

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.**



**BUROCRACIA REPRESENTATIVA, MOTIVACIÓN AL SERVICIO PÚBLICO Y  
EL TRABAJO EMOCIONAL: TRABAJADORES DE PRIMERA LÍNEA EN CASOS  
DE VIOLENCIA FAMILIAR**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

**PRESENTA**

ITHANDEHUI JAIMES JIMÉNEZ

**DIRECTORA DE LA TESINA**

DRA. JOHABED GEORGINA OLVERA ESQUIVEL

**SEGUNDO DIRECTOR**

DR. RIK PEETERS

## **Resumen**

Los trabajadores de primera línea se encuentran constantemente con situaciones que pueden generar altos niveles de estrés. Para enfrentar este tipo de situaciones requieren ocultar y modificar sus respuestas emocionales ante los usuarios para así poder mostrar una actitud profesional y adecuada al rol de su servicio. Lo anterior adquiere especial importancia en los casos en los que los usuarios del servicio se encuentran en situación de vulnerabilidad, como es el caso de las víctimas de violencia familiar, pues depende de esta gestión emocional que los burócratas generen un espacio agradable y seguro. Debido a esto resulta relevante el estudio de las variables que afectan la estrategia de trabajo emocional utilizada por el burócrata.

Literatura previa ha reportado que la motivación al servicio público se encuentra asociada de manera positiva a estrategias de trabajo emocional profunda y negativa a estrategias superficiales. De igual forma se ha planteado que la burocracia representativa puede tener un efecto sobre la motivación de los burócratas. En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar el efecto de la burocracia representativa en la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional en trabajadores de primera línea encargados de casos de violencia familiar.

Los resultados de este estudio indican que, si bien no existen efectos significativos de estas variables sobre el trabajo emocional, sí se muestran tendencias diferenciadas en las estrategias utilizadas cuando existe o no representación burocrática según el género. Adicionalmente, se encontró que algunas de las variables, como la duración de los encuentros con la víctima, la frecuencia de estos y la escolaridad y experiencia del trabajador tienen efectos sobre las estrategias de trabajo emocional profundo, por lo cual, parece relevante la inclusión de estas variables en futuros estudios relacionados con el tema y en intervenciones prácticas que busquen mejorar las estrategias de trabajo emocional de los burócratas en sus encuentros con los usuarios para así mejorar la calidad de los servicios prestados.

**Burocracia representativa, motivación al servicio público y el trabajo emocional:  
trabajadores de primera línea en casos de violencia familiar**

**Índice**

Introducción.....	1
Revisión de literatura.....	7
Burocracia a nivel de calle.....	7
Trabajo emocional .....	8
Motivación al Servicio Público .....	11
Burocracia representativa .....	13
Marco teórico.....	16
Hipótesis .....	16
Metodología.....	19
Caso de estudio.....	19
Encuesta.....	19
Diseño experimental.....	20
Operacionalización de las variables .....	21
Recolección de datos .....	25
Análisis.....	25
Resultados.....	27
Conclusiones.....	36
Referencias .....	40
Anexos .....	44

## **Índice de tablas, figuras y gráficas**

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Relación entre la motivación al servicio público, representación burocrática y trabajo emocional.....	17
Tabla 2 Grupos de representación según género.....	21
Tabla 3. Estadística descriptiva de variables control.....	27
Tabla 4. Estadística descriptiva de la variable dependiente .....	29
Tabla 5. Estadística descriptiva de la motivación al servicio público .....	30
Tabla 6. Prueba de balance .....	31
Tabla 7. Regresiones lineales de trabajo emocional, representación burocrática y motivación al servicio público.....	33
Tabla 8. Regresión con variables control .....	35

### **Índice de figuras**

Fig 1. 1Estructura de la encuesta.....	20
--	----

### **Índice de gráficas**

Gráfica 1 1. Número de personas que consideran que utilizan estrategias superficiales o profundas.....	28
Gráfica 1 2. Trabajo emocional superficial según género .....	29

## **Introducción**

El trabajo a nivel de calle implica, en muchos casos, que los trabajadores hagan frente a situaciones demandantes y que pueden generar altos niveles de estrés. Sin embargo, a pesar de las emociones que pueden desencadenar este tipo de situaciones, los burócratas requieren ajustar su conducta para mostrar a los ciudadanos un papel profesional cuando prestan sus servicios, este tipo de conducta es denominada trabajo emocional (Hsieh, Hsieh, and Huang 2016; Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005).

Existen diversas variables que pueden afectar la estrategia de trabajo emocional utilizada por el trabajador de primera línea y, por lo tanto, la calidad del servicio que brinda. Una de estas variables, según Hsieh et al. (2012), es el nivel de motivación al servicio público, es decir, la disposición de un individuo a responder a intereses públicos y prosociales. Hsieh y sus colaboradores (2012) encontraron que uno de los componentes de la motivación al servicio público se asocia de manera positiva con una estrategia de trabajo emocional profunda, y negativa con un trabajo emocional superficial. En otras palabras, los trabajadores que presentaban altos niveles de compasión tendían a trabajar con sus emociones de manera cognitiva para adecuarlos al rol profesional, mientras que los trabajadores con bajos niveles de compasión tendían a ocultar sus sentimientos y fingir otros para mostrar las emociones deseadas.

A su vez, de acuerdo con Meier (2018), el nivel de motivación de los trabajadores de primera línea puede modificarse cuando existe representación burocrática. La representación burocrática sucede cuando el burócrata y el ciudadano al que le brinda servicio comparten características sociodemográficas, pues al identificarse con el ciudadano, el trabajador puede asumirse como representante de los valores asociados a sus orígenes sociales, lo que genera motivación para actuar en beneficio de este.

La literatura ha asociado la burocracia representativa con la motivación al servicio público y la motivación con el trabajo emocional. Sin embargo, no se ha estudiado de qué manera las tres variables se encuentran relacionadas. La importancia de esta relación se encuentra en el impacto que tiene el trabajo emocional con la percepción de la calidad del servicio por parte del usuario (Groth, Henning-Thurau, and Walsh 2009) y, en este sentido, la burocracia representativa podría ser considerada un factor importante a tomar en cuenta para la

contratación o capacitación de personal, especialmente en los trabajos en los que el trabajo emocional juega un papel relevante en la interacción con el usuario.

De acuerdo con lo reportado en la literatura, es posible esperar que la representación burocrática, incluso en los casos en los que existan menores niveles de motivación al servicio público, disminuya el trabajo emocional superficial y aumente el profundo, pues podría aumentar los niveles de motivación del burócrata incitando conductas que favorezcan al usuario. De igual forma, puede esperarse el efecto opuesto cuando no existe representación, pues, a pesar de que existan niveles altos de motivación al servicio público, es posible que el trabajador no tenga motivación intrínseca para actuar en favor del ciudadano si este no se asume como representante de los valores asociados a sus orígenes sociales. Debido a esto, el presente trabajo busca contribuir a la literatura abordando el hueco antes mencionado contestando la siguiente pregunta: ¿Cuál es el efecto de la burocracia representativa en la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se llevó a cabo una encuesta experimental. La encuesta incluyó un caso asignado de manera aleatoria en el que se manipula la existencia de burocracia representativa. Para ello se planteó uno de dos escenarios, uno en el cual la víctima de violencia familiar era hombre y uno en el que la víctima era mujer. Si el género del participante era igual al de la víctima, se definía como presencia de burocracia representativa. Posteriormente se midió la reacción del participante en dos dimensiones: actuación superficial y profunda. La asignación del caso permitió analizar la reacción del trabajador en existencia o no de representación burocrática con la finalidad de observar el efecto de esta sobre las variables de interés. Además, la encuesta incluyó preguntas asociadas a las características sociodemográficas de los burócratas, sus niveles de motivación al servicio público y la estrategia de trabajo emocional que utilizan cuando brindan sus servicios. Con esta información, se llevaron a cabo análisis para determinar la validez del diseño de la manipulación aleatoria.

Además de la contribución a la literatura, los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones a nivel empírico, primero, en la prestación de servicios de los burócratas de nivel de calle en general, puesto que el trabajo emocional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores y, por lo tanto, con su permanencia o rotación laboral (Hsieh, Hsieh, and Huang

2016; Hsieh, Yang, and Fu 2012). Segundo, el trabajo emocional tiene efectos sobre la percepción de la calidad del trabajo por parte del ciudadano, puesto que tienden a reconocer como más honestas las interacciones que surgen desde una estrategia de trabajo emocional profundo y más falsas las interacciones del trabajo emocional superficial cuando este tipo de estrategia es detectada por el cliente (Groth, Henning-Thurau, and Walsh 2009).

Estas variables se vuelven particularmente importantes en los casos en los que el usuario del servicio se encuentra en situación de vulnerabilidad, pues la percepción de deshonestidad en la conducta del burócrata o una mala gestión emocional puede afectar la sensación de ser atendido en un lugar agradable y seguro (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016). En el caso concreto de violencia familiar una actuación profunda o superficial puede influir de manera importante en la confianza de la víctima para expresar su situación de violencia o incluso para acudir por ayuda en un primer momento.

Larrauri (2003) menciona que dada la existencia de estigmas de género y la naturaleza del tipo de denuncia en los casos de violencia familiar, los trabajadores pueden dudar de la declaración de la víctima. De igual forma, Cala y García (2014) encontraron que, dado que en muchas ocasiones las mujeres no proceden con las denuncias, los trabajadores de primera línea suelen tener pensamientos negativos acerca de ellas pues las culpan por su situación o las perciben como personas que los hacen perder el tiempo y que quieren continuar con su situación de maltrato.

