



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Universidad de la República

Facultad de Psicología

TRABAJO FINAL DE GRADO

Artículo científico de revisión bibliográfica

Consecuencias del Trabajo emocional sobre la salud de los agentes de call centers y su impacto organizacional: revisión de evidencia empírica en el siglo XXI

Pintos, Katia

C.I: 5.006.266-4

Tutora: Prof. Adj. Dra. Lorena Funcasta

Revisora: Prof. Agda. Dra. Karina Boggio

Montevideo, Montevideo, Uruguay

Abril, 2022

Presentación

Este artículo científico de revisión bibliográfica fue realizado en el marco del Trabajo Final de Grado de la Facultad de Psicología, de la Universidad de la República, para aspirar al título de Licenciada en Psicología. La revisión que en él se presenta tiene como objetivo visibilizar la relevancia del Trabajo emocional para el bienestar de los trabajadores y organizaciones de *call centers*, a partir de la sistematización de literatura científica al respecto correspondiente a las últimas dos décadas. Los resultados respaldan la pertinencia temática, en especial para este colectivo de trabajadores y dejan en evidencia una escasez de su abordaje tanto a nivel nacional como regional. Por lo tanto, se presentará el artículo a una revista científica latinoamericana para su posible publicación. En esta línea, tras una búsqueda de opciones que se adaptaran a los objetivos y características de este trabajo, se propone como selección la revista "Avances en Psicología Latinoamericana", editada por la Universidad del Rosario (Colombia), ya que brindaría la posibilidad de difundir sus contenidos a nivel regional entre la comunidad científica, con la esperanza de alentar la producción de evidencia empírica en la temática para América Latina.

Índice

Resumen	2
Introducción	3
Antecedentes y marco teórico	3
Organización del trabajo	3
Riesgos psicosociales en el trabajo	4
Trabajo emocional: concepto y estrategias	5
Trabajo emocional, salud e impacto organizacional	6
Trabajo emocional y <i>call centers</i>	7
Objetivo de la revisión	8
Metodología	8
Búsqueda bibliográfica	8
Criterios de inclusión	9
Resultados	9
Resumen descriptivo de los artículos incluidos	10
Bienestar de los trabajadores: salud mental	10
Burnout	10
Síntomas depresivos, de ansiedad y estrés	12
Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo	13
Satisfacción laboral	14
Conflicto trabajo/vida personal	15
Otros	16
Bienestar de los trabajadores: sintomatología física	17
Indicadores fisiológicos del estrés	17
Trastornos musculoesqueléticos y quejas psicosomáticas	18
Impacto organizacional	19
Desempeño laboral	19
Intenciones de dejar el trabajo y ausentismo	20
Compromiso afectivo, actitud resignada hacia el trabajo y antigüedad	21
Discusión	21
Consideraciones finales	24
Referencias bibliográficas	26
Apéndice	33

Resumen

Objetivo: El presente artículo de revisión bibliográfica se propone visibilizar la relevancia del trabajo emocional para el bienestar de los agentes de *call centers*, a partir de las consecuencias que este tiene para su salud, así como también explorar el impacto organizacional que a ello se asocia. **Metodología:** Se realizó una búsqueda bibliográfica a través del motor de búsqueda Google Académico, así como en las bases de datos Timbó, Scielo, ScienceDirect, Dialnet y Redalyc, seleccionándose artículos científicos que presentaran reportes de investigaciones empíricas en la temática para la población de interés, comprendidos en el período 2000-2020. **Resultados:** Fueron identificados 31 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión, sistematizándose los resultados en categorías temáticas acorde a dos secciones: una referente al bienestar de los trabajadores y otra al impacto del trabajo emocional para las organizaciones. En la primera se destaca la evidencia con respecto al agotamiento emocional, medidas de salud mental y satisfacción laboral; para la segunda, las intenciones de dejar el trabajo. **Discusión:** Las repercusiones del trabajo emocional para la salud y las organizaciones aquí identificadas son concordantes con la literatura en la temática. Se destaca la influencia mayoritaria de la disonancia emocional en cuanto a efectos negativos para todas las categorías de resultados presentadas, acentuada por su alta presencia en el trabajo de los centros de llamadas. Finalmente, se discute el entrenamiento en regulación emocional como intervención práctica.

Palabras clave: trabajo emocional, *call centers*, salud, impacto organizacional.

Abstract

Objective: This article aims to highlight the relevance of emotional labor for the well-being of call center agents, as well as for organizations, by exploring its health implications for these workers. **Methodology:** A bibliographic search was carried out through Google Scholar, as well as in the Timbó, Scielo, ScienceDirect, Dialnet and Redalyc databases, selecting scientific papers that presented empirical research reports on the subject for the population of interest, between 2000 and 2020. **Results:** 31 papers were identified that met the inclusion criteria, systematizing the results in thematic categories according to two sections: one referring to the well-being of workers and another to the impact of emotional labor for organizations. The first one highlights the evidence regarding emotional exhaustion, mental health measures and job satisfaction; for the second, turnover intentions are prominent. **Discussion:** The impact of emotional labor for well-being and the organizations identified here is consistent with the literature on the subject. The major influence of emotional dissonance is highlighted in terms of negative effects for all categories presented, accentuated by its high presence in the work of call centers. Finally, emotional regulation training as a practical intervention is discussed.

Key words: emotional labor, call centers, health, organizational impact.

El trabajo es objeto de cambio constante dado en un marco político, económico e histórico particular (Neffa, 2015). En la actualidad, y en los márgenes del modo de producción capitalista, podría decirse que la supervivencia se encuentra regida por el trabajo. Por lo tanto, adquiere cada vez mayor importancia poder organizarlo de forma tal que las personas se vean beneficiadas por las condiciones en las que lo ejercen, y los riesgos para su salud puedan ser minimizados.

Ante la tendencia global de crecimiento del sector servicios que ha vuelto crucial la actividad laboral centrada en las personas —ya sea cara a cara o voz a voz—, la dimensión emocional del trabajo ha devenido un aspecto esencial de evaluación referente a la calidad del servicio y satisfacción del cliente (Moreno-Jiménez, Gálvez, Rodríguez-Carvajal y Garrosa, 2010). Para lograr una mayor competitividad y reconocimiento, muchas organizaciones se valen de la capacidad de los empleados para cumplir con roles laborales y actividades profesionales que exigen de ellos interacción social y gestión emocional constantes (Moreno-Jiménez et al., 2010). En este marco, la externalización de la atención al cliente ha sido una opción predilecta por las grandes empresas en función de la reducción de costos y diversificación de actores, impulsando así el auge de los *call centers* como modalidad de trabajo que ha tomado fuerza en las últimas dos décadas (Del Bono y Bulloni, 2008; Montarcé, 2018).

Frente a la necesidad de controlar las interacciones con los clientes para efectivizar el servicio, en este sector en particular, las organizaciones suelen tener requerimientos implícitos o explícitos sobre el tipo de emociones que han de ser expresadas, así como acerca del momento y manera en que esta expresión debe tener lugar (Totterdell y Holman, 2003), surgiendo, a partir de las demandas emocionales, nuevos riesgos psicosociales para la salud de los trabajadores. Así, las repercusiones del trabajo emocional para estos empleados es un aspecto que merece mayor atención, a partir de la relevancia que viene adquiriendo en función del aumento de esta modalidad de trabajo a nivel global (Piedra, 2020). En el presente artículo se lleva adelante una revisión de evidencia científica sobre sus consecuencias para la salud de los agentes de *call centers* y su impacto para las organizaciones, que permite visibilizar la necesidad de atender a estos aspectos en este sector.

Antecedentes y marco teórico

Organización del trabajo

Entendiendo al trabajo como una actividad humana y, más específicamente, como una de “las dimensiones esenciales que caracterizan al ser humano” (Neffa, 2015, p. 10), resulta importante destacar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve como requisitos indispensables del trabajo decente la calidad y productividad de los empleos, así

como su realización “en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana” (OIT, s.f.). De esta forma, más allá de ser fuente de ingresos económicos que posibiliten el acceso a lo material, el trabajo ha de ser sustento de autoestima y dignidad personal, así como de paz comunitaria y cohesión social (OIT, 2015). El acceso al empleo, los derechos laborales, la seguridad y protección social, y la representación y diálogo, son los pilares en los que se afirma el trabajo decente, contribuyendo en su conjunto entre otros objetivos, al desarrollo personal e integración social (Somavía, 2002 citado en Somavía, 2014). La salud mental es un aspecto concerniente a la relación directa entre el trabajo y las personas, quienes se ven afectadas por el entorno físico y social de este. Sus efectos trascienden a la vida personal y familiar, teniendo implicaciones, además, para los empleadores, las organizaciones y gobiernos. En esta línea, desde el trabajo decente se procura el fomento de la salud en los lugares de trabajo, a partir del conocimiento de que el bienestar tanto físico como mental de los empleados se traduce en mayores niveles de productividad y rendimiento, así como menores presiones y costos para los sistemas de salud y seguridad social (Somavía, 2000 citado en Somavía, 2014).

Se vuelve prioritario entonces cuidar el diseño de los empleos, y, en este sentido, atender a las condiciones y medio ambiente de trabajo en el cual este se desarrolla. Las primeras hacen referencia a factores socio-técnicos y organizacionales, mientras que en el medio ambiente de trabajo pueden encontrarse distintos tipos de factores de riesgo — ambientales o ergonómicos—. Todo ello, junto a variables del contexto socio-económico y al tipo de actividad laboral, hace a la especificidad de las tareas y puestos a ser cubiertos por el colectivo de trabajo (Neffa, 1986 citado en Neffa, 2015). De esta forma, resulta crucial el establecimiento de condiciones de trabajo humanitarias que, entre otros temas, abarcan aspectos relacionados a los horarios laborales, descansos, tiempo trabajado y el salario; así como “las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo” (OIT, 2016). Otros aspectos importantes mencionados son la seguridad en el empleo, la negociación colectiva, el equilibrio de la vida laboral y familiar, y la protección de los trabajadores contra la discriminación, violencia y acoso (OIT, 2016).

