

# **El trabajo emocional en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas chilenas**

## **Emotional labor in business consulting advisors for Chilean entrepreneurs and microenterprises**

Marcela Quiñones Herrera<sup>1</sup> y Florencia Díaz Pérez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctora en Psicología. Académica del Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. E-mail: [mquinones@uchile.cl](mailto:mquinones@uchile.cl)

<sup>2</sup>Psicóloga. Investigadora Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. E-mail: [florencia.diaz@ug.uchile.cl](mailto:florencia.diaz@ug.uchile.cl)

Esta investigación formó parte del proyecto “Promoción de la salud mental laboral en microemprendimientos” (2019), patrocinado por el fondo Valentín Letelier de la Vicerrectora de Extensión y Comunicaciones de la Universidad de Chile.

Las autoras agradecen al equipo de trabajo del proyecto mencionado, conformado por: Katherine Aedo (Coordinadora de proyectos, Corporación Construyendo mis sueños), Magdalena Ahumada (Psicóloga, Departamento de Salud Ocupacional, Instituto de Salud Pública), Verónica Ávila (Profesional, Centro de Estudios y Formación Continua Saberes Docentes, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad de Chile), Giorgio Boccardo (Académico, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile), Luis Caroca (Jefe Sección de Ergonomía, Departamento de Salud Ocupacional, Instituto de Salud Pública), Camila Fara (Directora, Nexo Responsabilidad Social Universitaria, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile), Catalina Ganga (Psicóloga, coordinadora de terreno del proyecto), Constanza Pérez (Periodista, Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social), Gabriela Prado (Académica, Departamento de Psicología, Universidad de Chile) y Mónica San Martín (Memorista y practicante del proyecto), quienes de manera conjunta participaron en las etapas de diseño y recolección de datos que posibilitaron el presente trabajo. La investigación fue realizada por todas las instituciones previamente señaladas.

Santiago, Chile

### **Resumen**

El trabajo emocional es un proceso multidimensional que adquiere relevancia debido a su creciente prevalencia y las serias consecuencias que tiene para trabajadores

y organizaciones. La presente investigación busca describir las experiencias de trabajo emocional en trabajadores pertenecientes a centros de negocios que asesoran a emprendimientos y microempresas chilenas, cómo

estas afectan su trabajo y las estrategias adoptadas para gestionarlo. Para esto, se organizaron cuatro grupos focales en cuatro centros de negocios con financiamiento público. Los análisis revelaron que el trabajo de los asesores/as requiere demandas de apoyo y contención emocional que están por fuera de su rol y competencias profesionales, lo cual tiene consecuencias negativas para su trabajo y su salud mental. Estas exigencias les hicieron desplegar una serie de estrategias individuales

y grupales para disminuir los efectos negativos del trabajo emocional. Dentro de las estrategias individuales se observaron: establecer límites con los clientes, regular expectativas sobre las asesorías, desarrollar un endurecimiento emocional, practicar el autocuidado a través de la autoexploración emocional y, en algunos casos, buscar ayuda profesional de psicólogos/as. Como estrategia grupal, se observó el apoyo y la contención de los miembros de los equipos, los cuales, a su vez, facilitaban la derivación de clientes con situaciones complejas a asesores/as con más experiencia. Estos resultados muestran el carácter invisibilizado del trabajo emocional en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas, como también la importancia de reconocerlo y gestionarlo como parte de los riesgos laborales para prevenir sus efectos en trabajadores y en las organizaciones.

*Palabras clave:* trabajo emocional, estrategia superficial, estrategia profunda, riesgos psicosociales laborales, salud ocupacional.

## Abstract

Emotional labor is a multidimensional concept that includes the interactions between emotional requirements of the jobs, how emotions are expressed and the regulation strategies that it entails. In the last decades it has increased its importance due to its rising prevalence and its severe consequences for employee's health and organizational performance. Within this context, the present study seeks to address the different components of emotional labor and its effects on business consulting advisors for Chilean entrepreneurs and microenterprises, working in public-funded small business development centers. In doing so, four focus groups were carried out in four small business development centers located in Santiago of Chile. Analyses revealed that mentoring entrepreneurs and micro-enterprises is more complex than it appears, showing that advisors must provide support and comfort to their clients to succeed

in their job goals. These demands go beyond their work role and exceed their competencies, which negatively impacts job performance and mental health of business advisors. In order to cope with the job demands, business advisors display several individual and collective strategies. As part of the individual strategies, the following was found: establishing boundaries with clients, regulating clients' expectations of the mentoring sessions, developing "emotional hardening", practicing self-care throughout emotional self-exploration, and in some cases, looking for psychological counseling. Interestingly, the term "emotional hardening" matches the definition of the superficial strategy formulated by Alicia Grandey, in which employees simulate or perform the emotion required by a job without changing their inner selves. Vast evidence has demonstrated that the use of this strategy is associated with serious health consequences for employees, therefore, this finding may be considered as a warning sign for the small business development centers. As a collective strategy, business advisors rely on their work teams. Specifically, advisors look for support and comfort from their co-workers and when confronted with complex clients the team referrers them to more experienced advisors. In addition, analyses showed other aspects that hinder the work of business advisors, such as the high amount and diversity of job tasks that are asked from business advisors, combined with several deadlines coming from government institutions and the centers. Furthermore, woman business advisors expressed they face more obstacles at work compared to their male co-workers, most of these obstacles are related to a gender-based discrimination coming from some clients, who doubt their expertise and competences as female advisors, and prefer to deal with male advisors. Overall, results aligned with the literature on emotional labor, showing that emotional labor is characterized by being a secondary and veiled issue in mentoring entrepreneurs and micro-enterprises. Further-

more, using the strategies revealed that emotional labor involves visible processes but also intrapsychic processes that led to a decrease in employees' resources and energy. Considering the effects of emotion labor in the context of business advisory, our results may help to strengthen the main Chilean strategy, and a well-known international program, to promote the development of entrepreneurs and microenterprises. This is even more relevant in the context of the social and employment crisis that Chile and most of the countries undergo, where entrepreneurship (formal and informal) has emerged as the main alternative to cope with unemployment. In conclusion, despite the long tradition of research on emotional labor and its serious consequences, it remains an invisible and secondary process within organizations. This research highlights the importance of identifying and managing emotions as a nuclear part of the job of business consulting advisors for Chilean entrepreneurs and microenterprises.