Adicionalmente, existen algunos mitos que pueden afectar la percepción del burócrata, por ejemplo, que las mujeres presentan denuncias falsas para obtener beneficios en la separación de sus parejas, que la violencia es poco común y que las mujeres exageran o inventan las experiencias de violencia con su pareja, o incluso que ellas mismas las provocan o quieren sufrir y por eso no abandonan la relación (Cala and García 2014). Estos mitos se interiorizan por los trabajadores y afectan su forma de comportarse, lo cual puede llevar a insatisfacción por parte de las víctimas, lo que las incita a intentar cambiar su situación sin la intervención de instituciones o autoridades (Cala and García 2014).

En estos casos, el trabajador requiere utilizar estrategias de trabajo emocional para evitar mostrar una actitud de incredulidad o cualquier otra conducta que haga a la víctima sentirse incómoda, sin embargo, cuando este tipo de actitud es percibida por la víctima esto suele llevarla

a retirar la denuncia y a arrepentirse de haber acudido en busca de apoyo en primer lugar, lo cual contribuye al miedo y a la desconfianza en el sistema penal (Larrauri 2003).

Las víctimas valoran de manera positiva el apoyo y la conducta interesada y empática, sin embargo, suelen reportar que cuando tienen la oportunidad de hablar sobre sus historias las intervenciones son apresuradas y el proceso se percibe como intimidatorio, impersonal y humillante y, en general, como una experiencia negativa pues reciben respuestas insensibles y desdeñosas por parte de los trabajadores, lo que les genera frustración y las lleva a abandonar los procesos de denuncia, además de hacer menos probable que acudan por ayuda en el futuro (Cala and García 2014; Bell et al. 2011). Por otro lado, algunos tipos de acompañamientos, que se perciben como sinceros y agradables, pueden hacerlas sentir cómodas durante el proceso y las ayuda a eliminar la sensación de que están siendo juzgadas (Cala and García 2014; Bell et al. 2011).

De esta forma, una actuación superficial en la que el burócrata finge una actitud amable y oculta conductas que demuestren incredulidad o desinterés podría ayudar a la víctima a sentirse segura y a continuar con el proceso de denuncia, sin embargo, lo anterior solo sucede cuando el usuario percibe dichas conductas como genuinas y sinceras. Por otro lado, una actuación profunda llevaría al burócrata a reflexionar y cuestionar los mitos o preconcepciones sobre la víctima que puede tener introyectados de tal forma que, a través de procesos cognitivos, logre eliminar estos pensamientos y reemplazarlos con nuevas perspectivas sobre la víctima, de tal manera que se muestre interesado y amable durante el encuentro con la víctima de manera genuina.

De esta forma, en este estudio se hipotetiza que, si existe representación burocrática, por ejemplo, si tanto la trabajadora como la víctima son mujeres, o ambos son hombres, es posible que se aumenten sus niveles de motivación, pues buscaría actuar en favor de la víctima y, por lo tanto, haría un mayor esfuerzo en realizar una actuación profunda, basada en la reflexión sobre la situación, para poder mostrar sus emociones de manera honesta. Por otro lado, cuando no existe representación burocrática, por ejemplo, si el trabajador es hombre y la víctima mujer, o viceversa, podría esperarse que tuviera menores niveles de motivación y, por lo tanto, que pusiera menos esfuerzo en el trabajo emocional, optando así por estrategias superficiales, fingiendo y ocultando emociones para comportarse de manera profesional.

Los resultados de la investigación, sin embargo, muestran que cuando existen niveles bajos de motivación, pero existe representación, es decir, cuando se les asigna una víctima mujer, las trabajadoras muestran mayores niveles de trabajo emocional tanto superficial como profundo. Sin embargo, cuando existe representación burocrática y la trabajadora tiene altos niveles de motivación, el esfuerzo de trabajo emocional profundo y superficial disminuye. En el caso de los trabajadores se observa el efecto opuesto, ponen menor esfuerzo cuando existe representación, es decir, cuando se les asigna una víctima hombre, pero sus niveles de trabajo emocional aumentan cuando existe representación burocrática y niveles altos de motivación.

Los hallazgos de este estudio indican, primero, que, contrario a lo que se plantea dentro de la literatura, las estrategias de trabajo emocional no son necesariamente opuestas o excluyentes, por el contrario, pueden ser consideradas como esfuerzos simultáneos por parte del trabajador para brindar una atención de calidad a los usuarios que reciben sus servicios, pues ambas dimensiones de trabajo emocional se ven afectadas de manera similar por las variables de interés.

Segundo, tanto la representación como la interacción entre esta y la motivación parecen tener efectos diferenciales según el género y opuestos a los esperados, pues, en el caso de las mujeres la representación aumenta sus niveles de trabajo emocional, pero los disminuye cuando esta interactúa con la motivación. Por otro lado, en el caso de los hombres, cuando tienen bajos niveles de motivación y la víctima asignada es hombre tienen menores niveles de trabajo emocional, mientras que cuando aumentan sus niveles de motivación en esta misma circunstancia el esfuerzo aumenta.

Una posible explicación a este fenómeno es que la motivación podría tener un efecto sobre la intención de los burócratas que los incite a buscar ser más neutrales ante los usuarios a quienes representan, por ejemplo, en el caso de las mujeres podría llevarlas a buscar poner el mismo esfuerzo de trabajo emocional tanto en hombres como en mujeres, por lo cual disminuyen dicho esfuerzo cuando la víctima que atienden es mujer y a aumentarlo cuando la víctima es hombre. La tendencia opuesta ocurre cuando el trabajador es hombre. Debido a esto, parece importante realizar análisis posteriores con mayor profundidad sobre los mecanismos de trabajo emocional según el género y nivel de motivación de los trabajadores.

En este sentido, los resultados de esta investigación podrían tener implicaciones prácticas que ayuden a mejorar las estrategias de trabajo emocional de los burócratas y a aumentar la calidad de los servicios. Algunas de estas implicaciones se encuentran, por ejemplo, en la selección de personal para casos en los que la representación burocrática juega un papel importante en la toma de decisiones y, de igual forma, puede ser relevante en materia de capacitación de personal para mejorar la permanencia de los burócratas, la sensibilidad y precaución con la que atienden a personas en situación de vulnerabilidad y la calidad con la que se brindan los servicios.

En el caso aquí presentado, dado que los efectos de la representación se encuentran diferenciados según el género, los resultados de esta investigación podrían indicarnos la necesidad de generar capacitaciones y cursos de sensibilización a los trabajadores con la finalidad de incitar y concientizar sobre la importancia de reflexionar acerca de los mitos y preconcepciones sobre las víctimas de violencia, sobre el efecto que pueden tener estos mitos sobre la conducta del burócrata durante su encuentro directo con el usuario y sobre la importancia de demostrar sentimientos genuinos de amabilidad e interés durante los encuentros.

De igual forma, dado que en la interacción entre la motivación al servicio público y la representación burocrática en el caso de los hombres se encontraron mayores niveles de trabajo emocional, resulta relevante tomar esta variable en consideración en la selección de personal y promover reflexiones sobre la importancia del servicio público que están brindando con la finalidad de aumentar sus niveles de motivación, y así sus esfuerzos en las estrategias de trabajo emocional.

Por último, considerando que existen variables adicionales que parecen tener un efecto sobre el trabajo emocional, como lo es la escolaridad del trabajador, la frecuencia con la que se reúne con cada víctima y la duración de cada reunión, es importante tener en cuenta dichas variables para la contratación de personal y para la planeación de la cantidad y duración de las reuniones con el usuario de tal manera que se induzca a los trabajadores a realizar mayores esfuerzos de trabajo emocional.

## **Revisión de literatura**

### *Burocracia a nivel de calle*

La mayoría de las interacciones entre un ciudadano y el gobierno suceden a través de los trabajadores del servicio público que se encargan de entregar los bienes y servicios directamente a los ciudadanos. Este tipo de trabajadores se denominan, según Lipsky (2010), burócratas a nivel de calle, y representan el vínculo más directo que existe entre los ciudadanos y el gobierno. Al ser quienes se enfrentan a las personas que requieren los servicios públicos, están en contacto directo con sus necesidades, por lo cual juegan un papel clave en el proceso de políticas (Shim, Park, and Eom 2015).

La manera en que los burócratas brindan los servicios o sanciones a los ciudadanos estructura el contexto social y político en el que actúan las personas, pues, en su trabajo cotidiano, tienen la posibilidad de determinar la calidad de dichos servicios (Lipsky 2010). De esta forma, las leyes, normas, reglamentos y órdenes administrativas están sujetas a la interpretación y actuación de los trabajadores encargados de ejecutarlas y, por lo tanto, a su discrecionalidad (Maynard-Moody and Portillo 2010). La discrecionalidad a nivel de calle es un elemento inevitable, el trabajador de primera línea utiliza su discrecionalidad no solo para guiar sus elecciones en función de sus propios intereses o valores, sino que, además la utiliza para hacer su trabajo más fácil, seguro y gratificante (Maynard-Moody and Musheno 2000).

Además, a pesar de que puede asumirse que el trabajo de los burócratas se ajusta a lo que la organización espera de ellos, en general es posible que existan diferencias entre las órdenes otorgadas por las autoridades organizacionales y la ejecución de los burócratas (Lipsky 2010). Esto, ligado a la dificultad de la supervisión de las actividades de los burócratas y a la diferencia entre sus prioridades, las de sus supervisores y las de la organización en la que trabajan, implica una “autonomía irreductible” que buscan mantener y ampliar (Maynard-Moody and Portillo 2010).

En este sentido, Lipsky (2010) reconoce dos características en los trabajadores a nivel de calle: grados altos de discreción y autonomía de la autoridad organizacional. Haciendo uso de esas características, los trabajadores hacen frente a la complejidad de sus tareas y lidian con la insuficiencia de recursos a la que frecuentemente se encuentran sometidos (Maynard-Moody

and Portillo 2010). Debido a esto, constantemente se ven obligados a tomar decisiones respecto a la asignación de recursos, es decir, deciden cómo y a quién otorgar los servicios, y a quién no otorgarlos (Maynard-Moody and Portillo 2010). Debido a la importancia de esta toma de decisiones durante la implementación, Lipsky (2010) considera a los burócratas a nivel de calle no solo como parte del último eslabón en la cadena de implementación de políticas sino como los últimos formuladores de políticas.