Riesgos psicosociales en el trabajo

De lo discutido hasta el momento surge la necesidad de distinguir algunos conceptos con respecto a los tipos de factores que pueden poner en riesgo la salud de los trabajadores de *call centers* de forma más evidente. Por los objetivos y características en las que tiene lugar el trabajo en este sector, es necesario atender especialmente a los factores psicosociales de riesgo, más allá de los físicos y ambientales. Estos presentan un carácter predictivo y aluden a las condiciones organizacionales cuando tienen probabilidad de impactar de forma dañina sobre la salud (Moreno Jiménez, 2011). Los riesgos psicosociales, por su

parte, originados por una disfunción o deterioro en las características de la tarea o el diseño del empleo, entre otros aspectos, presentan un carácter crónico y pueden conducir a graves daños físicos, sociales y/o mentales (Moreno Jiménez, 2011; Gil-Monte, 2012).

Riesgos psicosociales emergentes. Como se mencionaba al comienzo, el cambiante devenir del mundo del trabajo en las últimas décadas, asociado a una vertiginosa expansión del sector servicios, ha favorecido la aparición de los denominados riesgos psicosociales emergentes (Moreno Jiménez, 2011; Gil-Monte, 2012). Para Moreno Jiménez (2011), en este sector los principales riesgos son psicosociales y provienen de las formas múltiples de atención e interacción con una clientela que pasa a ser el foco central de la actividad laboral. Como importante fuente de riesgo señala al cambio de rol del trabajador en la relación de transacción comercial, pudiendo afectarse su identidad al pasar a ser un objeto del servicio sus características personales. Al respecto, el autor hace mención del trabajo emocional, aludiendo con ello a la demanda de “un esfuerzo íntegro de la persona que incluye los sentimientos que puede permitirse y debe mantener” (Moreno Jiménez, 2011, p. 13) mientras presta el servicio. Esto puede visualizarse en los *call centers*, cuya funcionalidad como soporte al cliente (Del Bono y Bulloni, 2008) conlleva un control de la emotividad de los trabajadores acorde a pautas preestablecidas por la organización (Calderón, 2008).

Trabajo emocional (*Emotional labour*)

Concepto. Arlie Hochschild fue pionera en acuñar el término “Trabajo Emocional” (*Emotional Labour*) en 1983 como una labor de regulación emocional con valor de intercambio, necesaria para crear un determinado despliegue corporal y facial, públicamente observable (Hochschild, 2012). Apunta a las conductas y procesos psicológicos que responden a normas referidas a la expresión y/o experiencia emocional, determinadas por la organización para regular las interacciones involucradas en las actividades de un puesto (Martínez Íñigo, 2001). Conlleva así la inducción o supresión de emociones con el objetivo de mantener la apariencia externa que produzca en los demás el estado mental adecuado (Hochschild, 2012) para la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Íñigo, 2001). La regulación emocional, por otro lado, tiene lugar en las distintas interacciones de la vida cotidiana, donde las personas adecúan sus experiencias y expresiones emocionales a las situaciones de las que forman parte (Martínez Íñigo, 2001). Aquí los roles sociales marcan las bases de cuáles serán los sentimientos apropiados como respuesta a determinados eventos (Hochschild, 2012).

Estrategias. La realización de trabajo emocional tiene como base tres estrategias: la expresión de emociones auténticas que el trabajador siente de manera natural (Diefendorff, Croyle y Gosserand, 2005), la actuación superficial, y la actuación profunda (Hochschild,

2012). Como se irá desarrollando, estas presentan diferentes características y consecuencias para la salud de los trabajadores.

Actuación profunda (*Deep acting*). La actuación profunda, siguiendo a Hochschild (2012), surge como resultado natural del trabajo hecho sobre el sentimiento. En otras palabras, se trata de la autoinducción de una emoción determinada (Stanislavski, 1965 citado en Hochschild, 2012). Grandey (2000) equipara esta estrategia con la regulación emocional enfocada en antecedentes planteada por Gross (1998), mediante la que un individuo puede modificar su percepción de la situación que da origen a su estado emocional, con el fin de ajustarlo a los requerimientos de las normas. Se produce así una modificación de procesos internos, como pensamientos y sentimientos, para concretar una expresión emocional más genuina (Grandey, 2000).

Actuación superficial (*Surface acting*). Otra estrategia de gran relevancia es la actuación superficial, derivada de la capacidad humana para disfrazar y/o fingir los sentimientos a modo de cambiar la propia apariencia externa en respuesta a una situación (Hochschild, 2012). Aquí, la acción se ejecuta sobre el lenguaje corporal (Goffman, 1959 citado en Hochschild, 2012). Grandey (2000) se refiere a ella mediante la regulación enfocada en la respuesta (Gross, 1998), donde el trabajo emocional es aquel necesario para exteriorizar más emoción de la que se siente, o suprimir los sentimientos verdaderamente suscitados por el evento a la vez que se exhibe una expresión aceptable según las normas. De esta manera, esta estrategia suele favorecer el surgimiento de disonancia emocional, es decir, aquel estado de tensión experimentado por los individuos cuando la expresión requerida por las normas no coincide con su experiencia emocional (Martínez Íñigo, 2001), lo cual es frecuentemente asociado a un impacto negativo sobre el bienestar (Pujol-Cols y Dabos, 2021).

Trabajo emocional, salud e impacto organizacional

Hasta el momento y con respecto a las consecuencias del trabajo emocional, se pueden distinguir dos grandes líneas de investigación: una sobre la salud de los trabajadores y otra sobre su impacto a nivel de las organizaciones. Acerca de la primera, algunas revisiones destacan las relaciones positivas del trabajo emocional con el *Burnout*, principalmente con el agotamiento emocional (Grandey y Gabriel, 2015; Grandey y Melloy, 2017; Mesmer-Magnus, DeChurch y Wax, 2012; Yang y Chen, 2021). En esta literatura es posible comprender algunos procesos que dan lugar a esta relación, uno de los cuales tiene que ver con la utilización de la actuación superficial como estrategia de regulación, la cual se encuentra directamente relacionada con la disonancia emocional (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Pujol-Cols y Dabos (2021) destacan que esta impacta negativamente sobre el bienestar del individuo por diversos motivos, como ser: la inversión adicional de recursos psicológicos necesaria para expresar emociones que no se sienten realmente (Kammeyer-Mueller et al., 2013); el esfuerzo

requerido para suprimir las emociones genuinas, generalmente negativas; o las inconsistencias emocionales que surgen de estos procesos, generando sentimientos de inautenticidad (Hochschild, 2012).

En esta línea, la insatisfacción laboral y la experimentación de altos niveles de estrés han sido otras de las consecuencias consistentemente ligadas al empleo de esta estrategia (Mesmer-Magnus et al., 2012; Kammeyer-Mueller et al., 2013), así como el posible desarrollo de síntomas depresivos y de ansiedad, fatiga, problemas musculoesqueléticos y interrupciones de los patrones del sueño (Aung y Tewogbola, 2019). Además, se ha encontrado asociada con un consumo elevado de alcohol después del trabajo, en particular para personas con bajo control de impulsos (Grandey, Frone, Melloy, & Sayre, 2016 citado en Grandey y Melloy, 2017). Por otra parte, Kammeyer-Mueller et al. (2013) no hallaron relación entre la actuación profunda con el agotamiento, pero sí una asociación débil con la satisfacción. Grandey y Melloy (2017) acotan que si bien esta estrategia resulta más efectiva, requiere de esfuerzo en comparación a la no regulación, por lo cual puede resultar tanto beneficiosa como costosa para el individuo.

En cuanto al impacto del trabajo emocional sobre las organizaciones, la actuación superficial se ha visto nuevamente ligada a importantes costos, como el ausentismo, las intenciones de dejar el trabajo y el abandono de la organización (Mesmer-Magnus et al., 2012; Yang y Chen, 2021). Se considera a estos comportamientos como estrategias de afrontamiento ante la pérdida de recursos que supone para el trabajador realizar este tipo de regulación emocional por largos períodos de tiempo (Grandey y Gabriel, 2015; Grandey y Melloy, 2017). Asimismo, se han reportado asociaciones de la actuación superficial con un peor desempeño y comportamientos contraproducentes en el trabajo (Pujol-Cols y Dabos, 2021). Sin embargo, la actuación profunda al ser percibida como más auténtica, se ha relacionado positivamente al desempeño laboral (Kammeyer-Mueller et al., 2013), a la satisfacción del cliente y calidad del servicio (Yang y Chen, 2021), y de forma negativa al alejamiento del trabajo (Mesmer-Magnus, 2012). No obstante, lo hasta aquí expuesto refleja que el trabajo emocional suele tener relevantes costos tanto para la salud de los trabajadores, como para las organizaciones.

Trabajo emocional y *call centers*

Un colectivo de trabajadores que adquiere un interés relevante en relación al trabajo emocional y sus consecuencias es el de los agentes de *call centers* (o centros de llamadas). En un escenario de pandemia por COVID-19 que instala el contacto virtual y telefónico como preponderante, esto se ha visto especialmente acrecentado. Los *call centers* se consolidaron, de hecho, como una herramienta eficaz de comunicación virtual entre las empresas y sus clientes, en las dos últimas décadas del siglo XX (Montarcé, 2018), convirtiéndose en una

importante fuente de empleo a nivel mundial (Piedra, 2020). El proceso de comunicación que en ellos se dirige puede ser de dos tipos, con llamadas *inbound* (de entrada) iniciadas por el cliente, por ejemplo, para plantear una queja o solicitar información, o llamadas *outbound* (de salida) cuando la iniciativa la toma el teleoperador, como en la venta de un producto (Piedra, 2020). Cualquiera sea el caso, se asume la premisa del *Customer Relationship Management* como modelo de negocio, donde el foco está en gestionar de forma personalizada y amable las necesidades de la clientela (Montarcé, 2018).

De lo anterior se desprende, sobre los agentes de estos centros, un “control orientado de la emotividad en base a los objetivos de la gerencia” (Calderón, 2008, p. 103), lo cual refleja el trabajo emocional con el que deben de involucrarse para la realización de sus actividades laborales (Wallace, Eagleson y Waldersee, 2000; Robinson y Morley, 2006 citados en Jansen y Callaghan, 2014). Así, la subjetividad de los trabajadores, “productores de unidades de actitud” (Calderón, 2008, p. 96), se convierte en soporte y producción de la imagen empresarial. La escucha, actitud, modulación del tono de voz y conducción del diálogo forman parte del servicio, debiendo el agente amoldar estos aspectos no sólo al tipo de cliente que se le presenta sino además a su estado de ánimo, con el fin de generar en él una sensación de estima en la conversación telefónica (Calderón, 2008). Calderón (2008) acota que el diluir sus emociones “en la actuación de un personaje” (p. 116), puede dar lugar a sentimientos de extrañeza, vacío y arbitrariedad en los trabajadores, así como a la aparición de enfermedades profesionales.

