja para pagarse sus estudios, podría parecer que esta expresión atiende más al seguimiento que hace de una regla emocional establecida en el ámbito laboral; es decir, que hace una gestión emocional para atender a lo que se le ha impuesto.

Sin embargo, al seguir su narrativa en la que explica que ha trabajado desde pequeño en el oficio de servir a los clientes en el negocio familiar, también podría decirse que su expresión responde a una ideología (familiar) internalizada y empapada de los valores, normas reglas y pautas culturales y sociales, como lo observa Enríquez (2008).

Una de las cosas que dice “Lute” que le proporcionan mucha satisfacción, es cuando sus clientes lo felicitan personalmente cuando les lleva sus servicios, lo que, agrega, ocurre muy a menudo. Esto tiene relación con otra de las metas que se ha establecido a corto plazo: obtener la posición de “Capitán de meseros”. Sin embargo, reconoce ciertas limitaciones que tiene, ya que aún no se siente aún preparado para este puesto, pero esto también le motiva cada día a esforzarse por adquirir mayor experiencia para lograrlo.

En cuanto a la relación con sus compañeros, señala que es cordial y que ello se muestra refleja cuando algún miembro del equipo está pasando por un buen o mal momento, ya que, según dicen, se refleja en su forma de ser y de actuar en el trabajo. Sin embargo, si alguno comete un error, se genera una situación de estrés generalizado, ya que todos se preocupan por la calificación que obtendrán en los programas de evaluación del servicio, situación que, podemos decir, promueve un desgaste colectivo, ya que no sólo está de por medio la evaluación personal sino del área o departamento. Esta exigencia grupal para que el equipo cumpla lo establecido por la empresa, se caracteriza por el alto contenido emocional que conllevan, lo que nos lleva a pensar que la demanda de ofrecer un servicio de *calidad emocional* no se limita al desempeño personal sino que incluye el desempeño grupal. Otro aspecto que se suma a lo anterior es que “Lute” percibe a los huéspedes que atiende, como personas que tienen el deseo de pasar un buen rato, que pagan por recibir un buen servicio y así lo merecen, por lo que es muy importante no crear en ellos una emoción que consideren “negativa”. Esto es importante para “Lute”, ya que, si el huésped tiene una “mala impresión”, no queda mal un empleado sino también el hotel.

En lo que respecta a su persona, relata que comúnmente los clientes se dirigen a él con cortesía y suelen agradecerle y felicitarlo por sus servicios y que esto lo demuestran registrando una buena calificación en los programas de evaluación del servicio que se han mencionado o dejándole buenas propinas; sin embargo, refiere que no es esto último lo que le motiva a esforzarse, sino hacer bien su trabajo y que se lo reconozcan. Lo dice de esta manera;

> *la gente te felicita de que estás haciendo bien tu trabajo, y te da una sonrisa, y dice: ´Ah, muchas gracias joven`. De hecho, son dos palabras de ´muchas gracias, joven`. O tres son… son que te cambian, son... son que te motivan, más bien… Como muy contento, las digo bien contento, así como de “me felicitaron, me dio esto y lo otro” Y así, con una alegría así como de…* (T.1, E.4)

“Lute” expresa claramente cómo el reconocimiento del cliente le satisface y le despierta emociones de alegría y otras que le motivan- como el entusiasmo- lo que sugiere que estas emociones actúan como reguladores emocionales que modifican, mitigan o suprimen, emociones asociadas a la insatisfacción, el temor, la aprensión y la preocupación que se señalaron. Asimismo, encontramos que el reconocimiento conseguido por “Lute” es asociado a clientes que considera “educados”, pues tiene la creencia de que a mayor nivel educativo se apareja un mejor trato a los empleados del hotel. Esto, que es conocido como el estatus, por Kemper (en Bericat (2009), apoya los mecanismos de regulación emocional arriba señalados, pues tienen como finalidad mantener una posición personal, emocional y social. Sin embargo, estos mecanismos de regulación no tienen la misma eficacia cuando los huéspedes no cubren la condición de “ser educados”, los que, por cierto, son percibidos como *conflictivos* -no sólo por “Lute” sino también por sus compañeros-, lo que genera un *gran alivio* cuando abandonan el hotel.

8.1.2 La vivencia del conflicto

“Lute” considera que es *“una especie de hipocresía”* (T.1, E.1), cambiar la actitud que se tiene frente al cliente para no ser grosero, es un claro ejemplo de la “actuación superficial”, señalada por Hochschild (1990 en Kepner, 1990, p. 120), como aquella en la que la expresión es únicamente externa y observada, pero donde organísmicamente, se tienen emociones que dificultan el desempeño esperado, por lo que el empleado puede cometer errores en la ejecución de sus tareas, tales como olvidos, distracción, confusión, etc. Podemos decir entonces, que “Lute” prefiere realizar un cambio emocional a nivel de “actuación profunda (…) desde adentro hacia afuera” (p. 120), lo que le lleva a tener la convicción de que la emoción que le muestra al cliente es la que está viviendo, en lugar de sólo aparentarla. Esto le ayuda a percibirse a sí mismo como un empleado que mantiene una *buena actitud* en la atención que brinda a los clientes, encontrándose que cuando el huésped le responde de manera contraria a lo esperado, esto le produce desánimo. Al respecto, podemos decir que la gestión de las emociones que realiza “Lute” para lograr transformaciones emocionales *profundas* (en el sentido de una actuación profunda), al no obtener el resultado esperado, hace patente el esfuerzo (emocional) realizado y emergen las emociones sin las transformaciones intentadas, o sea, sin una eficaz regulación emocional; la labor emocional (emociones que tienen la finalidad de lograr un salario laboral) no ha dado los frutos esperados y se corren riesgos laborales.

Situaciones como la arriba señalada, ponen en aprietos a “Lute”, sin embargo, todavía tiene otro recurso para salir de situaciones difíciles en la relación con los clientes *conflictivos*: se impone dejar a un lado el estar tenso o enojado y cambia la cara para dar una buena impresión y sacar adelante el trabajo; es decir, recurre a una “actuación superficial” (Hochschild, 1990 en Kepner, 1990, p. 120). Sólo que esto le requiere un mayor esfuerzo (emocional), por lo que elabora una serie

de justificaciones respecto al cliente, con tal de contener las emociones “no deseadas o negativas”, como la irritación y el enojo, por lo que dichas justificaciones actúan como reguladores emocionales para lograr lo que la empresa le pide; que aunque deteste la actitud del cliente, no se lo puede decir ni expresar verbal ni gesticularmente. Así lo expresa:

> *No, pues… pues un enojo, muchísimo. Salí de la puerta… en mi mente ya se la estaba rayando, no sé si mis facciones en ese momento le dijeran algo malo, porque yo con las palabras le estaba diciendo `todo bien`. Pues siempre con una sonrisa y así como que una cara seria de credibilidad* (T.1, E.3).

La experiencia de este trabajador también puede ser entendida en términos de lo que Goffman (2005), llama el *trabajo de la cara*, donde la preocupación central del encuentro interpersonal se enfoca en atiende “una gramática de comportamientos que indica a los actores la manera en que conviene situarse frente al otro” (p. 105), ya que, como lo explica el autor, cuando esto no es cumplido en algún rubro o en determinada situación, puede hacer sentir a la persona como alguien “indigno, incompleto e inferior, lo que algunas veces se encubrirá y otras lo hará portarse rebelde” (pág. 150). Esto va de la mano con lo que para “Lute” representa una de las situaciones más conflictivas; sentir que no cumple con las expectativas que la empresa tienen de él y tampoco las que él tiene de sí mismo, por lo que podemos decir que el conflicto es doble. La tensión generada por esto y por otros *errores* que puede cometer, expresa que en ocasiones le llega a producir migraña.

Por otro lado, “Lute” ha llegado a considerar que posee más competencias que su jefe inmediato, lo que conflictúa aceptar *la injusticia* de que ésta persona tenga una posición más elevada que él, dificultándosele seguir sus indicaciones y otorgarle respeto. El conflicto se acentúa cuando vive mayores presiones laborales, en la universidad o cuando siente que se priva de eventos sociales o familiares que le son significativos, manifestando que entonces se siente muy tenso y llega a *explotar*, dirigiendo su enojo hacia su jefa. Sin embargo, después se arrepiente y se siente mal consigo mismo. Así lo refiere: *“Es lo que me puse a pensar luego, luego, “¿por qué no hice las cosas de otra forma? Que mala actitud, ella no tiene la culpa”* (T.1, E.1). Una vez más “Lute” lleva a cabo una regulación emocional, esta vez mediante la recriminación y la culpa, para transformar las emociones de frustración y enojo que llegan a invadirle por no tener el puesto que *por justicia* le correspondería (pues considera que cuenta con las competencias para ello). También podríamos decir que, romper las reglas de emoción y expresión establecidas en su entorno social, cultural y familiar le provocan este conflicto y las emociones que le acompañan.

Respecto a la labor emocional que lleva a cabo en la interacción con sus compañeros, le exige un esfuerzo en cuanto a la regulación emocional debido a las emociones que le generan las sanciones y/o las bajas calificaciones que son generadas por el desempeño de alguno de estos

compañeros. Por ejemplo, cuando los de empleados de cocina envían un platillo equivocado, tarde, o no preparan los alimentos de acuerdo con las indicaciones solicitadas por el cliente, lo que le despierta emociones de enojo, frustración e injusticia, pues por los errores de los demás, él tiene que lidiar con la molestia del huésped, sus regaños, la devolución del platillo, renuencia a pagarlos aunque se consuman, etc., pero lo más importante, obtener una baja puntuación en la calificación del "Linc" en el rubro de "Servicio a cuartos" y/o perder la credibilidad ante los jefes que le tuvieron confianza, cuestiones que expresa de esta manera: *"como coraje, porque yo sentía como coraje porque, digo, oye yo no tuve la culpa …coraje, coraje… era mi coraje"* (T.1, E.3). Estas emociones de enojo, son sometidas a un trabajo emocional para ser controladas y de esta manera, preservar la armonía en su lugar de trabajo.

8.1.3 Estrategias de afrontamiento

"Lute" tiene diferentes y particulares formas para hacer frente a los conflictos emocionales que vive cada día en el trabajo y la principal forma, por grave que el problema le parezca, es contar con el apoyo incondicional de su padre, quien, con sus palabras de aliento y consejos, le proporciona las mejores herramientas para salir adelante. Esto se puede apreciar en diversas de las narrativas, entre ellas: *"mi papá nunca se ha decepcionado de mí, siempre apoyándome. Mi papá siempre ha sido un gran apoyo para mí… por lo menos una vez por semana platico con él"* (T.1, E.4). El gran ejemplo que le brinda asegura que le ayuda a desarrollar las actitudes que quiere y necesita y que compartir sus problemas con su papá le reduce, en gran medida, las emociones que considera *negativas*, clarifica su mente y le ayuda en la toma de futuras decisiones. Por otro lado, "Lute" explica que se *mentaliza cada día para ser positivo y pensar con la cabeza fría, lo* que le permite reflexionar y admitir sus errores; y creemos, manejar sus emociones. Así, podemos decir que el apoyo paterno constituye una plataforma que, además de darle un sostén laboral, también le da el sostén emocional que requiere para brindar el servicio que hemos llamado de *calidad emocional*. En otras palabras, seguir las reglas emocionales admitidas por su padre constituye una de las estrategias que más utiliza (y valora) para afrontar el conflicto. Otro punto importante, asegura, es retar a la emoción, o sea, intentar reaccionar mejor ante la presión, agregando que, incluso cuando tiene miedo lo afronta para poder superarlo. Esto le ayuda aceptar que las cosas *sucedan como tengan que suceder.* En sus palabras: *"cuando tengo miedo lo afronto (…) "tengo miedo y lo voy a hacer"* (T.1, E.2). Respecto a esto último, podemos ver que la creencia de aceptar la incertidumbre y la posibilidad de eventos que pueden suceder de manera inesperada, actúan como un regulador emocional de las emociones de incertidumbre, temor y miedo, que en ocasiones vive.

8.2. Caso: “Trabajador 2. Almu”

“Almu” es una joven de 27 años egresada de una Universidad de la localidad. Se describe como una persona alegre, optimista y muy sociable. Es la tercera de 5 hermanos y tiene además dos medios hermanos mayores que radican en el extranjero. Ella cuidó de sus hermanos menores cuando, pues sus hermanas mayores se independizaron tiempo atrás y la madre la dejaba en varias ocasiones al cuidado de ellos, por lo que considera, tuvo responsabilidades desde muy joven. Mientras era estudiante trabajó en varias compañías, siempre en el área de “Servicio al cliente”, y aunque se inclina por la organización de eventos, cuando terminó sus estudios universitarios, solicitó empleo en un hotel de clasificación Gran Turismo en la ciudad de Guadalajara, donde fue contratada hace 4 años y medio como ”Recepcionista”, lo que le ha permitido lograr la independencia que buscaba; hace un año y medio fue promovida y actualmente se desempeña como “Supervisora de recepción”.

“Almu” confiesa que disfruta mucho su trabajo, pues además de proporcionarle la independencia personal y económica, a diferencia de otros empleos, explica, tiene mucha actividad fuera del escritorio y continua interacción social, lo que le agrada. Al estar inmersa en el medio hotelero, comenta que cuando a ella le toca ser cliente en otro establecimiento similar, suele ser comprensiva, aunque no puede evitar observar la actitud de quienes la atienden y emitir un juicio al respecto.

8.2.1 La experiencia emocional en el trabajo

“Almu”, experienció el ascenso, con gran satisfacción, primero, porque sus capacidades fueron reconocidas, pues además de sus competencias profesionales, su sentido del deber es tan grande, expresa, que aún enferma se presenta a trabajar. Y segundo, porque aunque tiene más responsabilidades en esta posición, también tiene ciertos beneficios que disfruta mucho, tales como; un mejor horario (que implica asistir una semana por la mañana y una semana por la tarde), la oportunidad de ejercer el liderazgo y el desempeño de labores administrativas, las cuales, refiere, le agradan mucho.

Hace pocos meses, vivió la separación de su pareja, lo que le fue doloroso y difícil de superar y le afectaba en su trabajo, pues comparte, que, a pesar de intentar contener sus emociones, había momentos en que inevitablemente surgían sus emociones mientras desempeñaba sus labores. Por lo que la labor emocional se intensificaba en esos momentos, ya que, como lo indican Grandey (2000) y Hochschild (1983), se veía forzada a realizar un mayor trabajo de emoción para lograr la adecuada regulación emocional en el ejercicio del puesto, y así, consolidar la labor emocional requerida por el trabajo. Hablando de esto, “Almu” explica que una de las principales demandas que

se le expusieron desde su ingreso como empleada del hotel - a través de un manual y de cursos de capacitación-, fueron clara y específicamente, la importancia de sonreír, en especial a los huéspedes, pero también a todo el personal del hotel. Por cierto, todos los empleados del área de "Recepción" son del sexo femenino, jóvenes y con buena presentación (tienen que pintar sus labios de rojo) con el objeto de dar una *buena imagen* del hotel, lo que, expresa "Almu", le resulta agradable, pues le parece *un tono muy elegante que va de acuerdo con el uniforme que debe portar*. Además de lo anterior, habrá de contar con la habilidad de dirigirse *adecuada y amablemente* hacia los clientes y debe posponer *cuestiones personales*, es decir, no expresar las emociones propias, ya que es *indispensable mantenerlas bajo control;* incluso, contener las reacciones fisiológicas que las emociones le producen. Sin embargo, esta labor emocional (como la reconoce Hochschild, 1983), a pesar de resultar difícil en algunas ocasiones, considera que, por lo general no se le dificulta, puesto que desde pequeña evita, en cualquier ámbito, demostrar emociones tales como enojo y tristeza, pues procura *ser positiva y alegre* -a pesar de considerarse una persona *muy sentimental*- frente a toda circunstancia. Otros aspectos que le ayudan a lograr lo anterior, es pensar que los demás no son culpables de las situaciones que le aquejan, así como concentrarse en trabajo, pues esto le permite olvidar las emociones que la abruman. Como ella lo dice:

> *No sé, no sé cómo decirlo, pos nomás siempre tienes que dar una sonrisa y portarte amable y todo y pues olvidarte un ratito de lo que traes (…) y transformar tu mundo dónde estás, a un mundo sin problemas o sin cosas personales y así* (T.2, E.1)

Esto denota su interés por el seguimiento de las reglas emocionales impuestas social y familiarmente que dictan cuáles emociones deben ser expresadas, cómo han de ser moduladas y ante qué situaciones y personas, con tal de no exponerse a un juicio reprobatorio que le generaría conflicto. Para lograr esto, el individuo desde pequeño, adquiere un entrenamiento en cuanto a la regulación de sus emociones.

Respecto a la percepción que tiene "Almu" de los huéspedes, asegura que le resulta muy clara la posición jerárquica del cliente, lo que le permite evitar una confrontación con cualquiera de ellos, pero dado el caso de que reciba una queja justificada, acepta la reacción emocional del huésped, reconociendo que no es una cuestión de índole personal. También prefiere reflexionar para detectar los errores cometidos, buscar una solución, aprender de ellos y evitar que ocurran en futuras ocasiones. Como se puede apreciar, este esquema de creencias (y aprendizajes), se constituye en una fuente de recursos para construir una eficiente regulación emocional, particularmente, la convicción de que la queja del cliente tiene justificación. Esto se torna aún más notorio cuando da la cara a clientes que tienen reacciones emocionales que ella considera exageradas, pues se exige hacer frente a estas situaciones de la mejor manera, o sea, según las normas y reglas que impone la organización y que se resumen en: lograr siempre la satisfacción del

cliente. Ella lo expone así: *"pues no, no me enfada, digo sus problemas traerán para que anden así, digo, uno no es la culpable, jeje"* (T.2, E.3). Además, afirma, que los clientes del hotel, por lo regular, le brindan un trato respetuoso y amable. "Almu" distingue dos tipos de huéspedes, aquellos que son tolerantes y le facilitan el desempeño de su trabajo, y los que considera exigentes, pues se quejan constantemente y en ocasiones, para obtener beneficios sin costo. Reconocer este tipo de clientes, asegura, le permite no caer en su juego y lograr que se queden satisfechos con su atención. Este proceso que tiene que hacer constantemente, es lo que Hochschild (1983), señala como un trabajo de emoción para regular adecuadamente sus emociones.