### *Trabajo emocional*

La naturaleza del trabajo a nivel de calle implica muchas veces que los burócratas se enfrenten a situaciones demandantes y estresantes en muchos aspectos. Al tener que lidiar con expectativas altas y recursos limitados se pueden generar condiciones de trabajo difíciles que pueden llevar a horarios prolongados de trabajo o sobrecarga laboral, así como a problemas de agotamiento físico y psicológico que se generan a partir de la tensión emocional a la que pueden estar expuestos constantemente (Shim, Park, and Eom 2015; Tummers et al. 2015). Entre las distintas demandas que pueden representar una fuente de estrés psicológico se encuentra el trabajo emocional, una conducta relacionada con el manejo de las emociones, que puede definirse como el “esfuerzo por expresar y/o reprimir emociones con el fin de ajustarse a las expectativas del rol durante sus servicios” (Hsieh, Hsieh, and Huang 2016, p.2 ; Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005).

El trabajo emocional puede estar destinado a expresar emociones positivas o a suprimir las negativas. Por ello, los trabajadores requieren, en muchas ocasiones, reprimir, en lugar de resolver, sentimientos como la tristeza, ira, preocupación o miedo, lo cual, a largo plazo, puede terminar por deteriorar la perspectiva positiva que podrían tener hacia el trabajo. Además, dependiendo del tipo de estrategia que se utilice para lidiar con el trabajo emocional, este puede llevar a una disonancia emocional en los trabajadores (Hsieh, Hsieh, and Huang 2016; Hsieh, Yang, and Fu 2012). Lo anterior, se ha encontrado, se relaciona de manera negativa con la satisfacción laboral, de modo que los burócratas, que por la naturaleza de su trabajo requieren suprimir sus sentimientos negativos, reportan un menor grado de satisfacción comparado con aquellos que deben enfocarse en expresar sentimientos positivos (Hsieh, Hsieh, and Huang 2016).

Existen diferentes estrategias para hacer frente al trabajo emocional, la actuación superficial, por un lado, se refiere al manejo de la expresión de las emociones, es decir, se ajusta la expresión observable para ocultar los verdaderos sentimientos y se finge la emoción deseada. La actuación profunda, por el contrario, implica la modificación intencional de los verdaderos sentimientos, esto puede lograrse a través de procesos cognitivos, por lo cual puede implicar un mayor esfuerzo por parte del burócrata, mientras que la actuación superficial puede ayudar a evitar el estrés o el agotamiento emocional (Hsieh, Yang, and Fu 2012; Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005).

Algunas investigaciones incluyen también la actuación natural, que se refiere a la expresión de las emociones naturalmente sentidas durante las labores sin tener intención de esconderlas o cambiarlas (Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005). En este sentido, las actuaciones superficial y profunda pueden ser consideradas como una estrategia compensatoria que ayuda a los individuos a expresar emociones que no surgen naturalmente, mientras que la actuación natural constituye el trabajo emocional en el que los individuos tienen que hacer un esfuerzo consciente en asegurarse de que las demostraciones de emociones coincidan con las expectativas de la organización.(Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005).

El uso de alguna de las dos estrategias principales se ha correlacionado con distintas características de personalidad como la extroversión, el neuroticismo, la expresividad emocional, el autocontrol, entre otras (Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005). De igual forma, se ha encontrado que el trabajo emocional puede verse afectado por distintos factores como las normas sociales y la cultura de la emoción, la frecuencia de las interacciones con el usuario, la duración de la interacción, el tipo de trabajo, la hostilidad del cliente y las expectativas organizacionales (Hsieh, Yang, and Fu 2012; Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016)

A pesar de que la mayoría de los empleos de primera línea pueden implicar situaciones de distintos grados de riesgo y cargas emocionales, existen algunos trabajos que se caracterizan por desarrollarse en situaciones de este tipo, por ejemplo, los trabajadores sociales, cuyas tareas con frecuencia están relacionadas con conflictos familiares y violencia, pueden experimentar agresiones físicas y verbales por parte de los ciudadanos involucrados, lo cual puede llevar a

altas tasas de rotación laboral que implican pérdidas de capital humano, experiencia y conocimiento organizacional (Cho and Song 2017).

Debido a lo anterior, el trabajo emocional es una condición básica para los trabajadores sociales que se encuentran en contacto con las personas, lo que significa que tienen que gestionar sus emociones con la finalidad de actuar de manera profesional (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016). Las reuniones con los usuarios del servicio normalmente tienen lugar en un arreglo emocional que a menudo se encuentra en circunstancias de vida que involucran problemas complejos, significativos, fundamentales y de naturaleza sensible por lo que suelen encontrarse en situación de vulnerabilidad.

Esto afecta la práctica de los trabajadores sociales y requiere tanto la gestión de las emociones de los usuarios del servicio como las que la reunión induce en el trabajador social, pues es trabajo de este comunicar decisiones para iniciar medidas específicas que pueden tener consecuencias importantes en la vida del usuario, lo que puede desencadenar emociones de enojo, decepción, frustración, desesperación o, en algunos casos, alivio y alegría (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016). Debido a esto, cuando un trabajador social requiere enfrentarse directamente a los usuarios del servicio puede ser difícil no involucrar sus propias emociones, aunque es un estándar profesional mantenerlas fuera del trabajo y, por lo tanto, muchas veces no pueden permitirse sentirse abrumados o reaccionar ante las emociones que pueda desencadenar la reunión, sino que se requiere que se induzca o supriman sentimientos para mantener un semblante externo que produce la sensación de ser atendido en un lugar agradable y seguro (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016).

Moesby-Jensen y Schjellerup Nielse (2016) encuentran en un estudio etnográfico tres tipos principales de trabajo emocional: silenciar las emociones, aplazar las emociones y “cuando un caso se mete debajo de la piel”. Aunque reconocen que los tres tipos de trabajo emocional no son mutuamente excluyentes, pues los trabajadores sociales cambian de estrategias según el caso.

El primer tipo de trabajo emocional, apagar sus emociones, implica que el trabajador social mantiene una distancia con el usuario del servicio con la finalidad de no involucrarse o verse afectado por la situación. De esta forma, se minimizan o suprimen las emociones sin reflexionar sobre ellas. (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016)

El segundo tipo, el aplazamiento de emociones, consiste en posponer sus emociones de manera que el trabajador maneja sus emociones durante el encuentro y las reflexiona después de su jornada laboral. Finalmente, el tercer tipo se refiere a cuando los trabajadores reconocen que un caso causa una impresión tan grande que se involucran emocionalmente y, esto, influye en el manejo del caso generando a veces que se invierta más tiempo del establecido en él. Esto puede suceder debido a que el trabajador encuentra paralelismos con el caso y su vida personal (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016).

Los tres tipos de trabajo emocional identificados en el estudio de Moesby-Jensen y Schjellerup Nielse (2016) coinciden con la categoría de actuación superficial descrita previamente, pues, durante el encuentro, la conducta no revela las verdaderas emociones, aunque el trabajador sea consciente de ellas. Esto representa cargas para el trabajador, pues se genera un dilema emocional en el que se reconoce que la expectativa del trabajo es que el trabajador muestre sus emociones, pero tiene que afrontar que la situación realmente lo afecta.

#### *Motivación al Servicio Público*

La motivación, como concepto general, puede definirse como “el grado de voluntad del trabajador para mantener los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización” (Aberese-Ako et al. 2014, p.16). Aberese-Ako et al (2014) distinguen entre los factores de motivación extrínseca, que incluyen recompensas externas, como el salario y los factores organizacionales, y los factores de motivación intrínseca, que se refieren al deseo del individuo de realizar la tarea por sí mismo, es decir, es autogenerado, no financiero.

La motivación al servicio público (MSP), más concretamente, se define como la inclinación de una persona a responder a intereses públicos y prosociales , es decir, es la orientación de un individuo al brindar servicios con el propósito de hacer bien a otros y a partir del deseo de ayudar a los ciudadanos (Shim, Park, and Eom 2015; Hsieh, Yang, and Fu 2012; Kim et al. 2013).

De acuerdo con Kim et al. (2013), la MSP puede tener diferencias culturales en términos de su significado psicológico, prevalencia, antecedentes y consecuencias, por ello, la medición del concepto varía entre países y culturas. Perry (1996) divide la MSP en cuatro componentes principales: atracción por la formulación de políticas, compromiso con el interés público o deber

cívico, compasión y autosacrificio. Esto implica que los trabajadores con altos niveles de MSP serán aquellos que tengan un mayor interés en participar en la formulación de políticas públicas, deseos altruistas de servir al público y a la justicia social, posiciones morales benevolentes y la disposición para servir a otros sin recompensas personales tangibles (Perry 1996). A pesar de que el instrumento de medición de la MSP desarrollado por Perry (1996) ha recibido varias críticas asociadas a su confiabilidad, validez y universalidad, sigue siendo el punto de partida sobre el cual otros estudios realizan modificaciones para adaptarlo a distintos contextos (Kim et al. 2013).

En este sentido, los burócratas con altos grados de motivación tienen intenciones internas de contribuir a su comunidad y de seguir valores públicos, por lo cual, se ha encontrado, se ven menos afectados por las fuertes demandas laborales y, por ello, se reduce la intención de rotación de estos trabajadores, se afecta de manera positiva el desempeño laboral de los empleados y organizaciones públicas, y se aumenta el compromiso organizacional y la preferencia por el empleo público (Shim, Park, and Eom 2015; Hsieh, Yang, and Fu 2012).

