

RECUPERACIÓN DE ENERGÍA DEL TRABAJADOR: UN ENFOQUE PSICOLÓGICO

Worker energy recovery: A psychological approach

Arturo Solf Zárate*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3238-3504>

Fecha de recepción: 17 de abril, 2023

Fecha de aceptación: 14 de agosto, 2023

Fecha de publicación: 5 de setiembre, 2023

Resumen

Se presenta las características básicas del análisis de los recursos humanos centrado en el concepto de energía personal, así como determinadas estrategias que permitan a los trabajadores recuperar su nivel físico, mental y emocional, luego del desgaste diario al ejecutar sus funciones. Además, se indaga sobre el “Trabajo Emocional”. El documento está orientado principalmente a psicólogos y otros profesionales que proporcionen servicios a organizaciones laborales concediendo prioridad a los recursos humanos.

Palabras claves: Energía personal, recuperación de energía, trabajo emocional, psicólogo organizacional, desempeño laboral, bienestar psicológico

Abstract

The basic characteristics of the analysis of human resources centered on the concept of personal energy are presented, as well as certain strategies that allow workers to recover their physical, mental and emotional level, after the daily wear and tear when performing their functions. In addition, it inquires about the “Emotional Work”. The document is mainly aimed at psychologists and other professionals who provide services to labor organizations giving priority to human resources.

Keywords: Personal energy, energy recovery, emotional work, organizational psychologist, work performance, psychological well-being



Este es un artículo Open Access publicado bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 International. (CC-BY 4.0)

* Psicólogo. arturo.solf@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone las características básicas del enfoque de análisis de los recursos humanos centrado en el concepto de *energía personal*, así como determinadas estrategias que permiten a los trabajadores recuperar su nivel físico, mental y emocional, luego del desgaste diario al ejecutar sus funciones. Además, indaga una expresión muy característica de determinados cargos, que exigen a los empleados como parte del trabajo manejar sus emociones al relacionarse con clientes, lo cual se ha denominado: *Trabajo Emocional*.

Se puede identificar dos aproximaciones para analizar los recursos de los trabajadores: indagar sobre ciertos atributos (p.ej., conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes laborales) o considerar un conjunto de energías (p.ej., mental, física). Recientemente en el ámbito psicológico y ciencias administrativas, se está otorgando importancia a esta segunda perspectiva al favorecer una orientación práctica (Taylor, 2018) y fomentar una visión holística -mente, cuerpo, afecto, y espíritu- (Pluta & Rudawska, 2016; Peters, 2019) a diferencia de otras aproximaciones y teorías que han estado vigentes por mucho tiempo. Esta nueva orientación tiene presencia con aportes como la revisión bibliográfica realizada por Klijn et al. (2021) sobre “Personal Energy at Work” o la recomendación de Schwartz (2007): “*Manage your energy, not your time*”. Un destacado antecedente constituye el “*Model of Human Energy in Organizations*” propuesto por Quinn et al. (2012).

El documento está orientado a ser útil principalmente a psicólogos y otros profesionales que proporcionen apoyo profesional a organizaciones laborales, centrándose principalmente en los recursos humanos.

A continuación, iniciamos con la definición de energía personal, sus principales modalidades de expresión e indaga aspectos vinculados a su medición. Luego se analiza las principales estrategias utilizadas por las personas para recuperar sus recursos -fuera y dentro del trabajo- después del desgaste por la actividad laboral. Se mencionan algunas acciones que los psicólogos pueden realizar para fomentar la recuperación. Además, se indaga el trabajo

emocional, con sus componentes, las estrategias de Regulación Emocional, y algunas intervenciones para un afrontamiento eficaz. Finalmente, se incluyen comentarios generales y sugerencias.

ENERGÍA PERSONAL

Klijn et al. (2021) después de un análisis muy riguroso de la bibliografía especializada, concluyeron que “[...] La *energía personal* en el trabajo es un estado afectivo y dinámico que se refleja a través de dimensiones energéticas -físico, emocional, mental y espiritual- que están interconectadas. [...]” (p. 4). Es *afectivo* porque la persona vivencia, experimenta cierto estado psicológico (p.ej., “siento estar alerta en mi trabajo”, “siento ser capaz de ser creativo”). Lo *dinámico* se caracteriza al existir posibles variaciones de nivel según determinados contextos o circunstancias. De los diferentes tipos de energía personal, los autores identificaron cuatro principales: mental, físico, emocional, y espiritual. La *interconexión* está referida a la perspectiva sistémica, es decir, la existencia de mutua interacción entre las cuatro energías; así es posible observar a una persona que al tener problemas para dormir (energía física), al día siguiente puede presentar dificultades para concentrarse (energía mental) y molestarse con facilidad (energía emocional). A continuación, se explica las cuatro energías personales y se incluyen entre paréntesis algunos ítems del instrumento elaborado por Klijn et al. (2021a) para medir *energía personal*:

Energía física.- Proporciona la fuerza para la acción. “Es experimentar la fuerza física, sentirse vital y despierto” (Klijn et al., 2021, p. 7). Se fomenta principalmente a través de ejercitación física continua, nutrición de calidad, y sueño reparador. (“Siento que tengo fuerza física”, “Me siento lleno de ánimo -energía, vigor, vivacidad”, “Me siento vigoroso -fuerte, sano, lleno de energía”).

Energía emocional.- Permite canalizar las intenciones en acciones concretas. Está conformada generalmente por sentimientos positivos, experimentar la aceptación de su entorno social y el perdón. (“Me siento capaz de ser comprensivo con compañeros y clientes”, “Me siento capaz de mostrar calidez a

los demás”, “Me siento capaz de ser sensible a las necesidades de mis compañeros de trabajo y clientes”).