Asegura que los años de experiencia le han enseñado a distinguirlos de acuerdo con su profesión o lugar de origen, y agrega que los más los más exigentes, de acuerdo con su percepción, son banqueros y empleados de aerolíneas, en especial los mexicanos y los europeos, a diferencia de los americanos, a quienes percibe más relajados. En sus palabras:

> *Y normalmente cuando son personas que trabajan en un banco, como que si se fijan en…. son muy…. exigentes, si (…) los mexicanos son más quejumbrosos que los extranjeros, extranjeros, pero americanos, los americanos son bien así como que a sí* (T.2, E.3)

De esta manera, prevé posibles dificultades con los clientes y los huéspedes, aunque en ocasiones no lo logra del todo, pues comenta que también ha vivido situaciones difíciles, sobre cuando los huéspedes que han atravesado por malas experiencias en el hotel, llegando a sentir vergüenza por ello. Cuando esto sucede, "Almu" hace presente la premisa *tienes que resolverlo de inmediato*, pero también recurre a la estrategia del hotel que conocen como *"foco rojo"* (T.2, E.1), que les ayuda a resolver de manera inmediata este tipo de situaciones, pues es una llamada a través de la cual se alerta a todos los empleados del hotel para que estén atentos a brindar especial atención a estos clientes en cualquiera de los servicios. En el caso de "Almu", su obligación va más allá, pues su responsabilidad no es solamente resolver los problemas de los huéspedes, también lo es proporcionarles algo en compensación que los haga sentirse especiales, felices, importantes, escuchados y atendidos. Este es el objetivo del Programa "AMA" (Actitud, Magia y Acción), a través del cual, además de provocar las emociones antes mencionadas a los clientes, se habrán de generar vínculos emocionales con los huéspedes. La idea es sorprender con una acción que genera una emoción considerada "positiva" por el cliente, de manera tan profunda, que además de hacerle sentir especial, asegure su lealtad a la empresa. Así lo dice: *"Pues de que se sienta… como que le llegó, que le dio sentimiento, no sé, emoción. Que se sintió especial, o algo así, por parte de nosotros."* (T.2, E.4).

Entendiendo con esto que la encomienda de prestar un servicio de calidad emocional va más allá de hacer sentir cómodo al huésped y despertarle emociones de afecto y cariño, para

establecer con éste, una relación interpersonal afectuosa, de tal manera que le genere un vínculo por parte de los empleados que lo atienden que propicie que vuelva a hospedarse. Para asegurar que los empleados están siguiendo y logrado estos lineamientos, refiere, existen los tres referidos programas de evaluación del servicio que son impuestos por el hotel, en los que se califica el desempeño de los empleados en estos rubros.

Respecto al "Cuestionario de calidad en el servicio" denominado "Linc" -que llenan los huéspedes al momento de terminar su estadía en el hotel-, el cual, denota "Almu", considera como el más importante y el que le genera más estrés, indica que revisa los resultados que ha obtenido hasta dos veces al día, con el objeto de conocer cómo fue evaluada por los clientes. La exigencia es fuerte, ya que cada mes, explica, el hotel compite con todos los que pertenecen a la misma cadena a nivel nacional y durante años, el hotel donde labora ha obtenido los primeros lugares, lo que es privilegio que la empresa no está dispuesta a perder. Esto obliga a que los jefes ejerzan una gran presión sobre los empleados con el objeto de que las calificaciones obtenidas por la empresa continúen siendo las mejores. Así lo expone: *"todo el tiempo lo estamos consultando [el cuestionario "Linc"]. Es así como, en lo que nos basamos para saber si estamos haciendo las cosas bien o mal"* (T.2.E.3).

En su narrativa se puede apreciar la experiencia de preocupación vivida, la que, como se señaló antes, se somete a una labor y regulación emocional para cumplir con lo que se espera de ella. Podemos decir que el esfuerzo de "Almu" es prestar un servicio de *calidad emocional*, y que esto, además, le genera un apuro, agobio o temor, que se aparejan de una experiencia de conflicto que, a veces dificulta su desempeño, particularmente cuando en la empresa las exigencias de cierto desempeño emocional, o mejor dicho, labor emocional, son mayores.

Otro sistema para evaluar la calidad en el servicio, ya se decía, es el llamado Prometeo, donde un huésped anónimo otorga una alta calificación cuando el personal le genera experiencias emocionalmente satisfactorias, pero, además, como el falso huésped es incógnito, se evita que los empleados finjan con el objeto de obtener buenas calificaciones. El tercer programa, reconocido a nivel internacional como Trip Advisor, explica "Almu", registra la crítica de los clientes según su experiencia en el hotel, tanto en las instalaciones como en los servicios recibidos y es una referencia que sirve a los viajeros de cualquier parte del mundo para elegir la mejor opción de hospedaje de acuerdo a las recomendaciones que hacen los huéspedes.

En cuanto a la relación con su jefe inmediato, señala que es muy buena, pues la percibe como una persona tolerante y tranquila, lo que favorece que se respire un ambiente agradable también entre los compañeros, quienes regularmente se apoyan cuando lo necesitan. Debido a que se tiene que prestar servicio 24 horas al día, vacaciones y días festivos, esto favorece que, al

compartir las mismas demandas, problemas y jornadas, los vínculos de amistad los establezca con sus las compañeras del servicio de “Recepción”.

8.2.2 La vivencia del conflicto

Para “Almu”, dar un mal ejemplo a sus subordinadas es algo tan grave, que la hace sentir apenada y con mortificación, lo que le lleva a pensar en cómo puede evitar esto, pues tiene la creencia de que sus subordinadas ejerzan el mismo comportamiento y se afecte el desarrollo de todo el equipo y lo comparte así: *“mi angustia más bien es así como (…) tu sientes que ya se quedan con una mala imagen de que no haces bien las cosas, entonces eso es lo que nos estresa”* (T.2, E.3)

Podemos decir que “Almu”, como jefa del servicio de “Recepción”, se plantea una exigencia aun mayor que la de otros empleados y por ello, tiene necesidad de lograr una eficiente regulación emocional con el objeto de evitar el riesgo de desprestigiar la imagen que desea y se le demanda, pues tiene la certeza de que la impresión que causa entre sus compañeras influye en su desempeño y esto será evaluado por sus jefes, a quienes no desea defraudar. Esto es algo para lo que ha sido entrenada emocionalmente desde pequeña.

Por otro lado, la alta rotación de personal le representa un serio problema, pues no se cuenta con el suficiente personal preparado para afrontar situaciones de estrés, como cuando se da una alta ocupación o la llegada de diversos grupos al hotel, lo que hace que la carga trabajo y el desempeño emocional se intensifiquen; estas son algunas las situaciones que a ella le generan un desgaste emocional.

Mediante el análisis de la narrativa de “Almu” se identifica que lo que le genera mayor preocupación es la calificación otorgada que obtiene del cliente por el Programa “Linc”, ya que le es fundamental que esta sea buena. Esta tensión está presente en todos los niveles jerárquicos, pues cuando el hotel obtiene una baja calificación o se da alguna queja del departamento, todos comparten una emoción de incertidumbre que puede permanecer durante varios días. Esto le ha llegado a provocar dolores de cabeza, errores por distracciones y le ha impedido disfrutar los momentos de esparcimiento, entre otras cosas. Como lo comparte ella misma:

> *Entonces estuve con el estrés de, o sea, fui al cine ese día, en la nochecilla y saqué dinero antes de entrar al cine y se me quedó la tarjeta en el cajero, yo creo porque estaba pensando en otra cosa (…), entonces es, como que traía muchas cosas en la cabeza ese día, y es por lo que se me quedó la tarjeta, porque andaba como distraída. La incertidumbre* (T.2.E.3).

Estas presiones denotan afecciones de índole psicológica, como las que Grandey (2000), refiere por el desgaste emocional que genera la labor emocional realizada y que llega a repercutir en la vida de los trabajadores aun fuera del entorno laboral. Por cierto, uno de los problemas que impacta la evaluación del “Linc”, agrega “Almu”, es que las habitaciones no estén listas cuando son solicitadas por los huéspedes, lo que se debe a que al personal de “Ama de llaves” se les califica únicamente la limpieza, por lo que concentran sus esfuerzos en tener las habitaciones limpias y no rápidamente, lo que, inevitablemente, provoca un roce ente las empleadas de ambos departamentos pues cada quien busca su propio beneficio. Como ella lo dice: “si hacemos berrinche, así como de que “ay, tan bien que íbamos y por esto… nos bajaron”. Pero reconoce “Almu”, que se prefiere la tardanza a que la habitación se entregue impecable, por eso, en el hotel se toma más en cuenta la limpieza; aunque esto sea una fuente constante de conflicto, tal como lo señala:

> *Cualquier calificación mala, te van a preguntar ¿qué paso? y todo, y nos afecta en cuestión de que tenemos que tener cierta calificación en las áreas, se promedian y pues obviamente no vamos a llegar a la calificación que tenemos que llegar* (T.2, E.4).

Esta problemática, en particular, le genera un fuerte sentimiento de injusticia, ya que las sanciones y consecuencias no son por su desempeño, sino por el otro(s) departamento(s), o tal vez un mal sistema de evaluación que no está en sus manos corregir. Aunado a esto, los jefes, objeta, no felicitan a los empleados tras obtener buenos resultados en la misma proporción que los castigan cuando cometen errores.

En el transcurso de las entrevistas, “Almu” compartió algunas experiencias que ha tenido con huéspedes y la afectaron de diversas maneras. Por ejemplo, cuando tenía que atender a un cliente que se encontraba en estado de ebriedad o cuando los huéspedes han mostrado actitudes que percibe groseras y agresivas, por lo que tiene que recurrir a una rápida gestión de sus emociones, para lograr una eficiente regulación emocional que le permita mostrarse ecuánime, asumir el control de la situación y resolver el conflicto, de manera tal, que beneficie tanto al huésped como al hotel, a pesar de las emociones que esto le genere y de lo vulnerable que pueda llegar a sentirse. Una de estas experiencias es narrada así:

> *entonces sí me quedé con todo el coraje y ya se fue y me metí a llorar así de la impotencia de que no pude decirle nada y te da mucho coraje pues. O sea, lo guardas todo el coraje de que te están diciendo eres una inservible y no sirves para nada o así, y te quedas así ¡ah! Te enoja o te frus… y te frustra.* (T.2, E.1)

Es decir, constantemente se vive expuesta a padecer, no solo una disonancia emocional en situaciones como esta, que, como lo expresa, le suscitó intensas emociones de frustración, vulnerabilidad, impotencia y enojo, que le provocaron una reacción organísmica a través del llanto. De esta manera, padeció, no solamente una disonancia emocional (al decir de Hochschild,1983), sino una incongruencia emocional tal como la reporta Rogers (1961), donde la experiencia que emerge del organismo debía ser contenida y no expresada frente al huésped, para dar lugar a lo que se aprendió que debía ser, pues de otro modo, rompería las reglas de expresión exigidas por la labor emocional.

Como se ha expuesto en este trabajo**,** las demandas laborales de un hotel difieren de las planteadas por otro tipo de empleo, por lo que las más de las veces, no es posible empatar los días y horarios de descanso con los de los amigos y seres queridos, lo que puede generar conflictos por falta de tolerancia de parte de ellos. Como lo comparte “Almu” en la siguiente viñeta, refiriéndose a su anterior pareja;

> *entonces a él no le gustaba eso porque se desvelaba y me, o sea, no se podía dormir sin que yo llegara, entonces (…) todo el tiempo estaba diciendo `no, como que búscate otro trabajo` y así. (*T.2, E.2)

Vivir situaciones así y adaptarse a estas, le resultaba muy difícil, pues tenía que suprimir la convivencia familiar y social, así como viajes y eventos importantes, pues tenía que trabajar para hacer frente a sus compromisos económicos. Además, presentaba cansancio tras largas jornadas o por exceso de trabajo, ya que tenía que suplir la falta de algún miembro del equipo, cubrir las numerosas tareas debido a la alta ocupación del hotel o por la llegada de grandes grupos de personas, en ocasiones, incluso presentaba malestares físicos y así tenía que lidiar con huéspedes con actitudes poco favorables, lo que, en definitiva, le ha generado conflictos, al igual que a sus compañeros. En cada uno de ellos, la exigencia es que debe reponerse, concentrarse, hacer a un lado las propias emociones y sentires, ser eficiente y ejecutar sus labores como es esperado por la empresa a pesar de la tensión y el estrés vividos. Y aunque posee un entrenamiento emocional que le facilita una eficiente regulación emocional para llevar a cabo estos desempeños, también ha tenido experiencias de disonancia emocional, o sea, de conflicto, por no empatar las emociones propias con las que le exige su puesto. A esto se suma, que cuando la carga de trabajo es alta, no puede atender necesidades que son básicas, como la alimentación y el descanso, pues tiene que priorizar las cuestiones del trabajo y no la propia salud, lo que se traduce posteriormente en padecimientos como los que ha llegado a sufrir, tales como; gastritis, problemas dentales por desatención, e incluso, hasta alopecia. Así lo dice “Almu”:

El año pasado, si me malpasé muchísimo y ya me andaba enfermando así de, me dio como, estrés, mucho estrés pues, y me dio una infección en la muela, tenía, por eso fui con el dentista y todo, y la infección causó que me diera alopecia, y me salió (se señala con la mano) de aquí se me cayó un pedacito, pero no se notaba, (me muestra en que parte de la cabeza perdió el mechón de pelo), de cabello. Me dijeron que era por el estrés y por la muela que no me la había atendido (T.2, E.4).

De esta manera, "Almu" ha vivido las situaciones conflictivas en su trabajo y las repercusiones que han tenido en ella, pero las personas, explica Rogers (1959), tienen la necesidad de tener una imagen positiva de sí mismas y, estas condiciones de valía, aclara, pueden colocarse por encima de cualquiera otra necesidad.

8.2.3 Estrategias de afrontamiento

"Almu", posee una manera muy particular de gestionar sus emociones. Durante las entrevistas realizadas, señaló cómo la experiencia ganada le ha permitido aprender para tomar mejores decisiones en el futuro, por ejemplo; cuando la actitud de los clientes es desfavorable, no tomarlo a título personal. Esta creencia le facilita permanecer fuera del escenario emocional, es decir, es un ingrediente de la regulación emocional que le lleva a transformar emociones de disgusto en las emociones que el cliente espera y desea. También le ha ayudado entender que conservar su salud es importante, lo que le demanda lograr una conjugación más eficiente entre las demandas laborales y el cuidado de sí misma; ahora, considera que se procura una mejor calidad de vida. En sus palabras:

no quiero que me vuelva a pasar de que me dé el estrés y todo, por el trabajo, digo, ¡me tengo que cuidar! Por eso también hago yoga, ya todo y trato de estar más relajada y no estresarme aquí tanto, jeje. (T.2, E.3).

El aprovechamiento que ha hecho "Almu" de sus ratos libres, ahora le da otras opciones para hacer frente a las situaciones de conflicto laborales. A lo anterior se suma que para ella es muy significativo que el cliente, sus jefes o compañeros, le reconozcan su desempeño y se lo hagan saber, pues esto le despierta entusiasmo y las ganas de poner más empeño en mejorar lo que hace. También le motiva obtener altas calificaciones en los programas de evaluación de la calidad en el servicio, lo que le significa que está haciendo bien su trabajo y la motiva a continuar y ser mejor*; "porque te dicen que estás haciendo bien tu trabajo ¿no? De… en comparación de las demás personas que están haciendo el mismo trabajo"* (T.2, E.3).

"Almu" afirma, que trabajar es una manera de mantenerse ocupada y no pensar en los problemas que la aquejan, de hecho, se pronuncia a favor del horario matutino, en el que a pesar

de que hay más trabajo, la mantiene activa y eso la hace sentir mejor. Cuando alguna emoción la rebasa, explica, el apoyo de sus amigas y unas buenas vacaciones son recursos muy importantes para ella, y cuando siente que está muy afectada, entonces acude a la ayuda psicoterapéutica; estos son sus recursos de afrontamiento.

8.3 Caso: "Trabajador 3. Vimo"

"Vimo" es un joven de 27 años, soltero, que actualmente desempeña el cargo de "Capitán de meseros" en el Restaurante de un hotel categoría "Gran Turismo" de la localidad. Hace 5 años ingresó a esta empresa como mesero, un año después recibió su primer ascenso a "Capitán de meseros del bar", después de algunos meses, su buen desempeño en el trabajo le ganó una promoción al puesto de "Capitán" en el restaurante.

Estudió la Licenciatura en turismo, pero como parte de su formación, comenzó a ejercer esta profesión cuando aún era estudiante, pues, relata que tenía muchos deseos de aprender el oficio de servir al cliente. Realizó sus prácticas en un conocido hotel de la ciudad, donde conoció meseros con muchos años de experiencia que le trasmitieron importantes conocimientos, uno de los más significativos, fue; que se debe realizar siempre un buen trabajo ante cualquier circunstancia, lo que conduce al éxito. Vive con sus padres, y por lo que señala, no tiene las responsabilidades económicas que tienen los otros dos compañeros de trabajo que aquí se analizan. Se define como una persona tolerante, alegre, responsable y poco conflictiva. Lo que más disfruta de su trabajo es conocer entre los clientes a personas que considera interesantes y de las cuales puede aprender más. Lo que menos le agrada es que se pierde de momentos que son importantes en su vida social y familiar.

