

Artículo de Investigación

# Gastrobar: Análisis de las dinámicas emocionales en el trabajo de atención al cliente desde la Ergonomía

## Restaurant-Bars: Analysis of emotional dynamics in customer service work

**Marisol Ramírez Peña<sup>1</sup>:** Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.  
[marisol.ramirez@uniminuto.edu](mailto:marisol.ramirez@uniminuto.edu)

**Diego Fernando Lotero Vásquez:** Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.

[diego.lotero@uniminuto.edu](mailto:diego.lotero@uniminuto.edu)

**Albeiro González Vargas:** Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.

[albeiro.gonzalez@uniminuto.edu](mailto:albeiro.gonzalez@uniminuto.edu)

**Fecha de Recepción:** 23/07/2025

**Fecha de Aceptación:** 24/08/2025

**Fecha de Publicación:** 29/08/2025

### Cómo citar el artículo

Ramírez Peña, M., Lotero Vasquez, D. F., González Vargas, A. (2026). Gastrobar: Análisis de las dinámicas emocionales en el trabajo de atención al cliente desde la Ergonomía [Restaurant-Bars: Analysis of emotional dynamics in customer service work]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2085>

### Resumen

**Introducción:** Este artículo tiene como objetivo explorar la relación entre las condiciones laborales, el trabajo y las emociones en la actividad humana durante la atención al cliente en un contexto específico de gastrobar desde la perspectiva teórica del trabajo emocional y la teoría de la ergonomía de la actividad para evaluar. **Metodología:** A través de un enfoque cuantitativo descriptivo de tipo correlacional, se analiza la influencia de las dinámicas laborales en la respuesta emocional y la regulación de la atención al cliente, destacando la importancia de capacidades físicas, cognitivas y emocionales, centrándose en la asociación entre factores particulares como la gestión emocional y las normas organizacionales.

<sup>1</sup> **Autor Correspondiente:** Marisol Ramírez Peña. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO (Colombia).

**Resultados:** Los resultados resaltan la falta de capacitación formal y la ausencia de orientación desde la cultura organizacional como factores que contribuyen a la carga emocional experimentada por los trabajadores. **Discusión:** la ausencia de formación en Gestión emocional representa una carga emocional en los trabajadores, quienes adquieren dichas habilidades en el diariamente ante el limitado apoyo administrativo. **Conclusiones:** se confirma la variabilidad de las actitudes personales en los sistemas laborales y se resalta la necesidad de equilibrar las expectativas organizacionales con el desarrollo del talento humano para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** Condiciones de trabajo; Comportamiento laboral, Ergonomía, Atención al cliente, Gestión de los recursos humanos; Trabajo emocional; Carga emocional; Satisfacción del cliente.

### Abstract

**Introduction:** This paper aims to examine the interplay between working conditions, labor, and emotional dynamics within human activity during customer service in a specific Restaurant-Bars setting, drawing on the theoretical frameworks of emotional labor and activity ergonomics to assess their implications for worker well-being and efficiency. **Methodology:** Employing a descriptive quantitative correlational methodology, it examines the impact of labor dynamics on emotional responses and the regulation of customer service, emphasizing the significance of physical, cognitive, and emotional capacities. **Results:** This study particularly focuses on the correlation between factors such as emotional management and organizational norms. Findings highlight the deficiency of formal training and the lack of organizational culture guidance as contributing factors to the emotional load experienced by employees. **Discussions:** The absence of training in emotional regulation generates emotional overload in employees, who acquire these skills through day-to-day experience in the context of limited administrative support. **Conclusions:** In conclusion, this research confirms the variability of personal attitudes within labor systems and underscores the necessity to balance organizational expectations with the development of human talent to improve both service quality and customer satisfaction.

**Keywords:** Working conditions; Work behavior; Ergonomics; Customer service; Human Resource Management; Emotional labor; Emotional load; Customer satisfaction.

## 1. Introducción

Las condiciones ergonómicas y la prevención de los riesgos laborales son elementos que enmarcan la seguridad de las personas que trabajan en las organizaciones, así mismo permean el bienestar para la realización del trabajo, por lo que se establecen diferentes estrategias para aumentar la productividad sin desmejorar la calidad de vida y el rendimiento laboral. En relación con la situación de trabajo y el análisis de las tareas, Shaw *et al.* (2013) sostienen que un análisis profundo de la actividad está determinado por una construcción social; por lo tanto, para comprender el trabajo en el contexto de la actividad humana, es esencial articular el conocimiento de las tareas y su ejecución, teniendo en cuenta la variabilidad y la singularidad del trabajo real.

En este contexto, teóricos como Benchekroun (2016), Albert *et al.* (2018), y Vidal (2002) destacan la necesidad de entender la actividad como una realidad compleja y organizada; así, el comprender la tarea como un elemento clave en el proceso de trabajo es esencial, ya que permite identificar lo que la organización requiere y espera que se ejecute, entendiendo la actividad real del trabajo.

Por otro lado, Daniellou (1996) refiere la actividad como el estudio de las conductas, procesos cognitivos e interacciones que un trabajador realiza mientras se observa y analiza su desempeño en el entorno laboral, movilizando la dimensión física, cognitiva y emocional en función del trabajo.

En el contexto del presente estudio, las empresas que ofrecen servicios de gastrobar presentan particularidades en las condiciones intralaborales que permean los aspectos individuales y colectivos, especialmente en las dinámicas de atención al cliente (Regalado-Calanche *et al.*, 2021); además, es importante considerar que el trabajo a nivel personal no solo implica motivaciones, sino también temores, como el de perder la conexión laboral (Foncubierta y Sánchez, 2019), lo que resalta la importancia de los factores higiénicos aplicados al trabajo.