Objetivo de la revisión

Como se expuso previamente, las demandas emocionales conllevan altos costos que derivan en la afectación del bienestar de los trabajadores y las organizaciones. Asimismo, en la actualidad se ha incrementado la instalación y fuerte expansión de los centros de llamadas en Latinoamérica —asociado a menores costos de mano de obra, capacidad tecnológica versátil, un buen dominio de inglés y nivel cultural (Chauvin, s.f.)—. Por todo esto, se llevará adelante una revisión bibliográfica sobre las consecuencias del trabajo emocional para la salud de los agentes de *call centers*, buscando, como objetivo, visibilizar la relevancia que tiene esta dimensión del trabajo para el bienestar de estos trabajadores, así como explorar cual es el impacto organizacional que a ello se asocia.

Metodología

Búsqueda bibliográfica

Se rastrearon inicialmente artículos científicos publicados en revistas indexadas a través del motor de búsqueda Google Académico, así como de las bases de datos Timbó, SciELO, ScienceDirect, Dialnet y Redalyc. En todas las fuentes de información consultadas se aplicaron descriptores y palabras clave en idioma inglés y español combinados con los operadores booleanos AND y OR para generar cadenas de búsqueda que posibilitaran una mayor precisión en los resultados. Los más utilizados fueron: Trabajo emocional/Emotional labor; Centros de llamadas/Call centers; Salud/Health; Salud mental/Mental health; Bienestar en el trabajo/Well-being at work; Actuación superficial (profunda)/Surface (deep) acting; Feeling rules; Display rules. Se hizo uso posteriormente de fuentes secundarias, revisándose las referencias bibliográficas de los artículos obtenidos a partir de la búsqueda digital.

Criterios de inclusión

Tomando como guía la propuesta de Levac, Colquhoun y O'Brien (2010), tras el ingreso de las distintas cadenas de búsqueda en las fuentes de información se realizó una primera selección de artículos arbitrados que presentaran reporte de investigaciones empíricas en la temática y para la población de interés en las últimas dos décadas (período 2000 a 2020), con base en la lectura de resúmenes y palabras clave. En una segunda etapa se condujo una lectura completa de los artículos seleccionados, determinándose, criterios de inclusión mediante, su selección definitiva para la revisión. En este sentido se procuró que la población de estudio refiriera de forma exclusiva a agentes de *call centers* involucrados en actividades *inbound* y/o *outbound* referidas al servicio al cliente, o en caso de tratarse de una muestra múltiple, que los hallazgos fueran presentados por submuestras para la población de interés; así como que estos dieran cuenta de la relación del trabajo emocional o sus componentes con la salud o bienestar de estos trabajadores, y/o con la organización. Los mismos criterios de inclusión fueron tomados en cuenta para los artículos obtenidos a partir de fuentes secundarias.

Resultados

La búsqueda en las fuentes de información anteriormente detalladas arrojó un total de 1245 resultados, entre los que se encontraron una gran cantidad de artículos repetidos, tesis, reseñas, capítulos de libros y revisiones teóricas, así como investigaciones referidas al estudio del trabajo emocional en otras poblaciones distintas a la de interés. Teniendo estos aspectos en cuenta, al finalizar la primera etapa de selección la cifra disminuyó considerablemente a 57 artículos, de los cuales, en la segunda etapa tras aplicarse los criterios de inclusión mencionados, se obtuvieron 31 como selección final.

Resumen descriptivo de los artículos incluidos

Como parte de la selección final se hallaron 13 estudios dirigidos entre el 2000 y 2010, y 18 correspondientes al período 2011-2020. Del total, la mayoría cuenta con procedencia asiática y europea, dentro de los que se destacan países como Corea del Sur, Alemania, Reino Unido e Italia, seguidos en menor número por aquellos pertenecientes a Oceanía, África y América del Norte. Casi la totalidad de las investigaciones fueron de corte cuantitativo contando con muestras predominantemente femeninas, siendo de hecho esta característica exclusiva en 5 de ellos. En cuanto a la naturaleza de las actividades, las muestras correspondieron a agentes de *call centers* involucrados tanto en tareas *inbound*, como *outbound*. Sin embargo, unos cuantos estudios destacaron una dedicación principal a las primeras, ateniéndose 8 de ellos a este tipo de actividad de forma exclusiva, por lo que se la podría considerar como de elección predominante para el estudio del trabajo emocional en *call centers*. Se abordará este punto en el apartado de discusión. Entre los artículos que especifican el rubro de las actividades organizacionales asociadas a los *call centers* estudiados, se destacan las áreas de telecomunicaciones y telefonía móvil, servicios financieros, operaciones bancarias y de tarjetas de crédito, así como servicios públicos.

A continuación, se reportarán los resultados agrupados en categorías temáticas acorde a dos secciones: una referente al bienestar de los trabajadores, y otra al impacto del trabajo emocional para las organizaciones. En la primera sección se encontrarán líneas temáticas referidas por un lado a la salud mental (*Burnout*; síntomas depresivos, de ansiedad y estrés; estrés laboral; satisfacción laboral; conflicto vida laboral/personal; otros), y por el otro a sintomatología física (indicadores fisiológicos del estrés; trastornos musculoesqueléticos y quejas psicosomáticas). En cuanto al impacto organizacional se explorarán el desempeño laboral; las intenciones de dejar el trabajo y el ausentismo; el compromiso afectivo, la actitud resignada hacia el trabajo y la antigüedad laboral.

Bienestar de los trabajadores: Salud mental

***Burnout*: agotamiento emocional, despersonalización y logros personales.** En concordancia con la literatura sobre trabajo emocional, el *Burnout* y, más específicamente su dimensión de agotamiento emocional, fue la consecuencia para la salud más investigada entre los artículos incluidos en esta revisión. A nivel correlacional, se reportaron de forma consistente asociaciones significativas y directas entre esta dimensión y la disonancia emocional (Holman, Chissick y Totterdell, 2002; Lewig y Dollard, 2003; Visser y Rothmann 2008; Wegge, Van Dick y von Bernstorff, 2010; Zapf y Holz, 2006; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini y Holz, 2001) para distintas muestras de agentes de *call centers*. A su vez, se hallaron relaciones positivas y significativas con la actuación superficial (Holman et al., 2002; Song y Liu, 2010; Goodwin, Groth y Frenkel, 2011; Totterdell y Holman, 2003); la actuación profunda

(Holman et al., 2002; Goodwin et al., 2011); y con las demandas emocionales a nivel general (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003). Otras medidas de trabajo emocional, como los requerimientos de expresar emociones positivas (Lewig y Dollard, 2003) y de sensibilidad (Zapf y Holz, 2006) también correlacionaron directamente con el agotamiento emocional.

Además, en distintos análisis de regresión se encontró que la disonancia tuvo una contribución significativa en el valor predictivo del agotamiento (Lewig y Dollard, 2003; Visser y Rothmann, 2008), siendo el único componente del trabajo emocional asociado a este resultado y contando por una varianza única más allá de demandas psicosociales. Se identificó también que esta mediaba los efectos de los requerimientos de expresar emociones positivas sobre esta dimensión del *Burnout* (Lewig y Dollard, 2003). Lewig y Dollard (2003) destacan en su estudio que el aspecto más estresante del trabajo para los agentes era lidiar con clientes enojados, abusivos e insatisfechos, sugiriendo que es la disonancia entre las emociones sentidas y las mostradas lo que contribuye a la tensión en el trabajo, en lugar del requerimiento en sí de expresar un determinado tipo de emociones.

A partir de los modelos de ecuaciones estructurales se pueden detectar trayectos significativos y positivos entre la actuación superficial y el agotamiento emocional, no alcanzando niveles de significancia, sin embargo, para la actuación profunda (Song y Liu 2010; Goodwin et al., 2011). En esta línea, en un estudio de diario se encontró, al realizar un análisis multinivel, que la actuación superficial en forma de fingir emociones se asoció con sentirse emocionalmente agotado, no siendo este el caso para las técnicas de reenfoque positivo y toma de perspectiva (Totterdell y Holman, 2003). La asociación significativa de la actuación superficial al agotamiento emocional podría explicarse por el esfuerzo adicional que esta estrategia requiere de supervisar y modificar las expresiones exhibidas de forma constante, lo cual consume energía y recursos disponibles, aumentando las probabilidades de conducir al *burnout* (Song y Liu, 2010). Otro mecanismo explicativo podría derivarse del trato recibido por parte de los clientes. Zhan, Wang y Shi (2016) llevaron adelante una investigación con estudios de diseño de diario en dos *call centers*. A nivel intrapersonal, se halló que la actuación superficial mostró un efecto indirecto total significativo sobre el agotamiento emocional, mediante el trato negativo del cliente. Se discute que cuando los empleados fingen emociones positivas al actuar superficialmente, tienden a experimentar reacciones aversivas. Este trato puede suscitar sentimientos negativos y desencadenar el agotamiento de recursos para quienes tienen que regular emociones de forma constante (Zhan et al., 2016).

Para las otras dos dimensiones del *Burnout*, despersonalización y sentimientos de logros personales, los hallazgos fueron más escasos. Aun así, se encontraron correlaciones positivas y significativas entre la primera de ellas y la disonancia emocional (Wegge et al., 2010; Zapf y Holz, 2006), incluida la disonancia para emociones específicas y negativas

(Wegge et al., 2010). Para la sensación de logros personales se hallaron asociaciones directas con los requerimientos de expresar emociones positivas (Zapf et al., 2001; Zapf y Holz, 2006), y una relación inversa con la disonancia emocional a nivel general (Wegge et al., 2010).