8.3.1 La experiencia emocional en el trabajo

Como se ha expuesto en trabajo, una de las demandas laborales más importantes de un hotel clasificación "Gran Turismo" para poder proporcionar un servicio de excelente calidad a los huéspedes, son los turnos de trabajo que superan las 8 horas de un empleo común, como lo sostiene "Vimo", quien asegura, se ofrece servicio a los huéspedes todos los días del año, incluyendo los festivos. Esto le dificulta tener actividades sociales y familiares, lo que a veces, le produce un sentimiento de nostalgia que ha tenido que superar. Como él señala: *"Navidad, Año Nuevo hay que trabajar, o sea ya te mentalizas a que vas a trabajar esos días"* (T.3, E.1). Una vez más vemos que tiene necesidad de realizar la regulación de las emociones generadas por no gozar del descanso que le permita participar en eventos familiares. En este caso, la afirmación que colabora con la gestión de sus emociones es: "te mentalizas a que vas a trabajar esos días".

En el restaurante, donde “Vimo” labora como “Como capitán de meseros”, cada mañana se ofrece un bufet que goza de mucha popularidad en la localidad, por lo tiene una afluencia de clientes que llega al 80% casi todos los días. Los clientes, en ocasiones, permanecen en el restaurant hasta poco antes del horario de la comida, por lo que “Vimo” y los meseros deben esperar a que alguien los cubra en el puesto, lo que a veces no les da la oportunidad de ingerir sus alimentos, ya que están trabajando desde las 6 de la mañana hasta las 5 de la tarde. Lo dice así: *“a veces desde las 6 de la mañana que llegas, hasta las 4 o 5 ya andas comiendo. Porque si todo el tiempo tienes que estar allí, pues no deja de haber gente en el restaurante y tú tienes que estar allí”* (T.3, E.2). Además, después de las 7 pm. (horario en que los gerentes se retiran del hotel), aumentan sus responsabilidades, ya que debe apoyar a todos los departamentos que proporcionan servicio directo al huésped hasta las 11 pm. horario en que, algunas veces, el personal no es suficiente.

Las labores de “Vimo” no terminan hasta que envía un correo al supervisor del siguiente turno, exponiéndole los pormenores del trabajo, especialmente en el caso de haberse presentado una situación particular con un cliente que se molestó. Ante esta situación, se pone en juego la estrategia del “foco rojo” pues ha de informarle (y a todo el personal) del inconveniente, y de esta manera, se ponga especial atención en el servicio que brindará al huésped. “Vimo” no reconoce la emoción que esto le produce, sin embargo, su organismo habrá de resentirse cuando no toma los alimentos y permanece así durante largas jornadas, lo que denota que para él la prioridad es cumplir la exigencia de brindar un servicio de calidad emocional a los clientes del hotel. Lo anterior, necesariamente implica un trabajo de emoción que le lleva a buscar el cumplimiento de lo que los demás esperan de él y no así lo que su organismo solicita, como lo señala Rogers (1961). En la regulación emocional que hace, también incide el hecho de que recibe, lo que considera es una buena remuneración económica gracias a las propinas de los clientes, a diferencia del sueldo que recibe y que no le deja del todo satisfecho. Por ello, cuando entrevista a los aspirantes al puesto de mesero, les expone lo que representan las demandas en este tipo de empleo, así como los beneficios que les proporcionará el buen desempeño de su trabajo.

Entre las responsabilidades de “Vimo”, está coordinar al equipo de meseros y ayudantes para que todas las mesas dispongan de un eficiente servicio. A través de la experiencia, ha aprendido a identificar las diferentes formas en que se desenvuelven los meseros que tiene a su cargo, y con base en ello, delega las responsabilidades que cada uno tiene que cumplir según sus competencias individuales, con el objeto de lograr un desempeño eficiente, es decir, que logre la satisfacción de todos los clientes. Por ello, debe involucrarse en todas las tareas, incluyendo la programación musical, la regulación del aire acondicionado, la limpieza del lugar, el estado de la vajilla y los cubiertos, etc. Además, un punto clave de su posición es presentarse en cada mesa y ponerse a las órdenes de los clientes. Este rubro suele ser evaluado por el cliente incógnito “Prometeo”, quien, en dos ocasiones le ha calificado con bajo puntaje. Ante esto, “Vimo” refiere que

es imposible lograr altos puntajes, sobre todo cuando tiene una sobrecarga de trabajo y comensales en el restaurante, sin embargo, esto ha traído como consecuencia una fuerte llamada de atención por parte de sus superiores y un sentimiento de gran frustración.

Cuando los clientes son frecuentes, todo el equipo procura aprender a reconocer sus preferencias, anticiparse a sus deseos, recordar que les gusta, tenerlo listo y saludarlo por su apellido con el objetivo de brindarle la mejor atención. Esta encomienda, no es solamente por parte de la organización, sino muy frecuentemente, producto de sus propias creencias, pues considera que su labor es que el cliente se sienta feliz, cómodo, bien atendido e importante. Para ello, hay que estar tan al pendiente de cada uno, que ni siquiera es necesario que ellos levanten la mano indicando que algo les hace falta. Así lo comparte "Vimo": *"a ese grado de, de pues de servicio queremos, hoy intentamos lograr, lo logramos"* (T.3, E.3). Además, todo servicio, asegura, tiene que ir acompañado de una sonrisa, la que, en lo personal, no le cuesta trabajo otorgar, incluso cuando se siente muy estresado o cuando los clientes no dejan propina, pues, a su entender, todos los clientes deben ser tratados con la misma amabilidad. Como se puede observar, los aprendizajes señalados que conforman su marco laboral funcionan como reguladores de sus emociones para favorecer la labor emocional que reditúe que los clientes tengan experiencias de agrado, satisfacción, felicidad, valoración y estima personal, con el objeto de lograr su salario laboral. Sin embargo, en ocasiones, esto se acompaña de una disonancia emocional, pues cuando recibe una mala calificación y la reprimenda de sus superiores, esto le genera una fuerte frustración.

Otra situación que "Vimo" vive de manera conflictiva, es que además de tener que estar alerta constantemente en una variedad de tareas (que no dependen de él), también el dueño del hotel y el gerente general, con frecuencia, consumen sus alimentos en el restaurante, por lo que aumenta la presión de que todo esté en perfectas condiciones. Esto confirma lo observado por Rafaeli & Sutton (1987); que la labor emocional se lleva también a cabo en la relación empleado-jefe.

"Vimo" relaciona el prestigio del hotel con la calidad en el servicio que la empresa les exige, por lo que el cliente, considera, tiene derecho a recibir un excelente servicio pues lo está pagando, por lo que todos los esfuerzos que se realizan en el hotel deben ir dirigidos a que este principio se logre. Afirma tener una buena relación con los clientes y tiene muy claro que no le genera conflicto aceptarlos siempre como son, que él los reconoce con sus diferencias explicando que hay clientes que son exigentes y otros que son tolerantes y comprensivos. Una afirmación muy interesante, es que reconoce que los clientes que suelen visitar los hoteles "Gran Turismo", generalmente son más amables, pues muestran lo que él llama un elevado nivel de educación. Por ello, disfruta platicar con ellos, e inclusive ha establecido lazos cercanos con algunos de ellos, sobre todo aquellos que muestran tener amplios conocimientos. Él lo dice así:

hay con quienes… empiezas a platicar y, generas como un lazo, pero no sé, ya depende de… para mí todos son iguales, pero de repente hay con quién me, te puedes llevar mejor porque de repente sale una plática y te puedes quedar un buen rato platicando y eso me gusta porque, pues, son gente pues, de otro nivel (T.3, E.3).

Esta relación interpersonal, agrega, también se logra debido a su carácter tranquilo y su manera de resolver las situaciones que se presentan.

Para asegurarse de lograr este insuperable servicio en la organización, hemos señalado los diversos mecanismos de evaluación que son utilizados, de entre estos el cuestionario para medir la satisfacción del cliente ante los servicios denominado “Linc”, es el que le genera mayor nerviosismo, pues una baja calificación se apareja de un conflicto con su jefe; por eso se ve obligado a revisar lo que registraron sus clientes varias veces al día. Aunque esto también le sucede con el programa “Prometeo” (huésped ficticio), le preocupa más el puntaje del “Prometeo Físico”, pues sin que lo sepa, alguien está evaluando el estado general de todo lo que el cliente puede percibir, como; limpieza, luz, ambiente, alimentos etc. Aunque existe la ventaja de que la persona que actúa como Prometeo Físico, con anticipación proporciona la fecha de su visita (que se realiza dos veces al año), por lo que tiene la oportunidad de asegurarse de que todo funcione adecuadamente antes de la visita.

Este tipo de vivencias en el trabajo, ha llevado a “Vimo” a reconocer la importancia que tienen las propinas en la vida económica de los empleados de servicio, por lo que, cuando él visita un restaurante, procura dejar más del 10% a quien lo atiende. Incluso se molesta cuando algunos amigos que no están en el medio y van en su compañía, no quieren dejar una buena gratificación por el servicio recibido en el restaurante. También asegura, que es importante reconocer el estatus del lugar que visita, pues, según la evaluación que hace, espera la calidad en el servicio. “Vimo” considera que sabe apreciar el trabajo de los demás, pero igualmente, distingue a quienes pueden mejorar el servicio que le dan (en otro restaurante), y si ellos no lo hacen durante su estadía, ello le genera disgusto.

8.3.2 La vivencia del conflicto

Una situación que “Vimo” vive con gran impotencia, enojo y frustración es cuando no depende de su equipo el servicio que ofrece a las mesas, como es que los platillos no lleguen a tiempo ni en la manera solicitada por los comensales, ya que esto corresponde al personal de cocina, lo que se agrava cuando el personal de ese departamento, no se apoya entre sí o demuestra indiferencia ante las necesidades de los demás. Lo que le ayuda a regular las emociones de enojo

y la frustración y el temor de ser mal calificado, es la convicción de que los empleados de la cocina tienen horarios que son más extensos y extenuantes y que hay escasez y una alta rotación de personal. Sin embargo, la falta de cumplimiento de un servicio de calidad (y de calidad emocional), tendrá como resultado que “Vimo” sea mal calificado, pues la no entrega puntual de los alimentos como el comensal los requiere, es algo que se califica a los meseros y no al personal de cocina, a quienes se evalúa por la calidad de los mismos. Nuevamente, la labor emocional que tiene que realizar “Vimo”, se intensifica y le requiere mayores esfuerzos, pues la calidad del servicio que se exige (y le exigen) ofrecer, se ve disminuida por causas ajenas a él, pues corresponden a la estructura organizacional. Además de reconocer esto, “Vimo” percibe que el personal de cocina sólo se enfoca en alcanzar su propio beneficio, perjudicando incidentalmente a sus compañeros meseros, quienes junto con “Vimo”, pagan las consecuencias. De esta manera, el conflicto vivido por “Vimo”, más que por una disonancia emocional, se localiza en el ámbito laboral, estableciéndose un desacuerdo, que a veces suele convertirse en una disputa interdepartamental entre el personal de concina y el del restaurant. Sin embargo, el personal de cocina no da la cara al comensal, por lo que “Vimo” y los meseros son quienes reciben una sanción que puede ir desde el reclamo de un cliente, una llamada de atención del gerente, o lo que es peor, contribuir a una baja calificación del hotel, lo que deja en desventaja a la empresa respecto a otros hoteles de la localidad y a nivel nacional. “Vimo” expresa esta situación conflictiva de la siguiente manera:

> *es impotencia de, de… pues de saber que no se tardan por nuestra culpa las cosas (…) trato de…. de dejarlo pasar de, bueno ya, ya pasó y echarle ganas para que…. digo, que de nuestra parte no quede pues (…). En el momento que vemos que nos califican mal es como de chin, ya…porque el jefe sabes que va a llegar y te va a pedir pues, explicaciones, a ver ¿qué pasó aquí?* (T.3, E.1)

Como se aprecia, la vivencia del conflicto le genera a “Vimo” emociones que podrían rebasar a algunas personas, pero no a quienes, como él, cuentan con las habilidades necesarias para realizar la labor emocional que se requiere para reacomodar sus emociones (de enojo, frustración y temor) y de esta manera, regularlas, para facilitarse el logro de sus objetivos personales mediante el trabajo. Otra de las emociones que, debido a los conflictos con los clientes, se le despierta a “Vimo” es la vergüenza, sobre todo cuando debe dar la cara a los comensales; se ve en la necesidad de explicares la situación incómoda y disculpándose por inconvenientes que no le corresponden, a lo que se agrega la impotencia, pues se enfrenta a conflictos cuya solución no está en sus manos. La vivencia de “Vimo” en este tipo de situaciones corresponde a lo señalado por Rogers (1961) respecto a la incongruencia emocional, ya que mientras expresa disculpas y justificaciones de manera amble a los comensales, organísmicamente sigue viviendo emociones de enojo, frustración, vergüenza, temor e impotencia, por una situación problemática que considera, no es de su responsabilidad. Este conflicto empeora cuando logra compensar al cliente con algún beneficio

adicional, pero, aun así, este hace un reporte, extiende la queja o registra una baja calificación en el cuestionario “Linc”. Lo anterior crea un fuerte impacto en el sentir, tanto de “Vimo” como de todo su equipo, pero mayor es la presión, cuando el cliente no escribe la razón por la que está evaluando tan bajo, pues la incertidumbre no les permite ejecutar acciones para mejorar. Entonces se lleva a cabo un proceso de investigación que incluye la revisión de los hechos a través de las cámaras de seguridad, preguntas a los compañeros de trabajo, etc., que resulta sumamente desgastante. “Vimo” lo describe así:

> *Frustración, sí. Porque dices, bueno tratamos de corregir el error, pero, de todas formas, pues, pues ya la manchita se quedó allí. Él de todas formas nos pone un dos en la calificación y nos baja la calificación en el “Linc” en servicio.* (T.3, E.1)

Además, este complejo enramado de conflictos y sanciones provoca fuertes roces entre el personal de ambos departamentos, lo que genera gran frustración en el personal, incluyendo a “Vimo”, particularmente cuando los meseros se ven en la obligación de repartir el 45% de sus propinas a cocina, a pesar de saber que, muchas veces, por su causa, pagan las consecuencias descritas. En esto casos, el conflicto vivido genera una disonancia emocional que las habilidades emocionales no alcanzan y se puede tener una consecuencia física y emocional como lo señalan diversos autores (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Martínez, 2002), las cuales pueden afectar no solamente el ámbito laboral sino también el familiar y social de estos trabajadores.

Para “Vimo”, es muy importante sentirse orgulloso de sí mismo y la satisfacción de los clientes y la aprobación de su jefe son parámetros con los que él evalúa sus propias competencias. En el transcurso de su narrativa a través de las entrevistas, en la que se revela la relación con este último, solía hablar en un tono mucho más bajo del que comunmente utilizaba, lo que denota que el trato con su jefe, le confiere un mayor peso emocional, aparéjandose emociones como las ya señaladas (inseguridad, inconformidad, impotencia, frustración, enojo y temor). Las dificultades que “Vimo” experimenta con su jefe, son por lo general, cuando se dirige a él o a sus compañeros con molestia, cuando infringe sanciones o castigos que le parecen exagerados e injustificados o cuando lo percibe como una persona que aparenta nunca estar satisfecho con lo que se hace. Este tipo de situaciones le parece a “Vimo” y a sus compañeros tan estresantes, explica, que con sólo notar que lo(s) está viendo, le(s) genera presión y una reacción de ansiedad que le(s) lleva a cometer errores en el trabajo, tal como lo expresa:

> *A ese grado nos pone, nos pone, yo trato de ahhh (suspiro) de… como de no prestarle atención a que está allí ¿verdad? Cuando sé que está allí, que me está viendo, es pues… trato de enfocarme ¿no? en el trabajo, ir saliendo bien. Pero si él siempre va a encontrar algo como `¿por qué estaban platicando?´ ´No señor, estaban pasando una comanda´ y dice: ´no los justifiques´*

(tono bajo imitando sarcásticamente al jefe). Para él siempre es este… o sea, nunca le ganas pues. (T.3, E.4)

Para evitar las emociones que estas dificultades (que ya mencionamos) le despiertan "Vimo" se obliga a una mayor concentración en su trabajo, sin embargo, esto, a veces resulta inútil cuando su jefe le presiona constantemente, e incluso, le exige ser más duro con su equipo de trabajo. "Vimo" se ha opuesto a esto pues en su opinión, un empleado feliz desempeña mejor su trabajo. A todo lo anterior, puntualiza "Vimo", hay que sobreponerse, ocultar la emoción latente, evitando que surja, lo que le exige notorios esfuerzos para que no se le note la expresión en la cara, ya que la actuación superficial que señala Hochschild (1983; 1990), requiere de estos esfuerzos y no siempre es convincente. Aun así, "Vimo" busca mostrar siempre una cara sonriente al cliente, pidiendo disculpas, compensando errores, aun así, recibiendo en ocasiones, bajas calificaciones en las evaluaciones, además de los regaños, castigos y sanciones de sus superiores. Esta manera de vivir los conflictos, tal como ha sido compartida, denota la necesidad que tiene por cumplir con las reglas emocionales que han sido establecidas, tanto en su vida privada como en la laboral, es por ello la relevancia de tomar en cuenta como estos trabajadores viven y afrontan esta forma de vida; cuestión que se desarrolla enseguida.