Dado que el humano es un ente integral que abarca dimensiones físicas, cognitivas, y emocionales (Tintaya, 2019), la actividad humana se manifiesta como un conjunto de movilizaciones tanto en el trabajo como fuera de él. En ese sentido, las demandas de trabajo se condicionan por las implicaciones del contexto y la organización del trabajo (Ramírez *et al.*, 2024); de hecho, la actividad humana representa exigencias físicas y mentales que varían según la situación laboral desarrollada.

Las características organizacionales no son completamente únicas para cada empresa, ya que responden a las demandas del sector económico, los diferentes interesados y los tipos de liderazgos, adaptándose a diversos contextos o situaciones, lo que resulta en una identidad organizacional flexible y ajustable a circunstancias específicas (Heckert *et al.*, 2020). En el contexto de la recreación como trabajo, una de estas características es el trabajo de atención al cliente como factor diferencial y valor agregado, manifestado en términos de la experiencia del usuario y sus comportamientos positivos (Wydyanto y Hamdan, 2020).

A nivel macroergonómico, los elementos organizacionales abordados desde la ergonomía, como aspecto dentro del sistema de trabajo y la actividad humana, permiten reconocer la aplicabilidad de los aspectos relacionados con los turnos, las jornadas laborales, los estilos de mando y otros, dentro del dominio de la ergonomía organizacional (IEA, 2002). Estos elementos requieren atención en el desarrollo de la actividad laboral, en ese sentido es necesario reconocer los enfoques de la ergonomía y su aplicabilidad de acuerdo a la pertinencia y necesidad de la situación de trabajo (Ramírez y Lotero, 2025). Ahora bien, en el sector hostelero estos abordajes son poco frecuentes.

Por otro lado, esta experiencia de usuario es condicionada por la respuesta que el trabajador de a los estímulos generados durante la interacción con el cliente. Incluye tradicionalmente un conocimiento profundo de los productos y servicios, así como la gestión de los diferentes tipos de clientes y expectativas (Alberti y Iannuzzi, 2020), permitiendo al trabajador gestionar conexiones emocionales con cada cliente y fomentar la satisfacción en el servicio, coincidiendo con la postura de Benchekroun (2016), quien sostiene la importancia del conocimiento del trabajo para su transformación, donde se reconoce que la moral del empleado es un factor crítico en la experiencia del usuario y la sostenibilidad del negocio (Kanagarani, 2020).

En el mismo sentido, los servicios prestados por empresas que requieren atención al cliente externo tienen la particularidad de movilizar la dimensión afectiva y emocional de las personas. Estas responden tanto a las condiciones intralaborales como a los aspectos individuales y colectivos en las dinámicas de atención al cliente (Regalado-Calanche *et al.*, 2021).

Por lo tanto, el contexto laboral vincula la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador con la construcción del capital psicológico de la organización (Plessis y Altintas, 2024), entendido como las cualidades, recursos mentales y emocionales de los trabajadores que contribuyen a su desempeño y bienestar en el trabajo.

Aunque la tarea está claramente definida por la organización, está sujeta a la variabilidad de las personas que la ejecutan y a múltiples factores del proceso de trabajo, lo que inevitablemente afecta la calidad del producto o servicio prestado. Además, autores como Kotler *et al.* (2023) afirman que la captación de clientes se realiza mediante cinco elementos fundamentales: consciencia, interés, curiosidad, acción y recomendación; estos elementos son cruciales para identificar la tipología de clientes, configurando elementos de anticipación y modos de operación necesarios para la atención al usuario, coincidiendo con la postura de Alberti y Iannuzzi (2020).

Por lo tanto, el contexto de ejecución del trabajo se transforma de acuerdo con las exigencias o requerimientos del cliente o usuario, donde la calidad en la atención y la experiencia del cliente determinan si la tarea se considera exitosa o incompleta para el trabajador, formando parte de una evaluación indirecta del desempeño a partir de la valoración del servicio recibido (Pérez, 2017). Así, los clientes, al convertirse en multiplicadores de las sensaciones y emociones vividas durante su estadía, también se convierten en una fuente de información crucial para evaluar el desempeño.

Ahora bien, las complejidades del trabajo se determinan de acuerdo con el contexto y a las interacciones que se representan en el lugar de trabajo, autores como Pérez (2017), indican que este escenario de poder del cliente sobre el trabajador inmerso en la atención al usuario crea un desequilibrio, donde la mayor probabilidad de pérdida recae en el trabajador. Este fenómeno ocurre al tener que expresar sensibilidad emocional hacia los clientes, manifestando emociones no sentidas, lo que aumenta las demandas del puesto y contribuye al desgaste emocional y al cinismo entre este tipo de trabajadores (Valentini *et al.*, 2020; Cheng *et al.*, 2020).

No obstante, estos elementos de ejecución real del trabajo llevan a transformaciones en los modos de ejecución de la tarea, así como los requerimientos mentales y emocionales en relación con las dinámicas de la personalidad del trabajador, la definición de su comportamiento y actitud. Factores como la experiencia, el conocimiento, las competencias y la habilidad para manejar situaciones prácticas son cruciales; además, la transferencia de conocimiento que realiza la organización sobre la regulación de emociones juega un papel moderador en las interacciones entre empleados y clientes (Cheng *et al.*, 2020).