Energía mental.- Implica estar concentrado en una tarea, ser creativo, y poseer las habilidades cognitivas para aprender y experimentar el desarrollo. (“Me siento mentalmente alerta”, “Me siento capaz de ser creativo”, “Siento que puedo pensar rápidamente”, “Siento que soy capaz de aportar nuevas ideas”).

Energía espiritual.- Es la convicción y fortaleza para actuar de acuerdo a sus principales valores, los que permitirán otorgar sentido a todas sus actividades y guiará su desarrollo personal. Esta dimensión no está vinculada a la religión propiamente dicha; un ateo podría tener energía espiritual. (“Creo que mi vida tiene propósito”, “Trabajo hacia metas a largo plazo en mi vida”, “Soy consciente qué es importante para mí en la vida”).

MEDICIÓN DE LA ENERGÍA PERSONAL

En relación a un instrumento que mida las cuatro dimensiones energéticas de las personas existe el elaborado por Klijin et al. (2021a). Además, se dispone la dimensión *Vigor* desarrollado por Shirom (2004) con escalas para las energías física, emocional, y mental. En castellano existe la escala unidimensional de *Vigor* que pertenece al Engagement Laboral (Schaufeli & Bakker, 2003), e incluye los siguientes ítems:

- En mi trabajo me siento lleno de energía.
- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.
- Soy muy persistente en mis responsabilidades.
- Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.

Los psicólogos alemanes Weigelt et al. (2022) han validado una escala gráfica para medir energía humana. Para su elaboración consideraron que en la práctica algunas personas manifiestan “estar con las pilas cargadas” para expresar el buen nivel de energía vivenciado en determinado momento, por dicho motivo para fines de evaluación presentaron figuras

del perfil de 7 baterías o pilas en posición horizontal y con representaciones de diferente carga, que iba desde ‘agotada’ (su interior está vacío) hasta ‘llena de energía’ (con 6 líneas verticales). Para aplicar la escala se puede indicar: “Las personas a menudo describen cómo se sienten en este momento utilizando la metáfora de una pila que va desde agotada hasta llena de energía. Indique cuál de la siguiente representación de pilas describe mejor su estado actual” (Lambusch et al., 2020, p. 6). Este fraseo se podría modificar de acuerdo a las necesidades del diagnóstico según el contexto.

RECUPERACIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS E IMPORTANCIA

Los trabajadores para desempeñar sus funciones requieren la utilización de recursos físicos, mentales, y emocionales, de manera que conforme avanza en la ejecución de objetivos acumula tensión y fatiga, lo cual requiere que el organismo se recupere y restaure la energía al nivel que poseía inicialmente. Desde la conceptualización del estrés, Sanz-Vergel et al. (2010) sobre la recuperación indican que:

Este concepto ha sido definido como un proceso de relajación psicofisiológica tras la exposición a una situación estresante que requiere un esfuerzo (Geurts y Sonnentag, 2006). Por tanto, cuando hablamos de recuperación nos referimos a un proceso general a través del cual las personas dejan de enfrentarse a una situación demandante con el fin de recobrar energía para continuar y renovar los recursos invertidos en dicha situación (p. 990).

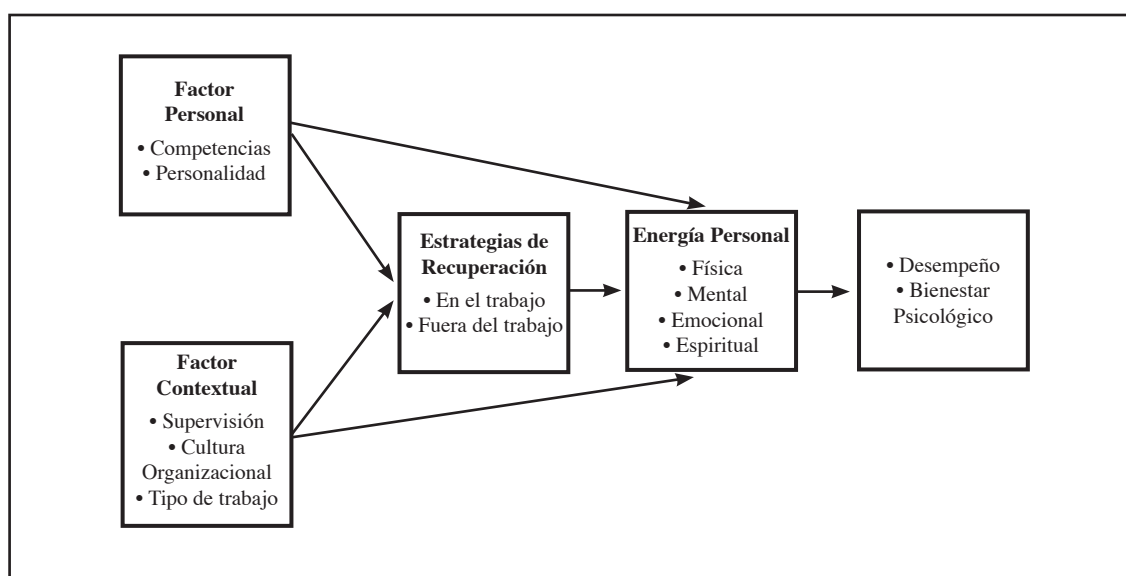
Diversas investigaciones demuestran que los trabajadores que realizan acciones para recuperar recursos energéticos -en el trabajo y fuera de este- logran generalmente un mejor desempeño laboral y a la vez presentan indicadores favorables de bienestar psicológico (Arbulescu et al., 2022; Lyubykh et al., 2022; Trougakos & Hideg, 2009; Kim et al., 2022; Schumann et al., 2022; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017; Bennett et al., 2018; Kim et al., 2018; Sonnentag et al., 2022; Klijin et al., 2021a).

ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR ENERGÍA PERSONAL

Los trabajadores generalmente realizan actividades según determinadas estrategias para recuperar sus recursos de energía personal. En la Fig. 1 se presenta un modelo elaborado a partir de Klijin et al.

(2021) el cual tiene como parte central las estrategias de recuperación -en el trabajo y fuera de este- así como los principales factores de influencia, a nivel personal y contextual. A continuación, se presentan con más detalle dichas estrategias.

Figura 1
Estrategias de Recuperación de Energía Personal (ERE)



Fuente: Elaborado a partir de Klijin et al., 2021

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN FUERA DEL TRABAJO

En esta categoría se incluyen seis estrategias de recuperación, las cuatro primeras fueron propuestas por Sonnentag y Fritz. (2007) y las dos siguientes por Newman et al. (2014):

Distanciamiento psicológico

La recuperación por distanciamiento es actualmente la más investigada por los especialistas. Se refiere a “[...] la experiencia de alejamiento físico y psicológico de la rutina laboral, la capacidad de desconectar del trabajo [...]” (Moreno-Jiménez & Gálvez, 2013, p. 146). Es lo más opuesto a la *rumiación* donde de manera reiterativa el trabajador piensa sobre su participación en algún acontecimiento

laboral pasado, y generalmente con un componente negativo por algún error real o supuesto.

El distanciamiento ha demostrado estar vinculado positivamente con el *engagement laboral*, así como con respuestas psicológicas positivas (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Determinados antecedentes, como una alta carga laboral o estrés en el trabajo, tienden a no favorecer la expresión de esta estrategia; se presentaría una situación que Sonnentag et al. (2022) lo denomina “paradójico”, debido a que las mismas causas del malestar psicológico impiden una solución adecuada.

Sanz-Vergel et al. (2010) en el “Cuestionario de Experiencias de Recuperación”, mide el

distanciamiento psicológico del trabajo con los siguientes ítems:

1. Después del trabajo soy capaz de «desconectar»
2. Cuando salgo de trabajar me olvido completamente del trabajo
3. Soy capaz de distanciarme de mi trabajo

Relajación

Este tipo de experiencia de recuperación “[...] es caracterizado por un estado de baja activación e incremento de afecto positivo [...]” (Sonnetang & Fritz, 2007, p. 206). El trabajador puede lograr esto al realizar alguna actividad que no le exija esfuerzo físico y mental, de manera que permita un alejamiento de las demandas de su trabajo habitual.

Las actividades que pueden favorecer el relajamiento son muy variadas según las personas involucradas, por ejemplo: caminar sin apuro, escuchar música, meditar, relajamiento muscular progresivo, tomar un baño, pasear a su mascota.

Sanz-Vergel et al., (2010) en el “Cuestionario de Experiencias de Recuperación”, mide la experiencia de relajación con los siguientes ítems:

1. Realizo actividades que me ayudan a sentirme relajado
2. Después del trabajo me tomo mi tiempo para descansar
3. Me tomo mi tiempo para realizar actividades que me distraen y satisfacen

Búsqueda de retos

El trabajador realiza actividades no vinculadas a su trabajo que implican un desafío sin llegar a un extremo, y permitan el aprendizaje de conocimientos o competencias específicas. Pueden exigir la utilización de recursos y continuidad en su ejecución, pero a la vez facilitarían el desarrollo personal e incremento de la autoestima. Por ejemplo: aprender un nuevo idioma, realizar montañismo, adquirir un hobby -p.ej., pintura, fotografía, danza, música- realizar labores de carpintería, seguir determinados cursos en centros académicos.

Sanz-Vergel et al., (2010) en el “Cuestionario de Experiencias de Recuperación”, mide la búsqueda de retos con los siguientes ítems:

1. Fuera del trabajo busco nuevos retos intelectuales
2. Después del trabajo realizo otras actividades que suponen un reto para mí
3. Después del trabajo realizo otras actividades que abren mis horizontes.

Control

Esta experiencia de recuperación está vinculada con la posibilidad que la persona pueda decidir de qué manera utiliza su tiempo libre; selecciona según sus intereses entre distintas alternativas de acción, además dispone cuándo y dónde las realiza. Aumenta la autoeficacia y sentimientos de competencia, los cuales a su vez fomentan el bienestar psicológico (Sonnetang & Fritz, 2007).

Sanz-Vergel et al. (2010), en el “Cuestionario de Experiencias de Recuperación”, mide el control de su tiempo libre, con los siguientes ítems:

1. Fuera del trabajo puedo decidir mi horario
2. Decido por mí mismo cómo pasar mi tiempo libre
3. Fuera del trabajo, las tareas que tengo que hacer las llevo a cabo en el momento en que yo decido.

Significado

Los trabajadores en su tiempo libre pueden dedicarse a determinadas actividades en favor de los demás, cuyas acciones estarían orientadas según sus principales valores. Así tenemos, por ejemplo: ayudar para una causa benéfica, alfabetizar voluntariamente a personas menos privilegiadas, participar en la Cruz Roja, colaborar en la construcción de viviendas en sectores marginales, contribuir a su comunidad, etc. Dichas experiencias fomentarían su autoestima y la vivencia de sentimientos positivos (Newman et al., 2014).