8.3.3 Estrategias de afrontamiento

"Vimo" atribuye a su carácter tranquilo y positivo su habilidad para responder adecuadamente a las situaciones y afrontar los conflictos exitosamente, ya que para para él, es muy gratificante y satisfactorio recibir un agradecimiento por parte de algún cliente, lo que denota, un entrenamiento emocional, que se ha visto reflejado a lo largo de su narrativa, donde las normas emocionales, de acuerdo a Hochschild (1979), y Grandey (2000), reflejan la cultura y contexto social en el que ha vivido. En la relación con sus clientes, "Vimo" considera que estos tienen el derecho de recibir el mejor servicio que pueda darles, pues considera que se encuentran en una posición de superioridad, pues les reconoce un mayor estatus, cultura y poder económico, entre otras cosas. Por esto, cuando un cliente le reconoce su trabajo o le responde de acuerdo con sus expectativas (a lo que "Vimo" llama "de manera positiva"), esto le resulta sumamente halagador, le impulsa a seguir adelante y a seguirse superando en su trabajo, como él mismo lo describe*: "Porque al final de cuentas, el cliente mismo te lo está haciendo saber (...) ya con que pongan: `excelente servicio, muy amables, muy atentos´, entonces, estás… a gusto"* (T.3, E.1). Esto, además del provecho personal que le reporta, le hace sentir bien, puesto que colabora para que su departamento mejore las evaluaciones que constantemente se realizan y que involucran el desempeño de todo el personal que compone dicho departamento, como dice "Vimo": *"si cerramos con buena calificación, pues es un correo, que vemos los supervisores y decimos `ah, ok, estamos haciendo las cosas bien´ ¿no?"* (T.3, E.1). En cuanto al estatus que representa trabajar en un hotel "Gran Turismo" , "Vimo" asegura

que éste se centra en el buen desempeño que puede ofrecer a los clientes, independientemente de si hacerlo le corresponde a otro empleado o departamento, ya que esto le brinda seguridad y hace más sencilla la labor emocional que tiene que realizar. Esto, “Vimo” lo expresa con un tono de voz lleno de orgullo: *“porque dices, `trabajo en el mejor hotel ´¿no?”* (T.3, E.1), corroborando así la satisfacción que esto le produce.

En su discurso, “Vimo”, alude constantemente a la importancia que tiene el hecho de que sea reconocido por los demás -sean clientes, supervisores, directivos y familiares-, siendo esta recompensa, en ocasiones, más importante que el logro de sus objetivos económicos.

Otra manera en la que “Vimo” hace frente a las situaciones que vive es que le gratifica platicar con alguien acerca de lo que le pasa, tal como sucedió en las entrevistas, manifestó que le gustó mucho compartir lo que le sucede, pues no acostumbra hablar de sus problemas, sus vivencias y como las experiencia; esto, afirma, le ayudó a aligerar la carga emocional.

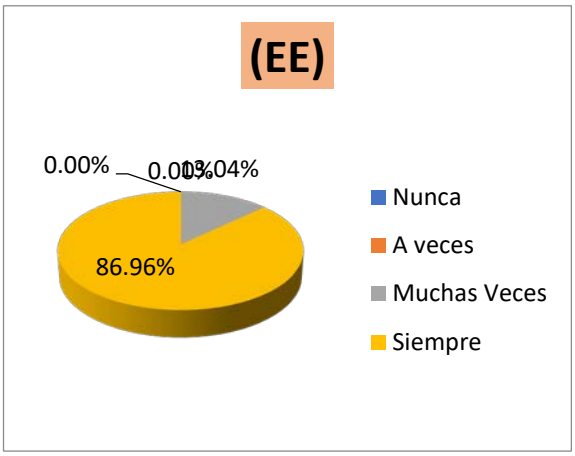
8.4 Resultados del “Cuestionario para medir la labor emocional (TREMO)”.

Este cuestionario cuenta con 27 apartados que utilizan el formato de respuestas tipo Likert de cuatro puntos, que van desde; 1 (nunca) a 4 (siempre). Con los datos obtenidos, se contabilizó la puntuación general de la labor emocional mediante la medición de sub-escalas. De acuerdo con los resultados, se comprobó que estos empleados ejercen persistentemente una labor emocional durante su jornada de trabajo. Retomamos brevemente que por “labor emocional me refiero a la gestión de emociones que hacemos por un salario” (Hochschild, 1990, p. 118), lo que es complementado por Grandey (2000); es “la regulación emocional en el trabajo [o sea], la labor emocional” (p. 95). Al respecto, la puntuación en el TREMO alcanzó un 90.55% de la puntuación global obtenida, que de acuerdo con la propuesta de Moreno- Jiménez et, al. (2010), la labor emocional es mayor cuanto mayor es el puntaje.

En seguida se presentan otros resultados del cuestionario TREMO que evalúan la frecuencia de situaciones emocionales en el trabajo y las que son representadas en seis rubros y graficadas para su mayor comprensión.

a. Expresión de emociones *positivas* (EE).

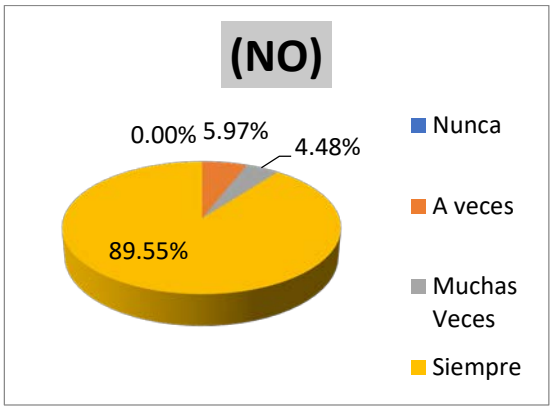
Evalúa la necesidad de expresar emociones que socialmente se consideran positivas, con el propósito de cumplir las demandas laborales. (6 partes). Ítems 3, 8,13,18, 23 y 26



De acuerdo con estos resultados, se puede decir que en 86.96 % de las ocasiones, los tres trabajadores asumen que tienen que manifestar emociones que los clientes consideran *positivas*, como; mostrarse afables, cordiales, simpáticos, afectuosos y sonrientes durante la jornada laboral. Como se aprecia, la exigencia planteada a los empleados del hotel es que logren una actuación profunda de sus emociones, como lo señala Hochschild (1990 en Kemper, 1990), esto es; que cambien la emoción "desde adentro hacia afuera" (p. 120). De esta manera, las emociones no son aparentadas por el empleado (que sería la actuación superficial) sino que se expresa una emoción que se entiende se vive (y no que ha sido autoinducida), pues sólo de esta manera se complace a los clientes; este tipo de actuación sólo se logra con una eficiente regulación emocional. Este resultado confirma lo encontrado en el análisis de las narrativas de los tres sujetos de la investigación: que cumplen con la exigencia de expresar (y sentir) las emociones que la empresa y la sociedad determinan que son *positivas* para los clientes, y de esta manera, cumplen también con lo que aquí hemos denominado un servicio de *calidad emocional*. Por su parte, el porcentaje menor (13.04 %) indica que "muchas veces" , lo que equivale a que "no siempre" los empleados realizan una labor emocional". No obstante, sabemos que la exigencia del hotel no es sólo que el empleado viva y exprese ciertas emociones, sino que, además, las genere en el cliente, ya que; a) esto es evaluado constantemente, b) de ello depende la conservación del empleo y d) es requisito de contratación. Sin embargo, en el cuestionario el TREMO, la labor emocional que "no siempre" se realiza se reporta con un porcentaje bajo (13.04 %), en tanto que en el análisis de las narrativas esto fue señalado amplia, e incluso, contundentemente, por lo que podemos decir que, el análisis de las narrativas se acerca más a la experiencia de los tres trabajadores, que lo reportado en este rubro. Sin embargo, coincide con el puntaje global (90.55%), que, como decíamos en el párrafo anterior, indica que la labor emocional es mayor cuanto mayor es el puntaje.

b. Normas organizacionales sobre las emociones (NO).

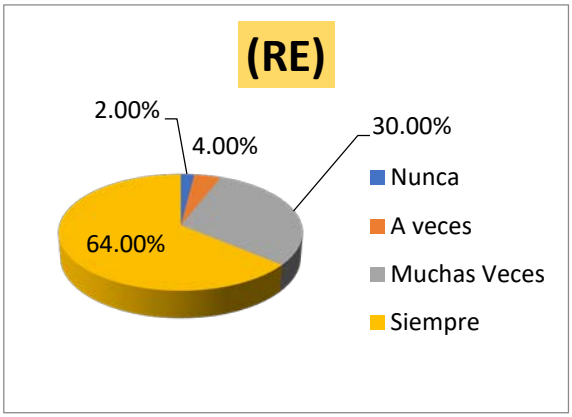
Indica la existencia de criterios, directrices y supervisión que establece la empresa sobre aspectos relacionados con el manejo de las emociones de forma explícita. (6 partes). Ítems1, 6,11, 16, 21 y 25



El porcentaje de 89.55% muestra que los empleados perciben que su desempeño emocional ante los clientes es evaluado permanente y constantemente, así como el seguimiento a las reglas del sentimiento que han sido establecidas por la empresa. Lo que coincide contundentemente con lo encontrado en el discurso de los tres empleados investigados, quienes no solamente a través de sus jefes directos, sino del ojo, según lo refieren, sumamente crítico de los huéspedes se perciben amplia y constantemente vigilados. Apegarse a estas reglas emocionales (o del sentimiento), necesariamente se apareja de eficaces mecanismos de regulación emocional, -entendida como el reacomodo o transformación de las emociones que se hace según determinada normatividad a fin de lograr la incorporación a cierto contexto-. Estas normas o reglas emocionales habrán de seguirse por los empleados del hotel para obtener buenas calificaciones, pero también para conservar su puesto. Según este resultado, al sumar el porcentaje que indica que esto se hace “a veces” (5.97%) y el de “muchas veces” (4.48%), marca una tendencia del 10.45%, de las ocasiones en que los empleados rompen las normas emocionales establecidas por el hotel. En el entendido de que, dar seguimiento a la normatividad puede aparejarse de una cierta desconexión de la experiencia organísmica y esto es indicativo conflicto, según lo dice Rogers (1961), por lo que, no alinearse o romper con las normas del sentimiento (o emocionales), podría ser una manera de afrontar este conflicto.

c. Requerimientos emocionales del puesto de trabajo (RE).

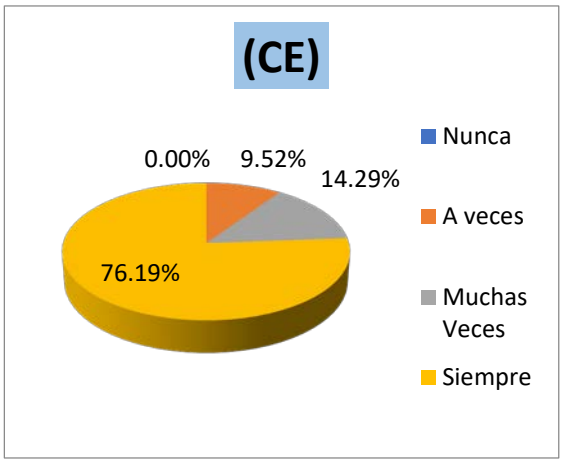
Mide las exigencias emocionales propias del puesto, tales como: frecuencia, variedad, intensidad y sensibilidad emocional deseada. (5 partes). Ítems 2, 7,12,17, y 22



De acuerdo con estas respuestas, los empleados atienden las exigencias emocionales en 64% de los casos de lo que conocemos como regulación emocional (la frecuencia, variedad, intensidad y sensibilidad emocional deseada), en tanto que en 36% se presentan inconsistencias en su establecimiento, o bien podemos decir, que no se logra. Comparando este puntaje con el 10.45% de los casos en los que los empleados no siguen o rompen las normas emocionales establecidas por el hotel (señalado en la gráfica anterior), podemos decir que el porcentaje del 46.45 % indica que los empleados viven algún tipo de conflicto, sea debido a; 1) el rompimiento de las reglas emocionales establecidas por el hotel, o, 2) por una regulación emocional poco eficiente. Lo primero indica un desempeño a favor del empleado y no de la empresa, -pues se da un escamoteo o truco para escapar de las normas emocionales establecidas-, y lo segundo, que no se ha internalizado lo suficiente el esquema de aprendizajes o creencias que requiere una regulación emocional. Si al 90.55% señalado de inicio (que indica que la labor emocional es mayor cuanto mayor es el puntaje), se le resta que el 46.45% de los casos de lo que ahora decimos (que los empleados viven algún conflicto), entonces, al menos, en un 44. 10% de las veces, la labor emocional realizada podría estar sostenida por una actuación superficial. Lo que se ve reflejado en la narrativa de los tres empleados, presentados en lo encontrado en las entrevistas fenomenológicas, quienes expresan los constantes conflictos emocionales a los que se ven sometidos debido a la constante regulación emocional, que tienen que realizar durante la jornada laboral y que expresan, no lograr en ocasiones en que se sienten rebasados por la emoción predominante.

d. Control de emociones negativas (CE).

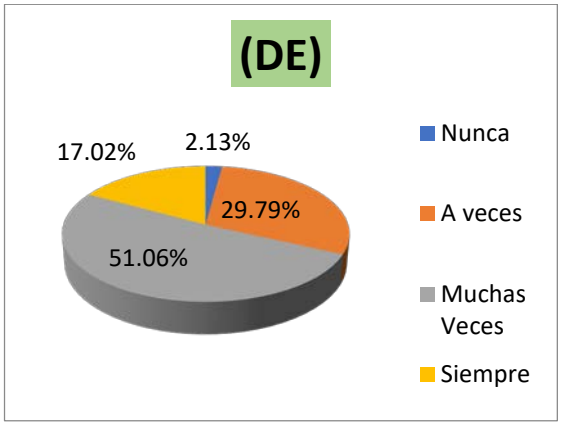
Se mide el control de emociones negativas (4 partes). Ítems 4, 9,14,19.



La administración emocional y el control de emociones es una competencia que estos empleados, saben que deben poseer y aplicar durante el desempeño de su trabajo. No obstante, al sumar el 14.29 y el 9.52 (que indican que esto no se da "siempre"), encontramos que en el 23.85% de las ocasiones se presentan limitaciones en cuanto al logro de controlar las emociones *negativas*. La suma de este puntaje -23.85%- con el 46.45% de la gráfica anterior (que indica que los empleados viven algún conflicto emocional) incrementa el puntaje a 70.35 %, lo que revela que el conflicto emocional se presenta en estas ocasiones, en el entendido de que éste podría estar acrecentado en uno de los empleados o distribuido en diversos gradientes en los tres. Lo último se apareja con lo reflejado en las entrevistas realizadas a los tres trabajadores objetos de investigación, quienes exponen las dificultades de lograr este control, principalmente ante sus compañeros de trabajo o ante el propio jefe. Con lo que se deduce la necesidad de tener una "actuación superficial" señalada por Hochschild (1990 en Kemper, 1990), por no lograr en algunas ocasiones tener una "actuación profunda" la cual se ha reconocido como lo óptimo para conseguir lo esperado por el cliente, la organización y el mismo trabajador.

e. Disonancia emocional (DE).

Mide el alcance de fingir emociones no sentidas, mientras se suprimen las propias, para cumplir los requerimientos de la organización (6 partes.) Ítems 5,10,15, 20, 24 y 2



La disonancia emocional como análoga al conflicto emocional se presenta, según este puntaje, en el 51% de las ocasiones, lo que corrobora la presencia de un conflicto emocional, como ya decíamos; 1) por el rompimiento de las reglas emocionales establecidas por la empresa, 2) por una regulación emocional poco eficiente o 3) por una actuación superficial de las emociones. Es decir la propia emoción de los tres trabajadores, no empata con lo que le exige la organización, lo que concuerda con lo referido en la narrativa de las entrevistas fenomenológicas aplicadas a estos empleados y a lo descrito por Hochschild (1983) como disonancia emocional y por Rogers (1961), como incongruencia, pues en ocasiones, también lo exigido no va de acuerdo ni con la experiencia organísmica, ni con las propias creencias adheridas al sujeto. Llama la atención que al igual que en las respuestas de los tres empleados a este cuestionario, como en las entrevistas fenomenológicas, los tres parecen no estar conscientes de la disonancia emocional al que constantemente son sujetos, pues en su discurso admiten el status del cliente y expresan que les produce hasta “agrado” atenderlo pues, pues dicen, lo merecen al pagar por los servicios ofrecidos en un hotel de esta categoría “Gran turismo”, sin embargo a lo largo de su narrativa constantemente se puede apreciar dicha disonancia e incongruencia, además de los varios conflictos físicos y emocionales que ambas les generan.

Enseguida se presenta un concentrado de las respuestas al “Cuestionario para medir la labor emocional (TREMO).

		Participante 1				Participante 2				Participante 3			
		Nunca	A veces	Muchas Veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas Veces	Siempre	Nunca	A veces	Muchas Veces	Siempre
(EE)	El trato con los clientes implica mostrarse simpático.			X					X				X
	Me muestro afable frente a los clientes.				X				X				X
	En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes.			X					X				X
	Debo expresarme de forma simpática en el trato con los clientes.				X				X				X
	Para ser efectivo/a en mi trabajo debo mostrarme positivo y vital frente a las personas.			X					X				X
	Debo mostrarme amable ante los usuarios.				X				X				X
(NO)	Mi organización está atenta a las emociones que expreso ante los usuarios.				X				X				X
	En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes.			X					X				X
	En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios.		X						X				X
	Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicacion con los clientes.				X				X				X
	En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios.				X				X				X
	Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes.		X						X				X
(RE)	Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios			X					X				X
	Para hacer bien mi trabajo debo ser "un poco psicólogo" con los	X						X			X		
	Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del usuario.				X				X				X
	Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional.			X					X			X	
	En mi trabajo estar atento a las emociones es importante.			X					X				X
(CE)	Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme.				X				X				X
	Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme.				X				X				X
	Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo.		X						X			X	
	En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos.		X						X			X	
(DE)	En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento.		X				X					X	
	Trabajo con usuarios que me desagradan, pero ellos no lo notan.	X					X					X	
	En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad.			X			X					X	
	Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular.		X						X			X	
	En mi trabajo muestro sentimientos que no corresponden con lo que verdaderamente siento.			X			X					X	
	Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando en realidad me son indiferentes.				X		X					X	
	VALORES DE RESPUESTA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

GENERAL		
	Fa	%
Siempre	48	59%
Muchas Veces	19	23%
A veces	12	15%
Nunca	2	2%
Total	81	100%

9. DISCUSIÓN CON AUTORES

La discusión, explica Day (1996), es la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación, dándoles un sentido acorde a los conceptos teóricos. Como corresponde a la metodología cualitativa utilizada para en este trabajo, se exponen los datos obtenidos a través del análisis de las fases conceptuales, metodológicas y empíricas antes expuestas, así como su contrastación con los trabajos realizados por Hochschild (1975;1979;1983;1990 y 2008), Enríquez (2008), Rogers (1961) y Le Breton (1998), entre otros.