Por otra parte, un estudio llevado a cabo en India por Surana y Sing (2009) utilizó su propia escala para medir el *Burnout* con una solución de tres factores: falta de sentido (*meaninglessness*); agotamiento (*exhaustion*); y desmotivación (*demotivation*), en una muestra de agentes de *call centers* pertenecientes a 10 compañías de distintos rubros. Del análisis de regresión surgió que la actuación superficial, la variedad y la frecuencia del trabajo emocional predijeron significativamente la falta de sentido y la desmotivación. Además, la actuación superficial fue un predictor significativo y directo del agotamiento. En términos de trabajo emocional, la actuación superficial, seguida por la frecuencia, fueron los predictores más fuertes del *Burnout*, no encontrándose apoyo para la actuación profunda. Se destaca que es la inautenticidad en la expresión emocional lo que relaciona significativamente a la actuación superficial con el *Burnout*. En cuanto a la actuación profunda, se plantea que, al modificarse los procesos cognitivos y emocionales internos para cumplir con las reglas de exhibición, se minimiza la tensión de la disonancia emocional, no ligándose así esta estrategia al agotamiento (Brotheridge y Grandey, 2002 citado en Surana y Singh, 2009).

Síntomas depresivos, de ansiedad y estrés. En el artículo de Oh, Park y Boo (2017) se reportan correlaciones positivas y significativas entre el trabajo emocional y puntuaciones del estado de salud mental general, en términos de sintomatología depresiva, ansiosa y de estrés. Las correlaciones más altas se dieron para la disonancia emocional con respecto a estas tres categorías, siendo además el predictor más significativo de los niveles de salud mental en general al controlar por otras variables del modelo. En un estudio posterior que involucró un análisis secundario de estos datos, Park, Oh y Boo (2019) hallaron que el trabajo emocional se encontraba relacionado positivamente con el distrés psicológico cuando los empleados simulaban emociones al actuar superficialmente, y que esta relación estaba completamente mediada por la disonancia emocional. Además, se detectaron efectos moderadores significativos para la incomodidad en el clima laboral, como falta de consistencia en las órdenes de trabajo, una cultura autoritaria o falta de apoyo organizacional (Park et al., 2019).

Por otra parte, Cho, Kim, Lim y Jeong (2019) identificaron en una muestra de trabajadoras de 53 *call centers* de Corea del Sur, una mayor prevalencia de síntomas depresivos que la de la población general (Park y Kim, 2011 citado en Cho et al., 2019). Entre distintos estresores ocupacionales, el excesivo trabajo emocional al que se encontraban expuestas resultó ser la condición de trabajo psicosocial más desfavorable relacionada a estos síntomas. En esta línea, Kim y Choo (2017), tras implementar análisis de regresión

múltiple, hallaron que mayores niveles de actuación superficial estaban significativamente asociados con puntajes más altos de síntomas depresivos, aun ajustando por covariables y por actuación profunda. Sin embargo, esta última estrategia no se relacionó significativamente con los puntajes de depresión en ninguno de los modelos. Holman et al. (2002) encontraron correlaciones de orden cero significativas y positivas entre el trabajo emocional, entendido como disonancia seguida por actuación superficial y profunda (Holman et al., 2002), y medidas de ansiedad y depresión relacionadas al trabajo. Para la actuación profunda solo hubo una asociación pequeña con la ansiedad. Adicionalmente, se confirmó que tanto la actuación superficial como la disonancia emocional tenían efectos directos y negativos sobre el bienestar (Holman et al., 2002). Esto parece estar ligado al aumento de esfuerzos para regular el comportamiento que el empleo de esta estrategia conlleva, lo cual implica que una cantidad mayor de recursos cognitivos sean dedicados a la tarea en mano. El agotamiento de estos recursos, con el tiempo, es lo que parece ligarse a mayores niveles de ansiedad y depresión (Holman et al., 2002).

En cuanto a síntomas relacionados al estrés, en un estudio comparativo (Grebner et al., 2003) se identificaron asociaciones positivas y significativas para la muestra de *call center*, entre la disonancia emocional y reacciones de tensión o irritación. Encontrándose luego, además, que la disonancia produce una contribución única en la predicción de estas medidas, lo cual, acotan los autores, subraya su papel como factor estresante por derecho propio (Grebner et al., 2003). En esta línea, en otro estudio comparativo (Kinman, 2009) se encontró que los agentes de televenta que reportaron mayor represión emocional (*emotional suppression*), también tendieron a percibir niveles más altos de distrés psicológico. Del análisis de regresión múltiple surgió que, de las variables de trabajo emocional evaluadas, la represión emocional fue el único predictor significativo. Al respecto, se destaca la coincidencia con hallazgos previos en cuanto al impacto negativo que la inhibición de los sentimientos puede tener sobre el distrés psicológico (Kinman, 2009).

Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo. Un estudio coreano de muestra exclusivamente femenina (Boo y Oh, 2019) identificó una relación positiva entre el trabajo emocional y el estrés ocupacional, y correlaciones negativas entre este último y comportamientos ligados a la promoción de la salud. Además, la primera fue más fuerte en el grupo de fumadoras que en el de no fumadoras, y tanto la puntuación media de actuación profunda como los puntajes relacionados al manejo del estrés resultaron más bajos para este grupo. Se destaca la alta prevalencia de fumadoras entre trabajadoras de *call centers*, así como la experimentación de altos niveles de estrés laboral para esta ocupación en Corea del Sur (Seoul Labor Center, 2018 citado en Boo y Oh, 2019). Los autores sugieren que las trabajadoras podrían estar utilizando los cigarrillos como un medio para aliviar la carga emocional de sus trabajos (Boo y Oh, 2019). En una investigación cualitativa acerca de las

percepciones del estrés laboral en el contexto de *call centers* en Nigeria (Akanji, 2016), se destaca al trabajo emocional como uno de los principales causantes de estrés, revelándose en las entrevistas prácticas de monitoreo excesivas, con demandas emocionales extremas que requieren mantener constantemente una disposición amistosa de servicio al cliente, lo cual, perciben los participantes, afecta negativamente su bienestar (Akanji, 2016).

En relación a lo anterior, en un estudio llevado a cabo por Goussinsky (2011) en Israel, se encontró que la disonancia emocional además de predecir significativamente la tensión experimentada en el trabajo, medió completamente su relación con la frecuencia de agresión recibida por parte de los clientes. Siguiendo al autor, este hallazgo sugiere que los trabajadores del *call center* del estudio experimentaban altos niveles de discrepancia entre las emociones sentidas y las mostradas, como resultado de la necesidad de reprimir emociones negativas durante las interacciones con clientes abusivos, lo que a su vez conducía a una sensación de bienestar reducida. Adicionalmente, otro de los artículos hallados reporta un estudio de metodología mixta sobre factores de estrés laboral, llevado a cabo en dos centros de llamadas diferentes en Italia. Entre las demandas laborales incluidas en este estudio, se encontraban la disonancia y carga emocional. Como parte de los resultados se halló que las demandas emocionales, principalmente por prepotencia del cliente, afectaban a más de la mitad de los operadores de una de las empresas, alcanzando niveles estresantes, mientras que en la otra se veía afectado el 35,8% de los operadores, siendo la disonancia emocional el motivo predominante (Camerino et al., 2014).

Satisfacción laboral. Varios de los artículos hallados reportan correlaciones significativas y negativas entre la disonancia emocional y la satisfacción laboral para diversas muestras de trabajadores de *call centers* en Reino Unido, Australia, Alemania, Suiza e Italia (Grebner et al., 2003; Holman et al., 2002; Lewig y Dollard, 2003; Wegge et al., 2010; Zito et al., 2018). Además, esta misma relación se comprobó tras la implementación de un modelo de análisis de senderos (*path analysis*) (Zito et al., 2018). De esta forma, la disonancia emocional derivada de la expresión de emociones inauténticas tiene un rol en la disminución de la percepción de satisfacción laboral. Esta, en tanto indicador de bienestar psicológico, puede representar una medida de cómo las personas experimentan su calidad de vida laboral, influenciando incluso en la decisión de permanecer o no en su trabajo (Zito et al., 2018).

Por otra parte, Kinman (2009) examinó las relaciones entre el trabajo emocional y la satisfacción laboral intrínseca, así como con valoraciones de formas más extrínsecas de satisfacción, como por ejemplo el salario y oportunidades de ascenso. Para esta última, se identificaron correlaciones negativas con dos variables del trabajo emocional: la represión emocional y la percepción de reglas de exhibición (*display rules*) (Mann, 1999 citado en Kinman, 2009), la cual, además, resultó ser un predictor significativo para esta variable. Adicionalmente, la represión emocional (relación inversa) y la simulación emocional (relación

directa) predijeron la satisfacción laboral intrínseca. Se discute que los empleados de *call center* pueden estar inclinados a percibir las reglas de exhibición emocional como una parte inevitable del trabajo, por lo que estas podrían tener una influencia mayor en los juicios cognitivos de los términos y condiciones de empleo que en las evaluaciones del trabajo más impulsadas por el afecto, cuyo predictor principal fue la represión emocional (Kinman, 2009).

En otro ángulo, un estudio cualitativo llevado adelante en uno de los *call centers* de una compañía canadiense especializada en el área de comunicaciones (Marcoux y Guihur, 2012) mostró que los representantes de servicio al cliente que, acorde a la tipología de Bolton y Boyd (2003), utilizaban las estrategias filantrópica y prestacional de trabajo emocional, lograban movilizar algunos de sus recursos para otorgarle sentido a su trabajo, y de esa manera, percibían sus actividades laborales como muy satisfactorias. Esto tenía lugar cuando a pesar de la existencia de reglas restrictivas, los agentes encontraban cierto grado de autonomía en sus interacciones con los clientes, ya fuese tomándose el tiempo para atenderlos y brindar ayuda, o transformando una situación tensa en una más positiva al negociar con ellos o educarlos con respecto al servicio brindado. Obtenían así una sensación de orgullo al gestionar de forma efectiva la relación con el cliente. Los autores destacan que del trabajo emocional también pueden derivarse consecuencias positivas en la experiencia laboral de los agentes de *call center* (Marcoux y Guihur, 2012).