Aunque se presume que la atención al cliente es la prioridad, a menudo se desconoce la gestión de condiciones que afectan la identidad del negocio (la estructura funcional, el desconocimiento del mercado y la competencia en el sector), desconociendo al trabajador como actor encargado de gestionar la fidelización del cliente a través de la experiencia ofrecida, proporcionando una carga mental y emocional no tratada; en este punto, los abordajes sociotécnicos con enfoque desde la macroergonomía resultan ser una perspectiva valiosa, ya que abordan la complejidad, la formalización y la centralización del entorno laboral, basándose en las realidades del trabajo (Hendrick y Kleiner, 2001).

En el contexto de la satisfacción del cliente, las condiciones laborales y las características de la tarea pueden afectar significativamente la carga emocional de los trabajadores; esta carga se origina en la actividad real del trabajo que requiere empatía, camaradería y servicio, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido y en la satisfacción final del cliente.

Este artículo pretende explorar la relación entre estas variables, basándose en la perspectiva teórica del trabajo emocional, lo que para esta investigación se entiende como el acto de ajustar los propios sentimientos para cumplir las demandas del empleo (Hochschild, 1983, citado en López-Posada *et al.*, 2018). En cuanto a perspectiva teórica de la ergonomía de la actividad para Leplat (1980, citado en Sperandio, 1980) relaciona la comprensión entre la tarea prescrita (lo que se espera que el trabajador haga) y la tarea efectiva o real (lo que el trabajador realmente hace).

## 2. Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, que busca establecer relaciones de asociación entre diferentes variables afines con las emociones en el trabajo y las tareas laborales en el contexto de la atención al cliente en restaurantes y bares (Bernal, 2010), con el objetivo de comprender la interacción entre las experiencias emocionales de los trabajadores y su desempeño en la atención al cliente, lo que coincide con las perspectivas de Hernández y Mendoza (2018).

La población objetivo responde a un grupo de 26 trabajadores de atención al cliente de un gastrobar de manera censal, en su mayoría en edad joven (53.8 % entre 28 y 34 años) y adulta (30 % entre los 35 y 44 años), con una representación significativa de solteros, y desde la perspectiva de nivel de escolaridad media, y una asignación salarial de entre 335.03 dólares y 670.06 dólares al 2024, y una atención fraccionada por turnos con jornadas diurna y nocturna. Para este fin, se recopilan datos sobre diversas variables emocionales y laborales mediante el Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO) de Moreno *et al.* (2010).

**Tabla 1.**

### *Fiabilidad Cuestionario de Trabajo Emocional TREMO*

Ítem	Sí se descarta el elemento	
	$\alpha$ de Cronbach	$\omega$ de McDonald
Ítem 2. ¿Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los clientes?	0.902	0.912
Ítem 3. ¿El trato con los clientes implica mostrarme simpático?	0.906	0.915
Ítem 4. ¿Cuándo estoy irritado con un cliente trato de controlarme?	0.910	0.918
Ítem 5. ¿En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento?	0.907	0.917
Ítem 6. ¿Maneja algún criterio de expresión de las emociones con los clientes?	0.909	0.918
Ítem 7. ¿Hacer mi trabajo debo ser un psicólogo con los clientes?	0.903	0.913
Ítem 8. ¿Me muestro afable frente a los clientes?	0.905	0.914
Ítem 9. ¿Ante los clientes controlo mi irritación?	0.910	0.920
Ítem 10. ¿Trabajo con clientes que me desagradan, pero ellos no lo notan?	0.909	0.918
Ítem 11. ¿Usted y los demás Moto taxistas cuentan con alguna orientación para superar situaciones emocionalmente difíciles con los clientes?	0.916	0.923
Ítem 12. ¿Para hacer bien mi trabajo es necesario saber ponerse en el lugar del otro (el cliente)?	0.909	0.919
Ítem 13. ¿En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes?	0.906	0.914
Ítem 14. ¿Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo?	0.910	0.919
Ítem 15. ¿En el trabajo tengo que disimular las situaciones que me producen inseguridad?	0.908	0.918
Ítem 17. ¿Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional?	0.914	0.922
Ítem 18. ¿Debo expresarme de forma simpática en el trato con los clientes?	0.908	0.917
Ítem 19. ¿En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos?	0.907	0.917

Ítem 20. ¿Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que yo tengo que disimular?	0.906	0.916
Ítem 21. ¿Da importancia a la expresión de las emociones con los clientes?	0.906	0.916
Ítem 22. ¿En mi trabajo estar atento a las emociones es importante?	0.906	0.915
Ítem 23. ¿Para ser efectivo en mi trabajo, debo ser positivo y vital frente a las personas?	0.909	0.917
Ítem 24. ¿En mi trabajo muestro sentimientos que no corresponden con lo que verdaderamente siento?	0.908	0.918
Ítem 26. ¿Debo mostrarme amable frente a los clientes?	0.911	0.920
Ítem 27. ¿Muestro actitudes positivas ante los clientes cuando verdaderamente me son indiferentes?	0.903	0.912

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Durante la exploración inicial de los datos, se identificó una falta de variabilidad en los ítems 1, 16 y 25, que forman parte del constructo de Normas Organizacionales en el instrumento. Con el objetivo de preservar la integridad de los demás constructos evaluados por el instrumento, particularmente en relación con los requerimientos emocionales, el control y expresión de emociones, y la disonancia emocional, se excluyen estos ítems del análisis de fiabilidad, al considerar la homogeneidad de los participantes del estudio, basados en la necesidad de garantizar que la escala de medición refleje adecuadamente el constructo de Normas Organizacionales.