El trabajo de Hochschild (1983), se enfoca a los sectores de la economía, en los que la calidad en la prestación del servicio emocional es la principal fuente para obtener una ventaja competitiva. En el sector hotelero, debido a la oferta de hoteles, instalaciones y servicios que en la actualidad se ofrecen, los hoteles se esmeran en ofrecer beneficios y productos que los distingan, entre los que se encuentra la calidad del servicio emocional que los empleados ofrecen a los clientes y huéspedes, por lo que la experiencia emocional de estos es una pieza clave (Manosso, et, al. 2013). Estos esfuerzos, agregan, Montoya y cols (2009), van encaminados a conseguir la fidelidad de los clientes, y con ello, el provecho económico del hotel. Por ello, además de que se exige a los empleados que se comporten de acuerdo con las expectativas de los huéspedes, tienen la obligación de sostener este ofrecimiento (que denominamos de calidad emocional) aun en horarios y turnos laborales extensos que los privan de una vida social y familiar; cuestiones que, ciertamente, le complican la tarea.

Las políticas y protocolos impuestos por este tipo de organizaciones (hoteleras), de acuerdo con Morris y Feldman, (1996), se especifican en los manuales de operación y reglamentos internos. Lo que se pudo constatar, a través de los tres empleados participantes, ya que en el hotel donde laboran se les entrega (al ingresar) un “Código de ética y de conducta”, donde están establecidos estos *estatutos emocionales*. Esto es señalado por Hochschild (1979) como “reglas del sentimiento” (p. 551), las que no sólo forman parte de la vida privada de los participantes, sino que se vuelven públicas -como es el caso, en el área laboral- y se manifiestan en “arreglos estructurales y sociales que subyacen ante aquello que conmueve, y las formas de expresión, así como las denominaciones particulares” (p. 218). En esto es lo que Hochschild (1983) entiende como “labor emocional” (p. 218) y Grandey (2000), confirma desde el ángulo de las estrategias de “regulación emocional” (p. 95), que son necesarias para que los empleados, gracias a un determinado desempeño emocional, logren conservar su puesto y su salario. En esta línea y a través de su narrativa, estos tres trabajadores coincidieron en la importancia de las competencias físicas y laborales que poseen, pero, sobre todo, reconocieron que fueron sus habilidades emocionales las que se tomaron en cuenta para lograr el puesto deseado. Esto coincide con lo encontrado por Hochschild, (1983), quien afirma que en el reclutamiento del personal que atiende a los clientes, uno de los criterios más importantes es la condición emocional de los candidatos al puesto y que se seleccionan a las

personas que, además de que cuentan con estudios profesionales y experiencia laboral, tienen competencias cognitivas y emocionales que son necesarias para dar un servicio de calidad emocional, entre estas; actitud positiva, mostrar compromiso hacia la empresa, e incluso, como señala Martínez (2005), se incluyen las experiencias emocionales del candidato. Esto es, toman en cuenta las habilidades de socialización, relación con líderes, subordinados y colegas, así como el contexto social del candidato (que incluye valores culturales y sociales). Además de la imagen que para la organización es la deseada según el estándar de calidad que se pretende ofrecer. Debido a esto, encontramos como características notorias en los tres participantes, su juventud, un carácter alegre y optimista, cuentan con estudios universitarios y tienen experiencia en puestos de servicio a clientes.

Tal como lo encontraron Ashforth y Humphrey (1993), Hochschild (1983) Sugrue (1982 en Olesen y Bone 1998) y Martínez (2001), los hoteles, como otras compañías estudiadas por ellos, utilizan estrategias de supervisión del comportamiento laboral-emocional constantes, a fin de que sus empleados muestren emociones determinadas (que los clientes catalogan como *positivas*) y con ello aumente la productividad de la empresa. En este caso, los tres participantes de nuestra investigación compartieron los programas de supervisión del desempeño que son utilizados por el hotel y en qué consiste cada uno a fin de que los empleados se comporten de acuerdo con las demandas y objetivos de la compañía. Así, a través de la mirada de los clientes, los jefes e incluso huéspedes ficticios, se evalúa desde una perspectiva fuertemente crítica - según lo señalan los tres participantes-, la actitud y disposición emocional que caracterizan su trabajo y el servicio que ofrecen. Si la calificación es negativa se reciben sanciones no sólo a modo de regaño sino también de forma económica, sin olvidar que bajo su responsabilidad está que el hotel mantenga la clasificación y el prestigio con el que compite con hoteles de la misma cadena a la que pertenecen y también con otros a nivel nacional, pues, como se dijo, las empresas hoteleras son calificadas mediante programas de evaluación internacional. Por ello, el sentido de nuestro trabajo fue descubrir la experiencia emocional de estos empleados identificando los elementos que les caracterizan, pero también los que comparten, pues entenderlos, según Enríquez (2008), requirió la observación, escucha y análisis de su vida cotidiana, el día a día en la ejecución de sus labores a través de formas de expresión captadas durante las entrevistas y mediante la identificación de sus emociones. A través de este análisis, conforme lo señala la autora, se reconocieron las estrategias que utilizan estos trabajadores para afrontar lo que se experimenta en el contexto laboral-emocional, es decir, en el campo subjetivo de la emoción, a decir de Bericat (2012).

Enseguida se establece la contrastación de lo encontrado en el análisis de las narrativas de los tres casos estudiados y lo que señalan los autores; de esta manera confirmamos, corroboramos o diferimos lo dicho por unos y otros.

Tal como lo arrojaron los hallazgos, en este hotel las demandas emocionales, según lo expresado por los tres entrevistados, coinciden con lo que señalan autores como Hochschild (1990 en Kemper, 1990), Hochschild (1983), Grandey, (2000) y Xiaofen (2017), en cuanto a que los empleados habrán de mostrar y experienciar una actitud de servicio, amabilidad, tacto, mostrarse sonrientes, interesados y afectuosos (entre otras cuestiones) con los clientes, pero también generar en ellos la experiencia de que son apreciados, respetados, valorados y queridos. Asimismo, habrán de establecer relaciones cercanas y afectuosas, de tal manera, que el cliente considere que guarda un vínculo que le afilia con el hotel. Todo ello, implica, que el empleado logre posponer, controlar, e incluso, olvidar las propias emociones, así como sus problemas personales. En esta línea, los dos trabajadores que sirven alimentos (Lute"; "Mesero de servicio a cuartos" y Vimo"; "Capitán de meseros") agregan que, además todo debe estar impecable. "Vimo" agrega, que en el área del restaurante, debe anticiparse a los deseos del cliente, conocer sus preferencias, recordar su apellido, estar en alerta constante para que el cliente no tenga que buscar a un mesero, y al mismo tiempo, da la cara por tareas que corresponden a la cocina. Los tres trabajadores hacen énfasis en que lo que hacen es con el único objetivo de que el cliente esté contento, es decir, todos sus esfuerzos van encaminados a otorgar un servicio de calidad emocional. También se aprecia en su narrativa lo que Hochschild (1983), señala; que sus emociones se han convertido en una preciada mercancía, y con ello, en objetos de intercambio en el mercado laboral.

Siguiendo a Merleau-Ponty (1957 citado en Cervantes, 2016), quien entiende las emociones como comportamientos, modos de ser y de estar en el mundo en un indisoluble nexo y que comunican la manera como se establecen las relaciones con los demás, encontramos que cada experiencia vivida por estos empleados se impregna de las características de dónde, con quién y bajo qué contexto tuvieron estas experiencias. Así, para "Lute", la decisión de trabajar en este hotel se sostiene por qué; a) es considerado uno de los de mayor prestigio de la localidad, b) le genera el reconocimiento de su familia, pero especialmente de su padre, c) los antecedentes paternos en este tipo de trabajo, le genera cierto prestigio ante sus compañeros. Por su parte, "Vimo", al lograr su ascenso a "Capitán de meseros" al año de haber ingresado a la compañía, desde entonces, esto le confirma el aprendizaje de meseros con muchos años de experiencia, quienes le transmitieron que *realizar siempre un buen trabajo ante cualquier circunstancia conduce al éxito*; aprendizajes que, desde hace cinco años permean su trabajo.

Respecto a "Almu" ("Supervisora de recepción"), vemos que el hecho de haber fungido como cuidadora de sus hermanos menores (pues cuando sus hermanas mayores salieron de casa su madre le asignó esta tarea), le generó el aprendizaje, desde muy joven, de hacerse responsable de los demás y de contar con un sentido del deber, que, en ocasiones, llega a rebasar sus posibilidades, por ejemplo, cuando estando enferma se presenta a trabajar. Asimismo, creemos

que, haber obtenido pronto el ascenso a este puesto podría representar una experiencia semejante a la de su historia familiar; hacerse cargo de los demás.

En cuanto a coincidencias, los tres empleados reconocen que tienen las habilidades emocionales que los identifica como miembros de este tipo de empresa, tales como ser exigentes consigo mismos, tener temple ante situaciones adversas y una constante actitud de servicio, lo que se asemeja al señalamiento de Enríquez (2008), Hochschild (1979) y Le Bretón (1999), cuando se refieren al *entrenamiento emocional*, como la acción consciente o inconsciente que realizan los individuos para administrar sus emociones en cuanto a lo que sienten, lo qué que se obligan a sentir, cómo, cuándo y ante quiénes. De esta manera, señalan dichos autores se muestra la vinculación existente entre las ideas culturales, el arreglo estructural y las negociaciones (o gestiones), que realizan los individuos para ser admitidos por los miembros de cierta comunidad en un tiempo determinado, y de esta manera, responder de manera *apropiada* a ciertas situaciones. Al respecto, "Lute" expresa que es muy resuelto y que se concentra siempre en aprender y comprender las técnicas del trabajo y lo que se espera de él, en tanto que "Vimo", admite ser muy tranquilo y positivo y en la narrativa de "Almu", se señala que desde pequeña oculta emociones de enojo y tristeza, que trata de ser *positiva* y alegre, pues, además de saberse poseedora de un gran sentido del deber, tiene la creencia de que los demás no tienen la culpa de sus problemas.

En cuanto al concepto de *regulación emocional* de Hochschild (1979; 1980; 1983), que sostiene la *cosificación* de las emociones al convertirlas en un producto del mercado, y por tanto, que se puede comercializar, esto se corrobora de diversas maneras por los tres colaboradores, quienes, aunque le imprimen su sello personal, asumen la exigencia de transformar la experiencia emocional que, al decir de Rogers (1961) se registra organísmicamente, para representar o vivenciar, aquellas emociones que les son exigidas desde la contratación y que son condición ineludible para permanecer en puesto. Por ejemplo, cuando "Lute" considera que es una hipocresía simular lo que se siente, encontramos una clara alusión a lo que Hochschild (1990 en Kepner, 1990), señala como una "actuación superficial" (p. 10), que es la mejor manera de lograr la regulación emocional, puesto que no se aparenta la emoción, sino que *verdaderamente se siente,* aunque haya sido autoinducida. También en "Lute" encontramos un ejemplo de lo que Goffman (2005), llama el *trabajo de cara*, cuando su preocupación central es atender "una gramática de comportamientos que indica a los actores la manera en que conviene situarse frente al otro" (p. 105). Cuando "Lute" considera que no ha cumplido a cabalidad lo que se le exige, esto le genera conflicto por no haber cumplido con las expectativas que la empresa deposita en él y las que tiene respecto a sí mismo. Goffman (2005), agrega que, no lograr el comportamiento indicado culturalmente, provoca que la persona se viva como alguien "indigno, incompleto e inferior, lo que algunas veces se encubrirá y otras lo hará portarse rebelde" (pág. 150): En el caso de "Lute", vemos las dos salidas, pues, así como se vive inadecuado, también llega a cometer, lo que dice, son *errores* en la ejecución de sus

tareas, pero que bien podemos considerar que son actos de rebeldía. Desde el ángulo de Rogers (1961), lo que acontece en “Lute” también son manifestaciones del conflicto que vive por una disonancia emocional, esto es, no empata su experiencia organísmica-emocional con la emoción que tiene que manifestar. Estas situaciones le han llegado a generar alteraciones en el estado de salud a “Lute”, produciéndole tensión y migrañas, entre otras cosas.

Una característica que distingue a los tres empleados, como ellos lo afirman, es que les gusta sentirse orgullosos de sí mismos y con grandes deseos de demostrarse y demostrar a los demás su capacidad para desarrollar un excelente trabajo. Le Breton (1998), denomina “códigos de interacción o de conductas afectivas” (pág. 88), que señalan cómo comportarse emocionalmente a fin de lograr la aceptación y un sentido de pertenencia a determinados grupos. De hecho, algo que revelaron en las entrevistas los tres participantes, es la importancia que tiene para ellos contar con el estatus que les confiere trabajar en un hotel “Gran turismo”, pues además de compartir este prestigio, entienden que los clientes que acuden a éste tienen el derecho recibir un excelente servicio, además de que lo pagan. Incluso “Vimo”, se da a la tarea de generar vínculos con ellos, cuestión que dice que le resulta *agradable*. Como se ve, por un lado, es inherente a ellos la “actuación profunda” (Hochschild, 1983), esto es, la expresión de una emoción que una persona considera *auténtica*, gracias a su entrenamiento emocional y sin la sospecha de que ha sido provocada intencionalmente. Y por el otro, hace referencia a lo que señala Kemper (1978b en Bericat, 2000), quien reconoce el estatus como la posición que se tiene y que obliga al cumplimiento de ciertas expectativas, voluntaria o involuntariamente, por placer o para recibir alguna recompensa (como cliente o empleado). A diferencia del poder, que se refiere al ejercicio sobre otro para conseguir el logro de uno mismo; en la interacción social, cada uno interactuará según el poder y estatus que tenga. Por el estatus que reconocen en los clientes a quienes den servicio, estos tres trabajadores, realizan un servicio de *calidad emocional*, llevado a cabo mediante la adecuada regulación emocional (gracias a la actuación profunda), cumpliendo así con lo requerido por la compañía para el éxito económico, y con ello, también el logro de sus objetivos individuales.

En cuanto a la vivencia del conflicto del “Lute”, “Almu y “Vimo”, encontramos similitud con lo señalado por Scott (1991 en Olesen y Bone 1998), en cuanto a que las experiencias que viven los empleados en la empresa donde trabajan están construidas de momentos y contextos cotidianos, por lo que cada experiencia es reconfigurada y va tomando nuevos significados emocionales en el empleado. Sin embargo, aunque las personas cuentan con un amplio abanico de posibilidades, podemos decir que existe un común denominador en los tres empleados al interactuar con los clientes del hotel, que consiste en complacerlos emocionalmente, sea mediante manifestaciones faciales, actitudinales, relacionales o de comunicación. Esto ayuda a comprender el desempeño emocional de estos trabajadores en su labor cotidiana, así como aquello que les genera conflicto, bien sea por; a) las demandas laborales de este tipo de empleo, b) el encuentro emocional en el

ejercicio de su labor, c) sus propias experiencias y el entrenamiento emocional al que fueron sujetos d) las interacciones empleado-cliente-jefes-compañeros de trabajo, e) los constantes programas de evaluación y vigilancia, y f) por supuesto, el conflicto debido a la disonancia emocional y la incongruencia que a veces viven.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los tres colaboradores son las demandas laborales de hoteles, que, como este, ofrecen *un excelente servicio para buscar que el cliente este cómodo y feliz en todo momento*. Esto les implica tal esfuerzo (físico y emocional), que los lleva a descuidar su salud, sobre todo cuando no cuentan con horarios para tomar sus alimentos y con los tiempos de descanso adecuados. Por ejemplo, “Lute” tiene que dormir en el camión cuando sale del trabajo y tiene que asistir a clases. “Vimo” confiesa que a veces no ingiere alimento durante casi 10 horas continuas y “Almu”, que, debido al estrés y presiones del trabajo, ha padecido gastritis y alopecia.

“Vimo” agrega que él y sus colaboradores tienen dificultades por la actitud *controladora* de su jefe, lo que les lleva a cometer errores por olvidos y distracciones o a ser torpes con las manos y sentirse confusos. Esto les lleva sentir temor por parecer incompetentes, no solo ante el juicio de sus superiores, sino también de sí mismos. Esto concuerda con lo que Le Bretón (1999), señala acerca de cómo afecta en la autoestima del individuo cuando la imagen que proyecta no es acorde con lo esperado, según el juicio de los demás o al suyo propio; conflicto que también promueve que, voluntariamente se busque el incumplimiento de dichas expectativas. La tensión que esto produce, según afirman estos dos empleados (“Vimo” y “Lute”), les produce diversos malestares físicos. En el mismo sentido, “Vimo” expresó emociones de ansiedad, impotencia y frustración en la interacción con su jefe, al que describe como una persona injusta, exigente y que aplica sanciones exageradas, así como regaños y llamadas de atención constantes y a la menor provocación. Lo anterior coincide con lo señalado por Rogers (1961), respecto al conflicto por incongruencia emocional y también por Kemper (1998, en Bericat , 2000), en cuanto al ejercicio del poder; cuando el individuo con menos poder se siente vulnerable, esto puede generarle miedo, ansiedad y/o vergüenza que se asocian con la impotencia de enfrentar al que cuenta con mayor poder. Por su parte, Corsi (1994), agrega que, en un caso de conflicto interrelacionar por poder, la balanza se inclina a favor de una de las dos partes, lo que dependerá de la situación y el estatus social de cada integrante, lo que abarca, entre otras cosas; la capacidad y habilidades sociales y emocionales que se posean, así como el estatus, poder y autoridad. Esto pondrá en situaciones emocionales diferentes a cada participante y aunque ambos, probablemente cuentan con su propio conflicto, el más vulnerable tendrá que aplicar un mayor trabajo de regulación emocional y elaborar una gestión emocional más complicada, según de las normas sociales o laborales planteadas.