Conflicto trabajo/vida personal. Tres artículos informaron acerca de las consecuencias del trabajo emocional para la vida personal y familiar. Grebner et al. (2003) encontraron una correlación positiva y significativa entre la disonancia emocional y medidas de tensión correspondientes a la incapacidad de desconectarse después del trabajo y rumiar sobre los problemas laborales, en términos de efectos indirectos del trabajo sobre la vida privada (Mohr, 1986, 1991, citado en Grebner et al., 2003). Sin embargo, no hubo significancia entre estas variables en los análisis de regresión, siendo los estresores sociales los que mostraron efectos de predicción. En el estudio de Kinman (2009) los agentes de televenta que reportaron mayor represión emocional, tendieron a percibir niveles más altos de conflicto entre el trabajo y la vida personal. De igual manera, la simulación emocional correlacionó de forma directa con este tipo de conflicto. Cabe destacar que ambas variables del trabajo emocional fueron, además, predictores positivos y significativos en los análisis de regresión, controlando por edad, sexo y antigüedad laboral en la empresa. Acorde a Kinman (2009) los hallazgos sugieren que el grado de trabajo emocional realizado por los empleados puede tener implicaciones negativas para su bienestar que se extienden más allá del contexto laboral.

En un estudio con metodología mixta enfocado en las trabajadoras del sector de *call center* turco, se encontró que realizar trabajo emocional pecuniario (Bolton y Boyd, 2003) tiene un efecto agotador e intenso sobre las empleadas, que se extiende a otras esferas de la vida. El extremo control de las emociones, especialmente aquellas como la ira y frustración, y la

falta de libertad para actuar de forma genuina en sus interacciones con los clientes, puede extenderse a la vida personal (Narli y Akdemir, 2019). En los extractos de entrevistas presentados se ejemplifica, frente a los requerimientos de trabajo emocional, como las trabajadoras se sorprenden frecuentemente a sí mismas fingiendo expresiones en su rostro, como una sonrisa, cuando están con sus familiares y amigos. Además, responder pasivamente ante la agresión verbal de los clientes se convierte en un hábito que se traslada a la vida privada en situaciones similares. Las autoras destacan que el impacto negativo del trabajo emocional sobre las trabajadoras se ve acentuado por la prevalencia de normas patriarcales de género en el país (Narli y Akdemir, 2019).

Otros. De los artículos hallados para esta revisión también surgieron algunas consecuencias del trabajo emocional para el bienestar de los agentes de *call centers* que, a pesar de no encajar en las categorías establecidas, merecen ser destacadas.

Bienestar y desórdenes de salud. Wegge et al. (2010) encontraron en una muestra de 8 *call centers* alemanes, una correlación significativa y positiva entre la disonancia emocional, a nivel general, y medidas correspondientes a una lista de 21 diferentes tipos de desórdenes de salud, desarrollada por Mohr en 1986. Encontraron una relación similar al examinar la disonancia por emociones específicas, pues los desórdenes de salud se asociaron positivamente con la experiencia de disonancia de dos emociones negativas relacionadas a la interacción con los clientes (el enojo y el disgusto), e individualmente, con el aburrimiento. Así, con base en estos datos, no mostrar aburrimiento fue el fenómeno de tensión prominente en el trabajo del centro de llamadas asociado negativamente con desórdenes de salud (Wegge et al., 2010). Hilario (2009) por su parte, evaluó a nivel general el bienestar en el lugar de trabajo en una muestra de *call centers* a lo largo de Filipinas, encontrando que niveles más altos de trabajo emocional experimentado y percibido por los encuestados se asociaron con niveles más bajos de bienestar laboral informado. El estudio concluye que el trabajo emocional es un aspecto fundamental para los agentes de *call centers*, y tiene un impacto negativo sobre el bienestar (Hilario, 2009).

Malestar afectivo. En una investigación con dos muestras de agentes de *call centers* pertenecientes a una misma organización italiana (Molino et al., 2016), se evaluó la relación entre el trabajo emocional y el malestar afectivo, referido a la intensidad de las emociones experimentadas en el trabajo, para dos tipos diferentes de actividades *inbound*: por un lado, atención al cliente (CA) concerniente a resolver problemas técnicos específicos y/o quejas, y por el otro, servicios de información (INFO) caracterizados por proveer números telefónicos. Entre los hallazgos, la disonancia emocional correlacionó positivamente con el malestar afectivo en las dos muestras, pero con una relación más fuerte en CA. Además, del análisis de varianza entre ambas surgieron diferencias significativas, siendo estos agentes (CA) quienes experimentaban niveles más altos de disonancia, así como mayor agresión verbal

por parte de los clientes. Sin embargo, no se encontraron diferencias para el malestar afectivo experimentado entre las muestras. Adicionalmente, el estudio testeó el rol mediacional de la disonancia emocional entre las demandas y los recursos laborales, y el malestar afectivo, lo que se cumplió solo en la muestra CA. Las características específicas del trabajo ejercido por los agentes de esta muestra, como recepción de un mayor comportamiento agresivo de los clientes, y una actividad particularmente problemática y poco predecible, pueden incrementar la posibilidad de experimentar emociones que no pueden ser mostradas, aumentando así la disonancia emocional (Molino et al., 2016).

Entumecimiento emocional e inautenticidad. En la investigación de Totterdell y Holman (2003) se encontró, mediante análisis multinivel, que la actuación superficial en forma de fingir emociones, estaba asociada con sentirse emocionalmente entumecido (*emotionally numb*), lo cual no fue el caso para la actuación profunda (reenfoque positivo y toma de perspectiva). Finalmente, en el artículo de Narli y Akdemir (2019) ya referenciado anteriormente, se informa que para la muestra de trabajadoras del sector de *call center* turco, el intenso control emocional restringe la posibilidad de actuar de forma genuina en las interacciones con sus clientes, experimentando entonces una sensación de poca sinceridad o falsedad (Hochschild, 2012 citado en Narli y Akdemir, 2019). Así, el trabajo emocional requiere de una supresión sistemática del yo real y profundiza la subordinación y mercantilización del individuo (Brook, 2009 citado en Narli y Akdemir, 2019), lo que apareja el costo de sentirse poco sincero, expresan las autoras.

Bienestar de los trabajadores: Sintomatología física

Indicadores fisiológicos del estrés. En un estudio experimental llevado adelante por Rohrmann, Bechtoldt, Hopp, Hodapp y Zapf (2011) en Alemania, se investigó el impacto causal de las reglas de exhibición emocional sobre los indicadores fisiológicos del estrés. Para ello, se simuló un *call center* en el que las participantes recibían llamadas de una falsa clienta y debían enfrentarse a sus quejas por teléfono. Las primeras fueron asignadas aleatoriamente a dos condiciones de tratamiento: en una eran instruidas para comportarse de forma auténtica, mientras que en la otra se las incitaba a brindar el servicio con una sonrisa, expresando emociones positivas sin importar el comportamiento de los clientes. Para esta última condición se reportaron niveles significativamente más altos tanto de actuación superficial como profunda, así como niveles más bajos de ventilación emocional (*venting*). Además, si bien las puntuaciones diferenciales del ritmo cardíaco aumentaron en ambos grupos, en este último se mantuvieron a un mayor nivel a lo largo de la llamada, al igual que la presión sanguínea diastólica, significativamente más alta también para este grupo. Acorde a los hallazgos, se plantea que en la condición de “servicio con una sonrisa” debe haber aumentado la actividad cardiovascular rastreable a mayor comportamiento somático (aumento de ritmo cardíaco), así

como también a respuestas específicas de regulación emocional (aumento de presión sanguínea diastólica) asociadas al enojo. Se hipotetiza que, a la larga, la frecuente evocación de estas medidas sobrecargará el sistema cardiovascular, resultando en salud física deteriorada. Los autores concuerdan con investigaciones previas, sugiriendo que las reglas de exhibición emocional son un predictor para el estrés y la tensión en trabajos de servicios (Rohrmann et al., 2011).

En esta línea, en un estudio llevado a cabo por Cho et al. (2014) en Corea del Sur, se encontró que para la muestra de *call center* tanto el esfuerzo emotivo como la disonancia emocional estuvieron significativamente relacionados con la prevalencia de dismenorrea entre las trabajadoras. Se argumenta que el trabajo emocional, al inducir estrés, puede causar desórdenes en las secreciones de determinadas hormonas asociadas con el ciclo menstrual. Se concluye entonces su potencialidad para incrementar el riesgo de dismenorrea entre las trabajadoras de servicios, especialmente en las empleadas de *call centers* por la frecuencia e intensidad que las interacciones con los clientes suelen tener en esta ocupación (Cho et al., 2014).

Trastornos musculoesqueléticos y quejas psicósomáticas. La investigación llevada a cabo por Kim y Choo (2017) reportada en el apartado de síntomas depresivos, exploró además la relación del trabajo emocional con algunos síntomas de trastornos musculoesqueléticos (*Work-Related Musculoskeletal Disorders*), evaluados como dolor o incomodidad relacionada con el trabajo en seis regiones del cuerpo. Para este fin, se llevó a cabo un análisis de regresión logística. Ajustando por covariables y actuación profunda, se encontró que niveles más altos de actuación superficial estuvieron significativa y positivamente asociados con estos síntomas en la espalda baja. En contraste, cuando se ajustó por la actuación superficial, niveles más altos de actuación profunda estuvieron significativa e inversamente asociados con desórdenes musculoesqueléticos en esta misma zona corporal. Se argumenta que la relación entre la actuación superficial y el dolor de espalda baja podría explicarse por la activación simpática inducida por la supresión emocional ligada al empleo de esta estrategia, lo que podría conducir a dolor musculoesquelético crónico (Kim y Choo, 2017).

De forma similar, otro de los artículos hallados reporta una correlación significativa y positiva entre las demandas emocionales y lesiones por esfuerzo repetitivo (*RSI: Repetitive Strain Injury*), asociadas al dolor en la muñeca o el área del antebrazo/codo (Bakker et al., 2003). Además, se encontró que las demandas laborales, dentro de las que se incluyen a las emocionales, fueron los predictores más importantes de los problemas de salud, como los niveles de RSI de los empleados de *call center*. Se menciona en el artículo que la incidencia de RSI aumenta en organizaciones con un ambiente laboral pobre y altos niveles de tensión, siendo las demandas emocionales, junto a la presión en el trabajo y problemas con la

tecnología, aspectos que en contextos de *call center* conducen a un trabajo continuo por parte de los agentes, y, consecuentemente a la experiencia de dolor (Bakker et al., 2003). Otro aporte en cuanto a la afectación física lo realizó el estudio de Grebner et al. (2003), en el que se halló que los agentes de atención al cliente reportaron mayores quejas psicosomáticas, (medidas como frecuentes dolores de cabeza, estómago, nerviosismo) que la muestra comparación de empleos tradicionales. La disonancia emocional no sólo correlacionó positiva y significativamente con esta medida, sino que, además, explicó la varianza más allá de otros factores de estrés investigados, como aquellos relacionados con la tarea y estresores sociales, realizando una contribución única en su predicción (Grebner et al., 2003).