Como resultado de esta exclusión, se obtuvieron puntajes de coeficiente  $\omega$  de McDonald de 0.92 y  $\alpha$  de Cronbach de 0.91, indicando una fiabilidad fuerte de los datos (Ventura y Caycho, 2017). Esta situación, orientó el enfoque del análisis hacia la interpretación de los patrones emocionales y su conexión con el contexto organizacional en la atención al cliente dentro del sector de la hostelería y turismo, buscando una comprensión más profunda de la ausencia de variabilidad en los datos.

Conforme a los datos descritos anteriormente, se calculan los coeficientes de correlación de Spearman como técnica estadística no paramétrica adecuada para evaluar las relaciones monotónicas entre variables ordinales, utilizando el software estadístico Jamovi 2.3 (Jamovi, 2023), priorizando aquellos con valores superiores a  $\pm 0.6$ , destacando la importancia de los p-valor igual o menor a 0.001, que respalden la significancia estadística de las correlaciones identificadas.

Cabe resaltar que el estudio, presenta limitaciones en la generalización de los resultados, debido a la población participante, y las características de homogeneidad de la población evidenciada en la falta de variabilidad en los ítems de uno de los constructos medidos con el instrumento; sin embargo, refleja la oportunidad de análisis de la influencia del contexto organizacional, sobre la carga emocional del trabajo de atención al cliente, en este sector, tal como lo refiere Pineda y Fusté (2023).

### 3. Resultados

El análisis de datos se inicia con la identificación de la tarea asignada al personal de atención al cliente en un entorno familiar, como lo son los espacios de restaurantes y bares, que reflejan comodidad. La caracterización de esta labor revela que, para llevar a cabo las acciones de servicio, los trabajadores deben abordar situaciones de índole operativa, administrativa, emocional y socioafectiva, sin descuidar la esencial atención al cliente en un establecimiento comercial.

Con base en esta caracterización, se presenta el análisis de correlación de Spearman, considerando los valores de fuerza y dirección de las relaciones entre diferentes pares de variables relacionadas con las emociones en el trabajo, con un énfasis en aquellos con valores mayores a  $\pm 0.6$ , lo que permite comprender mejor las dinámicas emocionales dentro de este contexto laboral específico, presentado en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**

*Resumen valores de Correlación de Spearman*

Valores Correlación		Rho Spearman	IC 95%	Interpretación
Relación	Con			
Ítem 2	Ítem 7	0.734	[0.475, 0.876]	Fuerte
	Ítem 8	0.764	[0.526, 0.890]	Fuerte
	Ítem 12	0.698	[0.415, 0.857]	Fuerte
	Ítem 21	0.783	[0.560, 0.900]	Fuerte
	Ítem 27	0.611	[0.281, 0.811]	Fuerte
Ítem 7	Ítem 3	0.656	[0.349, 0.835]	Fuerte
	Ítem 18	0.621	[0.297, 0.817]	Fuerte
Ítem 8	Ítem 21	0.660	[0.356, 0.837]	Fuerte
	Ítem 22	0.665	[0.364, 0.840]	Fuerte
Ítem 9	Ítem 3	0.621	[0.296, 0.816]	Fuerte
Ítem 10	Ítem 4	0.778	[0.549, 0.897]	Fuerte
	Ítem 15	0.632	[0.313, 0.822]	Fuerte
Ítem 15	Ítem 20	0.720	[0.451, 0.868]	Fuerte
	Ítem 8	0.620	[0.295, 0.816]	Fuerte
	Ítem 10	0.632	[0.313, 0.822]	Fuerte
	Ítem 20	0.845	[0.673, 0.930]	Muy fuerte
	Ítem 21	0.604	[0.271, 0.807]	Fuerte
Ítem 13	Ítem 3	0.925	[0.833, 0.966]	Extremadamente fuerte
	Ítem 7	0.678	[0.384, 0.847]	Fuerte
	Ítem 8	0.608	[0.277, 0.809]	Fuerte
	Ítem 18	0.915	[0.813, 0.962]	Extremadamente fuerte
Ítem 18	Ítem 23	0.633	[0.314, 0.823]	Fuerte
	Ítem 3	0.973	[0.938, 0.988]	Extremadamente fuerte
	Ítem 8	0.602	[0.269, 0.806]	Fuerte
Ítem 24	Ítem 5	0.878	[0.737, 0.945]	Muy fuerte
	Ítem 10	0.721	[0.453, 0.869]	Fuerte
Ítem 27	Ítem 3	0.739	[0.483, 0.878]	Fuerte
	Ítem 5	0.602	[0.269, 0.806]	Fuerte
	Ítem 7	0.729	[0.466, 0.873]	Fuerte
	Ítem 8	0.682	[0.390, 0.849]	Fuerte
	Ítem 13	0.658	[0.352, 0.836]	Fuerte
	Ítem 14	0.674	[0.376, 0.844]	Fuerte
	Ítem 18	0.695	[0.411, 0.856]	Fuerte
Ítem 21	0.624	[0.300, 0.818]	Fuerte	

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Es importante destacar que todos los p-valores asociados a estas correlaciones fueron notablemente bajos, siendo iguales o menores a 0.001, indicando una alta significancia estadística. Este patrón refuerza la confiabilidad de las correlaciones identificadas y sugiere fuertemente que las asociaciones observadas no son simplemente el resultado de variabilidad aleatoria, consolidando así la validez de nuestros resultados.