*Keywords:* emotional labor, surface acting, deep acting, psychosocial work-related risks, occupational health.

## Introducción

### El trabajo emocional

En las últimas décadas, se ha observado un crecimiento sostenido de las organizaciones basadas en la provisión de servicios, tales como banca, venta al público y entretenimiento (López-Posada et al., 2018). Esto ha tenido como consecuencia la emergencia de nuevas condiciones de trabajo, varias de ellas pertenecientes a la esfera de los factores psicosociales laborales, es decir, condiciones del trabajo, su organización y contexto que pueden afectar de manera positiva o negativa la salud de los trabajadores/as (se utilizará el término trabajadores para referirse a todos los géneros) (Gil-Monte, 2009). Como parte de estas condiciones que devienen de trabajos

con alta interacción con otros/as se destaca el trabajo emocional, el cual será explicado a continuación.

El término trabajo emocional fue originalmente acuñado por Arlie Hochschild (1983), quien lo definió en torno al control de las emociones y sentimientos para acomodarlos a las expectativas organizacionales. Desde esta perspectiva, el trabajo emocional se transforma en una demanda laboral más, de carácter explícito o implícito, realizada a cambio de un salario. Los hallazgos de Hochschild abrieron camino al estudio de las emociones en las organizaciones, y su impacto en los procesos de trabajo y bienestar de los trabajadores.

De la mano con lo anterior, surgen otras corrientes de estudio sobre el trabajo emocional, las cuales exploran los mecanismos internos que posibilitan el trabajo emocional, su expresión externa y sus consecuencias (Grandey, 2000). Dentro de estos desarrollos se destaca el trabajo emocional como proceso intrapsíquico, que corresponde a la regulación de sentimientos y expresiones realizada por los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales (Grandey, 2000). Este proceso de regulación se realiza, principalmente, por medio de dos estrategias: la actuación profunda y la actuación superficial. En la actuación profunda, los trabajadores adaptan su vivencia emocional a las expresiones emocionales requeridas, por medio de cambios cognitivos y emocionales (Grandey y Sayre, 2019). En tanto, en la actuación superficial, los trabajadores pretenden o simulan experimentar la emoción requerida, sin cambiar sus estados internos (Grandey y Sayre, 2019). A pesar de ocupar mecanismos diferentes, ambas estrategias implican esfuerzos y, por ende, están asociadas a un desgaste en los trabajadores.

El presente estudio adopta una aproximación integrativa que reconoce los diferentes desarrollos del trabajo emocional como facetas de un mismo fenómeno. A partir de esto, se define el trabajo emocional como un concepto dinámico, que abarca las interac-

ciones entre los requerimientos emocionales del puesto de trabajo, cómo las emociones son expresadas y cuáles son las estrategias de regulación emocional utilizadas para esto (Grandey et al., 2013).

La creciente atención que ha recibido el trabajo emocional durante las últimas décadas, no solo se relaciona con su alta prevalencia asociada al crecimiento del rubro de servicios, sino también a las consecuencias que este ha evidenciado tener para la salud y bienestar de trabajadores (Framke et al., 2019; Hülshager y Schewe, 2011; Peng, 2017; Zapf et al., 2001). Es una evidencia metaanalítica que aborda el trabajo emocional como un proceso intrapsíquico, que muestra que la estrategia superficial tiene efectos negativos para los trabajadores, en tanto se asocia a mayores niveles de estrés, mayor *burnout* (Grandey, 2003) y menor satisfacción laboral (Hülshager y Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Asimismo, estudios recientes aportan consistente evidencia del impacto a largo plazo del trabajo emocional en la salud. En particular, Framke y colaboradores (2019) demuestran que altos niveles de trabajo emocional predijeron licencias médicas prolongadas en una muestra de más de 20 000 casos, aun cuando se controle por sintomatología depresiva previa.

No obstante, las investigaciones que analizan el trabajo emocional como un requerimiento del trabajo han mostrado resultados mixtos en relación con el bienestar, donde no siempre el trabajo emocional se asocia de manera negativa con la salud de trabajadores (Grandey, Diefendorff y Rupp, 2013). Estas inconsistencias demuestran que, a pesar de los avances realizados, falta ahondar en las condiciones y mecanismos que transforman el trabajo emocional en un riesgo o un factor promotor de la salud de trabajadores.

El presente estudio reconoce la relevancia de profundizar y aportar a la comprensión del trabajo emocional desde tres aspectos. El primero, situándose en el contexto latinoamericano, donde este fenómeno ha sido menos estudiado en comparación con la evidencia

disponible en países del hemisferio norte. El segundo, es desde el estudio cualitativo de las dimensiones de este concepto, a partir de lo cual se busca contribuir al entendimiento del trabajo emocional a partir de la vivencia de trabajadores. Finalmente, se busca ampliar el rango de ocupaciones estudiadas al incluir un segmento ocupacional poco explorado, y de gran importancia para las economías actuales: los asesores y asesoras de negocio (se utilizará el término asesores para referirse a todos los géneros) para emprendimientos y microempresas.

### **El trabajo emocional en la asesoría a emprendimientos y microempresas**

A nivel mundial se han desarrollado políticas y programas centrados en fomentar la creación y desarrollo de emprendimientos y microempresas, especialmente en sectores de mayor vulnerabilidad (Sepúlveda Madonado et al., 2017). Dentro de estas políticas se destaca la red de Centros de Desarrollo de Negocios (*Small Business Development Centers*), presente en varios países de América Latina (Argentina, Chile, Perú, Honduras, entre otros) y el mundo (Dini, 2019). En Chile, existen 51 Centros de Desarrollo de Negocios (centros, de ahora en adelante), que dependen de una entidad central estatal (el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC), la cual les proporciona los recursos económicos. No obstante, los centros funcionan en el cotidiano a través de operadores públicos o privados que se adjudican periódicamente la licitación de cada centro. De esta forma, quienes trabajan en los centros, responden tanto a las demandas del empleador central (SERCOTEC) como a las del empleador directo.