Tanto la motivación al servicio público como el trabajo emocional se asocian con uno de los temas importantes en la literatura de la administración pública, que se refiere a la relevancia de la compasión y el cuidado al servir a los ciudadanos. En este sentido, se plantea que el desafío más grande de la administración pública ya no es la eficiencia sino cómo hacer el trabajo de una manera más humana y solidaria (Hsieh, Yang, and Fu 2012).

A su vez, se ha encontrado que ambas variables están correlacionados, de tal forma que una mayor motivación se asocia con menores niveles de actuación superficial como estrategia de trabajo emocional y mayores niveles de actuación profunda, mientras que, por el contrario, una menor motivación está relacionada con mayor actuación superficial (Hsieh, Yang, and Fu 2012). Esta relación se sustenta principalmente en uno de los componentes de la motivación: la compasión. Las personas con niveles altos de compasión son más propensas a tomar decisiones morales basadas en el impacto que esas acciones tienen en los otros (Hsieh, Yang, and Fu 2012). Se ha demostrado que la compasión es un componente crítico para las organizaciones que primordialmente se dirigen al dolor y al sufrimiento humano, como hospitales, servicio social y agencias de salud mental, donde se requieren altos niveles de trabajo emocional, especialmente debido a la necesidad de prestar apoyo emocional a los beneficiarios del servicio (Hsieh, Yang,

and Fu 2012). En este sentido, la compasión podría llevar a esfuerzos emocionales más genuinos y centrados en los otros, por lo que lleva a una actuación profunda (Hsieh, Yang, and Fu 2012).

### *Burocracia representativa*

Meier (2018) define la representación como el proceso de actuar en beneficio de otro. En este sentido, se puede decir que un burócrata representa a un individuo si este actúa para mejorar la situación del ciudadano (Meier 2018). La teoría de la burocracia representativa, concretamente, se refiere a la manera en que las características sociodemográficas de los burócratas pueden afectar los resultados de las políticas en términos de los beneficios que traen a la población que comparte dichas características (Wilkins and Keiser 2006).

La teoría sugiere que una representación de la población, en términos de raza, etnia y sexo, en los trabajadores públicos puede ayudar a que se garantice la consideración de los intereses de diferentes grupos minoritarios en los procesos burocráticos, pues son los trabajadores quienes, en sus actos discrecionales, reflejan los puntos de vista de los grupos con quienes comparten antecedentes sociodemográficos (Bradbury and Kellough 2011).

La burocracia puede ser representativa de distintas maneras, por un lado, se encuentra la representación pasiva, que implica que dentro de las organizaciones se emplean personas de distintos grupos minoritarios de manera proporcional a la distribución de estos grupos en la población (Bradbury and Kellough 2011). Por otro lado, se encuentra la representación activa, que se refiere a cuando un burócrata actúa, de manera consciente o inconsciente, en función de los intereses de quienes representa (Bradbury and Kellough 2011). Este tipo de representación puede surgir debido a que los burócratas comparten creencias y actitudes fundamentales con el grupo al que pertenecen, pues estas son producto de las experiencias que son moldeadas a partir de sus identidades raciales, étnicas y de género (Bradbury and Kellough 2011).

En general suele esperarse que la representación pasiva lleve a la representación activa, y esta expectativa es consistente con los resultados de algunas investigaciones que encuentran una relación positiva entre la inclusión de personas pertenecientes a distintos grupos minoritarios y resultados burocráticos congruentes con los intereses de dichos grupos (Bradbury and Kellough 2011). Andrews y Miller (2013), por ejemplo, encontraron que la presencia de

mujeres en las fuerzas policiales inglesas se asocia de manera positiva con la tasa de arrestos por violencia doméstica.

Sin embargo, existen casos en los que se han encontrado resultados opuestos a los esperados por la teoría de la burocracia representativa. Wilkins y Williams (2008) estudiaron la relación entre la representación racial en departamentos de policía y los perfiles raciales. Los resultados indicaron que un mayor porcentaje de policías afroamericanos en los departamentos de policía se relacionó con un aumento en la discriminación por perfil racial, esto debido a los altos niveles de socialización que existen en los departamentos de policía destinados a modificar las conductas y actitudes de sus empleados. De igual forma, estudiaron si la presencia de policías latinos reducía la disparidad racial en la conducta de paradas vehiculares en las divisiones con mayores niveles de representación. Los resultados fueron similares a los encontrados en el estudio de 2008, un aumento en la proporción de oficiales de policía latinos aumentó la disparidad racial en la división (Wilkins and Williams 2009)

Además, a pesar de que existe evidencia que conecta la representación pasiva y activa, en muchos estudios, los datos sobre la representación y toma de decisiones se agregan a nivel organizacional, por lo cual es difícil saber el papel individual de los trabajadores en la toma de decisiones y en el tránsito de la representación pasiva a la activa. Esto sucede debido a que los resultados organizacionales pueden deberse no solo a la acción de los burócratas individuales que son parte de los grupos minoritarios, sino también a burócratas que no forman parte de estos grupos que pueden verse influenciados por las actitudes y comportamientos de otros dentro de la organización (Wilkins y Keiser, 2006). Por ello, es importante estudiar la toma de decisiones de los trabajadores a nivel individual y no solo los resultados a nivel organizacional.

Otro factor importante en el vínculo entre la representación pasiva y activa es descrito por Wilkins y Keiser (2006), quienes mencionan que esta relación ocurre principalmente cuando el área de políticas beneficia directamente al grupo representado. Las autoras prueban la hipótesis en el caso de las agencias de manutención infantil, que, al ser un área de políticas de género, beneficia a las mujeres como categoría, por lo cual, encuentran un vínculo entre la inclusión de las mujeres en la fuerza laboral de las agencias y la representación de sus intereses en la toma de decisiones. La teoría de la burocracia representativa, por lo tanto, sostiene que el tránsito de la representación pasiva a la activa es dependiente de la prominencia de la identidad

del burócrata y la discrecionalidad vinculada a dicha identidad (Meier 2018; Wilkins and Keiser 2006).

También puede darse el caso de que la presencia de minorías y mujeres en la fuerza laboral pública afecte el comportamiento del cliente, independientemente de cualquier acción tomada por el burócrata, y que el comportamiento alterado del cliente produzca resultados consistentes con sus intereses. En particular, Meier y Nicholson-Crotty (2006) sugirieron que sus hallazgos, que demuestran que la presencia de mujeres policías se asoció positivamente con informes de mujeres víctimas de agresión sexual y arrestos por agresión sexual, fueron, en parte, el resultado de una mayor disposición de las mujeres víctimas a denunciar los delitos a las mujeres agentes.

Relacionado con la prominencia de la identidad del burócrata, Meier (2018) plantea una relación entre la representación burocrática y la motivación al servicio público que se da a partir de las recompensas intrínsecas que están directamente conectadas con dicha identidad. La idea parte del supuesto de que los orígenes sociales son la fuente de muchos valores personales, por lo cual, al asumirse como representante de esos valores se genera motivación de forma intrínseca. Debido a esto, los trabajadores con altos niveles de motivación al servicio público adoptan un rol de representantes activos incluso a pesar de que no existan recompensas extrínsecas por parte de la organización (Meier 2018).

De esta forma, se ha registrado en la literatura la existencia de una correlación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional (Hsieh, Yang, and Fu 2012) y, del mismo modo, se asocia a la burocracia representativa con este tipo de motivación a través de las recompensas intrínsecas (Meier 2018), sin embargo, sigue sin explorarse de qué manera afecta la representación pasiva a la relación entre la MSP y el trabajo emocional.

## **Marco teórico**

La relación entre la representación burocrática y la motivación al servicio público expresada por Meier (2018), entonces, sugiere que los orígenes sociales del burócrata funcionan como fuente de muchos de los valores personales y están ligados directamente a su identidad, por lo cual, cuando un burócrata se identifica con su cliente puede generarse una motivación intrínseca para actuar en su beneficio. Esto puede verse reflejado en algunos componentes de la motivación al servicio público, como podrían serlo el autosacrificio o la compasión.

A su vez, Hsieh et al. (2012) encontraron que la motivación al servicio público está correlacionado con la estrategia utilizada en el trabajo emocional, niveles más altos de motivación se relacionan con una actuación profunda mientras que niveles más bajos con la actuación superficial. Esta relación se sustenta principalmente en uno de los componentes de la motivación: la compasión. Las personas con niveles más altos de compasión son más propensas a tomar decisiones morales basadas en el impacto que estas tienen en los otros, por lo que esto puede llevar a esfuerzos emocionales más genuinos y centrados en los otros y, por lo tanto, en una actuación profunda.

De esta forma, el efecto que la representación pasiva puede tener sobre la motivación al servicio público podría afectar la relación entre ésta y el trabajo emocional, pues pone un énfasis en la importancia de la identidad del burócrata en su disposición por ayudar al beneficiario de un servicio. En el caso de los trabajadores de primera línea encargados de casos de violencia familiar, las características del burócrata podrían, o no, llevarlo a identificarse con la víctima, lo cual afectaría sus niveles de motivación y, por lo tanto, la estrategia de trabajo emocional que eligen para hacer frente a la situación.

### Hipótesis

De lo anterior se pueden derivar cuatro hipótesis acerca del efecto de la representación pasiva en la relación entre la motivación y el trabajo emocional que se ven representadas en la matriz de la tabla 1.