## 4. Discusión

En este sentido, las emociones, sensaciones y situaciones cotidianas deben ser administradas directamente por los trabajadores, con conocimiento o desconocimiento, según su criterio y no por la formación a partir de la cultura organizacional dada por los empresarios, se evidencia en los resultados donde los trabajadores muestran una capacidad consciente de controlar sus emociones, como disimular el enfado en situaciones desafiantes en el trabajo (correlaciones medias con ítem 27, entre 0.6 y 0.7).

Lo anterior, denota que respecto al control de las emociones ante los diferentes comportamientos de los clientes, los trabajadores deben expresar empatía, buen trato, excelente comunicación tanto verbal como corporal, así no sea su vivencia, esto se respalda mediante las correlaciones positivas entre variables que indican la importancia de la empatía, el buen trato y la comunicación efectiva en las interacciones con los clientes, independientemente de las directrices culturales organizacionales (correlaciones medias -altas con ítem 18, entre 0.6 y 0.92), haciendo énfasis en la respuesta emocional a partir de los factores individuales del trabajador como lo reconocen Pujol-Cols y Dabos, (2021).

En este orden de ideas, se encontró que no hay una visión clara de parte de los dueños o empresarios frente a las necesidades del cliente actual y por eso, las dinámicas de contratación de personal para la atención al cliente no son las más importantes, pues desconocen estos procesos, según lo manifestado por (Kotler *et al.*, 2023), esto se corrobora al observar que las correlaciones indican que los empleados deben gestionar emociones (ítem 13 y 18) y comportamientos de los clientes (ítem 7), pero no necesariamente se refleja una formación específica desde la cultura organizacional en la contratación de personal para la atención al cliente, situación que es complejizada por la alta rotación de personal en el sector servicios, hotelería y turismo (Martínez y Soto-Vallejo, 2023).

Las prácticas laborales habituales se caracterizan por la ausencia de capacitación formal. Por lo general, durante la vinculación de personal, se asume que la experiencia previa en trabajos similares es suficiente para manejar la carga física, mental y emocional del trabajo en mesa y bar; sin embargo, estas prácticas no toman en cuenta aspectos cruciales como la experiencia de rol y el manejo de situaciones. Según Pérez (2017), son medidas de intervención para la regulación emocional y, de acuerdo con Hassan *et al.* (2020), están en contravía con la proyección competitiva.

En este contexto, la adquisición de habilidades se produce durante el desempeño diario de funciones, donde los empleados se enfrentan a situaciones en tiempo real. Esta dinámica puede interpretarse como una carga emocional que se incorpora a la cultura organizacional, esta realidad es evidente al revisar los valores de significancia estadística de las correlaciones ( $p < .001$ ) reportadas para la población en estudio.

La falta de enfoque en la capacitación y la experiencia previa es más clara al analizar las correlaciones con variables asociadas a las inseguridades durante la atención al cliente (ítem 15), así como un patrón de respuesta del trabajador que manifiesta el desagrado en la atención (correlaciones de los ítems 10 y 20); en otras palabras, la conexión entre las prácticas de contratación y la competencia necesaria para abordar las demandas del servicio al cliente no está siendo considerada adecuadamente (Regalado-Calanche *et al.*, 2021).

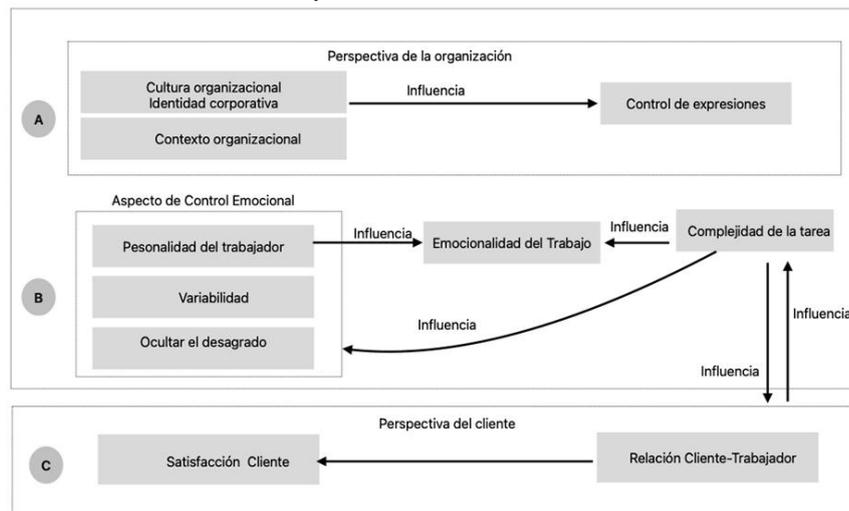
Desde la perspectiva de la caracterización de tareas en el contexto de atención al cliente en restaurantes y bares; es crucial destacar la importancia de habilidades sociales específicas, tales como jovialidad, alegría, empatía y trabajo en equipo; según Güntürkün *et al.* (2020), la calidez es un elemento clave para fomentar relaciones efectivas con los clientes, subrayando la necesidad de entender a diversos tipos de clientes; asegurando que las experiencias emocionales y las circunstancias que surgen durante la ejecución de la tarea no impacten negativamente en dicha interacción, pues a la perspectiva de Wang y Brewster, (2020), el trabajo emocional en el servicio al cliente puede negar la dignidad de los trabajadores y facilitar la discriminación, lo que lleva a la marginación social y económica.