Los centros se enfocan principalmente en dar asesoría técnica, individual, y gratuita, a emprendimientos, micro y pequeñas empresas, con el fin de mejorar su productividad y sostenibilidad. Cada centro cuenta con un grupo de asesores de negocio, quienes están a cargo de realizar las mentorías indivi-

duales ya descritas. Los asesores de negocios tienen un perfil profesional altamente calificado, que comprende conocimientos técnicos, habilidades y experiencia relacionadas con emprendimientos, lo cual dificulta encontrarles en el mercado laboral.

Cada asesor maneja una cartera de clientes de acuerdo con su calificación y experiencia (junior y senior). Sin embargo, como toda ocupación que tiene a la base la interacción con personas, las tareas y roles de los asesores se extienden más allá de los aspectos técnicos del negocio, abarcando funciones que no son incluidas en la descripción formal de sus puestos de trabajo. Dentro de estas funciones, destaca el trabajo emocional en la mentoría individual a emprendimientos. En efecto, el proceso de guiar a emprendimientos implica el establecimiento y desarrollo de un vínculo de confianza entre asesores y clientes (se utiliza el término trabajadores para referirse a todos los géneros). En esta relación, asesores deben aprender a manejar sus emociones y la expresión de estas, además de canalizar las emociones de sus clientes, con el fin de realizar las asesorías de acuerdo con los requerimientos de las entidades empleadoras. Lo anterior sugiere que la asesoría de negocios a emprendimientos conlleva un esfuerzo por parte de los asesores para regular la expresión y vivencia de sus emociones, en pro de lograr los objetivos de la mentoría de negocios (Grandey y Sayre, 2019).

De acuerdo a la evidencia ya descrita, la gestión de las emociones puede transformarse en un riesgo para la salud de los trabajadores, dependiendo de las estrategias que se adopten y las condiciones organizacionales en que se dan (Framke et al., 2019; Hülsheger y Schewe, 2011).

A pesar de que los asesores de negocios son agentes claves para la implementación y éxito de los programas que, a nivel mundial, desean potenciar el emprendimiento y la microem-

presa, existen pocos estudios que se centren en su bienestar y, para nuestro conocimiento, ninguno que aborde el trabajo emocional. Es por esto, que la presente investigación tiene como objetivo describir las experiencias del trabajo emocional de asesores y asesoras de negocios de centros pertenecientes a SERCOTEC, cómo estas afectan su trabajo y las estrategias adoptadas para gestionarlo.

## Método

Este estudio formó parte de un proyecto de mayor alcance, cuyo objetivo fue promover la salud mental en emprendimientos y asesores de negocios. Parte de este proyecto contempló una etapa inicial de indagación sobre el trabajo de asesorías de negocios emprendimientos y microempresas, con particular foco en el trabajo emocional. Considerando el objetivo y alcance de la presente investigación, este se enfoca solo en el trabajo emocional desplegado en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas.

## Técnica de producción de datos

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo, ya que permite comprender las experiencias sociales desde la perspectiva de los involucrados/as. En este sentido, el diseño de la investigación fue de carácter descriptivo, buscando definir, caracterizar y pormenorizar el fenómeno social estudiado (Ato et al., 2013). La estrategia utilizada para producir los datos fue el grupo focal, apropiada en tanto permitió rescatar la experiencia típica de un grupo. Para esto, se elaboró una pauta temática de grupos focales que abordó la percepción de los asesores sobre su propio trabajo, explorando las principales barreras y facilitadores de su trabajo, y su percepción sobre su salud mental.

**Muestra**

Para la selección de las y los participantes en los grupos focales se consideraron tres criterios: (1) trabajar en uno de los cuatro centros de negocios, localizados en Santiago de Chile (sector oriente, poniente y sur), que formaron parte del proyecto de promoción de salud mental; (2) realizar labores de asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas, o (3) facilitar o asistir el trabajo de

asesorías. Siguiendo estos criterios se invitó a toda la dotación de asesores de los centros y a sus directores/as (de ahora en adelante, directores), ya que estos últimos también trabajan haciendo asesorías. Finalmente, se integró a las y los asistentes de los centros, quienes, a pesar de no hacer asesorías, fueron considerados informantes claves que aportan información relevante sobre el quehacer de los asesores y el trabajo emocional implicado en las mentorías de negocios.

Tabla 1  
*Participantes de los grupos focales.*

Grupo focal	Ubicación*	Antigüedad (años)	Asesores	Asesoras	Otros/as participantes	Total
1	Zona centro	3	2	2	1 directora, 2 asistentes	7
2	Zona oriente	3	2	3	1 director	6
3	Zona poniente	4	2	1	1 director	4
4	Zona sur	3	2	2	3 (1 director, 2 asistentes)	7
Total participantes						23

\*Todos los centros están ubicados en la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

**Estrategia de análisis de la información**

Para trabajar los datos, se realizó un análisis de contenido convencional de datos cualitativos, que se centra en el significado y la interpretación subjetiva del contenido de los datos conversacionales por medio del proceso de identificar, codificar y clasificar patrones primarios o emergentes en los textos (Hsieh y Shannon, 2005). Estas categorías emergentes se centraron en describir las percepciones de los asesores/as de negocio en torno a su quehacer, sus dificultades, así como estrategias para enfrentarlas. Luego, los textos fueron codificados y categorizados,

generándose posteriormente, interpretaciones de la información subyacente al relato, dando origen a las categorías emergentes que se presentan en el apartado de resultados.

Para resguardar los aspectos éticos, se desarrolló un documento de consentimiento informado, el cual indicó a las y los participantes de los grupos focales la finalidad del proyecto, el propósito de los grupos focales y el uso de la información recabada. Se solicitó autorización para grabar el audio de las entrevistas, explicitándose el resguardo de identidad de cada participante, quienes accedieron y firmaron los consentimientos. Adicionalmente, los aspectos éticos de estudio fueron

evaluados y aprobados por la comisión responsable del financiamiento y patrocinio del proyecto de mayor alcance.