La alta rotación de personal, la falta de éste, la alta ocupación o la llegada de grandes grupos al hotel, generan una sobrecarga de trabajo para los servicios de recepción, restaurante y el servicio a cuartos que desempeñan “Almu”, “Vimo” y “Lute” (respectivamente), dificultando que cumplan con los lineamientos de excelencia requeridos por los huéspedes y por el hotel, afirman los tres entrevistados. El conflicto que esto genera, además de lo que señala Rogers (1961), en cuanto a la incongruencia y Hochschild (1983), respecto a la disonancia emocional, Karatepe y Uludag (2008), encuentran en sus investigaciones, que este tipo de exigencias provocan un agotamiento físico y también emocional, que consideran como una de las situaciones que más repercuten en la salud.

En el caso de nuestro trabajo y por lo expuesto en el capítulo anterior, la disonancia emocional es vivida por cada uno de los tres empleados de diferente manera como se aprecia a continuación.

Cuando “Lute” tiene una situación difícil con un cliente debido a su *mal humor*, se propone agradarlo, pero si no lo consigue, esto le produce un gran desánimo que tiene que contener para no incomodar al huésped. “Almu”, quien es uno de los primeros contactos del cliente con el hotel (en Recepción), debe tratar con toda clase de clientes y tomar el control de la situación, como dice, *sin desmoronarse*, permaneciendo ecuánime, aunque sienta miedo, o cuando se vive vulnerable ante clientes que se presentan en estado de ebriedad y se tornan *sumamente agresivos* con ella; situaciones que le generan enojo, impotencia y coraje por aguantar los insultos del cliente. De acuerdo con el planteamiento de Goffman (2001), en torno al “trabajo de la cara” (p. 5), en el ámbito de las empresas hoteleras, “Almu” (y cualquier otro empleado) debe contar con habilidades para controlar la interacción con el cliente, entre las principales, mantener el ánimo frente a la presión, no responder a los clientes y controlar la conducta de éstos. Esta labor emocional le requiere a “Almu” de una eficiente regulación emocional, sin embargo, cuando ella se vive vulnerable, con coraje, impotencia, frustración y llanto, la disonancia emocional (Hochschild,1983), o incongruencia (Rogers, 1961), vivida, le desencadena una baja de energía que tiene consecuencias más allá del ámbito laboral, pues reditúa en afectaciones físicas y psicológicas de mayor relevancia. Se mencionaba la investigación de Xiaofén (2017) intitulada “Emotional Labor Strategy of Hotel Frontline Employees: The Antecedents and Consequences”, que corrobora esto de la siguiente manera;

> Para las personas, el trabajo emocional tiene un impacto negativo, incluida la autoalienación, la despersonalización, el estrés laboral, el agotamiento laboral, etc. El trabajo emocional a largo plazo para los empleados del servicio puede causar fácilmente, como resultado, el agotamiento emocional, causando efectos negativos en la actitud laboral y la satisfacción y favoreciendo el agotamiento (p. 427).

Lo encontrado en la investigación de Xiaofén (2017), confirma lo encontrado por Hochschild (1983; 1990); la exigencia de que los empleados que tiene relaciones directas con el cliente, no sólo le transmitan las emociones que éste desea, necesita o espera sino que, además, están sometidos a la exigencia de lograr que éste perciba y experimente estas emociones: cuestiones que les requieren un notable esfuerzo físico y emocional que les provoca estrés, tensión y presión con las correspondientes consecuencias físicas y psicológicas.

Cuando estos tres empleados tienen problemas en su vida familiar o social, coinciden en que tienen que guardarse de expresarlo, a fin de no tener conflictos laborales por regaños, castigos, sanciones, o incluso, la pérdida del empleo, pues dependen de las buenas calificaciones en los diversos programas de evaluación a que son sometidos. En relación con las calificaciones que debe obtener de su jefe, “Vimo” reporta que la actitud de éste le genera emociones que no le puede expresar, y que esta contención, agrega, le cuesta a veces tanto trabajo, que tiene miedo de que se refleje en su rostro. Al respecto, Goffman (2005), asevera que cada persona hace un trabajo de regulación emocional (que en el entorno laboral Hochschild (1983), llama labor emocional), en la expresión facial con tal de lograr la coherencia entre lo que piensa y siente. Goffman (2005) enfatiza que cuando no se tiene el completo control de la situación social no es posible hacer prevalecer las numerosas reglas sociales que son importantes en la relación y la comunicación.

En cuanto a “Lute”, comparte que considera a su jefe inmediato menos competente que él, por lo que no le confiere la jerarquía (estatus y poder para Kemper 1998), por lo que a veces no puede contener sus emociones y explota en su presencia cuando tiene presiones labores. Sin embargo, posteriormente a lo que él llama “arranques” y tras una reflexión, se siente mal por no haber *actuado adecuadamente*. Lo anterior es entendido por Goffman (2005), de la siguiente manera: las leyes sociales (reglas de la emoción para Hochschild, 1979), son pre-entendidas por los miembrso de un cierto contexto social, quienes, al no cumplirlas en algún rubro o en determinada situación, puede llegar a hacer sentir que es “indigno, incompleto e inferior” (pág. 150). En la posición opuesta, “Almu” al reconocerse como líder, lo que le provoca un gran conflicto es considerarse *un mal ejemplo* para las integrantes de su equipo. En el área de “Recepción”, al decir de Le Breton (1998), se ha generado una “cultura afectiva” (p. 118), donde los integrantes expresan emociones y conductas adecuadas a su contexto, estatus social, edad, condición, sexo, etc., Kemper (1978b, en Bericat, 2000) señala que se tiene que contener las emociones no solo frente al cliente, sino frente a los compañeros y subordinados para evitar el riesgo de desprestigiar la imagen que desea proyectar.

Una de las fuentes de conflicto más difíciles de afrontar para los tres empleados es el hecho de que las evaluaciones y calificaciones no dependen sólo de su desempeño ya que involucran a todos los miembros del equipo, departamento, e incluso, de cualquier puesto del hotel. Como se ha

mencionado, los operativos de evaluación y calificación con constantes y se aparejan de sobresaltos, ansiedades, temores y estados de alerta que permean el ambiente y la cultura laboral, entre estos; el Programa “Prometeo” (o del falso huésped anónimo), el “Cuestionario de calidad en el servicio” denominado “Linc” (que llenan los huéspedes cuando se van), el “foco rojo” (la identificación de un huésped *conflictivo*, insatisfecho o contrariado), la calificación de los clientes (en cuanto a las instalaciones y servicios recibidos) que se reporta en el “Trip Advisor” y la constante vigilancia de los jefes y sanciones ante cualquier reclamo de los clientes. Por lo que, como lo señala Hochschild, (1990 en Enríquez-Rosas 2008), cada uno de ellos, hace un esfuerzo por cambiar las emociones a través de los “mecanismos desde adentro hacia afuera” (p. 250), y viceversa. A lo anterior se suma que, la organización no felicita a los empleados por las buenas calificaciones en la misma proporción en que los regañan y castigan, por lo que, como dice Le Breton 1998), resulta imprescindible una voluntad (emocional) capaz de sobreponerse a condiciones adversas. Sin embargo, estas situaciones cuya resolución escapa a las propias manos, genera en los tres colaboradores, sentimientos de frustración, enojo, impotencia y un sentimiento de injusticia que promueve el desapego de la empresa y una notable desmotivación. La falta de reconocimiento ante el esfuerzo de las personas, al decir de Rogers (1961), les deja en una condición de conflicto y vulnerabilidad que les impulsa, o bien, a un cambio en vías de mejorar, pero también a dejarles aún más desanimados.

En cuanto a algunas de las estrategias para enfrentar y lograr superar los conflictos por las altas demandas emocionales que les plantea el trabajo, “Lute”, “Almu” y “Vimo” compartieron las siguientes. Los tres coinciden en que la manera más importante para sortear las adversidades consiste en obtener el agradecimiento personal del cliente, pues esto los motiva y complace. Otro de los incentivos es obtener altas calificaciones en los dispositivos de evaluación y calificación señalados, pues esto les da la percepción de que son competentes y ello les hace sentir satisfechos consigo mismos. Rogers (1959), alude a la necesidad que tienen las personas de contar con una imagen de sí mismas que consideran positiva, particularmente cuando desde pequeños se les crea la necesidad de ser recompensado por los demás sin que se promueva la consideración hacia sí mismos, creándose así, una dependencia a la aprobación externa o “condiciones de valor” (p.224). En los tres empleados del hotel estudiados, encontramos que dependen enormemente del reconocimiento de los clientes y de sus superiores, por lo que el logro de ello, como estrategia de afrontamiento, es poco conveniente, pues les deja en desventaja, pues no sólo dependen del reconocimiento externo (y no del propio) sino que también los logros no dependen del propio desempeño sino del de los demás.

Otra de las formas de afrontar los conflictos en el trabajo es la liberación de los sentimientos contenidos, como lo señala Le Breton (1998). Esto sucedió con los tres trabajadores, quienes expresaron que *desahogar* sus emociones con alguien es fundamental para sentirse mejor, sobre

todo, después de vivir situaciones difíciles en el trabajo. “Lute”, por ejemplo, afirma que es su padre quien lo escucha y le da el apoyo, la guía y comprensión que necesita, por lo que, recurrir a él de manera cotidiana, le hace sentirse mucho mejor. “Almu” les confiere esas cualidades a sus amigas cercanas y “Vimo” encuentra satisfacción en la relación con personas y clientes que cataloga como cultos, educados, inteligentes, etc., y por ello, les puede aprender lo conveniente para lograr un mejor desempeño.

Por otro lado, al finalizar nuestras entrevistas, los tres participantes manifestaron que haber sido escuchados les hizo sentir bien y más ligeros. Esto se empata con lo señalado por diversos autores en el campo de la psicoterapia, como es el caso de Zohn-Muldoon, Gómez-Gómez y Enríquez-Rosas (2015), quienes afirman que uno de los mayores intereses de la psicoterapia es comprender el contexto “histórico-sociocultural” de los individuos (p. 7), pues en ello estriba la eficacia de la comprensión y el acompañamiento que se les pueda brindar. Si estos aspectos se logran, en el acompañamiento psicoterapéutico, tanto el cliente como el psicoterapeuta cuentan con mayores posibilidades para identificar los patrones emocionales que dificultan o impiden el desarrollo del primero. De ahí que, privilegiar la relación interpersonal y el diálogo cercano y la aceptación, promueve que los consultantes expresen las emociones contenidas, pues no viven el temor de enfrentar juicios o descalificaciones por parte del otro; de esta manera, pueden exponer sus experiencias, ampliar su darse cuenta, comprenderlas, aceptarlas, transformarlas y reorganizarlas en pro de un funcionamiento mejor. Martínez (2001), por su parte, asevera que, en el abordaje de cualquier proceso psicológico no puede dejarse de lado el ingrediente emocional, más aún, cuando se presentan situaciones de conflicto emocional. Para Feixas y Miró (1993), unas de las cuestiones más relevantes del desempeño de un psicoterapeuta es que posea “conocimientos específicos sobre, la dinámica de la personalidad los principios de la interacción social, los procesos cognitivos y emocionales” (p. 21). Por ello, conocer los dinamismos, maniobras, ordenamientos y negociaciones emocionales que llevan a cabo las personas es indispensable para cualquier profesional de la psicoterapia, independientemente de su marco o perspectiva de trabajo. Por su parte, Cervantes (2016), recalca la importancia de reconocer el actuar del consultante en su vida diaria -lo que incluye el ámbito laboral-, pues ésta es la mejor manera en que él comunica cómo se encuentra, lo que logra, se le dificulta y elige, así cómo y hasta dónde quiere llegar.

Cerramos este apartado con lo que se señalaba en el Capítulo 6 “Prepararse para un buen acompañar”; visibilizamos diversas facetas del conflicto emocional, cómo este se presenta y cuál es la vivencia de estos trabajadores, lo que además de ser relevante en la vida de estas tres personas, también lo es de la psicoterapia y de la vida social.

10. CONCLUSIONES

Esta investigación, cuya finalidad fue descubrir la experiencia emocional de tres trabajadores de hotelería, durante su desarrollo fue revelando cómo refirieron esta experiencia, cuáles eran sus conflictos y las estrategias de afrontamiento utilizadas; todo ello acorde con los objetivos planteados. El marco desde el cual se buscaron estas comprensiones fue el de Arlie Hochschild en sus diversas obras (1979; 1983; 1990), así como otros de los exponentes de la Sociología de las emociones, como Kemper (1998), sobre todo, del posicionamiento moderado de Enríquez (2008), quien considera que las emociones son una expresión, tanto de las condiciones individuales como del contexto social. Ello fue complementado por las aportaciones que, en cuanto al conflicto emocional hacen Rogers (1961), y Hochschild (1983), quienes lo conceptualizan como incongruencia y disonancia emocional respectivamente. Ello, con el objeto de visibilizar una problemática social/emocional que hasta hace poco se ha visibilizado; la comercialización de las emociones y los apuros que esto genera en los empleados.

La dinámica emocional que ponen en juego los actores sociales sea en la interacción social o en el contexto laboral, así como los conflictos, apuros, problemas, situaciones de crisis y su impacto en términos de enriquecer o limitar el desarrollo de las personas y sus entornos, creemos que compete al campo de la psicoterapia.

De acuerdo con lo que encontramos, podemos decir que la situación de estos tres empleados se apareja con algún tipo de conflicto emocional durante el desempeño de un trabajo donde tienen contacto directo con los clientes y huéspedes (de un Hotel categoría “Gran Turismo” de la localidad), dadas las exigencias laborales de brindar un trabajo que llamamos de *calidad emocional*. Para tener éxito en esto, estos tres empleados, “Lute”, “Almu” y “Vimo”, tuvieron que realizar las siguientes maniobras; 1) Llevar a cabo una gestión de las emociones. 2) Sostener esta gestión en un esquema de creencias, percepciones, aprendizajes, etc., que indican cómo, cuándo, con quién, de qué manera, etc., han de vivir y expresar sus emociones, lo que es reconocido por Hochschild (1990 en Kepner 1990) como regulación emocional. 3) Sostener este esquema en una “actuación profunda de las emociones” (1990 en Kemper, 1990, p. 120), que significa que las emociones, aun cuando sean autoinducidas, se viven y no se aparentan. 4) Cumplir las reglas del sentimiento (Hochschild 1979; Le Bretón (1998) instituidas por la empresa hotelera. 5) Realizar una eficiente *labor emocional*, o sea, “la gestión de emociones que hacemos por un salario” (Hochschild, 1990, p. 118). Encontramos, además, que esta gestión o administración de las emociones (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Enríquez-Rosas, 2008; Xiaofen, 2017), que hacen los tres

empleados, favoreció un conflicto emocional que cada uno vivió, cualificó y afrontó según sus particularidades. Y aunque no podemos señalar puntualmente en cuáles de estos aspectos se manifestó mayormente el conflicto, según lo encontrado en sus narrativas y corroborado por los autores arriba señalados, sabemos, que es el punto donde los empleados transgreden su experiencia emocional; o sea, donde emerge incongruencia y/o disonancia emocional.

Dado que una de las principales metas de la industria hotelera es lograr la satisfacción *total* del cliente, para así ganar su lealtad y los beneficios económicos que requieren, estas empresas han acudido a utilizar a las emociones como moneda de intercambio, por lo que exigen a sus empleados que las produzcan y administren de manera conveniente, a fin de que logren la atracción, fidelidad, permanencia y satisfacción total de los clientes. Los tres empleados coincidieron en que este es su principal objetivo laboral y también, que su vida familiar y social está encaminada a adquirir y fortalecer las habilidades necesarias para alcanzarlo.

En cuanto a la relación entre poder y estatus establecidos en la sociedad, - que dicta, que mientras mayor se considere el estatus de la persona con la que se va a interactuar, mayores privilegios se le desean otorgar, (ej. empleado- cliente), y que, a una persona con más poder se le dará lo que desea por temor a consecuencias negativas para el propio individuo. (ej. empleado-jefe)-; y la habilidad de llevar a cabo una actuación superficial, es decir, el intento de modificar y adecuar la expresión emocional independietemente de la emoción realmente sentida (Kemper, 1998). En todos los casos anteriores, el empleado lleva a cabo lo que se reconoce como labor emocional, nombrada así por Hochschild (1983).

Los casos analizados en nuestra investigación, si bien, corresponden a tres empleados que desempeñan cargos en la “Recepción” del hotel, como “Mesero de servicio a cuartos” y “Capitán de meseros”, lo encontrado bien puede extenderse a otros empleos y a otras personas, sobre todo, porque en contexto laboral que vivimos en la actualidad, son cada vez más numerosas las empresas se rigen bajo la consigna de que a los clientes se les habrá de transmitir y generar experiencias emocionales que se han instituido socialmente como gratificantes y/o positivas. Esta situación revela cómo se exige que las personas *cosifiquen* sus emociones, esto es, las traten como una mercancía que se ofrece a fin de obtener y conservar un empleo y un salario que les permita la subsistencia; lo que Hochschild (1990), y Grandey (2000) denominan labor emocional.