Tabla 1. Relación entre la motivación al servicio público, representación burocrática y trabajo emocional

Motivación/Representación	Sí	No
Alta	+Profundo -Superficial	-Profundo +Superficial
Baja	+Profundo -Superficial	-Profundo +Superficial

Fuente: elaboración propia

Si bien la motivación al servicio público puede ser medida como un continuo en sus diferentes componentes, para fines prácticos, en el planteamiento de las hipótesis se considerarán solo dos niveles: alta y baja, estos se expresan en el eje vertical de la tabla. De igual forma, la representación burocrática, expresada en el eje horizontal, puede ser medida en distintos aspectos de las características sociodemográficas, tales como nivel socioeconómico, género, escolaridad, entre otros. Sin embargo, para fines del planteamiento de hipótesis se consideran dos escenarios, uno en el cual existe representación, es decir, en el que las características del burócrata son similares a las características de la víctima, y el segundo en el que las características de la víctima y del trabajador difieren.

En el interior de la tabla se plantean los cuatro posibles escenarios en los que interactúan la motivación al servicio público, la representación burocrática y la estrategia de trabajo emocional con la que puede responder el burócrata.

1. En el primer caso, en el que existe representación burocrática y una motivación al servicio público alta se espera que el trabajador de primera línea aumente el nivel de trabajo emocional profundo que utiliza y disminuya el superficial, dado que los altos niveles de motivación al servicio público se asocian de manera positiva una estrategia de actuación profunda y negativa con la superficial y la representación burocrática puede llevar a niveles más altos de motivación
2. En el segundo caso, en el que existe representación burocrática y el nivel de motivación al servicio público es bajo, se espera que la estrategia de trabajo emocional profunda aumente y la superficial disminuya. Contrario a lo que se ha observado en la literatura,

la hipótesis es que en este escenario la representación burocrática funcionará como una variable moduladora en la relación entre ambas variables aumentando la motivación intrínseca de los trabajadores quienes actuarán en favor del usuario generando un aumento en las estrategias de trabajo emocional profundas y una disminución en las estrategias superficiales.

3. En el tercer caso, en el que no existe representación burocrática pero la motivación al servicio público es alta, al igual que en el segundo escenario, la hipótesis es opuesta a lo reportado en la literatura, pues se espera que dada la ausencia de representación un alto nivel de motivación lleve a un aumento en las estrategias superficiales y una disminución en las profundas.
4. Por último, en el cuarto escenario, en el que no existe representación burocrática y la motivación al servicio público es baja, se espera un aumento en las estrategias de trabajo emocional superficial, pues no existen incentivos para generar un aumento en las estrategias profundas y la motivación al servicio público se relaciona de manera negativa con las estrategias superficiales.

## **Metodología**

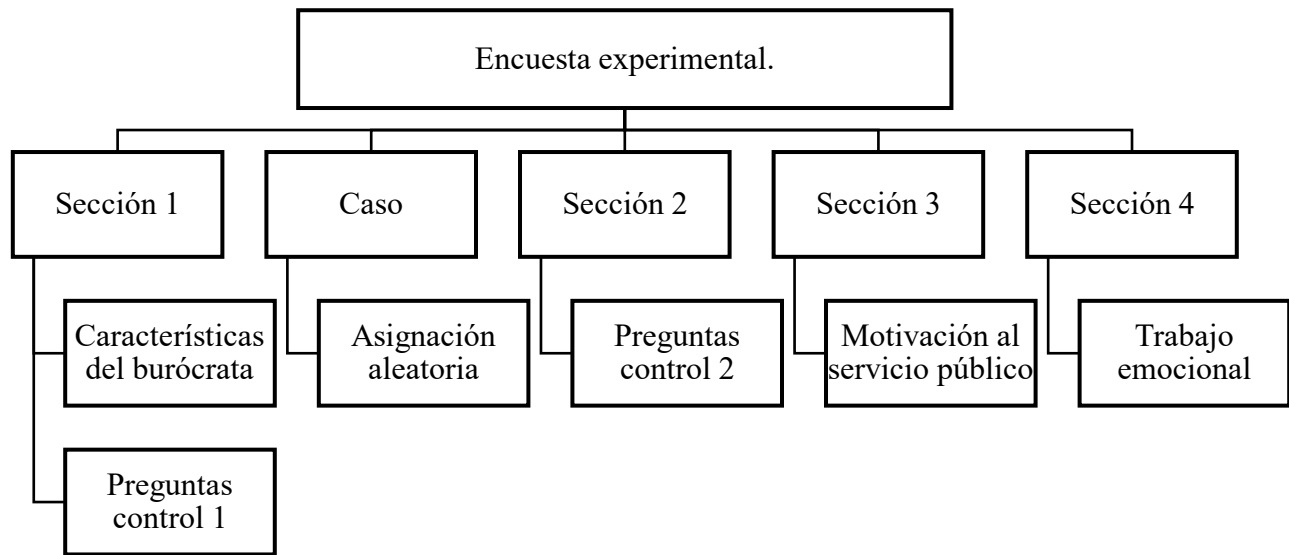
### Caso de estudio

De acuerdo con Wilkins y Keiser (2006) el vínculo entre la representación burocrática pasiva y activa sucede principalmente cuando el área de políticas beneficia directamente al grupo representado, es decir, los trabajadores actúan en favor de las personas con quienes comparten características cuando su trabajo tiene relación con la característica que representan. La violencia familiar es un problema público que cumple con estas características, pues, si bien no es exclusiva de una población específica, existen personas más vulnerables a este tipo de violencia, este es el caso de las mujeres y niños (Pérez 2005; México Evalúa 2020). Debido a esto se podría esperar que las trabajadoras encargadas de este tipo de casos tuvieran mayores niveles de motivación intrínseca para actuar en favor de las víctimas en comparación con el nivel de los trabajadores.

Adicionalmente, la naturaleza del trabajo en casos de violencia implica que los trabajadores deben enfrentarse a distintas cargas emocionales que requieren de gestión no solo de las emociones de los usuarios del servicio sino de las que la reunión induce en el trabajador de primera línea (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016). Lo anterior puede hacer difícil para los burócratas no involucrar sus propias emociones en sus encuentros con el ciudadano lo que los lleva a inducir o suprimir sentimientos para mantener una conducta que se ajusta a su rol profesional (Moesby-Jensen and Schjellerup Nielse 2016). En este sentido, los trabajadores encargados de casos de violencia familiar funcionan como una población adecuada para el estudio de las distintas estrategias de trabajo emocional.

### Encuesta

Fig 1. 1 Estructura de la encuesta.



Fuente: elaboración propia

Para la recolección de datos de esta tesina se llevó a cabo una serie de encuestas experimentales formadas por 4 secciones y un caso. Una representación de la estructura de la encuesta puede observarse en la figura 1. 1.

De igual forma, el contenido de cada sección se encuentra desarrollado en el anexo 1.

### Diseño experimental

A cada participante se le asignó un caso de manera aleatoria de entre dos posibilidades, este se mostró dentro de la encuesta antes de los cuestionarios sobre motivación al servicio público y trabajo emocional para evitar posibles sesgos asociados a la interacción con los ítems. En el caso se les presentó una situación hipotética en la que se solicitó al participante que imaginara que trabaja en una organización destinada a dar servicio a víctimas de violencia familiar en la que se reciben denuncias por parte de cualquier miembro de la familia. Esta aclaración se incluyó debido a que los encuestados provienen de distintas organizaciones, en las cuales se reciben distintos tipos de víctimas que, además, no son exclusivas de crímenes de violencia familiar, por lo cual se busca homogeneizar la situación de todos los participantes.

Posteriormente se les planteó un caso en el que dentro de su lugar de trabajo requieren atender a una víctima de violencia física ejercida por parte de su pareja. El género de la víctima se asignó aleatoriamente entre los participantes. De igual forma las palabras dentro del contexto del caso que se asocian al género de la víctima se encontraban resaltadas en negritas con la finalidad de hacer más saliente esta variable.

De esta aleatorización se derivan cuatro posibles escenarios, estos se encuentran representados en la tabla 2.

Tabla 2. Grupos de representación según género.

Participante / víctima	Mujer	Hombre
Mujer	Representación	No representación
Hombre	No representación	Representación

Fuente: elaboración propia

Después se presentaron a los participantes cuatro afirmaciones que corresponden a posibles reacciones frente al caso, por un lado, en dos se ellas se plantea una actuación superficial, puesto que se menciona que el trabajador oculta sus verdaderos sentimientos y finge para actuar de manera profesional, la diferencia entre ambas afirmaciones es que en una el trabajador no logra empatizar con la víctima mientras que en la otra tiene un gran nivel de empatía. Por otro lado, las siguientes dos afirmaciones representan una actuación profunda, dado que existe un ejercicio de reflexión que ayuda al burócrata a modificar sus sentimientos y comportarse de manera adecuada.

Frente a estas afirmaciones se les solicitó a los participantes que contestaran en qué medida las oraciones presentadas se adaptan a su reacción frente a la víctima en una escala del 1 al 5 donde 1 es equivalente a “nada” y 5 equivale a “completamente”.

### Operacionalización de las variables

#### *Variable dependiente*

La variable dependiente en esta investigación es el trabajo emocional, esta es medida en dos dimensiones: actuación profunda y actuación superficial. Cada una de estas dimensiones corresponde a un índice que se obtiene a partir de las respuestas de los participantes a las cuatro

afirmaciones presentadas después del caso, de esta forma, el nivel de actuación superficial de cada individuo corresponde al resultado de la siguiente operación:

$$TEP = (TECP1 + TECP2)/10$$

Donde TECP1 y TECP2 son el número elegido por el participante en las dos afirmaciones asociadas al trabajo emocional profundo en el experimento y la suma de ambas es dividido por 10, que es el valor máximo que se puede obtener en la suma de ambas respuestas. De esta forma, el trabajo emocional profundo se mide en una escala que va del .2 al 1.

De la misma manera, la fórmula para obtener el nivel de trabajo emocional superficial es la siguiente:

$$TES = (TECS1 + TECS2)/10$$

Donde, al igual que con el trabajo emocional profundo, TECS1 y 2, corresponden a las respuestas del participante asociadas a las dos afirmaciones de trabajo emocional superficial. El trabajo emocional superficial, entonces, es medido en una escala que va del .2 al 1.