Lo anterior implica que los trabajadores adopten normas de comportamiento social, mejoren la comunicación y la expresión corporal, y ajusten sus estrategias de afrontamiento emocional y regulación de la tarea para reflejar una actitud positiva y una dedicación al servicio, incluso cuando estas no coincidan con su estado emocional interno, coincidiendo con la lectura del sector servicios propuesta por Pérez (2017), que destaca la presencia de disonancia emocional. En la aplicación práctica, las respuestas emocionales desempeñan un papel fundamental en la construcción de relaciones con los clientes, donde la perspectiva de satisfacción oscila entre el placer y la decepción según las expectativas (Pérez, 2017; Kotler *et al.*, 2023), y está mediada por la capacidad de gestión emocional de quien presta el servicio.

Este panorama, reflejado en los resultados obtenidos del estudio, indica que los trabajadores deben crear condiciones adecuadas para manejar las situaciones emocionales derivadas de las interacciones con los clientes (autogestión de herramientas de gestión emocional), en función del apoyo limitado que reciben de la administración del negocio, destacando la ambivalencia en la satisfacción del servicio, vista a través de la carga emocional que perciben los trabajadores.

**Figura 1.**

*Escenarios de control emocional en el trabajo*



**Fuente:** Elaboración propia (2025).

De acuerdo con la Figura 1 se tiene 3 perspectivas desde el escenario de control emocional en la situación de trabajo, atendiendo a los ítems A-B-C, donde A- Perspectiva de la organización, B- Perspectiva de la persona, C- Perspectiva del cliente, dentro las dinámicas del trabajo, se evidencia que el rol del trabajador en gastrobar se percibe mediante interacciones con variabilidad en la atención al cliente, el cual compromete directamente la calidad en la función de las emociones; por lo tanto, en el entendido que, no existe otra oportunidad de confrontación entre la actividad real y la tarea (hecho prescrito), el cual está asociado con la ausencia de roles, funciones y procedimientos.

Desde la perspectiva de la organización en el ítem A se evidencia dos elementos importantes, por un lado, se encuentra la cultura organizacional, asociada a las dinámicas de la empresa desde los componentes estructurales y aspectos sociotécnicos de la organización como identidad corporativa, lo que lleva al segundo elemento enmarcado en el contexto de la persona.

En cuanto a perspectiva de la persona (sección B de la Figura 1) se denotan los aspectos en cuanto a la personalidad del trabajador entendiendo las características individuales en función del colectivo, los cuales están directamente relacionados con las dimensiones de las emociones, dimensión cognitiva, y dimensión física, dadas en la situación del trabajo, en este sentido, la complejidad del sistema de trabajo aborda los aspectos de variabilidad tales como: conocimiento, experiencia y edad, aspectos que son clave dentro del ciclo de calidad del empleo (Martínez y Soto-Vallejo, 2023).

Ahora bien, desde la perspectiva del cliente en el ítem C: Se concibe el resultado de las interacciones de los ítems A-B-C los cuales demarcan los resultados de las complejidades del sistema de trabajo en la atención en gastrobar. En ese sentido las exigencias de la tarea en la atención del cliente traen como consecuencia un proceso cognitivo de entender-procesar información de acuerdo con los requerimientos del cliente, lo que puede tener una variabilidad en el entorno de trabajo, por lo que demarca acciones y reacciones por parte de las personas de acuerdo con el contexto, condicionando las respuestas frente al trabajo emocional (Pujol-Cols y Dabos, 2021).

Por otro lado, como hemos subrayado las características de la tarea, requieren del entendimiento y comprensión de la situación de trabajo, en lo que se refiere a un enfoque personal que trasciende a lo social. Desde el punto de vista C, la calidad del servicio o la atención se ve reflejado en la satisfacción del cliente (Pérez, 2017); donde a través de esta perspectiva, se da el resultado de la diferenciación en cuanto a la integración del saber hacer de la tarea y los resultados esperados por parte de la empresa.

Mohezar *et al.* (2021) describen cómo la transformación de la calidad, el bienestar y la ergonomía impactan positivamente en la organización, destacando también su influencia en los espacios de trabajo. Es esencial la formalización y las condiciones de un trabajo digno para asegurar prácticas efectivas y eficientes; esta configuración demuestra un impacto positivo en las organizaciones productivas. Por otro lado, los abordajes sociotécnicos que adoptan una perspectiva de macroergonomía manejan efectivamente la complejidad organizacional y la centralización, basándose en la realidad del trabajo (Hendrick y Kleiner, 2001).

## 5. Conclusiones

Este estudio presenta un análisis basado en dos referentes teóricos: por un lado, la exploración del trabajo desde la perspectiva de la actividad humana, según la teoría de la ergonomía de la actividad, donde se analizaron los hallazgos sobre la respuesta emocional en el contexto laboral, influenciada por las dinámicas de la situación de trabajo; esto incluyó la movilización no solo de capacidades físicas y cognitivas, sino también de la dimensión emocional y la regulación en la atención al cliente.

Por otro lado, de acuerdo con las situaciones reportadas, se destacaron la regulación y la anticipación de la respuesta emocional de quienes realizan actividades de atención al usuario, influenciadas por la experiencia y el conocimiento del trabajo; por lo tanto, estos elementos influyen en el servicio ofrecido, a partir de las estrategias individuales utilizadas al momento de cumplir con la tarea esperada en la organización.