## Resultados

El análisis de contenido permitió identificar tres grandes categorías de análisis: la vivencia del trabajo emocional en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas; las estrategias desplegadas para sobrellevar la demanda de contención emocional, y otras dificultades asociadas a las exigencias del cargo de asesores/as de negocios. Esta última categoría no fue considerada inicialmente, pero emergió como una temática de relevancia para entender el trabajo de asesoría de negocios. A su vez, estas categorías presentaron subcategorías asociadas, descriptas a continuación.

### La vivencia del trabajo emocional en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas

Esta dimensión, transversal a todos los centros, da cuenta de tareas y procesos invisibilizados en la descripción formal de puesto de trabajo, que exceden los aspectos técnicos de las asesorías de negocios. Los asesores los denominan asesoría psicológica, en donde los clientes de los centros encuentran una oportunidad para contar sus problemas, frustraciones y tristezas. Parte de este proceso implica desplegar, por parte de los asesores, habilidades de contención y escucha durante las sesiones de asesoría mientras estos/as se desahogan. Estas experiencias son posteriormente utilizadas para orientar los objetivos de las asesorías, en torno a los negocios de sus clientes:

Me pasó una vez que llegó llorando a la oficina porque estaba embarazada y era muy mayor, y tenía todo un show (...) y era la mitad de la reunión, estuvo muy mal, conversamos solo de eso, y después, nosotras mismas, cuando

ella ya se tranquilizó, de ahí para adelante empezamos a trabajar en lo que teníamos que trabajar. Pero eso me permitió hacer lo que teníamos que hacer, y hacerlo bien. (Asesora 3, Grupo focal 2)

Debido al acompañamiento que se da durante la asesoría de negocios y el trabajo de brindar seguridad, contención y empoderamiento a emprendimientos, los asesores se involucran con el negocio como si fuera de ellos mismos, lo que, según ellos, ayuda a que el emprendimiento se sostenga y crezca en el tiempo. Parte de este involucramiento descrito es facilitado por la naturaleza personalizada y cercana de la asesoría de negocios, la cual conecta a los asesores con aspectos históricos, sociales y emocionales que caracterizan a los emprendimientos.

No obstante, estas demandas de contención, muchas veces, generan consecuencias negativas para el trabajo de los asesores. Por ejemplo, tener que abandonar los objetivos iniciales de una sesión de asesoría, para destinar dicho tiempo al ejercicio de contención y orientación emocional. Esto tensiona los lineamientos, metas y tareas que se le demanda a los asesores, dificultando su trabajo.

A pesar de que puede afectar el cumplimiento de metas, los asesores manifiestan lo complejo que resulta no abordar temáticas del ámbito personal durante las asesorías, pues son problemáticas y necesidades relevantes para los clientes. Además, resulta complejo desapegarse de dejar dichos elementos por el estrecho vínculo generado entre asesores y emprendedores/as (de ahora en adelante, emprendedores). Por otra parte, contener a quienes emprenden (homologable al ejercicio de un psicólogo o psicóloga), acarrea consecuencias emocionales que van impactando a los asesores, llegando a sentirse afectados por las demandas de apoyo. Estos refieren al concepto de absorción de la emocionalidad que existe en el proceso de entregar contención emocional, demandada por sus clientes:

Creo que el tema de la salud mental en el trabajo, aquí, es súper complejo por el tema de la emocionalidad que tú absorbes, y las situaciones, yo creo que todos enfrentamos las mismas situaciones, si el tema es la tolerancia a eso. (Asesor 5, Grupo focal 3)

Esta llamada absorción de emocionalidad por parte de los asesores generada, principalmente, debido a la profunda vinculación con sus clientes (microemprendimientos y microempresas) puede llegar a tener consecuencias negativas para la salud de los asesores. En casos más críticos, estas dificultades derivaron en licencias médicas por estrés laboral. El fenómeno de la ausencia de algún asesor o asesora termina por resentir a los equipos de trabajo, especialmente cuando las licencias médicas se extienden por largos periodos de tiempo, dado que significa una carga adicional de redistribución de las tareas para el resto del equipo.

Estas vivencias serían comunes a todos quienes realizan asesorías, pues deben aprender a enfrentar demandas emocionales similares entre sus clientes. Se problematiza la capacidad de tolerar este tipo de exigencias emocionales, en tanto se caracteriza como una habilidad personal. Esto genera una dicotomía entre quienes serían más sensibles y quienes serían “más cuero de chanco” (referido a una mayor resistencia ante este ejercicio). De esta forma, la capacidad de contención emocional se encuentra mediada por la experiencia laboral que poseen los asesores/as, en tanto quienes más tiempo llevan en su trabajo han adquirido más herramientas para enfrentar estas demandas psicológicas.

### **Estrategias desplegadas para sobrellevar la demanda de contención emocional**

Dadas las diferentes dificultades asociadas al ejercicio de contención emocional que deben desempeñar los asesores de negocio, se manifestaron una serie de estrategias desarrolladas

por los mismos con la finalidad de lidiar con este tipo de exigencias. Cabe señalar que cada uno de los centros manifestó tener numerosas prácticas al momento de enfrentar este tipo de requerimientos, por lo que no es posible generalizar una sola estrategia en común a los diferentes casos participantes del proyecto. No obstante, el elemento compartido consiste en la percepción de la contención emocional de los emprendimientos como una problemática que debiese ser abordada con herramientas y técnicas que pertenezcan al ámbito de la salud y la psicología, que les ayuden a enfrentar de mejor manera estas demandas.