Adicionalmente, ambas dimensiones fueron medidas de acuerdo a escalas existentes en la literatura que fueron traducidas y adaptadas al idioma español desde el inglés. Se utilizó como base el instrumento propuesto por Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005) que considera tres estrategias de trabajo emocional: actuación superficial, actuación profunda y natural. Sin embargo, al igual que en el estudio de Hsieh, Yang y Fu (2012) se eliminó el componente de trabajo emocional natural y se redujo la cantidad de ítems de actuación superficial de 7 a 5. De esta forma, la dimensión de actuación superficial consta de 5 ítems, mientras que la de actuación profunda de 4 ítems. En cada uno de ellos se solicita al usuario que conteste en una escala del 1 al 5 qué tan frecuentemente realiza las conductas presentadas en los ítems cuando se encarga de casos de violencia familiar, donde 1 equivale a “nunca” y 5 equivale a “muy frecuente”. Esta medición funciona como un control para los ítems presentados después del caso, de modo que puedan compararse las respuestas otorgadas por los participantes en las afirmaciones que son utilizadas como medida principal de la variable dependiente con la medida resultante de una escala previamente validada en la literatura.

Además, después de la presentación del caso se incluyó una sección en la que se presenta una pregunta sobre cuál es su principal estrategia para atender casos de violencia familiar y se

solicita que elija una de dos opciones, la primera se refiere a la actuación profunda, pues menciona que el trabajador hace una reflexión sobre la conducta que necesita mostrar para comportarse de manera genuina. La segunda opción se refiere a la actuación superficial, pues menciona que se ocultan las emociones reales y se finge una actitud adecuada para el trabajo. Esta pregunta funciona como un punto de comparación para las respuestas seleccionadas en el caso, por lo cual, también funciona como control, principalmente para confirmar que los participantes distinguen entre ambas alternativas y las comprenden.

### *Variables independientes*

Primero, respecto a la burocracia representativa, la principal característica a analizar es el género. Dentro del primer apartado se pregunta sobre el género del participante y se ofrecen tres opciones: hombre, mujer y N/A. Adicionalmente, se otorga aleatoriamente un caso en el que la víctima puede ser hombre o mujer, por lo que se generan los 4 escenarios previamente presentados en la tabla 2. La medición de esta variable es dicotómica, sin embargo, se creó una variable para cada uno de los escenarios planteados y una para la representación en los dos escenarios en los que el género del participante coincidía con el género de la víctima asignada. De este modo, la variable de *representación* adquiere el valor de 1 en dos escenarios: 1) cuando tanto la víctima como el participante son hombres y 2) cuando tanto como la víctima como la participante son mujeres. Y adquiere el valor de 0 cuando el género del participante difiere del de la víctima.

Por otro lado, la variable *representación mujer*, adquiere el valor de 1 cuando la participante la víctima son mujeres y el valor de 0 en los otros 3 escenarios, mientras que *representación hombre* adquiere el valor de 1 cuando el participante y la víctima son hombres y el valor de 0 en los otros 3 escenarios.

En el primer apartado, además, se hace una pregunta sobre su experiencia personal en casos de violencia familiar y las características de las principales víctimas, se les permite elegir varias opciones de entre las siguientes: Mujeres, hombres, menores de edad, personas de la tercera edad y otros. Esta pregunta tiene la finalidad de analizar su percepción sobre la existencia de burocracia representativa en este tipo de casos, considerando que de acuerdo con la literatura las mujeres son las principales víctimas, esta pregunta busca hacer el vínculo entre el género del burócrata y su percepción sobre el género de la víctima.

Adicionalmente, como variable control se incluye una pregunta sobre la representación burocrática en la que se les pide que elijan un escenario en el que les parece más fácil empatizar con la víctima, las opciones son: cuando la víctima es de su mismo sexo, cuando es del sexo opuesto y, no hay distinción entre sexos.

Segundo, en el caso de la motivación al servicio público, se utilizó como base el instrumento propuesto por Perry (1996) en el que consideró 6 componentes: la atracción por la formulación de políticas, con 5 ítems; el compromiso con el interés público, con 7 ítems; la justicia social, con 5 ítems; el deber cívico, con 7 ítems; la compasión, con 8 ítems y el autosacrificio, con 8 ítems. Sin embargo, con la finalidad de reducir la cantidad de ítems a responder y aumentar la cantidad de respuestas al cuestionario se realizó una adaptación con base en los instrumentos utilizados en los estudios de Coursey et al. (2011) y Coursey y Pandey (2007). De esta forma el instrumento consta de 4 componentes de tres ítems cada uno. Se eliminó el componente de justicia social y se utilizaron algunos ítems de deber cívico y compromiso con el interés público dentro de un solo componente. En cada ítem se les solicita que elijan qué tan de acuerdo están con cada afirmación en una escala del 1 al 5 donde 1 es “completamente en desacuerdo” y 5 es “completamente de acuerdo”. Al igual que con el instrumento de trabajo emocional los ítems fueron traducidos y adaptados de las encuestas originales al español.

Existen, en conjunto, 5 ítems inversos, dos están en el componente de atracción por la formulación de políticas y 3 en el de compasión. La selección de los ítems inversos se realizó con base en instrumentos utilizados previamente en la literatura. Para el análisis de datos, los valores de los 5 ítems se invirtieron para poder incluirlos en el índice. Para el índice general de la variable, la suma de las elecciones del participantes fue dividido por 60, el número máximo que puede alcanzarse en la sección, por lo cual:

$$MSP = (AFP1 + AFP2 + AFP3 + IP1 + IP2 + IP3 + C1 + C2 + C3 + AS1 + AS2 + AS3)/60$$

Donde MSP es motivación al servicio público, AFP se refiere a los 3 ítems asignados al componente de atracción por la formulación de políticas, IP a los ítems de interés público, C a los de compasión y AS a los de autosacrificio.

*Variables control*

En el primer apartado de la encuesta se incluyen variables control como: la edad; la organización de procedencia; el nivel de escolaridad; la carrera, en caso de que su escolaridad sea igual o mayor a la educación superior; la frecuencia y duración promedio con la que se reúne con una misma víctima, considerando a que estas variables tienen efectos sobre el tipo de estrategia emocional utilizada por el trabajador (Hsieh, Yang, and Fu 2012); y sus años de experiencia en trabajo directo con víctimas de violencia familiar.

### Recolección de datos

La encuesta fue enviada vía electrónica a trabajadoras de las unidades de atención y prevención de la violencia de género de la Secretaría de las Mujeres, LUNAS, a trabajadores de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la CDMX (SSCCDMX), al Centro de Atención a Víctimas de Morelia y a miembros de la Asociación de Policías y Sociedad Civil de México, entre otras organizaciones.

Es importante mencionar que ninguna de estas organizaciones trabaja exclusivamente con víctimas de violencia familiar, sin embargo, en todas se reciben este tipo de víctimas, por ello se incluyó en el cuestionario una pregunta control.

### Análisis

#### *Pruebas de balance*

Con la finalidad de comprobar que no existen diferencias entre los grupos asignados a cada caso en las variables de control se realizaron pruebas T para las variables de edad, escolaridad, años de experiencia del trabajador, duración de las visitas con las víctimas y frecuencia de visitas con una sola víctima.

#### *Regresión*

Para analizar la relación entre la representación burocrática, la motivación al servicio público y el trabajo emocional se llevaron a cabo 2 regresiones lineales, una de ella con el nivel de trabajo emocional superficial como variable dependiente y otra con el nivel de trabajo emocional superficial profundo.

En ambos casos, las variables independientes fueron la representación burocrática, la motivación al servicio público y la interacción entre ambas variables. De esta forma, la regresión puede ser representada de la siguiente forma:

$$TE = \beta_0 + \beta_1 \text{Representación} + \beta_2 \text{MSP} + \beta_3 \text{Representación} * \text{MSP}$$

Donde TE se refiere al trabajo emocional, superficial o profundo, medido de manera continua, Representación se refiere a la variable dicotómica de representación burocrática y MSP se refiere a la motivación al servicio público medida de manera continua.

Adicionalmente, se llevaron a cabo dos regresiones adicionales utilizando las variables dicotómicas asociadas a la representación en el escenario en el que a una participante mujer le fue asignada una víctima mujer y al escenario en el que a un participante hombre se le asignó una víctima hombre. Esto con la finalidad de analizar con mayor detalle las posibles diferencias entre ambos escenarios.

#### *Regresión con variables control*

También se llevó a cabo una regresión lineal con los mismos elementos presentados en la sección anterior añadiendo las variables señaladas como control, esto con la finalidad de analizar el posible impacto de estas variables sobre el trabajo emocional. De esta forma, la regresión lineal para variables control puede ser representada de la siguiente manera:

$$TE = \beta_0 + \beta_1 \text{Representación} + \beta_2 \text{MSP} + \beta_3 \text{Representación} * \text{MSP} + \beta_i X$$

Donde X representa la edad, escolaridad, años de experiencia del trabajador, duración de las visitas con las víctimas y frecuencia de visitas con una sola víctima.

## Resultados

### *Características de la muestra*

Se recibieron respuestas de 41 hombres y 64 mujeres, sin embargo, se eliminaron todos los participantes que hubieran omitido alguna respuesta en la sección del caso, de motivación al servicio público. Debido a lo anterior la muestra se redujo a 37 hombres y 59 mujeres, de los cuales 25 fueron asignados al grupo de representación mujer, 34 al de no representación mujer, 12 al de representación hombre y 25 al de no representación hombre.

Un resumen de las características de los participantes en las variables control puede observarse en la tabla 3, en la que se muestra la edad en años de los participantes, sus años de experiencia, la frecuencia con la que se reúnen con una misma víctima, su escolaridad en años y la duración de sus reuniones con las víctimas en minutos.