Impacto organizacional

Desempeño laboral. En el estudio experimental ya informado en el apartado de indicadores fisiológicos del estrés (Rohrmann et al., 2011), fue también objetivo explorar el impacto causal de las reglas de exhibición emocional sobre el desempeño laboral. Para este propósito, las participantes fueron juzgadas por observadores entrenados en cuanto a la expresión de comportamiento amistoso, comportamiento agresivo, competencia profesional —entendida como la gestión adecuada de las necesidades de los clientes e impresiones sobre su credibilidad al actuar como agentes de *call center*—, y fluidez verbal. Del análisis de varianza multivariado surgió que las participantes de la condición “servicio con una sonrisa” fueron significativamente más amables y expresaron menos enojo que las de la condición de autenticidad, sin embargo, presentaron menor fluidez verbal. No se encontraron diferencias para los puntajes de competencia. En suma, las participantes que se adhirieron a las reglas de exhibición emocional controlaron de forma más intensa sus emociones a través de la actuación superficial y profunda. Si bien, desde la perspectiva de los observadores, esto conllevó un comportamiento más amistoso, también implicó menor fluidez verbal al interactuar con un cliente, demostrando efectos negativos sobre el desempeño laboral (Rohrmann et al., 2011).

Goodwin et al. (2011), por su parte, se apoyaron en medidas de entrega afectiva (*affective delivery*), referida a la autenticidad con la que los empleados expresan las emociones requeridas, y evaluaciones de los supervisores sobre el desempeño laboral general de los agentes de *call center*, para la realización de su estudio. Se destaca que, en el modelo de ecuaciones estructurales, ni la actuación superficial ni la profunda se relacionaron significativamente con las calificaciones de desempeño. Sin embargo, la entrega afectiva de los empleados medió completamente la relación entre la actuación superficial y el desempeño laboral general. Actuar superficialmente puede conducir a expresiones interpersonales poco sinceras o inconsistentes, lo cual resulta en un desempeño de servicio reducido. Se asume

entonces que lo que tienen un efecto perjudicial en las evaluaciones de los agentes, son las percepciones de inautenticidad (Goodwin et al., 2011).

En esta línea, Totterdell y Holman (2003) encontraron correlaciones significativas y positivas entre técnicas de regulación emocional asociadas a la actuación profunda y superficial, y medidas del desempeño laboral. Del análisis multinivel surgió que la actuación profunda (reenfoque positivo y toma de perspectiva) se relacionó tanto con la demostración de emociones positivas como con el desempeño laboral auto percibido, pero este no fue el caso para la actuación superficial. Se infiere que el uso de esta estrategia no posibilita mantener altos niveles de expresión de emociones positivas, ya que a los empleados probablemente les resulta difícil soportar la tensión de la disonancia emocional, por lo que pueden filtrarse los verdaderos sentimientos (Brotheridge y Grandey, 2002 citado en Totterdell y Holman, 2003). En cuanto a la actuación profunda, los autores destacan la coincidencia de los hallazgos con investigación previa que demuestra su asociación con el desempeño del servicio calificado por pares y con el sentido de logro personal. Sin embargo, este estudio también mostró que solo los procesos de regulación dirigidos a los clientes (toma de perspectiva y emociones fingidas) se asociaron con una mayor proactividad (Totterdell y Holman, 2003).

Intenciones de dejar el trabajo y ausentismo. En cuanto a las intenciones de abandonar la organización se identificaron, de forma consistente, asociaciones significativas y positivas con la disonancia emocional (Grebner et al., 2003; Visser y Rothmann, 2008; Zito et al., 2018). Adicionalmente, Celik y Oz (2011) hallaron significancia para esta relación en un análisis de regresión, infiriendo que, a mayor disonancia emocional, mayores intenciones por parte de los individuos de abandonar su trabajo. Al respecto, Zito et al. (2018) expresan que estos hallazgos son congruentes con estudios que sugieren que la disonancia emocional puede ser un estresor de contexto que agota los recursos psicológicos de los empleados, así como su compromiso con la organización, y de esta manera, la voluntad de continuar realizando su trabajo. Asimismo, otros dos artículos dieron cuenta de relaciones similares, reportando correlaciones directas entre esta variable con las demandas emocionales (Bakker et al., 2003) y la actuación superficial (Işık y Hamurcu, 2017) para sus respectivas muestras de agentes de *call centers*.

Por otra parte, un estudio exploró la relación del trabajo emocional con registros organizacionales referentes a la rotación de empleados, es decir, a aquellos trabajadores que ya habían dejado la empresa 9 meses después de haber completado la encuesta para las demás variables del estudio. Se encontró que el porcentaje de la muestra en esta situación era del 24%, presentando esta variable una relación significativa y directa con la actuación superficial (Goodwin et al., 2011). Los autores concluyen que este hallazgo muestra las implicaciones del trabajo emocional con respecto a resultados organizacionales críticos,

aludiendo a que cuánto mayor sea la cantidad de empleados que utilicen la actuación superficial en sus interacciones con los clientes, más probable será que abandonen sus trabajos o sean despedidos, conllevando costos tanto personales como organizacionales (Goodwin et al., 2011). Por último, sólo un estudio examinó de manera directa el vínculo entre el trabajo emocional y el ausentismo (Celik y Oz, 2011), identificándose mediante una prueba *t*, que aquellas personas que habían estado ausentes de sus trabajos sin justificación experimentaron más disonancia emocional en comparación con quienes no estuvieron ausentes. Se infiere que la disonancia puede implicar para los individuos el sentirse alejados de su lugar de trabajo y, de esta forma, orientarlos a buscar nuevas opciones (Celik y Oz, 2011).

Compromiso afectivo, actitud resignada hacia el trabajo y antigüedad laboral.

Dos artículos (Grebner et al., 2003; Visser y Rothmann, 2008) reportaron correlaciones significativas y negativas entre la disonancia emocional y el compromiso afectivo, entendido como el apego emocional de un empleado hacia una organización, para muestras de agentes de *call centers*. Sin embargo, no se encontraron efectos de predicción significativos sobre esta variable, teniendo otras condiciones del trabajo y estresores, una influencia mayor (Grebner et al., 2003). En esta línea, Bakker et al. (2003) identificaron una asociación negativa entre las demandas emocionales y el compromiso organizacional. En el polo opuesto, Grebner et al. (2003) hallaron una correlación directa entre la disonancia emocional y la actitud resignada hacia el trabajo, haciendo con ello referencia a una adaptación defensiva o resentimiento frente a condiciones laborales no óptimas. Por otra parte, solo un estudio examinó la relación entre el trabajo emocional y la antigüedad laboral de los agentes de *call centers* en sus organizaciones, encontrándose una relación significativa, moderada y negativa entre estas variables. Se concluye entonces que el trabajo emocional, entre otras condiciones y características propias de esta ocupación, tiene una influencia en el tiempo que los empleados permanecen en las organizaciones (Hilario, 2009).

Discusión

Como puede observarse a partir de los resultados obtenidos para esta revisión, las repercusiones del trabajo emocional aquí identificadas, tanto para los agentes de *call centers* como para las organizaciones, se encuentran en línea con aquellas comúnmente informadas en la literatura. En este sentido, el agotamiento emocional, los síntomas depresivos, de ansiedad y estrés, y la satisfacción laboral fueron las categorías para el bienestar individual que captaron mayores resultados; mientras que, para el impacto organizacional, la mayor cantidad de evidencia correspondió a las intenciones de dejar el trabajo, una actitud que puede implicar altos costos para las organizaciones. De especial relevancia resulta la influencia de la disonancia emocional en los hallazgos reportados, demostrando un impacto negativo para

todas las categorías presentadas. En esta línea, Wegge et al. (2010) destacan que esta se ha documentado como un estresor importante del trabajo en *call centers* que repercute sobre la motivación laboral y el bienestar de los agentes, más allá de otras características problemáticas del sector. De hecho, tanto altos niveles de disonancia emocional como requerimientos de expresar emociones positivas son aspectos reconocidos como típicos para los centros de llamadas en general, de forma casi independiente a la especificidad de la organización a la que se asocien (Zapf, Isic, Bechtoldt y Blau, 2003).

Dada la relación directa entre la disonancia emocional y la actuación superficial (Kammeyer-Mueller et al., 2013), como se discutió, se puede comprender porqué tantas de las repercusiones negativas para la salud y las organizaciones estuvieron relacionadas a esta estrategia. La simulación de emociones, pero especialmente la represión de aquellas que realmente se sienten, tuvieron una importante influencia negativa entre los hallazgos reportados, sobre todo con respecto al distrés psicológico, la satisfacción laboral y el conflicto entre el trabajo y la vida privada; y la actuación superficial, como tal, se asoció consistentemente al agotamiento emocional, el deterioro de la salud mental, indicadores fisiológicos del estrés, trastornos musculoesqueléticos, reducción del desempeño laboral y las intenciones de abandonar el trabajo. En este sentido, uno de los mecanismos propuestos para explicar tales asociaciones deriva de la incongruencia interna ocasionada por la auto-represión emocional, en el intento de expresar las emociones requeridas por la organización. Este proceso conduce a la experimentación de tensión y, como se vio, de disonancia emocional, lo cual, con el tiempo, puede derivar en la alienación del individuo y consecuentes problemas de salud asociados (Grandey y Gabriel, 2015; Hochschild, 2012). De hecho, el alejamiento emocional (*emotional estrangement*) y los sentimientos de inautenticidad forman parte de la evidencia recogida en esta revisión, representando, principalmente estos últimos, una gran fuente de malestar y preocupación que se extendía a la vida personal de las agentes del estudio (Narli y Akdemir, 2019). Otro mecanismo que puede subyacer a estas relaciones consiste en la pérdida de recursos (p. ej. psicológicos, motivacionales, sociales) que puede ser ocasionada a través del tiempo por una regulación emocional no efectiva, cuyas características no posibilitan una recuperación adecuada, resultando así en agotamiento emocional (Grandey y Gabriel, 2015).