Afiliación

Las personas pueden participar en actividades sociales que permitan satisfacer la necesidad de afiliación. Dichas acciones grupales favorecen el desarrollo de emociones positivas, incrementa la autoestima, y posibilita el mutuo apoyo para afrontar situaciones estresantes. La conectividad social además de satisfacer la necesidad de afiliación, puede inhibir emociones negativas (p.ej., soledad, tristeza) al crear experiencias compartidas (Newman et al., 2014). Algunas actividades sociales posibles: asistir a una fiesta familiar, realizar algún deporte colectivo, reunión con compañeros de estudios o del área de trabajo, etc.

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN EN EL TRABAJO

Los psicólogos han indagado de manera amplia el modo en que los trabajadores recuperaban sus recursos luego de ejecutar sus labores. Las investigaciones estaban más centradas en actividades al terminar el día laboral y fines de semana. Actualmente se está otorgando interés a las acciones recuperativas en el transcurso de la ejecución de las tareas. Entre las pausas que de manera voluntaria e informal utilizan los trabajadores, están los microdescansos que pueden durar entre algunos segundos a 10 minutos aproximadamente. A continuación, se presenta la propuesta de Kim et al. (2017) para considerar cuatro categorías de microdescansos:

Relajamiento

Según las preferencias de los trabajadores realizan actividades que favorecen afectos positivos y reducen la fatiga. Dichas actividades no deben exigir mucho esfuerzo físico o psicológico. Así tenemos, por ejemplo: caminar por la oficina, realizar ejercicios de estiramiento, escuchar música, meditar, “soñar despierto”, mirar por las ventanas de la oficina, subir y bajar ciertas escaleras.

Ingesta nutricional

Los empleados requieren nutrientes como agua, minerales, y glucosa para permitirles realizar sus tareas. Bebidas con determinadas calorías son útiles frente a las que carecen. Según la investigación, se ha identificado que el consumo nutricional a través de comer y beber contribuye a mantener la

autorregulación para las tareas laborales (Kim et al., 2017). Si bien normalmente existe la hora oficial para tomar refrigerio a mitad de la jornada laboral, los empleados en el transcurso de sus actividades podrían optar por: café, té, jugos, emparedados, galletas, etc.

Sociales

El personal de cada área laboral puede realizar conversaciones breves sobre aspectos no vinculados al trabajo, ya sea en persona o a través de los medios digitales. Asimismo, comunicarse con sus familiares y amistades. Son intervenciones capaces de fomentar estados emocionales positivos. En este rubro se puede incluir los momentos divertidos que espontáneamente se pueden suscitar entre colegas.

Cognitivos

En esta categoría se incluyen micro actividades que requieren el empleo de algunos recursos cognitivos, como leer un periódico, planear la celebración del cumpleaños de un familiar, realizar alguna compra online, etc. Pueden contribuir para la recuperación momentánea desde dos perspectivas: permitir un distanciamiento temporal de las exigencias de trabajo y canalizar intereses específicos de cada trabajador (Kim et al., 2017).

FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN

Factores personales

Competencias.- Incluyen habilidades, actitudes y recursos cognitivos que posibilitan la ejecución eficaz de labores específicas. Experiencias que puede haber tenido en el pasado, así como otras cualidades adquiridas en el transcurso del desarrollo como persona.

Personalidad.- Interesa habilidades interpersonales que faciliten la relación con colegas y supervisores. Presencia de afectividad positiva; de concurrir estados negativos (p.ej., ansiedad, depresión) existiría menores recursos para afrontar estímulos estresantes, como podría ser una alta carga laboral o dificultades interpersonales. De igual manera importa si ciertas demandas laborales son percibidas como oportunidad o problema; de ser este último existiría mayor posibilidad de experimentar estrés psicológico.

La personalidad también será importante en la medida que favorezca un accionar constante, condición básica para adquirir hábitos favorables para la recuperación.

Factores contextuales

Supervisión.- Los supervisores cumplen un rol fundamental en la recuperación de la energía del personal.

Además de servir de modelo en cuanto a las actividades de recuperación, podrían realizar diversas acciones en favor de esta, tales como:

- Identificar niveles de estrés laboral en el personal e intervenir para colaborar en el manejo adecuado de la situación, con una disminución temporal de la carga laboral, otorgar información y/o sugerencias, realizar cambios en el diseño laboral y/o flujos de trabajo, etc.
- Fomentar un clima laboral positivo -destacando la seguridad psicológica del personal- de manera que facilite la participación y comunicación entre los miembros del grupo.
- Realizar alguna actividad social de corta duración en la unidad laboral de manera que favorezca un distanciamiento temporal de las labores; como podría ser: celebrar el cumpleaños de un trabajador, resaltar los progresos académicos del personal, despedir a alguien que sale de vacaciones, etc.
- Respetar el tiempo del personal después de haber concluido el horario oficial.
- Realizar esporádicamente con todo el grupo, actividades en un ambiente diferente al acostumbrado normalmente.

Cultura organizacional.- Las organizaciones difieren según los valores y creencias predominantes en el personal, de manera que se puede afirmar que poseen una especie de “personalidad”, la cual tiene una poderosa influencia en la conducta de sus miembros. De existir un amplio rechazo a realizar descansos temporales durante las labores, será poco probable que

se observe microdescansos del personal. En contextos laborales donde se otorgue la debida importancia a los recursos humanos además del logro de resultados, será más factible que se considere trascendental la actividad recuperativa del personal.