Encontramos que la exigencia de la labor emocional acrecienta los esfuerzos de un individuo que, de por sí, es impulsado a operar sobre sus emociones con tal de adecuarse al intercambio social y el contexto cultural, familiar, religioso, etc., pero, además, habrá de hacerlo con lo que establece el hotel, si es que quiere conseguir y permanecer en su empleo. Así, “”Lute”, “Almu” y “Vimo”, se obligaron, no sólo a transformar lo que sentían y admitieron que estaban obligados a

sentir, sino que, además, asumieron la tarea de generar en el cliente y los huéspedes, experiencias emocionales que les fueran afectivamente gratificantes. Estas situaciones, que son una constante en el ramo hotelero, pero también en otras empresas (como en las aerolíneas, restaurantes, “call center”, etc.), generan un menoscabo en el potencial de las personas, sobre todo cuando estos empleados (como cualquier otra persona), se encuentran involucrados en problemáticas de la vida diaria.

A lo largo de este trabajo encontramos numerosas evidencias que nos posibilitaron dar respuesta a una de nuestras preguntas de investigación: ¿Cuál es la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad que dan servicio directo al cliente a partir de la demanda de ofrecer un servicio de calidad emocional? Por lo que toca a la pregunta de si los participantes, al hacer contacto con una experiencia emocional distinta a la exigida por su trabajo, identifican un posible conflicto, podemos decir que se responde afirmativamente. De manera particular, cuando “el desempeño emocional de sus empleados [de un hotel] tiene un efecto en los resultados, incluida la retención y satisfacción de los clientes” (Xiaofen, 2017, p. 425).

Asimismo, según el análisis de las narrativas y la triangulación hecha con los resultados del “Cuestionario para medir la labor emocional (TREMO)”, encontramos la manera cómo viven y afrontan el conflicto los tres participantes en nuestro trabajo. De esta manera, es que también nos acercamos a nuestro objetivo; investigar la experiencia emocional de tres trabajadores de un hotel de la localidad a partir de las demandas laborales que les plantea ofrecer un servicio de calidad emocional a los huéspedes, y dado el caso, si es que esto les genera conflicto.

Podemos afirmar también que el trabajo realizado y los hallazgos logrados son de utilidad para el campo de la psicoterapia, en el entendido de que cuestiones relacionadas con los dinamismos emocionales y con los conflictos -en cualquiera de sus manifestaciones-, competen al profesional de la psicoterapia. Especialmente, cuando le solicitan o requieren de sus servicios, aquellas personas que tienen notorias carencias económicas -como sucede en la actualidad en nuestro país-, que laboran en industrias que les plantean el dilema de atender lo que la experiencia emocional les indica o satisfacer las exigencias emocionales que su trabajo les expone.

Algo relevante de señalar, es que, corroboramos lo señalado por Rafaeli & Sutton (1987), cuando aseguran que la labor emocional, además de estar presente en la relación empleado-cliente, también lo está en la relación empleado-organización, o sea, en la interacción con los jefes, colegas y subordinados, ya que como se descubrió en esta investigación, la regulación necesaria para llevar a cabo la labor emocional aparece implícita también en esas relaciones.

Respecto a la labor emocional realizada por los tres empleados en cuestión, vemos que cuando logran una “actuación profunda” (Hochschild,1990 en Kepner, 1990, p. 120), tienen mayores posibilidades de lidiar con el conflicto, inclusive llegan a no experimentarlo, no así cuando llevan a cabo una “actuación superficial” (p. 120). En el primer caso, el esfuerzo por lograr una labor emocional eficaz es menor, incluso, al decir de los entrevistados, esto les reditúa numerosos beneficios, tales como conocer nuevas personas, aprender de los clientes, crear vínculos, etc. En tanto que cuando se hace una actuación superficial y el cliente no lo nota, esto resulta benéfico para la organización y para el cliente, pero no así para el empleado. En estos últimos casos, los tres empleados reportaron algún tipo de malestar físico y psicológico, como migraña, gastritis y alopecia, así como agotamiento, frustración, impotencia, enojo y ansiedad, entre los más mencionados. Esto corrobora que cuando no empata la experiencia emocional propia con la exigida por el entorno familiar, social o laboral, el conflicto generado puede redituar en lo que se conoce como desgaste emocional o “burnout”. Situaciones que dejaban a “Lute” en desventaja por responsabilidades que no le correspondían, a “Vimo” cuando se le exigía suspender a alguno de los meseros por una causa que no consideraba justa o aucndo Almu” tenía que soportar los insultos y faltas de respeto por clientes en estado de ebriedad, nos llevan a confirmar que existe una estrecha relación entre la labor emocional y la disonancia o incongruencia emocional; cuanta mayor eficacia se logre en lo primero, hay menos posibilidades de lo segundo.

Para “Lute”, “Almu” y “Vimo”, con varios los beneficios de trabajar en un hotel “Gran Turismo” (la remuneración económica, el estatus de trabajar en un hotel de vanguardia, contar con un alto valor curricular y el reconocimiento de otros empleados y empleadores), lo que les facilita, en cierta medida, afrontar con éxito los conflictos mencionados, pero también reconocen que tienen la necesidad de expresarse de manera más consonante y congruente con una experiencia emocional que emerge ante la provocación de un diálogo cercano y aceptante, por ello, aprovechan la oportunidad de compartir con alguien sus inquietudes, resquebrajos y problemas laborales con alguien más que no les juzgue, sancione o inhiba y que, por el contrario, les brinde lo que sólo le piden a contadas personas: apoyo y soporte emocional.

Por otro lado, cuando el psicoterapeuta cuenta con conocimientos que versan en torno a la experiencia emocional, en cualquier campo y problemática, esto le es de suma utilidad, como lo resaltan Feixas y Miró (1993), ya que esto lo faculta a proyectar acciones eficientes, es decir, intervenciones que promuevan el desarrollo de las personas.

Es por medio de la actualización en el campo de conocimiento que se dan los pasos del saber, pero también es fundamental el deber que con la sociedad se tiene, particularmente con grandes sectores de la población que, por todos los medios intentan conseguir un empleo, a fin de cubrir sus necesidades básicas, y que, cuando lo consigue, invierte la mayor parte de su día, durante

5 o 6 días a la semana. Por lo que, reconocer sus emociones, conflictos y modos de afrontamiento en el lugar de trabajo, es primordial para entenderle, laboral, social y emocionalmente.

Uno de los retos más importantes y también apasionantes del psicoterapeuta, es el de actualizar sus acciones, no sólo profesionales sino también las que lleva a cabo en la vida diaria. En lo personal, mi interés por esta investigación surge de mi experiencia laboral, ya que haber trabajado en el sector turístico, me dio la oportunidad de vivenciar experiencias que familiares y amigos no compartían ya que no coincidían en los tiempos y horarios que yo tenía.

Son más de nueve millones de empleados en hoteles de nuestro país, (según la Secretaría de Turismo -SECTUR- en su página pública), quienes se esfuerzan por lograr y conservar su trabajo, a pesar de que sus condiciones de vida no empaten con las exigencias de estas empresas, por lo que se ven obligados a desplegar una serie de acciones para adquirir habilidades y competencias emocionales muy precisas y que nos siempre se logran, creándoles inseguridad, temor e incertidumbre (por lo menos), ya que va en juego, las más de las veces, el sustento de vida.

Como estudiante de la Maestría en Psicoterapia, creo en el compromiso de acompañar a las personas, sobre todo cuando solicitan mis servicios como consultantes, con el objeto de facilitar su desarrollo. Comprender lo que viven en el día a día, cuáles son los conflictos que experiencian, cómo los afrontan y cuáles son las herramientas con las que cuentan y las que necesitan para su propio desarrollo. Y como es el caso, de aquellos que ofrecen un servicio directo al cliente, enfrentando cada día lo que en esta investigación he encontrado.

El camino ha sido largo, complejo en muchas ocasiones y fascinante en otras, pero siempre enriquecedor, especialmente durante las entrevistas a los empleados que me ayudaron a llevar a cabo la parte más importante, considero yo, de este trabajo. La inmersión en su vivencia, a través de lo dialogado y compartido, me hizo comprender lo difícil de su labor. El apoyo por parte del director del hotel, del gerente de alimentos y bebidas y la gerente de recepción fue crucial, pues las facilidades prestadas en cuanto a horario e instalaciones fueron extraordinaria. Por ello, no puedo menos que estar sumamente agradecida.

REFERENCIAS

Abraham, R. (1998) “Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators”. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 24, no. 2. Pp. 229-246. Conultado el 10 de febrero del 2017 en https://www.researchgate.net/publication/13685931_Emotional_Dissonance_in_Organizations_Antecedents_Consequences_and_Moderators

Ashforth, B. y Humphrey, R. (1993). “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. Vol. 18 No. 1, pp.88-115 Consultado el 16 de febrero del 2017 en https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/243778103_Emotional_Labor_in_Service_Roles_The_Influence_of_Identity/links/54e7c4400cf2f7aa4d4e28d2.pdf

Arregui V. (2008). “Descartes y Wittgenstein sobre las emociones”. *Departamento de Antropología*. Navarra. España: Universidad de Navarra. Consultado el 15 de marzo del 2017 en: https://core.ac.uk/download/pdf/25069438.pdf

Berenguera, A., Fernández de Sanmamed Santos, M.J., Pons, M., Pujol, E., Rodríguez, D., y Saura, S. (2014). “Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las ciencias de la salud”. *Aportaciones de la investigación cualitativa.* Barcelona, España: Instituí Universitari d`Investigación en atención Priaria Jordi Gol.

Bericat, E. (2012). ” Emociones”. *Sociopedia.isa*. Universidad de Sevilla. Consultado el 28 de enero del 2017 en: http://www.sagepub.net/isa/resources/pdf/Emociones.pdf

Bericat, E. (2000). “La sociología de la emoción y la emoción en la sociología.” *Papers: Revista de Sociología*. Vol. 62. Pp. 145-176. Consultado el 10 de enero del 2018 en: https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n62/02102862n62p145.pdf

Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.

Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). “Las competencias emocionales”. *Facultad de educación. UNED.* Vol.1 No. 10. Universidad de Barcelona. Consultado el 12 de marzo del 2017 en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf

Botía, M. y Orozco, P. (2012). “Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas: Sus características en el sector turismo”. *Estudios y perspectivas en Turismo*. Vol. 21. No. 3. Buenos Aires. Consultado el 12 de marzo del 2017 en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006

Cacho, Y. (2015) “Nueva plataforma de clasificaciónn hotelera.” *Agencia Informativa Conacyt*. México. Consultado el 17 de diciembre de 2016, en: http://www.conacytprensa.mx/index.php/tecnologia/tic/2179-sistema-de-clasificacion-hotelera

Campo Redondo, M. S. (2004). “Epistemología y psicoterapia”. *Opción.* Universidad de Zulia. Vol. 20. No. 44, pp. 120-137. Consultado el 04 de abril del 2017 en: http://www.redalyc.org/pdf/310/31004407.pdf

Canales, F.; Alvarado, E., Pineda, E. (1986). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.

Cantú, H. (1999) *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc. Graw-Hill.

Cervantes, S., (2016). “La psicoterapia y la vida cotidiana”, en Zohn-Muldoon, T., Gómez-Gómez, N., Enríquez-Rosas, R., (2016) *Psicoterapia contemporánea: dilemas y perspectivas*. Guadalajara, Jal.: Repositorio ITESO.

Corral, Y. (2009) “Validez y confiabilidad de los instrumentos para la recolección de los datos”, *Revista Ciencias de la Educación, Segunda Etapa*, Vol. 19. No. 33, enero-junio, pp. 229- 247. Consultado el 10 de abril del 2017 en: http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1949/1/ycorral.pdf

Corsi, J. (1994). “Una mirada abarcativa sobre el problema de la violencia familiar”. Violencia familiar. Una mirada interdisciplinaria sobre un grave problema social”. Buenos Aires: Paidós. Consultado el 19 de enero del 2018 en: http://catedraunescodh.unam.mx/catedra/mujeres/menu_superior/Doc_basicos/5_biblioteca_virtual/7_violencia/16.pdf

Dantas, D. y Moreira, V. (2009). “El método fenomenológico crítico de investigación con base en el pensamiento de Merleau-Ponty”. *Terapia Psicológica*. Vol. 27. No. 2, diciembre 2009, pp.247-257. Consultado el 11 de abril del 2017 en: https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/15b59607fdc1d9d2?projector=1

Day, R. (1996). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Washington, DC: Organización panamericana de salud

De Souza, L. (2015). “Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula”.*Tesis doctoral*. Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación. Consultado el 16 de febrero del 2017 en: http://www.observatorioperu.com/2015/Junio/Tesis%20Doctoral-Competencias%20emocionales%20y%20resoluci%2B%C2%A6n%20de%20%20conflictos%20interpersonales.pdf

Diccionario de la Lengua Española (DLE). (2017). *Real Academia Española*. Madrid, España. Consultado el 20 de junio del 2017 en: http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk

Enríquez-Rosas, R. (2008). *El crisol de la pobreza*. Guadalajara, México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.

Entelman, R. (2002). *Teoría de conflictos*. Barcelona: Gedisa.

Equipo Princesa Yaiza (s/f) *Manual del empleado*, Playa Blanca, Islas Canarias, España. Consultado el 15 de mayo del 2017 en: www.princesayaiza.com/img/jobs/py.pdf

Esquivel, L. (2001). *El libro de las emociones*. México: e-libro.net.

Feldman, 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. Consultado el 17 de febrero del 2017 en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002

Fernández Núñez, L. (2006). “¿Cómo analizar datos cualitativos?” *Butlletí* LaRecerca, Ficha 7, pp. 1-13

Feixas, G. y Miró M. T. (1993) *Aproximaciones de Psicoterapia: una introducción a los tratamientos psicológicos*. Barcelona, España: Paidós.

Flores, R., Abreau, J.L. y Badii, M.H. (2008). “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*”. Daena: Interantional Journal of Good Conscience*. Vol. 3. No. 1

Fontaine, I. (2000). “Experiencia emocional, factor determinante en el desarrollo cerebral del niño/a pequeño/a*”. Estudios pedagógicos (Valdivia)* No. 26. Pp. 119-126. Consultado el 20 de octubre del 2017 en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052000000100009

Frijdi, N. (1986). *The Emotions.* England: Cambridge University Press.

Garb, N. (2000). “On Empirically Based Decision Making in Clinical Practice”. *Prevention & Treatment* Vol. 2 Art. 29.

García, F. (2002). *Resumen del libro: El cuestionario*. México: Editorial Limusa. S.A. de C.V. Consultado el 24 de agosto en: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf

García Manjón, J.V. y Pérez, M.C. (2008). El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales. Cuadernos de turismo. No. 21. Pp. 67-83. Consultado el 18 de enero de 2018 en: http://www.redalyc.org/pdf/398/39802103.pdf

Gay, P. y Salaman, G. (1992). “The culture of the customer”, *Journal of Management Studies*, Vol, 29. No. 5

Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

Goffman, E. (2005). *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face*. London: Penguin Books.

Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.

Grandey, A. (2000) “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”. *Journal of Ocupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 95-110. Consultado el 31 de enero del 2018 en http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n1/rdir09116.pdf

Grupo Barceló (2015). “Manual de bienvenida”. Consultado el 17 de marzo del 2017 en: https://issuu.com/barcelo0/docs/barcel___manual_de_bienvenida

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill.

Hochschild, A. (1975). “The Sociology of Feeling and Emotion: Selected Possibilities.” Ch.10. *Another Voice. Feminist perspectives on Social Life and Social Science.* Nueva York: Anchor Books.

Hochschild, A. (1979). Emotion Work. “Feeling Rules and Social Structure”. *American Journal of Sociology.* No. 85. pp. 551-575

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

Hochschild, A. (2008). *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Katz.

Instituto Costarricense de Turismo (ITC) (2002*). “*Servicio de recepción hotelera*”. Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica*. San José, Costa Rica. Consultado el 06 de febrero del 2018 en: http://www.ict.go https://es.slideshare.net/servicioprinte/curso-de-servicio-de-recepcion

James N., (1989) “Emotional labor: Skill and Work in the Social Regulation of feelings”, *The Sociological Review,* Vol. 37, Número 1, pp. 15–42. Consultado el 31 de enero del 2018 en http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-954X.1989.tb00019.x

Karatepe, O. M. & Coubtarash, H. (2014) “The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the ariline industry”. *Journal of Air Trasnport Management*. No. 40, pp. 182-19. Consultado el 19 de Agosto del 2017 en: https://www.researchgate.net/publication/264982414_The_effects_of_perceived_crowding_emotional_dissonance_and_emotional_exhaustion_on_critical_job_outcomes_A_study_of_ground_staff_in_the_airline_industry

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). “Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees, job performance: evidence from northern Cyprus” *International Journey Tourism* Vol. 10.

Kemper, Theodore D. (1990), *Research agenda in the sociology of emotions*. New York: State University of New York Press

Le Breton, D. (1998). *Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones.* Buenos Aires: Edición Nueva Visión.

Lonely Planet (2017). “Introducing Guadalajara”. *Tips & articles*. London. Consultado el 29 de junio del 2017 en: http://www.lonelyplanet.com/mexico/western-central-highlands/guadalajara/introduction

López-Araújo, B., Osca, A., Pieró, J.M. (2007). “El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral”. *Psicothema.* Vol. 19. No. 1. Madrid, España.

Manosso, F., Conclaves, J. M., Alves, T. y Bógea, (2013) V. “El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes”. *Estudios y perspectivas de turismo*. Vol. 22, No. 1. Buenos Aires. Consultado en noviembre 10 de 2017 en: http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n1/v22n1a01.pdf

Martínez, C. (2006). “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Pensamiento y gestión. No. 20.