Estas propuestas también brindan sustento a los hallazgos referentes a la actuación profunda, la cual implica un esfuerzo activo por lograr una exhibición auténtica de las emociones requeridas (Pujol-Cols y Dabos, 2021). Si bien se identificaron entre la evidencia aquí recopilada algunas asociaciones de esta estrategia con el agotamiento emocional y la ansiedad, no presentó valor predictivo para estas variables. Además, estuvo relacionada positivamente al desempeño laboral autopercibido e inversamente a los trastornos

musculoesqueléticos. Consistente con la literatura de trabajo emocional, esta estrategia parece resultar más efectiva y menos costosa que la actuación superficial.

Se puede apreciar entonces la importancia de atender a la forma en la que se regulan las emociones en el trabajo en *call centers*, dado el amplio rango de consecuencias negativas que de ello pueden surgir, como se evidenció, tanto para la salud de los trabajadores como para las organizaciones. A continuación, se realizarán algunas observaciones referidas al entrenamiento en regulación emocional como posible línea de intervención en el campo para contrarrestar o prevenir tales repercusiones, así como a algunas recomendaciones prácticas asociadas.

Como se discutió hasta el momento, el involucramiento en un cierto tipo de estrategia de regulación emocional (actuación profunda) resulta menos costoso, y en ocasiones beneficioso, en comparación con la otra (actuación superficial). Así, incentivar la utilización de la primera entre los agentes de *call centers* estudiados, fue una de las recomendaciones prácticas más remarcadas por los investigadores. En esta línea, Martínez-Íñigo y Crego (2017) llevaron adelante un estudio cuasiexperimental con agentes penitenciarios, para evaluar si la implementación de un programa de formación en regulación emocional, orientado a la mejora de las competencias en este aspecto, derivaba en cambios en la utilización de dos tipos distintos de estrategias controladas para la regulación interpersonal (ECRI), y si estos, a su vez, se relacionaban significativamente con cambios en los niveles de bienestar laboral de los participantes. La eficacia del programa de formación fue confirmada en los análisis, identificándose la mejoría del nivel de salud general de sus participantes, una vez que este había finalizado. Además, los niveles de uso de estrategias encaminadas al empeoramiento del afecto de los reclusos (empíricamente relacionadas a una disminución del bienestar), fueron menores para el grupo formación que para el grupo control, tras la implementación del programa. Por último, se confirmó que los incrementos en la utilización de la mencionada estrategia predecían una disminución en los niveles de salud general de los operadores.

Teniendo en cuenta que se produjo un incremento del bienestar psicológico tras la formación para quienes habían participado del programa, y que ocurrió lo contrario para el grupo control, se puede notar que estos hallazgos respaldan la utilidad de las estrategias formativas referidas a las competencias emocionales, para el mejoramiento de la salud en el trabajo (Martínez-Íñigo y Crego, 2017). Los autores destacan que la intervención, al ayudar a los operarios a comprender y regular más eficientemente los aspectos emocionales que hacen parte de su trabajo, pudo haber aumentado su sensación de control, teniendo así efectos de reducción del estrés. Esta no es una consideración menor para el trabajo en centros de llamadas, donde la autonomía como recurso posibilita que los agentes decidan como gestionar su trabajo, particularmente en la interacción con los clientes, otorgando un mayor control sobre las relaciones y emociones que se derivan de los requerimientos de expresar un

cierto tipo de emociones (Zito et al., 2018). En este sentido, en uno de los artículos reportados se evidencia como una de las submuestras estudiadas caracterizada por mayores niveles de autonomía laboral, percibía, mediante la realización de trabajo emocional filantrópico (Bolton y Boyd, 2003), una mayor satisfacción laboral derivada de poder asistir más libremente a sus clientes (Marcoux y Guihur, 2012).

De hecho, como parte de las recomendaciones prácticas identificadas en los artículos de esta revisión se encuentra el desarrollo de programas de entrenamiento para operadores de *call center*, a modo de facilitar su regulación emocional tanto para afrontar las agresiones de los clientes como para mejorar el uso de las estrategias de regulación. Se acentúa que tener conocimiento acerca de las consecuencias de la disonancia resulta crucial para una regulación emocional más efectiva, así como para la reducción de los costos negativos asociados a la tensión emocional (Zito et al., 2018). En esta línea, uno de los artículos hallados reportó que las recompensas, el control en el trabajo, y el apoyo fueron recursos con una importante influencia en la reducción del impacto de la disonancia emocional, en la muestra de agentes de *call centers* estudiados. De hecho, el modelo explicó el agotamiento emocional para esta muestra en términos de altos niveles de disonancia, pocas recompensas y bajos niveles de apoyo. Por lo tanto, en el entendido de aumentar los recursos para reducir la disonancia emocional, los autores también hacen referencia al entrenamiento y acentúan la importancia del apoyo social a este respecto (Lewig y Dollard, 2003).

Consideraciones finales

En cuanto a las limitaciones de los estudios incluidos en esta revisión, cabe mencionar que una cantidad considerable de ellos utilizaron diseños transversales, por lo cual no pueden inferirse relaciones causales entre las variables, además, fueron frecuentes las recolecciones de datos mediante auto-reportes. Por otra parte, la mayoría de las muestras se componen por agentes que realizan principalmente actividades *inbound* en los centros de llamadas, las que, por sus características, pueden implicar una mayor frecuencia de quejas y agresión verbal por parte de los clientes, intensificando el trabajo emocional (Molino et al., 2016). Sin embargo, la interacción involucrada en las actividades *outbound* también presenta aspectos desafiantes, por lo cual se entiende sería de gran aporte para la literatura de trabajo emocional y *call centers* ampliar la investigación al respecto para este sector, así como realizar estudios comparativos entre ambas modalidades con respecto al trabajo emocional y sus consecuencias.

Por último, cabe mencionar que de la búsqueda de antecedentes empíricos a nivel regional y nacional se detectó una escasez de abordaje de la temática en su especificidad. Ante una fuerte presencia y expansión de centros de llamadas en Latinoamérica (Chauvín, s.f.), cuya modalidad de trabajo se vio acrecentada por la actual crisis de pandemia por

COVID-19, que posibilitó la eclosión del teletrabajo en esta industria (Hualde Alfaro y Micheli, 2021), se espera mediante esta revisión visibilizar la relevancia del trabajo emocional para el bienestar de los agentes de *call centers* y las organizaciones, así como alentar la producción de evidencia empírica al respecto a nivel regional.

Referencias bibliográficas

Nota: las referencias precedidas por un asterisco corresponden a los artículos revisados.

- *Akanji, B. O. (2016). A case study on occupational stressors and effective stress management interventions from a call center perspective. *International Journal of Research Studies in Management*, 5(2), 13-24. Recuperado de <http://repository.elizadeuniversity.edu.ng/bitstream/20.500.12398/800/1/Acasestudyonoccupationalstressorsandeffectivestress.pdf>
- Aung, N., y Tewogbola, P. (2019). The impact of emotional labor on the health in the workplace: a narrative review of literature from 2013–2018. *AIMS Public Health*, 6(3), 268-275. <https://dx.doi.org/10.3934/publichealth.2019.3.268>
- *Bakker, A., Demerouti, E., y Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. Recuperado de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_90.pdf
- Bolton, S. y Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289-308. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.838.5224&rep=rep1&type=pdf>
- *Boo, S., y Oh, H. (2019). Women's smoking: relationships among emotional labor, occupational stress, and health promotion. *Workplace health & safety*, 67(7), 361-370. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2165079918823214>
- Calderón, J. Á. (2008). Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(2), 91-119. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/download/CRLA0808220091A/32257>
- *Camerino, D., Conway, P. M., Fattori, A., Cassitto, M. G., Punzi, S., Fichera, G. P.,... Campanini, P. (2014). Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: an empirical study on Italian call centre workers. *La Medicina del Lavoro*, 105(2), 130-138. Recuperado de <https://europepmc.org/article/med/24909044>
- *Celik, D. A., y Oz, E. U. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among turkish call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515-2519. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811023160>

- Chauvín, S. (s.f.). El desarrollo de la Industria de los Call Centers en Latinoamérica [Publicación en blog]. Recuperado de <https://www.mujeresdeempresa.com/el-desarrollo-de-la-industria-de-los-call-centers-en-latinoamerica/>
- *Cho, S. S., Kim, H., Lee, J., Lim, S., y Jeong, W. C. (2019). Combined exposure of emotional labor and job insecurity on depressive symptoms among female call-center workers: a cross-sectional study. *Medicine*, 98(12), 1-7. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6709051/>
- *Cho, I. J., Kim, H., Lim, S., Oh, S. S., Park, S., y Kang, H. T. (2014). Emotional labor and dysmenorrhea in women working in sales and call centers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26, 1-7. Recuperado de <https://aoemj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40557-014-0045-9>
- Del Bono, A., y Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles: los agentes telefónicos de los call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 9(10), 1-21. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/112061/CONICET_Digital_Nro.5397e201-478c-4433-a48c-aa128410bd94_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., y Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 29(2), 237-241. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>
- *Goodwin, R. E., Groth, M., y Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538-548. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000187911100025X>
- *Goussinsky, R. (2011). Customer aggression, emotional dissonance and employees' well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 248-266. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566691111182825/full/html>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. Recuperado de <http://www.personal.psu.edu/aag6/GrandeyJOHP.pdf>
- Grandey, A. A., y Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323-349. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Allison-Gabriel/publication/265547029_Emotional_Labor_at_a_Crossroads_Where_Do_We_

Go_from_Here/links/553fa1580cf2736761c04050/Emotional-Labor-at-a-Crossroads-Where-Do-We-Go-from-Here.pdf