Tipo de trabajo.- No todos los trabajos presentan oportunidades para recuperar momentáneamente la energía; el personal de un banco que atiende en ventanilla, estaría limitado frente a los clientes que están haciendo cola para ser atendidos, diferente a la labor en una oficina interna. En otra parte del texto se indaga con mayor detalle los trabajos que exigen el manejo adecuado de emociones (Trabajo emocional).

INTERVENCIONES EN FAVOR DE LA RECUPERACIÓN

El psicólogo interesado en facilitar el proceso recuperativo del personal tendría que realizar en primer lugar un diagnóstico psicolaboral, considerando factores personales y contextuales (Rodríguez, 2005), luego del cual podría implementar determinadas intervenciones. A continuación, se sugieren algunas actividades que podrían favorecer cambios conductuales y/o actitudinales al respecto:

- Capacitar a supervisores y personal. - Sobre la importancia de la recuperación de recursos personales frente a las exigencias laborales. Identificar las estrategias de recuperación utilizadas dentro y fuera del trabajo, reforzando aquellas con un impacto positivo. Fomentar otras según peculiaridades del personal y contexto.
- Desarrollar hábitos de relajamiento, ejercicios de estiramiento o meditación.
- Lograr mayor congruencia entre puesto-persona.- Indagar qué actividades pueden ser modificadas o implementadas en el puesto para lograr mayor correspondencia entre funciones laborales y recursos personales de los trabajadores. Esto pasa por una adecuada comunicación y acuerdos entre jefe y personal.
- Concentrarse en la tarea.- Buscar la manera de

realizar con pocas interrupciones determinados trabajos; por ejemplo: utilizar un ambiente cerrado; la secretaria controle accesos en cierto horario; apagar el celular, etc.

- Desarrollar hábitos favorables de salud.- Cómo lograr una buena nutrición. Realización rutinaria de ejercicios físicos. Fomentar un sueño reparador.
- Establecer prioridades.- Identificar las actividades a realizar el día siguiente, estableciendo las prioridades necesarias. En el momento de la ejecución cumplir con lo planificado, salvo ciertas emergencias (Schwartz, 2007).
- Aprender de sus acciones.- Analizar la realización de alguna tarea que le agradó y sintió orgullo de haber ejecutado. Indagar qué influyó para tener dicha reacción, y cómo lo aprendido puede generalizarse a otra tarea. Esta aproximación está relacionada al enfoque de “Indagación Apreciativa” (Subirana & Cooperrider, 2013).
- Controlar emociones.- Desde la perspectiva de la “Terapia Cognitiva Conductual” (Wright, 2008) capacitar sobre el rol de las emociones en la secuencia Situación-Pensamiento-Emoción-Acción.
- Identificar significados.- Indagar la valoración personal de su trabajo. Comparación valorativa con otras facetas de su vida.
- Reconocer la correspondencia de valores.- Indagar la congruencia de sus valores personales con los predominantes en la organización laboral.
- Contar otra historia.- Adquirir conciencia que una situación específica puede ser interpretada de diferentes maneras. En su imaginación utilizar tres tipos de lentes: 1) Inverso ¿Cómo percibiría la situación la otra persona involucrada en un conflicto; podría ser verdad? 2) De mayor alcance ¿Cómo yo vería esta

situación en 6 meses después? 3) De mayor amplitud ¿Qué aprendo de esta situación? (Schwartz, 2007).

- Diagnosticar la calidad de las relaciones interpersonales.- Identificar la Energía Relacional (Baker, 2019; Owens et al., 2016) esto es, la energía emocional generada por las relaciones sociales en el trabajo. Ciertas personas pueden fomentar sentimientos positivos y entusiasmo en sus interlocutores. Fritz Perls (2002) menciona la existencia de personas “nutritivas” y “tóxicas”.
- Aprender adquirir hábitos.- Fomentar la capacidad para adquirir nuevos hábitos de recuperación, utilizando procesos adecuados de aprendizaje (Clear, 2020).
- Fomentar descansos en el teletrabajo.- Contribuir para que el teletrabajador desarrolle hábitos de recuperación en el transcurso de sus labores.
- Aprovechar el ritmo ultradiano: Programar actividades y recuperación aplicando los aportes de Nathaniel Kleitman, quien descubrió que el cerebro durante el día presenta procesos cíclicos de alta activación -aproximadamente de 90 a 120 minutos- seguidos por baja activación -cerca de 15 a 20 minutos- (Loehr & Schwartz, 2003). Mayor información al respecto se puede ubicar en: <https://marketingdigitalconsulting.com/ritmos-ultradianos-como-evitar-el-agotamiento-y-aumentar-la-productividad/>

TRABAJO EMOCIONAL

En el presente documento se indaga sobre el Trabajo Emocional, con la intención de realizar una introducción a un tema amplio e importante: Emociones en el Trabajo (Ashkanasy & Dorris, 2017) el cual constituye una oportunidad para adquirir nuevos enfoques y estrategias de intervención profesional.

Si observamos a una trabajadora que atiende a clientes que devuelven algún producto recién comprado en una tienda comercial, lo más probable

es que dicho personal se mostrará amable y dispuesta a escuchar los reclamos del cliente. Su labor exige un buen control de sus emociones, aspecto que permite identificar la existencia de un Trabajo Emocional, el cual se “[...] refiere al proceso por el cual los individuos manejan sus emociones en respuesta a las demandas del trabajo [...]” (Pujol-Cols & Dabos, 2021, p. 472). La necesidad del manejo de emociones también lo podemos encontrar en las labores de un profesor, juez, policía, psicoterapeuta, médico, cajero de un banco, etc.