### **Establecer límites**

En algunos centros, se expresó la importancia de evitar dar pie a conversaciones de índole personal con los emprendedores, debido a las repercusiones que esto tendría en el tiempo invertido en contener y escuchar a los emprendedores, y su impacto en las asesorías y sus objetivos. No obstante, la estrategia de establecer límites claros con los emprendimientos respecto de los contenidos abordados durante las asesorías, se considera una responsabilidad individual de cada asesor, sujeta a sus capacidades y su nivel de experiencia en el centro:

El consenso general, es cómo hay que poner límites y cómo te puedes involucrar, o no relacionarte los fines de semana (...) pero ahí cada uno tiene sus técnicas, por ejemplo, yo considero que cualquier persona merece que tú la escuches, igual que un psicólogo, no puedes andar reclamando cuando llega un paciente contando sus problemas (...) a algunos se les hace más fácil escuchar, y uno también va aprendiendo técnicas. (Asesora 3, Grupo focal 1)

Las dificultades en torno al establecimiento de los límites pueden llegar a tener consecuencias negativas para la salud de los asesores, tal como fue manifestado en dos de los centros



participantes, debido a las demandas de contención y al vínculo profundo generado con sus clientes. En casos más críticos, estas dificultades derivaron en licencias médicas por estrés laboral, mencionadas anteriormente. El fenómeno de la ausencia de algún asesor o asesora termina por resentir a los equipos de trabajo, especialmente cuando las licencias médicas se extienden por largos periodos de tiempo, dado que significa una carga adicional de redistribución de las tareas para el resto del equipo.

### **Regulación de expectativas de los emprendimientos**

Otra estrategia observada consiste en la regulación de las expectativas que tienen los clientes/as sobre la asesoría. Se manifiesta la importancia de aclarar el alcance de estas sesiones, pues muchas veces se espera que los asesores se encarguen de más funciones que las correspondientes, en especial, en aquellos casos donde el emprendedor debe tomar decisiones que dependen solo de ellos:

Para nosotros es importante el manejo de expectativas: cuál es el alcance, cuál es el entorno de aquella asesoría, qué se entiende por acompañamiento. Cosa de ponerle límites a esos empresarios que quieren que uno le haga todo. (Asesor 2, Grupo focal 2)

### **Endurecimiento emocional**

Algunos asesores señalaban que, con el paso del tiempo, han desarrollado un endurecimiento emocional, donde prestar atención a los aspectos personales de los clientes se concibe como una pérdida de tiempo de asesoría, lo que a la larga repercute en los resultados de los negocios. Así, el volverse menos receptivo para contener emocionalmente a los emprendedores, se logra, por ejemplo, utilizando técnicas provenientes de otros ámbitos de acción.

Este tipo de estrategias llega, en algunos casos, a niveles de disociación del rol, vale

decir, momentos en que el trabajo emocional consiste en actuar de determinada manera, intentando frenar la emocionalidad existente en la instancia de asesoría, sobre todo en aquellos casos donde se demanda mayor control de la situación. En el relato posterior, el asesor utiliza conceptos del teatro, como que el momento de la asesoría sería una comedia y debe ponerse una careta de actor con tal de poder sobrellevar los desbordes emocionales de algunos de sus clientes:

Lo que te hacer un rol, eres como un actor, porque pasa mucho que quieres decirle que su negocio vale “callampa”, pero no puedes decirle eso, tienes que decirle que hay otras alternativas de negocio (...) Entonces hay que ponerse una careta de actor, y ser este asesor profesional, pero sin desconectarse emocionalmente de lo que dice la persona. A mí eso me funciona, entro a la asesoría y es como una comedia. (Asesor 3, Grupo focal 2)

### **Autocuidado**

Adicionalmente, se manifiesta el autoconocimiento y el poder detectar los límites propios, como una estrategia al momento de brindar apoyo emocional a sus clientes/as. Reconocer cuándo efectivamente es posible para un asesor brindar este apoyo y, cuándo no lo es, se traduce en una estrategia importante de establecimiento de límites.

De forma complementaria, algunos asesores han recurrido a estrategias externas a su entorno de trabajo para enfrentar las demandas de contención y apoyo emocional, tales como buscar ayuda profesional de psicólogos:

Y he aprendido como a buscar herramientas afuera (...) cuando yo estoy en la psicóloga yo creo que igual la pega aporta, aporta al tema de la psicóloga, para que no te chupe la energía, (...) porque atendiste a mucha gente y ves cosas técnicas, pero también ves cosas emocionales. (Asesora 2, Grupo focal 3)

## Apoyo del equipo

Por otra parte, la presencia del equipo de trabajo se percibe como un elemento positivo para sobrellevar este tipo de exigencias, siendo una estrategia desarrollada por los centros. De esta manera, el compartir las vivencias entre diferentes asesores cuando se enfrentan a situaciones que sobrepasan sus capacidades, es entendido como un acto de cuidado y apoyo mutuo, lo cual fortalece los vínculos entre los miembros del equipo “nos ayudamos, nos comentamos cosas, yo creo que, en el último periodo donde nos apoyamos, nos cuidamos mutuamente, entonces desde ahí, uno empieza a generar otros vínculos”. (Asesora 3, Grupo focal 1)

En estas conversaciones, los asesores refieren a sus diferentes vivencias de las asesorías. Sin embargo, cabe mencionar que este tipo de prácticas suele desarrollarse de manera informal, o como “comentarios de pasillo”, no existiendo instancias formales y establecidas para tratar estos temas. Entre los mismos asesores, se comprende la ausencia de una instancia regular para compartir este tipo de dificultades emocionales, pues su trabajo estaría orientado a metas de tipo económico y de crecimiento en los negocios, en torno a las cuales son finalmente evaluados.

Por otro lado, el trabajo en equipo también se considera como una estrategia para sobrellevar la carga del trabajo emocional de las asesorías a través de la derivación de casos que resultan complejos de abordar para ciertos asesores:

Nos pasó al principio con mujeres, que había, como que estaba el marido como sombra, que finalmente era él el que hablaba, no sé si tomaba las decisiones, pero era el que estaba ahí presente. Entonces cuando nos tocaban esos casos, supongamos, nosotros preferíamos dárselo a un hombre (...) pero al principio teníamos hartos casos así, donde uno veía que había violencia. (Asesora 4, Grupo focal 1)

En estos casos, la dinámica de grupo de los asesores permite que quienes, por diversos motivos, presenten mayores dificultades para tratar con algunos clientes en particular, puedan verse apoyados por miembros del equipo al derivar a esos clientes; disminuyendo así las dificultades del trabajo de asesorías para estos asesores.