Ahora bien, este estudio revela las afectaciones de las personas en el trabajo en cuanto a las emociones percibidas durante la atención al cliente y el comportamiento resultante, lo que corrobora la variabilidad de las actitudes personales; esto demuestra que los mecanismos de afrontamiento varían según las situaciones que se presentan en la atención al cliente.

Desde la perspectiva teórica de la actividad humana en el campo de la ergonomía y los elementos que conforman los aspectos organizacionales, se confirma la importancia de realizar abordajes desde la comprensión de la actividad humana en el trabajo y reconocer diferencias existentes en cuanto a lo que la tarea prescrita, la tarea esperada y la tarea real. Lo que permite considerar las regulaciones existentes en la situación laboral.

En cuanto a los parámetros de calidad en la atención al cliente en hostelería, se sugiere para futuros estudios abordar la complejidad de los sistemas de trabajo desde la ergonomía, incluyendo elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen, profundizando desde los elementos del enfoque de la macroeconomía en el sector hostelero, abordando estudios longitudinales y comparativos entre los diferentes contextos del sector.

Por otra parte, desde la perspectiva teórica del trabajo emocional en cuanto a las condiciones laborales y la orientación desde la cultura organizacional, se resalta la importancia de la gestión emocional por parte de los trabajadores y su impacto en el rendimiento laboral y la calidad en la atención; por lo tanto, es necesario un equilibrio entre las expectativas organizacionales para la satisfacción del cliente y el desarrollo del talento humano, que son fundamentales para el rendimiento laboral.

Finalmente, este estudio hace contribuciones teóricas al análisis del trabajo desde la dimensión afectiva emocional, así como a los aspectos organizacionales y su implicación directa en la satisfacción del cliente desde la prestación del servicio; por lo tanto, es importante comprender las dinámicas del trabajo desde la actividad humana. Además, es necesario establecer puentes entre el trabajador, la organización y el cliente, lo que requiere un conocimiento detallado de las exigencias y demandas de la tarea, tanto a nivel micro como macro, para influir en la calidad del servicio.

## 6. Referencias

- Albert, V., Vézina, N., Bilodeau, H. y Coutarel, F. (2018). Process evaluation: understanding how the organization's context influences the first steps of ergonomic interventions. *Activites*, 15(2). <https://doi.org/10.4000/activites.3411>
- Alberti, G. y Iannuzzi, F. (2020). Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work. *Gender, Work & Organization*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12454>
- Benchekroun, T. H. (2016). Intervenir en ergonomie: analyser le travail pour le comprendre et transformer le travail pour le concevoir. In VV.AA. *Proceedings of the 51ème Congrès de la SELF en Marseille*, (pp. 21-23). <https://n9.cl/ffhtd>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Pearson Educación.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J. y Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 1737-1754. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2019-0545>
- Daniellou, F. (1996). *La ergonomía en cuestión: De sus principios [L'ergonomie en question: Des principes]*. Octares.
- Foncubierta Rodríguez, M. y Sánchez-Montero, J.-M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- IEA - International Ergonomics Association. (2000). *Definition of ergonomics*. [www.fees-network.org/what-isergonomics/iea-definition.html](http://www.fees-network.org/what-isergonomics/iea-definition.html)
- Güntürkün, P., Haumann, T. y Mikolon, S. (2020). Disentangling the Differential Roles of Warmth and Competence Judgments in Customer-Service Provider Relationships. *Journal of Service Research*, 23, 476-503. <https://doi.org/10.1177/1094670520920354>
- Hassan, Q., Iqbal, Z., Zafar, R. y Rafique, T. (2020). Problems in Recruitment. *International Journal of Management Excellence*, 14, 2091-2094. <https://doi.org/10.17722/IJME.V14I2.1134>
- Heckert, R., Boumans, J. y Vliegenthart, R. (2020). How to Nail the Multiple Identities of an Organization? A Content Analysis of Projected Identity. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 129-141. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00157-w>
- Hendrick, H. W. y Kleiner, B. M. (2001). *Macroergonomics: An introduction to work system design. Human Factors and Ergonomics Society*. <https://archive.org/details/macroergonomicsi0000hend>
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. <https://n9.cl/6e52k>