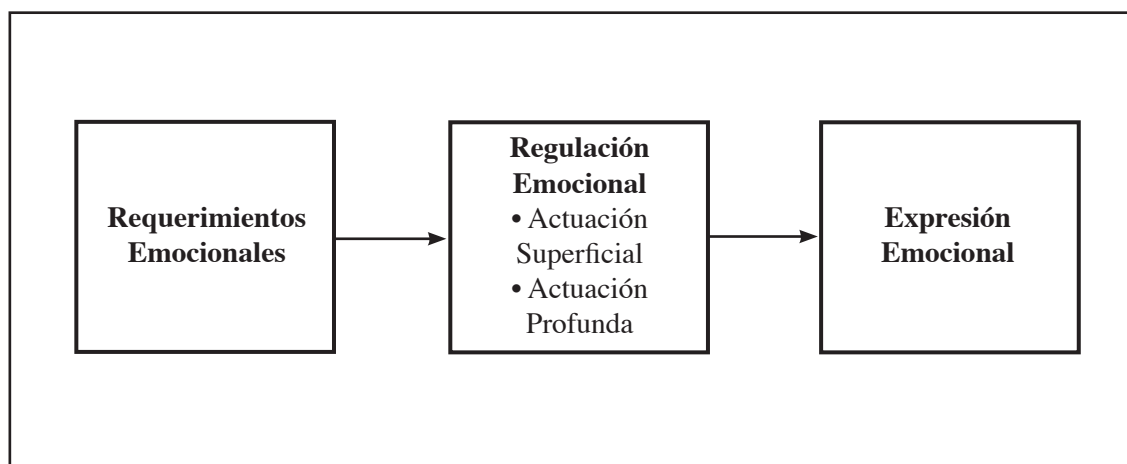
Componentes del Trabajo Emocional.- Se ha identificado tres componentes del Trabajo Emocional:

Requerimientos Emocionales, Regulación Emocional, y Expresión Emocional (Fig. 2). A continuación, se detalla cada uno de ellos.

Requerimientos Emocionales.- Los diferentes trabajos que se realizan en una organización laboral, varían según la necesidad de un manejo de emociones del personal para realizar sus funciones; por ejemplo, un auxiliar de contabilidad tendría diferentes exigencias al respecto, a comparación de una vendedora en tienda. Las organizaciones para ciertos cargos tienen disposiciones escritas sobre la forma adecuada para relacionarse con los clientes, en otros casos existen expectativas informales predominantes.

Figura 2

Dimensiones del Trabajo Emocional



Regulación Emocional.- En el manejo de las emociones en las relaciones interpersonales se ha identificado dos tipos: actuación superficial y actuación profunda (Grandey, 2000):

- *Actuación superficial:* La persona modifica la expresión de sus emociones utilizando dos posibles aproximaciones: Reprime emociones (p.ej., “cómo me desagradó esta persona, pero me controlaré, ya pasará”); Finge emociones (p.ej., muestra al cliente una amplia sonrisa, pero sin sentir ninguna emoción positiva).
- *Actuación profunda:* Modifica sus sentimientos y pensamientos para lograr una expresión genuina y adecuada a lo esperado por la organización; consigue una congruencia entre lo que siente y manifiesta al relacionarse. Esto es posible a través de dos alternativas:
 - ✓ *Despliegue atencional:* Traer a la mente determinadas imágenes relacionadas con un estado afectivo que se desee expresar; por ejemplo, si desea mostrar actitudes positivas, el trabajador antes de atender

al cliente podría recordar un maravilloso paseo campestre o pensar en otros aspectos positivos en el momento de relacionarse. Esta aproximación está vinculada con el “método de actuación” en el teatro.

- ✓ Cambio cognitivo: Modifica la evaluación de la situación externa; percibe desde una perspectiva diferente al cliente y contexto respectivo. Como podría suceder en el caso de un trabajador que antes de atender a un cliente, observa que es la quinta oportunidad que este se acerca a la empresa por un reclamo, información que le hace pensar: “este cliente merece ser escuchado con paciencia, pedirle disculpas y es necesario encontrar una solución inmediata”. El cambio cognitivo también puede suceder al momento de interactuar con el cliente (p.ej., piensa: “Tiene razón este cliente”; “Atender a este tipo de clientes me permite ser mejor vendedor”; “Lo entiendo al ponerme en su situación”).

La investigación demuestra que la actuación superficial crónica generalmente está vinculada a problemas de salud física y estados afectivos negativos (depresión, ansiedad) además presentan un desempeño laboral variable. Sucede todo lo contrario en el caso de actuación profunda (Yang & Chen, 2021; Alabak et al., 2020; Sonnentag et al., 2022).

Expresión emocional.- Sentimientos y comportamientos que se manifiestan en el proceso de interacción interpersonal. Incluyen “[...]la expresión facial, vocalización, postura, o movimientos corporales [...]” (Hülshager et al., 2015, p. 265).

PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN EL TRABAJO EMOCIONAL

Los especialistas han identificado diversas influencias para el trabajo emocional, entre los más importantes tenemos: atributos personales, clima laboral, utilización de conductas de recuperación, apoyo del supervisor y colegas, y el control sobre su trabajo.