## Dificultades adicionales asociadas a las exigencias del cargo de asesores/as de negocios

### *Sobrecarga laboral*

Un elemento que se añade a las demandas detalladas previamente es el cumplimiento de diversas metas, encomendadas como parte del trabajo por uno de sus empleadores, lo cual genera conflictos y dificultades para los asesores. Esto es percibido como una sobrecarga, especialmente, cuando se les solicita la incorporación de nuevos mecanismos de trabajo, pues complejiza algunos procesos para ellos. Lo anterior resulta en una sensación de intranquilidad y angustia al no poder satisfacer lo solicitado en los tiempos encomendados.

La sobrecarga laboral es resentida por los equipos laborales, dada la falta de tiempo para poder realizar todo lo solicitado de manera apropiada, dificultando el trabajo cotidiano de asesorías:

Nosotros tenemos una organización que ya nos demanda un montón de cosas que hacemos, pero como que se van sumando, oye y ahora vamos a implementar esto, oye y ahora queremos que hagan esto otro, urgente mándenos esta información, levántenos este caso (...) entonces a veces pasa que me cuesta mucho la asesoría, me cuesta mucho tomar la cartera de mis clientes, porque se me va el tiempo en todas estas cosas (...) en ese sentido es la sobrecarga, el exceso de trabajo. (Asesor 2, Grupo focal 3)

Este contexto de constante sobrecarga y exigencias de orden más bien administrativo desafía la capacidad de cada asesor de administrar eficientemente su tiempo para lograr las metas asignadas. En este sentido, cabe destacar como ejemplo a uno de los centros, en que se generaron instancias entre los miembros del equipo, donde compartían claves y estrategias sobre cómo gestionar mejor el tiempo. Este tipo de dinámicas permite que se compartan las técnicas y se genere un aprendizaje, posibilitando sobrellevar crecientes las exigencias de cumplimiento de metas que les son encargadas.

### **Cuestionamientos desde los emprendimientos**

Pasando a otro ámbito, referente a las demandas que deben enfrentar los asesores, cabe mencionar el cuestionamiento recibido en algunas ocasiones, en torno a sus capacidades, conocimientos y experiencia, por parte de algunos clientes. Se señala que, generalmente, aquellos emprendimientos con mayores niveles educativos, mayor capital cultural, o que llevan mayor tiempo de formalización, suele ser más escépticos con respecto al servicio ofrecido por los centros. En particular, por las capacidades de quienes van a asesorarlos. Esto implica que los asesores/as sientan que deben validar sus competencias ante este tipo de situaciones.

Finalmente, un elemento que se evidenció en los diferentes centros tiene que ver con las dificultades que enfrentarían mayoritariamente las mujeres asesoras. Se manifestó que recurrentemente se cuestionan sus capacidades y conocimientos, lo cual, en cambio, nunca fue percibido por sus compañeros varones. Esto se acrecentaba en la medida en que las asesoras lucían más jóvenes. Así, varias de las asesoras señalaban la necesidad de estar constantemente validándose, debiendo demostrar sus conocimientos, sus títulos universitarios, y generando conversaciones técnicas con la finalidad de ser consideradas asesoras competentes:

Al inicio era recurrente este tema, donde constantemente antes de que comenzara la reunión, estaban preguntándole a ella si ella sabía, cuestionándola abiertamente. Y ella se sentía muy mal, entonces no importa si la cuestionaba o no, pero sí se sentía mal. Y la incitaban a demostrarles que sabía, tenía que decir su título, le pasó mucho tiempo. (Asesor 2, Grupo focal 2)

Este relato da cuenta de un sesgo de género presente en relación con la legitimización de las mujeres en su rol de asesoras, lo cual repercute en términos anímicos en ellas, produciéndoles desmotivación y tristeza.

En resumen, el análisis de contenido mostró que el trabajo de los asesores se complejiza al visibilizar las demandas de apoyo y contención emocional que deben cumplir por fuera de su rol de asesoría técnica y sus competencias profesionales, lo cual llega a tener consecuencias negativas para su trabajo y su salud mental laboral. Estas exigencias profesionales les requiere desplegar una serie de estrategias individuales y grupales con el fin de mitigar los efectos negativos del trabajo emocional evidenciado. Como estrategias individuales, se observaron el establecer límites con los clientes, la regulación de sus expectativas sobre las asesorías, el desarrollar un endurecimiento emocional y practicar el autocuidado y en algunos casos, recurrir a la ayuda profesional de psicólogos. En términos de estrategias grupales, se observó que el apoyo de los miembros del equipo de los centros ayudó a los asesores en la contención emocional mutua y a derivar casos de clientes difíciles entre el mismo equipo. Adicionalmente, se identificó la presencia de otros elementos que dificultan aún más la realización de la labor y el cumplimiento de metas de los asesores, tales como la sobrecarga de trabajo y los cuestionamientos recibidos por parte de los clientes, en especial a quienes son asesoras mujeres.

## Discusión

El objetivo del presente estudio fue indagar en el trabajo emocional desplegado en la mentoría de negocios realizada por asesoras y asesores a emprendimientos y microempresas, explorando sus efectos en el trabajo de asesoría y las estrategias para gestionarlo. Los resultados de cuatro grupos focales revelaron que la asesoría de negocios se compone no solo aspectos técnicos, sino que además incorpora al trabajo emocional, el cual es descrito como fundamental para el logro de una mentoría exitosa.