Tabla 3. Estadística descriptiva de variables control.

Statistic	N	Mean	St. Dev.	Min	Max
Edad (años)	95	35.4	8.2	22	63
Experiencia	93	6.5	6.6	0	32
Frecuencia	85	2.4	1.9	1	12
Escolaridad	95	14.7	2.8	6.0	19.0
Duración (min)	75	65.9	29.8	10	120

Fuente: elaboración propia

La variable escolaridad inicialmente fue medida en distintos niveles: primaria, primaria incompleta, secundaria, secundaria incompleta, bachillerato, bachillerato incompleto, licenciatura, licenciatura incompleta, posgrado y posgrado incompleto, sin embargo, estos niveles fueron recodificados en años para posteriores análisis. De esta forma, al nivel primaria se le asignó un valor de 6 años, 9 a secundaria, 12 a bachillerato, 10.5 a bachillerato incompleto, 16 a licenciatura, 14 a licenciatura incompleta, 19 a posgrado y 17.7 a posgrado incompleto.

Gráfica 1 1. Número de personas que consideran que utilizan estrategias superficiales o profundas.



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se preguntó a los participantes ante qué víctimas les era más fácil sentir empatía y 6 mujeres y 2 hombres contestaron que es más fácil empatizar con la víctima cuando es de su mismo sexo, 1 mujer y 2 hombres contestaron que es más fácil cuando es del sexo opuesto y 85 participantes no encuentran diferencias en sus niveles de empatía con ambos sexos.

A su vez 63 personas consideran que usan principalmente estrategias superficiales, mientras que 33 consideran que utilizan estrategias profundas, esto puede observarse en la gráfica 1.1. Sin embargo, aunque este hallazgo coincide con lo reportado previamente en la literatura, no se encuentra el mismo patrón en las respuestas a las afirmaciones del caso. Un resumen de la distribución de ambas variables puede observarse en la tabla 4.

Tabla 4. Estadística descriptiva de la variable dependiente

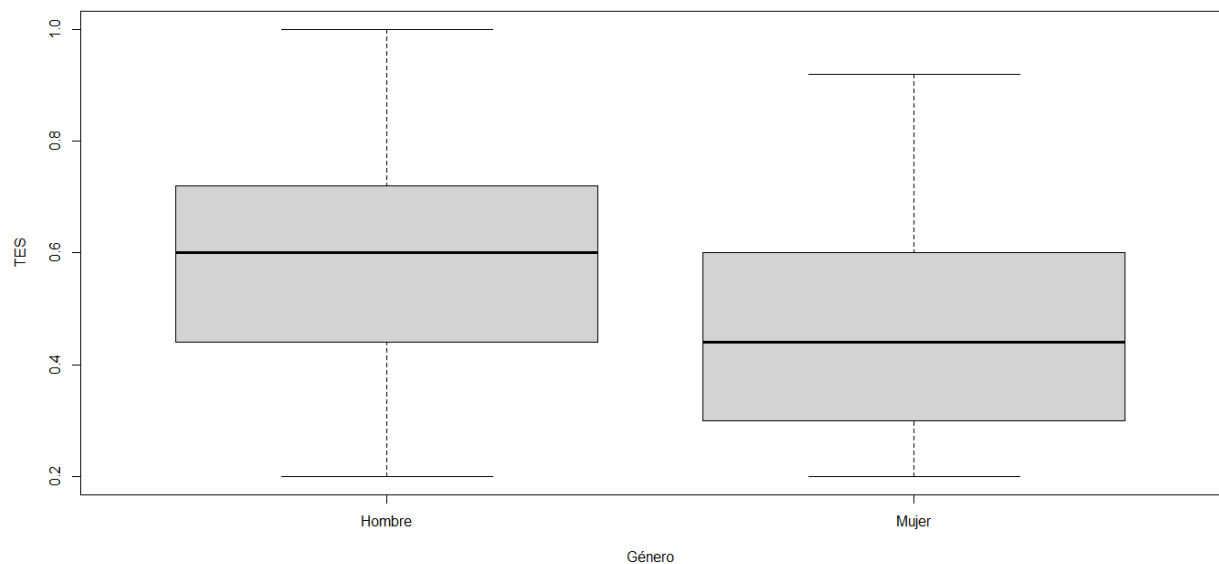
Statistic	N	Mean	St. Dev.	Min	Max
TECS	96	0.745	0.224	0.200	1.000
TECP	96	0.758	0.218	0.200	1.000
TES	96	0.517	0.228	0.200	1.000
TEP	95	0.722	0.213	0.200	1.000

Fuente: elaboración propia

Las dos primeras filas de la tabla se refieren a la medición del trabajo emocional superficial y profunda, respectivamente, obtenidas de las afirmaciones del caso mientras que las últimas dos se refieren a la medición obtenida de la encuesta. Como puede observarse, el trabajo emocional superficial tiene valores ligeramente mayores comparados con el profundo en ambos casos, sin embargo, las diferencias son mínimas.

Por otro lado, cuando se realizó una prueba t para estas variables según el género se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el trabajo emocional superficial ( $p=.013$ ) pero no para el profundo ( $p=.36$ ). Estas diferencias pueden observarse en la gráfica 1.2, en la que se presentan las distribuciones del trabajo emocional superficial según el género.

Gráfica 1 2. Trabajo emocional superficial según género



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico los hombres presentan mayores niveles de estrategias superficiales comparados con las mujeres. Sin embargo, es importante mencionar que estas diferencias se encontraron en la medición de la encuesta, pues en la medida obtenida en el caso la p resultante de la prueba t fue de .11.

Por último, se presenta un resumen de la distribución de la variable independiente de motivación al servicio público en la tabla 5.

Tabla 5. Estadística descriptiva de la motivación al servicio público

Statistic	N	Mean	St. Dev.	Min	Max
MSP	96	0.776	0.110	0.500	0.967

Fuente: elaboración propia

#### *Pruebas de balance*

Para comprobar que no existen diferencias en las características de los participantes asignados a cada uno de los casos se realizó una prueba de balance utilizando la prueba t comparando cada característica en ambos casos. Esta prueba es importante porque permite verificar que la asignación aleatoria funcionó. Por lo tanto, cualquier diferencia en la respuestas entre el caso 1 y el caso 2 se puede atribuir al tratamiento que recibieron (representación burocrática) y no a diferencias en las características de los participantes. En la tabla 6 puede observarse la media general de las variables, así como las medias de los participantes asignados al caso 1 y 2. De igual forma, en la última columna se encuentra el valor P resultante de la prueba t realizada a ambos grupos.

Como puede observarse en la tabla ninguna de las pruebas obtuvo un valor p menor que .05, por lo cual es posible afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, es decir, ambos grupos son similares en términos de las variables que se analizaron.

Tabla 6. Prueba de balance

VARIABLES	Media general	Caso 1	Caso 2	P value
Edad	35.42	35.53	35.30	.89
Escolaridad	14.65	14.77	14.52	.65
Experiencia	6.48	6.38	6.59	.88
Frecuencia	2.37	2.23	2.53	.47
Duración	65.93	60.75	71,85	.11

Fuente: elaboración propia

### *Efecto de la burocracia representativa y la MSP en el TE*

Para analizar el efecto de la burocracia representativa en la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional se llevaron a cabo 3 regresiones lineales, la primera utilizando la variable binaria de representación sin distinguir por el género del participante. Los resultados de esta regresión corresponden a las primeras tres filas de la tabla 7. La primera columna contiene los resultados de la regresión realizada para la variable dependiente de trabajo emocional superficial, mientras que la segunda para la variable de trabajo emocional profundo. Como puede observarse, a pesar de que ni la variable de representación ni la interacción entre la representación y la motivación resultaron estadísticamente significativas, los estimadores muestran un patrón opuesto al planteado en las hipótesis, pues si bien se esperaba que en presencia de representación el trabajo emocional profundo aumentara, también se esperaba que el superficial disminuyera. Por otro lado, en la interacción entre ambas variables, tanto el trabajo emocional superficial como el profundo disminuyeron.

Un patrón similar se encuentra en la regresión realizada para el caso de representación mujer, es decir, el caso en el que tanto la participante como la víctima son mujeres, pues en este escenario, las trabajadoras tienden a aumentar su trabajo emocional tanto superficial como profundo comparado con los otros tres escenarios. Sin embargo, cuando aumentan los niveles de motivación esta tendencia se invierte.

En cambio, en el caso en el que tanto el participante como la víctima son hombres los resultados son opuestos a los anteriores, por un lado, cuando existe representación disminuyen los niveles de trabajo emocional superficial y profundo, mientras que, por otro lado, frente a la interacción entre la representación y la motivación los niveles de trabajo emocional aumentan en ambas medidas.

Tabla 7. Regresiones lineales de trabajo emocional, representación burocrática y motivación al servicio público

	<i>Dependent variable:</i>					
	TECS	TECP	TECS	TECP	TECS	TECP
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
MSP	0.11 (0.28)	0.25 (0.27)	0.21 (0.24)	0.35 (0.23)	-0.04 (0.22)	0.08 (0.22)
representacion11	0.04 (0.34)	0.10 (0.33)				
MSP:representacion11	-0.08 (0.44)	-0.15 (0.42)				
representacionM1			0.69* (0.39)	0.75* (0.38)		
MSP:representacionM1			-0.77 (0.49)	-0.85* (0.48)		
representacionH1					-0.82* (0.43)	-0.78* (0.43)
MSP:representacionH1					0.81 (0.55)	0.81 (0.54)
Constant	0.67*** (0.21)	0.57*** (0.21)	0.56*** (0.18)	0.47** (0.18)	0.80*** (0.17)	0.72*** (0.17)
Observations	96	96	96	96	96	96
R <sup>2</sup>	0.003	0.01	0.05	0.06	0.10	0.08
Adjusted R <sup>2</sup>	-0.03	-0.02	0.02	0.03	0.07	0.05
Residual Std. Error (df = 92)	0.23	0.22	0.22	0.21	0.22	0.21
F Statistic (df = 3; 92)	0.09	0.33	1.74	2.08	3.37**	2.69*

Note:

\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01

Fuente: elaboración propia

### *Variables control*

Con la finalidad de analizar el posible efecto de las variables control sobre la variable dependiente, se realizaron tres regresiones lineales iguales a las mostradas en la sección anterior, pero incluyendo 5 variables de control: la edad del participante, su experiencia medida en años, la frecuencia con la que se encuentra con una misma víctima de violencia, la duración de cada encuentro, medido en minutos, y su nivel de escolaridad medida en años. Un resumen de los resultados de estas regresiones puede observarse en la tabla 8.