- Atributos personales.- Las personas extrovertidas tienden a mostrar más una actuación profunda. La presencia de neuroticismo –una de las Big Five de personalidad- se relaciona con una mayor actuación superficial (Pujol-Cols & Dabos, 2021). La dimensión de “Regulación de Emociones” correspondiente a “Inteligencia Emocional” presenta una relación positiva con la actuación profunda (Sherer et al., 2020).
- Conductas de recuperación.- Los trabajadores que muestren al comienzo de su jornada laboral, haber recuperado su energía en comparación al final del día anterior, preferirán en el transcurso del día una actuación profunda (Nesher et al., 2022). Se puede afirmar, utilizando la expresión metafórica de Sonnentag et al. (2017) que el personal empezaría su trabajo con las “pilas cargadas”.
- Clima laboral positivo.- Si en el área laboral existe un ambiente que destaca la expresión de sentimientos positivos y seguridad psicológica del personal, dicha situación permitiría al trabajador una menor necesidad de utilizar actuación superficial (Grandey & Gabriel, 2015).
- Apoyo del supervisor y compañeros de trabajo.- Los supervisores y colegas de trabajo podrían contribuir para el manejo adecuado de la tensión y estrés que puedan experimentar los trabajadores que realizan continuamente un trabajo emocional (Grandey, 2000).
- Control de su trabajo.- En el caso que el trabajador disponga de poco margen para decidir cómo realizar sus labores, tendrá más posibilidades de recurrir a estrategias inadecuadas para el manejo de emociones (Grandey & Gabriel, 2015).

INTERVENCIONES PARA EL TRABAJO EMOCIONAL

El psicólogo podría tener en consideración determinadas actividades para prevenir y/o superar dificultades que surjan como consecuencia de la presencia de trabajo emocional en el ámbito laboral:

- Efectuar diagnósticos situacionales de las áreas y/o trabajadores en relación a frecuencia, intensidad, dificultades, contexto, etc. vinculados al trabajo emocional para diseñar intervenciones específicas.
- Realizar evaluaciones psicológicas con fines de selección de personal considerando las exigencias de trabajo emocional.
- Diseñar y desarrollar cursos o talleres sobre las peculiaridades del trabajo emocional, destinados a supervisores y trabajadores.
- Ejecutar dinámicas grupales con personal que realiza trabajo emocional, de manera que los participantes aprovechen los diversos aprendizajes adquiridos al respecto.
- Recomendar en determinadas circunstancias la rotación transitoria de personal a labores que no exijan el control de emociones como parte de su trabajo.
- Proporcionar consejería u orientación psicológica al personal que lo requiera frente a su trabajo emocional.

COMENTARIOS GENERALES Y SUGERENCIAS

El enfoque de energía personal en el trabajo constituye una perspectiva que proporciona a los psicólogos nuevos ángulos de interés, como es la importancia de la vitalidad físico de las personas; por nuestra formación otorgamos más atención a dimensiones cognitivas y afectivas. En relación a la energía espiritual, si bien los aspectos valorativos han sido motivo de análisis de parte de algunos psicólogos, muchas teorías, especialmente motivacionales no le han otorgado el debido interés. Algunas terapias, como la de Aceptación y Compromiso, los valores ocupan un lugar destacado (Hayes, 2020).

La perspectiva holística del enfoque de energía personal en el trabajo es una oportunidad para que los psicólogos al ejercer su profesión en ámbitos laborales adquieran hábitos y actitudes orientados al trabajo de equipo con otros profesionales, tales como: Nutricionistas, Asistentes Sociales, especialistas en

diseño y ejecución de actividades físicas y deportivas, promotores de programas recreativos y culturales, especialistas de la salud ocupacional.

En relación a las actividades recuperativas, es importante que las personas interioricen un principio fundamental: la secuencia de activación y recuperación forma parte de la naturaleza humana; no es casualidad que después de un día laboral sigue un periodo de sueño nocturno. El lograr un equilibrio entre actividad y recuperación en el transcurso de las actividades diarias, constituye un extraordinario aporte en favor del desempeño y bienestar psicológico. Los psicólogos podrían contribuir para que las personas consigan dicha armonía, evitando los extremos como en el caso de la adicción al trabajo, donde la fase recuperativa es mínima, o el tener poca actividad que podría propiciar aburrimiento o depresión.

Respecto al tema de Trabajo Emocional, las investigaciones realizadas hasta la fecha, se han realizado en su mayoría con trabajadores que otorgan servicios, pero la necesidad de investigación es más amplia; sería muy útil indagar sobre el manejo de emociones en la relación jefe-subordinado o entre compañeros de trabajo. No es exagerado poder afirmar que todos los trabajos requieren manejo de emociones, la diferencia sería a nivel de frecuencia, intensidad y contexto. Es interesante la propuesta de Zapf et al. (2021) para emplear la denominación Trabajo de Emoción en lugar de Trabajo Emocional, por la razón que este último hace pensar que todo el trabajo es emocional; dicha sugerencia permitiría afirmar, por ejemplo, que el trabajo X exige bajo Trabajo de Emoción.

Finalmente, es necesario destacar la importancia de un clima laboral que propicie la seguridad psicológica del personal, de manera que tengan la libertad para expresarse libremente -con límites de mutuo respeto- sin temores por represalias. En estos ambientes sería posible la expresión de emociones auténticas (Hülshager et al., 2015) que se mostrarían de manera genuina sin recurrir a estrategias de Regulación Emocional, y de esta manera fomentar la salud mental y física del personal.