Este estudio muestra que asesoras y asesores de negocio vivencian dos facetas del trabajo emocional. La primera corresponde a la instrumentalización de las emociones, las cuales son puestas al servicio de la organización a cambio de un salario (Hochschild, 1983). En el relato de quienes trabajan en los centros, se señala que el trabajo emocional se vivencia, primariamente, como un requerimiento del trabajo necesario para realizar las mentorías. Durante la asesoría se trabaja en la creación de vínculos con los emprendimientos, los cuales contribuirán al logro de las metas requeridas por los centros. Esta instrumentalización de las emociones ha sido ampliamente documentada en diferentes ocupaciones, tales como docentes (Yin et al., 2017), policías (Coelho-Alves et al., 2017) y personal de enfermería (Gray, 2009).

La segunda faceta corresponde al trabajo emocional como proceso intrapsíquico, el cual implica realizar esfuerzos y desplegar estrategias para gestionarlo (Grandey y Sayre, 2019). Para lograr ajustar sus emociones a las demandas organizacionales, asesoras y asesores utilizan diversas estrategias, que dan cuenta de los esfuerzos individuales y colectivos que acompañan estas acciones. Como parte de las estrategias individuales, los asesores señalaron el establecimiento de límites, el endurecimiento emocional, practicar el autocuidado y la regulación de expectativas con los clientes. En tanto, como estra-

tegias colectivas, los asesores indicaron contar con el apoyo de sus compañeros, además de cuidar que la asignación de clientes sea realizada considerando la experiencia de cada asesor, a fin de cuidar a los trabajadores/as con menos experiencia. Se destaca que tanto las estrategias individuales como las grupales no están formalizadas como una política reconocida dentro de la organización, sino más bien corresponden a prácticas informales, que dependen del criterio y formación de cada asesor y su centro (Grandey et al., 2013). El grado de informalidad de estas estrategias reafirma el plano secundario y omitido que el trabajo emocional tiene dentro de las organizaciones (Hochschild, 1983).

Dentro de las estrategias descritas, se destaca el uso de la estrategia superficial (Grandey y Gabriel, 2015), la cual es nombrada como “endurecimiento emocional” por los asesores. A la base de esta estrategia, se da un proceso de disociación entre la emoción expresada y la vivenciada, donde ellos/as señalan que deben llegar a actuar sus emociones. Lo anterior representa un signo de alerta para los centros, ya que el uso de la estrategia superficial ha demostrado ser altamente perjudicial para la salud de los trabajadores (Grandey, 2003; Hülshegery Schewe, 2011; Zapf et al., 2001). Por ejemplo, varias revisiones sistemáticas dan cuenta de que el empleo de esta estrategia está relacionado con mayores niveles de *burnout* y estrés (Delgado et al., 2017; Yin et al., 2019) y menor satisfacción laboral y salud percibida (Wang et al., 2019). Por lo anterior, la gestión adecuada de las emociones adquiere cada vez más relevancia en organizaciones que requieren una alta interacción con otros, en tanto pueda convertirse en un riesgo laboral cuyas consecuencias a largo plazo van más allá del ámbito laboral y emergen como preocupaciones de salud pública (Framke et al., 2019).

Como parte de las explicaciones alternativas a los resultados, pueden ser aplicados los estudios en emociones naturalmente sentidas (Walsh, 2019). Algunas investigaciones han

revelado que las emociones que se sienten de manera espontánea pueden configurarse como otra estrategia de regulación automática que, a pesar tener costos para las personas, son menores a los relacionados con la estrategia superficial. En este sentido, cabe la posibilidad de que, en el presente estudio, algunos asesores hayan usado esta estrategia en el cotidiano sin ser conscientes de esto. Puede suceder que estos asesores sean quienes expresaron menores preocupaciones o quejas relacionadas con su salud y desempeño, diferenciándose de otros que adoptaron la estrategia superficial, y por ende, relataron vivenciar mayor agotamiento relacionado con su trabajo. Hasta ahora, las emociones naturalmente sentidas han sido menos investigadas en el trabajo emocional, por lo que a futuro podrían ser abordadas como temática emergente en estudios de las emociones en el contexto de trabajo.

A pesar de que el presente estudio aborda una temática de interés, y estudiada relativamente poco en Latinoamérica, este presenta algunas limitaciones necesarias de considerar para la interpretación adecuada de los resultados. En primer lugar, se advierte una limitación teórica en torno al abordaje del trabajo emocional como un potencial riesgo, sin dar cuenta de que este también ha sido relacionado con indicadores positivos de salud mental en el trabajo (Hülsheger y Schewe, 2011; Zapf y Holz, 2006). Por ejemplo, se ha observado que el despliegue de emociones positivas y sensibilidad producto de los requerimientos del trabajo ha tenido efectos positivos sobre la sensación de logro personal y el desempeño laboral. La elección de abordar el trabajo emocional como un potencial riesgo para los asesores de negocios, se basó en la preocupación manifestada por estos mismos en torno al trabajo emocional, particularmente cuando se hace uso de la estrategia superficial en el trabajo con sus clientes.

En segundo lugar, respecto del diseño del estudio, los métodos utilizados no permiten establecer una causalidad directa entre el trabajo emocional y las consecuencias negativas

derivadas de éste. Sin embargo, los relatos de los asesores(as) dan cuenta de algunos efectos no deseados del trabajo emocional en la salud, como fue mencionado en el caso de las licencias médicas por estrés asociadas al trabajo con emprendimientos y microempresas. Adicionalmente, estos efectos han sido ampliamente documentados previamente en otros estudios, en particular cuando se utiliza la estrategia superficial (Grandey et al., 2013).

En tercer, y último lugar, se menciona como parte de las limitaciones el uso exclusivo de la técnica cualitativa de grupo focal para analizar el trabajo emocional. Esta, aunque es idónea para abordar el diálogo en torno a una experiencia común (Canales, 2006), no permite indagar en la vivencia individual de los participantes. La decisión de adoptar esta técnica por sobre otras, de tipo individual, se basó en la disponibilidad y forma de trabajar que tienen los centros participantes. Estos suelen adoptar la modalidad de trabajo de equipo o grupo para tratar situaciones relacionadas con el trabajo, lo cual facilitaba el abordaje de esta temática por medio del grupo focal. Asimismo, esta decisión se vio reforzada por motivos prácticos, que refieren a la falta de tiempo que tienen los asesores, debido a la sobrecarga de trabajo que experimentan, lo cual dificultaba la realización de entrevistas individuales. Futuras investigaciones sobre el trabajo emocional pueden centrarse en estudiar este fenómeno a través de otras técnicas cualitativas, como la entrevista en profundidad, para dar cuenta de los procesos cognitivos asociados al despliegue y gestión del trabajo emocional individual.