- Kanagarani, S. (2020). A Study on Market Orientation Concepts of Hoteliers towards Development of Tourism and The Level of Satisfaction in Tamil Nadu. *Management Science*, 7, 67-73. <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1522>
- Kotler, P., Keller, K. L. y Chernev, A. (2023). *Dirección de Marketing* (16° Edición). Pearson Educación.
- López-Posada, L. M., González-Rubio, J. y Blandón-López, A. (2018). Trabajo emocional: Conceptos y características Revisión de literatura. *Civilizar*, 18(35), 103-114. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a08>
- Sperandio, J. C. (1980). *La psychologie en ergonomie* [Psychology in ergonomics]. PUF. <https://excerpts.numilog.com/books/9782130362692.pdf>
- Martínez Vargas, A. M. y Soto-Vallejo, I. (2023). Condiciones laborales según dimensiones objetivas y subjetivas en alojamientos urbanos. *Sociedad y Economía*, 50, e10812652. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i50.12652>
- Mohezar, S., Jaafar, N. I. y Akbar, W. (2021). *Achieving quality of life at work: Transforming spaces to improve well-being*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4>
- Moreno, B., Macarena Gálvez, Rodríguez, R. y Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo: Análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1). <http://dx.doi.org/10.14349/rlp.v42i1.399>
- Pérez Torres, V. (2017). Gestión de las emociones en el trabajo. Propuesta para el diagnóstico e intervención en trabajadores del sector servicios. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 245-264. <https://doi.org/10.51302/rtss.2017.1942>
- Pineda, M. y Fusté, F. (2023). La inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera. *Turismo y Sociedad*, 34, 127-147. <https://doi.org/10.18601/01207555.n34.05>
- Plessis, C. y Altintas, E. (2024). We can be heroes at work: the relationship between psychological capital, motivation and well-being during the great resignation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 581-602. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2023-0240>
- Pujol-Cols, L. y Dabos, G. E. (2021). Respuestas diferenciales ante las demandas emocionales del trabajo: una revisión de la literatura sobre características individuales y trabajo emocional. *Estudios Gerenciales*, 472-491. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4088>
- Ramírez Peña, M., Lotero Vasquez, D. F., Robayo Barrios, D. M. y Garrido Raad, D. R. (2024). El papel del contexto institucional en la carga mental percibida en instituciones educativas. *Revista San Gregorio*, 1(58), 31-39. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i58.2637>
- Ramírez Peña, M. y Lotero Vásquez, D. F. (2025). Hacer las cosas diferentes desde la ergonomía. *Revista Cubana De Salud y Trabajo*, 26. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/950>

- Regalado-Calanche, D., Obispo-Salazar, K. y Rosero-Sarasty, O. (2021). Hotelería y trabajo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de Covid-19. *Clío América*, 15(29), 676-684. <https://doi.org/10.21676/23897848.4276>
- Shaw, W. S., Kristman, V. L. y Vézina, N. (2013). Workplace issues. En VV.AA. *Handbook of Work Disability*. (pp. 163-182). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9_11)
- The jamovi project (2023). jamovi (Version 2.5) [Computer Software]. [www.jamovi.org](http://www.jamovi.org)
- Tintaya Condori, P. (2019). Psicología y Personalidad. *Revista de Investigación Psicológica*, 21, 115-134. <https://n9.cl/0yvqm>
- Valentini, S., Orsingher, C. y Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 1(18). <https://doi.org/10.1007/S11002-020-09517-9>
- Ventura, J. L. y Caycho, T. (2017). El coeficiente Omega: Un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627. [www.redalyc.org/journal/773/77349627039/](http://www.redalyc.org/journal/773/77349627039/)
- Vidal, M. C. (2002). *Ergonomia na empresa. útil, prática e aplicada*. Rio de Janeiro: Virtual científica. [http://biblioteca.fundacentro.gov.br/permalink/f/1ia5ba1/fjd\\_aleph000040729](http://biblioteca.fundacentro.gov.br/permalink/f/1ia5ba1/fjd_aleph000040729)
- Wang, L. y Brewster, Z. (2020). Dignity Transacted: Emotional Labor and the Racialized Workplace. *University of Michigan Journal of Law Reform*, 53, 531-566. <https://doi.org/10.36646/mjlr.53.3.dignity>
- Wydyanto, W. y Hamdan, H. (2020). The role of service quality on consumer satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 585-597. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i4.197>

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los/as autores/as:

**Conceptualización:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro. **Software:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro. **Validación:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro. **Análisis formal:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Curación de datos:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro.; **Redacción-Preparación del borrador original:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Redacción-Re- visión y Edición:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Visualización:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Supervisión:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Administración de proyectos:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Ramírez Peña, Marisol; Lotero Vásquez, Diego Fernando; González Vargas, Albeiro.

**Financiación:** Esta investigación no recibió financiamiento externo.

**Conflicto de intereses:** No existe conflicto de intereses.

### AUTORES:

#### Marisol Ramírez Peña

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.

Estudiante de Doctorado en Ergonomía, Magíster en Ergonomía, Máster en Gestión Integrada, Magíster en Direccionamiento Estratégico, Especialista en Ergonomía, Profesional en Salud Ocupacional. Actualmente docente investigadora del programa de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, vinculado al grupo de investigación Novus Educare, Líder de semillero de Investigación.

[marisol.ramirez@uniminuto.edu](mailto:marisol.ramirez@uniminuto.edu)

Índice H: 2

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8394-3738>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=UhiryZwAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Marisol-Ramirez-Pena>

**Diego Fernando Lotero Vásquez**

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.

Magíster en Administración de Recursos Humanos, Especialista en Gestión de Proyectos y en Analítica de Datos, Profesional en Salud Ocupacional. Actualmente docente investigador del programa de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, vinculado al grupo de investigación Novus Educare.

[diego.lotero@uniminuto.edu](mailto:diego.lotero@uniminuto.edu)

**Índice H:** 3

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-7470-2310>

**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58065360400>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=mkEG3DoAAAAJ&hl=es>

**Web of Science ResearcherID:** [HJP-6028-2023](https://www.researchgate.net/profile/Diego-Lotero-Vasquez)

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Diego-Lotero-Vasquez>

**Albeiro González Vargas**

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Colombia.

Magíster en Alta Dirección, Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Especialización en gestión empresarial, Administrador de empresas y Contador Público. Actualmente docente investigador del programa de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, vinculado al grupo de investigación Novus Educare.

[albeiro.gonzalez@uniminuto.edu](mailto:albeiro.gonzalez@uniminuto.edu)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-7991-4475>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=DH7zYgsAAAAJ&hl=es>