REFERENCIAS

- Alabak, M., Hülsheger, U. R., Zijlstra, F., & Verduyn, P. (2020). More than one strategy: A closer examination of the relationship between deep acting and key employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 32-45. <https://doi.org/10.1037/ocp0000152>
- Albulescu, P., Macinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., & Talbure, B. T. (2022). "Give me a break" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLoS ONE, 17*(8), 1-27. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0272460>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Baker, W. E. (2019). Emotional Energy, Relational Energy, and Organizational Energy: Toward Multilevel Modal. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 373-395. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015047>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 262-275. https://www.researchgate.net/publication/319067520_Recovery_from_work-related_effort_A_meta-analysis
- Clear, J. (2020). *Hábitos Atómicos*. Diana.
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 323-349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Hayes, S. (2020). *Una mente liberada: La guía esencial de la terapia de Aceptación y Compromiso (ACT)*. Paidós.
- Hülsheger, U. R., Lang, J. W. B., Schewe, A. T., & Zijlstra, F. R. H. (2015). When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service Jobs. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 263-277. <https://doi.org/10.1037/a0038229>
- Kim, S., Cho, S., & Park, Y. (2022). Daily microbreaks in a self-regulatory resources lens: Perceived health climate as a contextual moderator via microbreak autonomy. *Journal of Applied Psychology, 107*(1), 60-67. <https://doi.org/10.1037/apl0000891>
- Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology, 103*(7), 772-786. <https://doi.org/10.1037/apl0000308>
- Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 28-44. <https://doi.org/10.1002/job.2109>
- Klijn, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I., & Khapova, S. N. (2021). Personal Energy at Work: A Systematic Review. *Sustainability, 13*(23), 1-49. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13490>
- Klijn, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I., & Khapova, S. N. (2021a). Construct dimensionality of personal energy at work and its relationship with health, absenteeism and productivity. *Sustainability, 13*(23), 1-13. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13132>
- Lambusch, F., Weigelt, O., Fellmann, M., & Siestrup, K. (2020). Application of a Pictorial Scale of Human Energy in Ecological Momentary Assessment Research. In: D. Harris, & WC. Li. (eds) *Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics. Mental Workload, Human Physiology, and Human Energy*. HCII 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12186. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49044-7_16
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the*

- key to high performance and personal renewal* [El poder del compromiso total: Administrar la energía, no el tiempo, es la clave para el alto rendimiento y la renovación personal]. Free Press.
- Lyubikh, Z., Gulseren, D., Premji, Z., Wingate, T. G., Deng, C., Bélanger, L. J., & Turner, N. (2022). Role of work breaks in well-being and performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(5), 470–487. <https://doi.org/10.1037/ocp0000337>
- Moreno-Jiménez, B., & Gálvez, M. (2013). El efecto del distanciamiento psicológico del trabajo en el bienestar y la satisfacción con la vida: Un estudio longitudinal. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29*, 145-151. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a20>
- Nesher, H., Venz, L., & Sonnentag, S. (2022). Being recovered as antecedent of emotional labor. *Journal of Personnel Psychology, 21*(4), 197-207. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000302>
- Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies, 15*, 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Perls, F. (2002). *Sueños y Existencia: Terapia Gestáltica*. Cuatro Vientos.
- Peters, J. (2019). *Employee Engagement: Creating positive energy at work* [Compromiso de los empleados: Crear energía positiva en el trabajo]. KR Publishing and Joan Peters.
- Pluta, A., & Rudawska, A. (2016). Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management, 29*(2), 293-309. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0210>
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. E. (2021). Respuestas diferenciales ante las demandas emocionales del trabajo: Una revisión de la literatura sobre las características individuales y trabajo emocional. *Estudios Gerenciales, 37*(160), 472-491. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4088>
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 337–396. <https://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/BuildingSustainableModel.pdf>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ta. ed.). Alfaomega.
- Sanz-Vergel, A.I., Sebastian, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptación del “Cuestionario de Experiencias de Recuperación” a una muestra española. *Psicothema, 22*(4), 990-996. <https://www.psicothema.com/pi?pii=3831>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schumann, F., Steinborn, M. B., Kürten, J., Cao, L., Händel, B. F., & Huestegge, L. (2022). Restoration of attention by rest in a multitasking world: Theory, methodology, and empirical evidence. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-23. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.867978>
- Schwartz, T. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review, 85*(10), 63-73. <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Sherer, S., Zapf, D., Beitler, L. A., & Tumpold, K. (2020). Testing a multidimensional modelo of emotional labor, emotional abilities, and exhaustion: A multilevel, multimethod approach. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 46-67. <https://doi.org/10.1037/ocp0000166>
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster

- (Eds.). *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135–164). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)
- Sonnentag, S., Hayden, B., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 33-60. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355>
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research. What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365-380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Subirana, M., & Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Kairós.
- Taylor, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Taylor, H. L. (2018). *Cómo administrar la energía personal*. Harold L. Taylor & Bookboon <https://docer.com.ar/doc/v08es1>
- Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 7, 37-84. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005)
- Weigelt, O., Gierer, P., Prem, R., Fellmann, M., Lambusch, F., Siestrup, K., Marcus, B., Franke, T., Tsantidis, S., Golla, M., Wyss, C., & Blume, J. (2022). Time to recharge batteries – development and validation of a pictorial scale of human energy, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 781-798. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2022.2050218>
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-24. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.02072/full>
- Wright, J. (2008). *Terapia Cognitiva Conductual*. Artmed
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional Labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40, 479-501. <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm200937>
- Zapf, D., Kern, M., Tshan, F., Homan, D., & Semmer, N.K. (2021). Emotion Work: A work psychological perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 139-172. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062451>