- Grandey, A. A., y Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 407-422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- *Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., y Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 341-365. Recuperado de <https://interruptions.net/literature/Grebner-EJWOP03.pdf>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271-299. Recuperado de <https://emotion.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/1353/2021/11/Gross-1998-The-Emerging-Field-of-Emotion-Regulation-An-Integrative-Review.pdf>
- *Hilario, P. V. (2009). Impact of emotional labor on philippine call center workplace well-being and tenure. *DLSUD COE GS Graduate Journal, 14*(1), 14-27. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/52460623/pvhilarioemotionallabor.pdf>
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press (Digital edition).
- *Holman, D., Chissick, C., y Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion, 26*(1), 57-81. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015194108376>
- Hualde Alfaro, A., y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y call center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales, 7*, 33-55. Recuperado de <https://revistes.uab.cat/anuarioiet/article/view/v7-hualde-micheli/92-pdf-es>
- *İşik, M., y Hamurcu, A. (2017). The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from call center employees. *Business and Economic Horizons, 13*(5), 652-665. Recuperado de <https://ageconsearch.umn.edu/record/285115/files/Isik.pdf>
- Jansen, A., y Callaghan, C. W. (2014). Call centre job differences. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(20), 466-476. Recuperado de <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/download/3755/3680>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., y Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology, 66*, 47-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>

- *Kim, H. J., y Choo, J. (2017). Emotional labor: Links to depression and work-related musculoskeletal disorders in call center workers. *Workplace health & safety*, 65(8), 346-354. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2165079916667512>
- *Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in “front-line” service employees: Does mode of delivery matter?. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 118-135. <https://doi.org/10.1108/02683940910928847>
- Levac, D., Colquhoun, H., y O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science*, 5(69), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- *Lewig, K. A., y Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.1969&rep=rep1&type=pdf>
- *Marcoux, G., y Guihur, I. (2012). Work pressure and social skills. An analysis based on the fourfold typology of emotional Labor. *Management Review: An International Journal*, 7(2), 43-80. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Olfat-Gadelrab/publication/335620050_Management_Review_An_International_Journal_KINFORMS/links/5d70d125299bf1cb80885ece/Management-Review-An-International-Journal-KINFORMS.pdf#page=43
- Martínez Íñigo, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/77076.pdf>
- Martínez-Íñigo, D. y Crego, A. (2017). Evaluación de una intervención para la mejora de las competencias de regulación interpersonal del afecto y el bienestar laboral en una muestra de operadores penitenciarios del Uruguay. *Universitas Psychologica*, 16(3), 1-15.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., y Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: a discordance–congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53. Recuperado de <https://atlas.soc.northwestern.edu/wp-content/uploads/2018/04/mesmer-magnus-emotional-states.pdf>
- *Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., y Cortese, C. G. (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands–resources model.

- Frontiers in Psychology*, 7, 1-13. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.011133/full>
- Montarcé, I. (2018). La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en call centers. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 10(28), 11-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/2732/273267261003/273267261003.pdf>
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57(1), 4-19. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez Herrer, M., Rodríguez-Carvajal, R., y Garrosa Hernández, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo trabajo emocional y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 63-73. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100006
- *Narli, N., y Akdemir, A. (2019). Female emotional labour in Turkish call centres: smiling voices despite low job satisfaction. *Sociological Research Online*, 24(3), 278-296. Recuperado de https://www.academia.edu/download/59681554/SRO_Narli___Akdemir20190612-113123-16cdp8k.pdf
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Buenos Aires, Argentina: CEIL-CONICET. Recuperado de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>
- *Oh, H., Park, H., y Boo, S. (2017). Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study. *Nursing and Health Sciences*, 19, 228-236. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/nhs.12334>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Trabajo decente en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.ilo.org/americas/trabajo-decente-america-latina-caribe/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *El camino del trabajo decente y la lucha por la dignidad humana*. Recuperado de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_389428/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Condiciones de trabajo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm>
- *Park, H., Oh, H., y Boo, S. (2019). The role of occupational stress in the association between emotional labor and mental health: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11, 1-12. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/1886/pdf>

- Piedra, N. (2020). El trabajo en los call centers: la corporeidad de la experiencia laboral. *Revista Rupturas*, 10(1), 103-137. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221524662020000100103&lang=es
- Pujol-Cols, L., y Dabos, G. E. (2021). Respuestas diferenciales ante las demandas emocionales del trabajo: una revisión de la literatura sobre características individuales y trabajo emocional. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 37(160), 472-491. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000300472
- *Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., Hopp, H., Hodapp, V., y Zapf, D. (2011). Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated call center. *Anxiety, Stress, & Coping*, 24(4), 421-438. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.530262>
- Somavía, J. (2014). *El trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana*. Santiago: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf
- *Song, G., y Liu, H. (2010). Customer-related social stressors and emotional exhaustion: The mediating role of surface and deep acting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(10), 1359-1366. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.10.1359>
- *Surana, S., y Singh, A. K. (2009). The effect of emotional labour on job burnout among call-centre customer service representatives in India. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 3(1), 18-39.
- *Totterdell, P., y Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.8.1.55>
- *Visser, W. A., y Rothmann, S. (2008). Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 79-87. Recuperado de <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v34n2/09.pdf>
- *Wegge, J., Van Dick, R., y von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 596-619. <https://doi.org/10.1108/02683941011056950>
- Yang, C., y Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501. Recuperado de <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm200937>

- *Zapf, D., y Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
<https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., y Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000183>
- *Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., y Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- *Zhan, Y., Wang, M., y Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: The role of negative and positive customer treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525-557.
Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1GRq7tvRabixjIXUO1QiPowTG5hdBC-MQ/view>
- *Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., y Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2), 1-16. Recuperado de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0192126>

APÉNDICE

Tabla1 – Detalle de revisión bibliográfica

	Título (autor, año)	Categoría temática	País
1	Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study. (Oh, et al., 2017)	Depresión, ansiedad, estrés	Corea del Sur
2	The Role of Occupational Stress in the Association between Emotional Labor and Mental Health: A Moderated Mediation Model. (Park, et al., 2019)	Depresión, ansiedad, estrés	Corea del Sur
3	Combined exposure of emotional labor and job insecurity on depressive symptoms among female call-center workers. (Cho, et al., 2019)	Depresión, ansiedad, estrés	Corea del Sur
4	Emotional labor: Links to depression and work-related musculoskeletal disorders in call center workers. (Kim y Choo, 2017)	Depresión, ansiedad, estrés Trastornos musculoesqueléticos	Corea del Sur
5	The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-being in Call Centers. (Holman, et al., 2002)	Depresión, ansiedad, estrés Burnout Satisfacción laboral	Reino Unido
6	Working conditions, well-being, and job related attitudes among call centre agents. (Grebner, et al., 2003)	Depresión, ansiedad, estrés Satisfacción laboral Conflicto vida laboral/vida personal Quejas psicósomáticas Intenciones de dejar el trabajo Compromiso afectivo Actitud resignada hacia el trabajo	Suiza
7	Emotional labour and strain in “front-line” service employees. Does mode of delivery matter? (Kinman, 2009)	Depresión, ansiedad, estrés Satisfacción laboral Conflicto vida laboral/vida personal	Reino Unido
8	Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands – Resources model. (Bakker et al., 2003)	Burnout Trastornos musculoesqueléticos Intenciones de dejar el trabajo Compromiso afectivo	Holanda
9	Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. (Lewig y Dollard, 2003)	Burnout Satisfacción laboral	Australia
10	Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre. (Visser y Rothmann, 2008)	Burnout Intenciones de dejar el trabajo Compromiso afectivo	Sud-África

11	Customer-Related Social Stressors and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Surface and Deep Acting. (Song y Liu, 2010)	Burnout	China
12	Emotional dissonance in call centre work. (Wegge et al., 2010)	Burnout Satisfacción laboral Otros: desórdenes de salud	Alemania
13	Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. (Goodwin et al., 2011)	Burnout Desempeño laboral Intenciones de dejar el trabajo	Australia
14	Interpersonal process of emotional labor: The role of negative and positive customer treatment. (Zhan et al., 2016)	Burnout	China
15	Female Emotional Labour in Turkish Call Centres: Smiling Voices Despite Low Job Satisfaction. (Narli y Akdemir, 2019)	Burnout Otros: sentimiento de inautenticidad Conflicto vida laboral/vida personal	Turquía
16	Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. (Totterdell y Holman, 2003)	Burnout Otros: entumecimiento emocional Desempeño laboral	Reino Unido
17	Emotion Work and job stressors and their effects on burnout. (Zapf et al., 2001)	Burnout	Alemania
18	On the positive and negative effects of emotion work in organizations. (Zapf y Holz, 2006)	Burnout	Alemania
19	The effect of emotional labour on job burnout among call-centre Customer Service Representatives in India. (Surana y Singh. 2009)	Burnout	India
20	Women's Smoking: Relationships Among Emotional Labor, Occupational Stress, and Health Promotion. (Boo y Oh, 2019)	Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo	Corea del Sur
21	A case study on occupational stressors and effective stress management interventions from a call center perspective. (Akanji, 2016)	Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo	Nigeria
22	Customer aggression, emotional dissonance and employees' well-being. (Goussinsky, 2011)	Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo	Israel
23	The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from call center employees. (Işık y Hamurcu, 2017)	Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo Intenciones de dejar el trabajo	Turquía
24	Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: an empirical study on Italian call centre workers. (Camerino et al., 2014)	Estrés laboral y tensión inducida por el trabajo	Italia

25	Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. (Zito et al.m 2018)	Satisfacción laboral Intenciones de dejar el trabajo	Italia
26	Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands – Resources Model. (Molino et al., 2016)	Otros: malestar afectivo	Italia
27	Impact of Emotional Labor on Philippine Call Center Workplace Well-being and Tenure. (Hilario, 2009)	Otros: bienestar en el lugar de trabajo Antigüedad	Filipinas
28	Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated call center. (Rohrmann et al., 2011)	Indicadores fisiológicos del estrés Desempeño laboral	Alemania
29	Emotional labor and dysmenorrhea in women working in sales and call centers. (Cho et al., 2014)	Dismenorrea	Corea del Sur
30	The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among turkish call center employees. (Celik y Oz, 2011)	Intenciones de dejar el trabajo Ausentismo	Turquía
31	Work pressure and social skills. An analysis based on the fourfold typology of emotional labor. (Marcoux y Guihur, 2012)	Satisfacción laboral	Canadá