Este estudio presenta varias contribuciones, que se desarrollan a continuación. En términos teóricos, se aporta al enriquecimiento de la investigación en trabajo emocional en dos ámbitos. El primero se refiere a contribuir al desarrollo de evidencia del trabajo emocional desde Latinoamérica, donde existen pocos estudios sobre el tema y la escasa literatura existente se remite a estudiarlo principalmente de lo cuantitativo.

El segundo corresponde al estudio de un grupo ocupacional donde no existen evidencias sobre trabajo emocional, que son los asesores de negocio a emprendimientos y microempresas. Hasta ahora, gran parte de la investigación se ha concentrado en otras ocupaciones, tales como profesionales de la educación y personal de salud (Coelho-Alves et al., 2017; Gray, 2009; Yin et al., 2019).

Por otra parte, este estudio realiza una contribución práctica, en tanto destaca la necesidad de que el trabajo emocional deje de ser un proceso velado y de responsabilidad de cada trabajador, y que pase a ser reconocido como un potencial riesgo para la salud de las personas y el funcionamiento de las organizaciones cuando no es gestionado adecuadamente (Hülshager y Schewe, 2011). En este sentido, este estudio releva la importancia del desarrollo de políticas e iniciativas destinadas a desarrollar habilidades individuales y de equipos para afrontar las demandas y costos derivados del trabajo emocional presente en las asesorías a emprendimientos y microempresas.

Asimismo, de manera indirecta, esta investigación puede ayudar a fortalecer la principal estrategia chilena y un importante programa internacional, para desarrollar al emprendimiento y la microempresa, en tanto apunta a proteger a quienes realizan el trabajo primordial de los centros de negocio. Esto adquiere aún más relevancia en el escenario político-económico y sanitario que vive Chile, en particular, y en el mundo en general, donde el emprendimiento (formal e informal) se ha configurado como la alternativa frente a las crecientes tasas de desempleo.

En conclusión, el presente estudio da cuenta de dos de las más estudiadas facetas del trabajo emocional: como requerimientos del puesto de trabajo y como estrategias de regulación emocional, en un segmento ocupacional hasta ahora no estudiado. Lo anterior aporta a visibilizar que el trabajo emocional puede emerger en diferentes ocupaciones y trabajos, más allá de los tradicionalmente

vinculados a la ayuda y apoyo a otros; y destaca la importancia de gestionarlo apropiadamente para no afectar el funcionamiento y salud de trabajadores.

## Referencias bibliográficas

- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM ediciones.
- Coelho-Alves, J. S., Bendassolli, P. F. y Guedes-Gondim, S. M. (2017). Emotional labor and burnout: A study with the military police. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 459–473. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4505>
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T. y Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.008>
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: Lecciones de política de cinco experiencias institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Framke, E., Sørensen, J. K., Nordentoft, M., Johnsen, N. F., Garde, A. H., Pedersen, J., Madsen, I. E. H. y Rugulies, R. (2019). Perceived and content-related emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in the Danish workforce: A cohort study of 26 410 Danish employees. *Occupational and Environmental Medicine*, 76(12), 895–900. <https://doi.org/10.1136/oemed-2019-106015>
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83, 169–173. <https://doi.org/10.1590/S1135-57272009000200003>

- 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. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86–96. <https://doi.org/10.5465/30040678>
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. y Rupp, D. E. (2013). Bringing emotional labor into focus: A review and integration of three research lenses. En A. A. Grandey, J. M. Diefendorff y D. E. Rupp (Eds.), *Organization and management. Emotional labor in the 21<sup>st</sup> century: Diverse perspectives on emotion regulation at work* (pp. 3–27). Routledge/Taylor y Francis Group.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grandey, A. A. y Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science, 28*(2), 131–137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Gray, B. (2009). The emotional labour of nursing – Defining and managing emotions in nursing work. *Nurse Education Today, 29*(2), 168–175. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2008.08.003>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hsieh, H. F. y Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hülshager, U. R. y Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y. y Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology, 66*(1), 47–90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- López-Posada, L. M., González-Rubio, J. y Blandón-López, A. (2018). Trabajo emocional: Conceptos y características revisión de literatura. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas, 18*(35), 103–114. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a08>
- Peng, K. Z. (2017). Exhaustion and emotional demands in China: A large-scale investigation across occupations. *Frontiers of Business Research in China, 11*(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0003-9>
- Sepúlveda Maldonado, J., Denegri, Coria, M., Orellana, Calderón, L., Criado, N., Mendoza, J., Salazar, P. y Yung, G. (2017). Características emprendedoras personales y alfabetización económica: Una comparación entre estudiantes universitarios del sur de Chile. *Interdisciplinaria, 34*(1), 107–124. <https://doi.org/10.16888/interd.2017.34.1.7>
- Walsh, G. (2019). Service employees’ naturally felt emotions: Do they matter? *European Management Journal, 37*(1), 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.008>
- Wang, H., Hall, N. C. y Taxer, J. L. (2019). Antecedents and consequences of teachers’ emotional labor: A systematic review and meta-analytic investigation. *Educational Psychology Review, 31*(3), 663–698. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09475-3>
- Yin, H., Huang, S., y Lee, J. C. K. (2017). Choose your strategy wisely: Examining the relationships between emotional labor in teaching and teacher efficacy in Hong Kong primary schools. *Teaching and Teacher Education, 66*, 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.04.006>
- Yin, H., Huang, S. y Chen, G. (2019). The relationships between teachers’ emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review, 28*, 100283. <https://doi.org/10.1016/j.>

edurev.2019.100283

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., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. y Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527–545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>

Recibido: 19 de abril de 2020

Aceptado: 8 de julio de 2021