Martínez, D. (2001). „Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica“, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organziaciones*, vol. 17, No. 2, pp. 131-153. Consultado el 18 de Agosto del 2017 en: http://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550001.pdf

Martínez, D. (2005). “¿Cuánto tiempo trabajaremos aquí?“ Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de call/contact centers“, *Revista de Psicología Social*. No. 20, vol. 1, pp. 73-91. Consultado el 18 de enero de 2018 en: file:///Users/Juag/Downloads/ArtAlcoverMartinezRodriguezRPS2005%20(1).pdf

Mendieta, G. (2015). „Informantes y muestreo en investigación cualitativa“. *Investigaciones Andina*. Vol. 17, núm. 30, pp. 1148-1150. Consultado el 24 de agosto del 2017. En: http://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf

Montoya, P., Walteros, C. Frascarelli, M. e Izquierdo, R. (2009). “Evaluación de las alteraciones cognitivas y la calidad de vida relacionada con la salud en trabajadores/as con alto nivel de estrés laboral entre el sector hostelería en las Islas Baleares.” España: *Laboratorio de Conducta y Sistemas Dinámicos (LCSD)*. Instituto Universitario de Investigación en Ciencias de la Salud (IUNICS*),*

Moreno-Jiménez B., Gálvez M., Rodríguez, R. y Gorrosa E. (2010). “Emociones y Salud en el Trabajo: Análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, No. 42, pp. 63-73. Consultado el 12 de abril del 2017 en: Dialnet-EmocionesYSaludEnElTrabajo-3180741.pdf

Moreno, S. (2014). “La entrevista fenomenológica: una propuesta para la investigación en psicología y psicoterapia”. *Revista de Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies*, vol. XX, No. 1, pp. 71-76. Consultado el 17 de mayo del 2017 en: http://www.redalyc.org/pdf/3577/357733920009.pdf

Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). “The dimensions, antecedents and consequences of emotional labour”. *Academy of Management Review*, No.21, pp. 986- 1010.

Muldoon, B. (1998). *El Corazon del conflicto*. Barcelona: Paidós.

Niven, K., Totterdell, P., Stride, C. B. y Holman, D. (2011).” Emotion regulation of Others and Self (EROS): The development and validation of a new individual difference measure”. *Current Psychology*, No. 30.

Notimex (2017) “La construcción hotelera crecerá 40% en México en 2017”, Miércoles, 15 de noviembre de 2017 a las 13:44, *OBRAS web Inmobiliario,* Consultado el 7 de marzo del 2018 en http://obrasweb.mx/inmobiliario/2017/11/15/la-construccion-hotelera-crecera-40-en-mexico-en-2017-dice-estudio

Obras web (2001) “La construcción hotelera crecerá 40% en México en 2017”, consultado el 8 de marzo del 2018 en: http://obrasweb.mx/inmobiliario/2017/11/15/la-construccion-hotelera-crecera-40-en-mexico-en-2017-dice-estudio

Olesen, V. y Bone, D. (1998). “Emotions in Rationalizing Organizations: Conceptual Notes from Professional Nursing in the USA”, pp. 313-329 in *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issue.* London: Routledge

Ortiz, S. B; Navarro, C. G. García, B. E.; Ramis, P. C. y Manassero, M. M. (2012). “Validación de la versión española de la Escala de Trabajo Emocional de Frankfurt”. *Psicothema*, Vol. 24 No. 2, pp. 337-342.

Ovejero, A. (1993). “La teoría de la disonancia cognoscitiva”. *Psicothema*, Volumen 5. No. 1 Universidad de Oviedo. Oviedo, España. Consultado el 17 de marzo del 2017 en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72705116

Páez, D., Martínez Sánchez, F., Sevillano, V., Mendiburo, A. y Campos, M. (2012). “Medidas de estilos de regulación afectiva (MARS) ampliado en ira y tristeza”*. Psicothema*. No.24.

Peiró, J.M. (2001). “El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva”. *Investigación administrativa*. Año 30. No. 88. Valencia, España.

Peralta, J. (2006). “Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio”. *Revista de filosofía y psicología*. Vol.1 No. 14 Chile. Consultado el 17 de marzo del 2017 en: file:///Users/Juag/Downloads/Dialnet-RolDeLasExpectativasEnElJuicioDeSatisfaccionYCalid-2252855.pdf (correo sofia 16 de mayo)

Planella, J. (2005). “Pedagogía y hermenéutica: de Hegel a Gadamer.” *Revista de Educación*. Vol. 1. No. 11

Price waterhouse coopers. Pwc. (2017). “Perspectiva de la industria del turismo. Analizando el entorno informativo”. *Pwc.* USA. Consultado el 29 de junio del 2017 en: https://www.pwc.com/mx/es/industrias/turismo.html

Punset, E. (2015). *Emociones básicas: el impacto de la ciencia en la sociedad*. Madrid: Fundación banco Santander.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). “Expression of emotion as part of the work role”. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.

Ramírez M. S., Velázquez, E., Guerra, L. y Ramis, C. (2016). “Trabajo emocional y satisfacción con el empleo en hoteles de sol y playa. Retos de la dirección”. *Red retos* vol. 10. No. 1. Camagüey ene-jun 2016. Departamento de Psicología, Universidad de las Islas Baleares, España

Ramis C, Manassero A, García E. (2009). “Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral?” *Ciencia y Trabajo* Abr-Jun; Núm. 11, vol. 32, pp. 85-95. Consultado el 23 de enero del 2017 en https://www.researchgate.net/publication/238667279_Consecuencias_del_Trabajo_Emocional_en_el_Sector_Turistico_Riesgos_Psicosociales_o_Salud_Laboral_CONSEQUENCES_OF_EMOTION_WORK_IN_TOURISTIC_SERVICES_PSYCHOSOCIAL_RISKS_OR_HEALTH

Real State. Market & Lifestyle (2015) “La industria hotelera mexicana en plena expansión”, Consultado el 8 de marzo del 2018 en: https://realestatemarket.com.mx/articulos/turismo/16052-la-industria-hotelera-mexicana-en-plena-expansion

Rodríguez Gil, J. y García, E. (2004) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Rodríquez, C., Lorenzo, O., Herrera, L. (2005). “Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad.” *Revista internacional de ciencias sociales y humanidades.* Vol. XV. No. 2, pp. 133-154.

Rogers, C. (1959). “A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-centered frame-work”, en S. Koch. *Psychology: the study of a science, vol. 3, Formulations of the person and the social context.* New York: Mc Graw-Hill, pp. 184-256.

Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en persona*. España: Paidós

Rojas, R. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México: Trillas

Ruedas, M., Ríos, M., Nieves, F. “Hermenéutica: la roca que rompe el espejo”. *Investigación y postgrado.* Vol. 24. No. 2. Universidad pedagógica experimental libertador. Caracas Venezuela. Consultado el 17 de marzo del 2017 en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65817287009

Sandín, M. P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Sautu, R. (2005) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*, Buenos Aires: Ediciones Lumiere

Scribano, A. (2012). “Sociología de los cuerpos/emociones”. *Revista latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad.* No. 10 . año 4. Pp. 93-113. Consultado el 10 de enero de 2018. En: http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/viewFile/224/143

Scribano, A. (2016). *La sociología de las emociones en Carlos Marx*. Buenos Aires: Editorial Contra corriente.

Secretaría de Turismo. SECTUR. (2016a). “Programa mejora tu hotel”. *Portal gob.mx. México*. Consultado el 23 de junio del 2017 en: https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-uno-de-los-caminos-para-lograr-mas-desarrollo-social-en-mexico-sectur?idiom=es

Secretaría de Turismo. SECTUR. (2016b). “Turismo uno de los caminos para lograr más desarrollo social en México” *Sectur Portal gob.mx. México*. Consultado el 23 de junio del 2017 en: https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-uno-de-los-caminos-para-lograr-mas-desarrollo-social-en-mexico-sectur?idiom=es

SECTUR (2016) “Turismo, el sector que más divisas genera al país después del automotriz y remesas: de la Madrid.” *Portal gob.mex. México*. Consultado el 23 de junio de 2017 en: http://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-el-sector-que-mas-divisas-genera-al-pais-despues-del-automotriz-y-remesas-de-la-madrid?idiom=es-MX
Consultado el 15 de febrero de 1017 en:
Universitat de les Illes Balears (UIB).
Recuperado de: http://www.fphib.es/resources/informe_proy_turismo_v2.pdf

SECTUR. (s/f). “Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México”. Portal gob.mex. México. Consultado el 15 de mayo del 2017 en: http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/sintesisprincipalesestudios/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf

Shouse, E. (Dic 2005) "Sentimiento, emoción, afecto." *M / C Diario* No. 8. Vol. 6.
Consultado el 28 de enero de 2017 en:
http://journal.media-culture.org.au/0512/03-shouse.php

Soto, G. (2016) *Manual de recepción hotelera*. Consultado el 09 de marzo de 2018 en: https://issuu.com/gilsoto/docs/manual_de_recepcion_hotelera.docx_100db8bd67bba5

Sutil, Carlos R. (2013). “¿Qué es una emoción?” *Revista electrónica de psicoterapia*. Vol.7 (2), junio de 2013. IARPP, España. Consultado el 28 de enero 2017 en:
http://www.psicoterapiarelacional.es/Portals/0/eJournalCeIR/V7N2_2013/10-Rodriguez-Sutil_Que-es-una-emocion_CeIR_V7N2.pdfwww.ceir.org.es
También en:
http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61489/88336

Taylor, S. (1998) “Emotional labor and the New Wok Place”. In Thompson, P., Warhurst C. (eds.) *Workplaces of the Future*. Critical Perspectives on Work and Organisations: Palgrave, London

Thoits, P. (2011). “The Sociology of Emotions”. *Annual Review of Sociology*. Vol. 15. Pp. 317-342. Consultado el 20 de octubre de 2017 en
https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Social%20Psych%20Prelim%20Readings/II.%20Emotions/1989%20Thoits%20-%20Soc%20of%20Emotions.pdf

Tolich, M. B. (1993). “Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks’ performance of customer service.” *Journal of Contemporary Ethnography*. Vol.22. No.3. pp. 361–381.

Turner J. H. & Stets J. E**.** (2005), *The Sociology of Emotions.* Cambridge: Cambridge University Press

Universidad de Guadalajara. UDG (2018). *Portal Universidad de Guadalajara. Red Universitaria de Jalisco*. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Oferta académica. Licenciado en turismo. Programa de licenciatura. Perfil de egreso. Consultado el 18 de enero del 2018 en:

http://www.cucea.udg.mx/es/oferta-academica/licenciaturas/turismo/programa-de-licenciatura/perfil-de-egreso

Van Kleef, G. (2000) “How emotions regulate social life. The emotions as Social Information (EASI) Model”, *A Journal of the Associattion for Psychological Science* aps. Vol. 18, Number 9, pp. 184-188.

Warton, E. (2009). “The Sociology of Emotional Labor”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 35, Volume publication date 11 August 2009, pp.147-165. First published online as a Review in Advance on April 2, 2009. Consultado el 8 de marzo del 2018 en https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115944

Wukmir. V.J. (2006). “Los elementos de la orientación vital”. *Biopsychology*. Consultado el 28 de enero de 2017 en: http://www.biopsychology.org/wukmir/eys/eys2.htm

Xiaofen, L. (2017). “Emotional Labor Strategy of Hotel Frontline Empoyees: The Antecedent and Consequences”, Scientific Research Publishing, *Journal of Service Science and Management*, School of Management, Jinan University, Guangzhou, China, 2017, Núm. 10, pp. 425-436, Guangzhou, China: China. Consultado el 5 de marzo del 2018 en file:///C:/Archivo%20Sofia/Clases/Clases%20PRIMAVERA%202018/IDI%20IV/Entregas%20IDI%20IV/Anneliesse/Material/Emotional%20Labor%20Strategy%20of%20Hotel%20Frontline%20Employees.%20The%20antecedents%20and%20Cosequences.%20Xianofen%20Liu.pdf

Yacuzzi, E. (2005). “El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación”. *CEMA Working Papers: serie documentos de trabajo*. Universidad del CEMA. No. 296.

Zapf, D. (2002). “Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations”. *Human Resources Management Review*. Vol.12.

Zapf, D., Holz, M. (2006) “On the positive and negative effects of emotion work in organizations”. *European Journal of Work and Organizational Psychology. Department of Psychology.* Johann Wolfgang Goethe University, Frankfurt, Germany: Psychology Press England.
Consultado el 15 de febrero del 2017 en:
http://www.slideshare.net/Solercanto/on-the-positive-and-negative-effects-of-emotion-work-in-organizations.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). “Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. No.8, pp. 371–400.

Zohn-Muldoon T., Gómez-Gómez, N., Enríquez-Rosas, R. (2015). *La psicoterapia frente al bienestar y el malestar*. México: ITESO

ANEXOS

ANEXO1

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C.

Iteso, A.C.
Periférico Sur 8585 / Tlaquepaque, Jal. / 45090 México
Tel. (01)3669-3434 Fax (01)3669-3460.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: Consentimiento para llevar a cabo una parte de la investigación sobre "el requerimiento de un servicio de calidad emocional en dos empleados de la hotelería", en el Hotel Grand Fiesta Americana Guadalajara Country Club.

Programa: Maestría en Psicoterapia

Profesora encargada: Dra. Sofía Cervantes Rodríguez

Al autorizar la participación de dos empleados de este hotel, en la actividad referida yo José Gustavo Muñoz Valadez, Director General. He sido informado(a) de lo siguiente:

1. La autorización de la participación de estos empleados es totalmente voluntaria y podré retirar la autorización de la actividad en el momento que yo lo desee sin consecuencia alguna.
2. Toda la información que se proporcione será tratada con confidencialidad académica.
3. Las sesiones donde los empleados participen serán video o audio-grabadas con fines académicos, de supervisión e investigación por parte de algunos profesores del Departamento de Psicología, Educación y Salud del ITESO.
4. Las sesiones serán conducidas por estudiantes, alumnos de la maestría en Psicoterapia, bajo la supervisión directa del profesor encargado.
5. Serán un total de, al menos 20 horas de intervención, con una duración aproximada de hora y media.
6. En caso de requerir y por ello solicitar una atención posterior, lo empleados podrán ser canalizados por los profesores encargados a un servicio adecuado a sus necesidades.
7. En caso de tener alguna duda sobre esta actividad, podré comunicarme con la profesora de la asignatura, la Dra. Sofía Cervantes Rodríguez al teléfono 33-160-52-157 o al correo electrónico sophiacr@iteso.mx

Nombre completo y firma Lugar y fecha

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C.

Iteso, A.C.
Periférico Sur 8585 / Tlaquepaque, Jal. / 45090 México
Tel. (01)3669-3434 Fax (01)3669-3460.

ANEXO 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: Consentimiento para participar como entrevistado en la investigación sobre "el requerimiento de un servicio de calidad emocional en dos empleados de la hotelería", que se llevará a cabo en el Hotel Grand Fiesta Americana Guadalajara Country Club.

Programa: Maestría en Psicoterapia

Profesora encargada: Dra. Sofía Cervantes Rodríguez

Al aceptar mi participación en la actividad referida he sido informado(a) de lo siguiente:

1. Mi participación es totalmente voluntaria y podré retirarme de la actividad en el momento que yo lo desee sin consecuencia alguna.
2. Toda la información que se proporcione será tratada con confidencialidad académica.
3. Las sesiones donde participe serán video o audio-grabadas con fines académicos, de supervisión e investigación por parte de algunos profesores del Departamento de Psicología, Educación y Salud del ITESO.
4. Las sesiones serán conducidas por estudiantes, alumnos de la maestría en Psicoterapia, bajo la supervisión directa del profesor encargado.
5. Serán un total de, al menos 20 horas de intervención, con una duración aproximada de hora y media.
6. En caso de requerir y solicitar una atención posterior, si lo deseo, seré canalizado por los profesores encargados a un servicio adecuado a mis necesidades.
7. En caso de tener alguna duda sobre esta actividad, podré comunicarme con la profesora de la asignatura, la Dra. Sofía Cervantes Rodríguez al teléfono 33-160-52-157 o al correo electrónico sophiacr@iteso.mx

Nombre completo y firma Lugar y fecha

ANEXO 3

Cuestionario de datos generales

Estos datos son anónimos y toda la información contenida en ellos será totalmente resguardada para uso académico de la maestría en psicoterapia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Nombre (seudónimo)_____

Sexo_____

Edad _____

Profesión

_____

Escolaridad

_____

Puesto de trabajo _____

Día de descanso laboral _____

Lugar de nacimiento

_____

Lugar de residencia

_____

Sector _____

Estado Civil _____

¿Qué número de hijo eres? _____

Si tienes hijos, ¿cuántos son? _____

Número de personas que dependen económicamente de ti _____

¿Cómo te definirías en tres palabras? (alegre, optimista, tímido, sociable, callado, etc.) o menciona tres características de tu personalidad

_____

¿Cuáles son tus pasatiempos favoritos?

_____

¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

_____

¿Qué es lo que menos disfrutas de tu trabajo?

_____

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL TRABAJO EMOCIONAL (TREMO)

NOMBRE:	EDAD:
PUESTO:	SEXO:

Descripción e identificación de cada elemento del cuestionario Señale con una X la respuesta que considere más adecuada a su experiencia.	Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
Mi organización está atenta a las emociones que expreso ante los usuarios				
Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los usuarios				
El trato con los clientes implica mostrarse simpático				
Cuando estoy irritado con un cliente trato de controlarme				
En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento				
En mi organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes				
Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes				
Me muestro afable frente a los clientes				
Ante los clientes controlo mi irritación				
Trabajo con usuarios que me desagradan, pero ellos no lo notan				
En mi organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los usuarios				
Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del usuario.				
En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes				
Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo				
En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad				
Los supervisores tienen indicaciones de la empresa sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes				
Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional				
Debo expresarme de forma simpática en el trato con los clientes				
En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos				
Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular				
En mi organización se da importancia a la expresión de las emociones con los usuarios				
En mi trabajo estar atento a las emociones es importante				
Para ser efectiva/o en mi trabajo debo mostrarme positivo y vital frente a las personas				
En mi trabajo muestro sentimientos que no corresponden con lo que verdaderamente siento				
Mi organización insiste en la expresión de las emociones positivas en el trabajo con los clientes				
Debo mostrarme amable ante los usuarios				
Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando en realidad me son indiferentes				