De acuerdo con los resultados de la regresión, la frecuencia de los encuentros afecta de manera positiva el grado de estrategias profundas en las tres regresiones. De igual forma, la duración de los encuentros parece tener un efecto negativo sobre las estrategias profundas en las tres regresiones, aunque la magnitud del efecto es pequeña. La escolaridad y los años de experiencia, por otro lado, tienen un efecto positivo y significativo, aunque también pequeño, en el trabajo emocional profundo. Por último, la edad no tuvo efectos significativos en ninguna de las regresiones, sin embargo, los estimadores en todos los casos fueron negativos.

Las regresiones tanto de participantes hombres como de mujeres presentaron los mismos patrones con respecto a los resultados de los estimadores de representación y en la interacción entre la representación y la motivación al servicio público. Es decir, en el caso en el que la participante es mujer, los estimadores asociados a la representación eran positivos en ambas estrategias de trabajo emocional y negativos en la interacción entre ambas variables. En el caso en el que el participante es hombre, los estimadores asociados a la representación eran negativos y positivos en la interacción entre ambos.

Tabla 8. Regresión con variables control

	<i>Dependent variable:</i>					
	TECS (1)	TECP (2)	TECS (3)	TECP (4)	TECS (5)	TECP (6)
MSP	-0.18 (0.33)	-0.10 (0.30)	0.03 (0.30)	0.04 (0.27)	-0.22 (0.25)	-0.20 (0.24)
Representación	-0.26 (0.39)	-0.07 (0.36)				
RepresentaciónM1			0.52 (0.43)	0.47 (0.39)		
RepresentaciónH1					-1.12** (0.54)	-0.78 (0.51)
Experiencia	0.01 (0.01)	0.01** (0.005)	0.01 (0.005)	0.01** (0.005)	0.01** (0.005)	0.01** (0.005)
Frecuencia	0.03* (0.02)	0.04** (0.01)	0.02 (0.01)	0.03** (0.01)	0.02 (0.01)	0.03** (0.01)
Edad (años)	-0.01 (0.005)	-0.01* (0.004)	-0.005 (0.005)	-0.01* (0.004)	-0.01 (0.005)	-0.01* (0.004)
Duración (min)	-0.001 (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.002** (0.001)
Escolaridad	0.02 (0.01)	0.03*** (0.01)	0.02 (0.01)	0.03*** (0.01)	0.01 (0.01)	0.03*** (0.01)
MSP:Representación	0.35 (0.51)	0.09 (0.46)				
MSP:RepresentaciónM1			-0.52 (0.54)	-0.53 (0.50)		
MSP:RepresentaciónH1					1.23* (0.72)	0.88 (0.68)
Constant	0.84*** (0.27)	0.74*** (0.25)	0.62** (0.24)	0.60*** (0.23)	0.87*** (0.22)	0.81*** (0.21)
Observations	69	69	69	69	69	69
R <sup>2</sup>	0.11	0.27	0.16	0.30	0.22	0.32
Adjusted R <sup>2</sup>	-0.01	0.18	0.05	0.20	0.11	0.23
Residual Std. Error (df = 60)	0.22	0.20	0.21	0.20	0.20	0.19
F Statistic (df = 8; 60)	0.92	2.81**	1.47	3.19***	2.08*	3.56***

Note:

\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Dentro de la literatura se ha reportado que la motivación al servicio público se encuentra asociada de manera positiva a estrategias de trabajo emocional profundas y negativa a estrategias superficiales (Hsieh, Yang, and Fu 2012), y, a su vez, que la burocracia representativa puede tener un efecto sobre la motivación de los burócratas (Meier 2018), sin embargo, no se ha estudiado que efecto tiene la burocracia representativa sobre la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional. Debido a esto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el efecto de la burocracia representativa sobre la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional en trabajadores de primera línea encargados de violencia familiar.

Para ello se llevó a cabo una encuesta experimental en la que se incluyó un caso que fue asignado de manera aleatoria a los participantes con la intención de manipular la existencia de burocracia representativa según su género. Después, se midió la reacción del participante frente al caso en términos de la estrategia de trabajo emocional utilizada en las dos dimensiones: actuación superficial y profunda, lo que permitió analizar el efecto de la burocracia representativa sobre la relación entre la motivación al servicio público y el trabajo emocional.

Existen algunos hallazgos interesantes que vale la pena considerar si se busca analizar el trabajo emocional y las variables que pueden afectarlo. Primero, cuando se les pidió a los participantes que eligieran qué tipo de estrategia utilizan más frecuentemente en su trabajo, la mayoría eligió la opción de la estrategia superficial sobre la profunda. Esto es congruente con la perspectiva de algunos autores, que señalan que realizar una actuación profunda conlleva un mayor esfuerzo cognitivo comparado con realizar una actuación superficial (Hsieh, Yang, and Fu 2012; Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005), por lo cual, podría parecer natural que los trabajadores utilizaran mayoritariamente estrategias superficiales debido a la facilidad con la que pueden utilizarlas dado que no requieren ningún tipo de reflexión o procesamiento adicional sobre la situación ni sobre las emociones que requieren demostrar.

Este hallazgo responde a la perspectiva común de que ambos tipos de estrategias no son simultáneos sino complementarios, pues, a pesar de que ambos permiten que los trabajadores desempeñen la expresión de sus emociones de manera adecuada frente a los usuarios de un servicio, ambas tienen diferentes intenciones finales (Choi and Kim 2015). Sin embargo, como

se comentará más adelante en esta sección, los resultados de esta investigación parecen indicar que esta perspectiva no representa el uso que los trabajadores le dan a ambas estrategias de trabajo emocional.

Por otro lado, las respuestas a esta pregunta parecen indicar que los participantes distinguen entre ambas estrategias a pesar de que las diferencias entre ambas afirmaciones parecen ser sutiles, de modo que podríamos pensar que distinguen también entre las afirmaciones asociadas a trabajo superficial y profundo presentadas después del caso.

Segundo, si bien algunos estudios han encontrado que las mujeres utilizan, en general, más estrategias de trabajo emocional (Meier, Mastracci, and Wilson 2006), los resultados de este estudio mostraron diferencias en los niveles de trabajo emocional entre hombres y mujeres únicamente en las estrategias superficiales, en las cuales los hombres obtuvieron niveles significativamente mayores que las mujeres. No obstante, a pesar de que a las mujeres tienden a ser asociadas mayoritariamente con labores de cuidados y empatía (Guy and Newman 2004), no se encontraron diferencias por género en los niveles de actuación profunda.

Tercero, aunque Hsieh y sus colaboradores (2012) encontraron que mayores niveles de motivación al servicio público se asociaba de manera positiva con el trabajo emocional profundo y negativa con el trabajo emocional superficial, en los resultados del presente estudio la relación entre ambas variables tiende a ser positiva en ambos tipos de estrategias, aunque los resultados no son estadísticamente significativos. Esto contrasta con hallazgos anteriores, por lo cual parece relevante ahondar más en la relación entre ambas variables en futuras investigaciones

Con respecto a la variable de representación burocrática, cuando existe representación, sin distinguir por el género del participante, tanto las estrategias superficiales como las profundas aumentan. El mismo patrón se encuentra cuando la participante es mujer, pero es contrario cuando el participante es hombre. En ambos casos la tendencia se invierte cuando existe una interacción entre la motivación al servicio público y la representación, es decir, cuando existen niveles bajos de motivación y a una mujer se le asigna una víctima de su mismo género su trabajo emocional en ambas dimensiones aumenta, sin embargo, cuando aumenta su nivel de motivación en el mismo escenario, sus niveles de trabajo emocional disminuyen, lo cual podría indicar que realizan un menor esfuerzo por mostrar conductas adecuadas a su rol

profesional cuando la víctima que están atendiendo es mujer y la participante tiene altos niveles de motivación.

Por otro lado, en el caso de los hombres sucede lo contrario. Si la víctima que se les asigna es hombre los participantes presentan menores niveles de trabajo emocional en ambas dimensiones, mientras que estos aumentan cuando en la misma circunstancia aumentan sus niveles de motivación. Es importante mencionar que estos resultados no son estadísticamente significativos con una  $p$  menor que .05, sin embargo, los hallazgos pueden mostrar nuevas perspectivas de análisis ante la relación de estas tres variables y las posibles diferencias de género en cuanto a la perspectiva de la representación burocrática.

Si bien se ha planteado dentro de la literatura que la representación burocrática puede tener un efecto sobre la motivación (Meier 2018), también es posible que sea la motivación la que incite a los burócratas a buscar ser más neutrales ante los usuarios a quienes representan, es decir, en el caso de las mujeres, en donde la representación parece tener un efecto positivo sobre el trabajo emocional, una mayor motivación en un escenario de representación podría llevarlas a buscar tratar de manera similar a hombres y a mujeres, por lo cual tenderían a disminuir su trabajo emocional cuando la víctima que atienden es mujer y a aumentarla cuando su víctima es hombre. Lo opuesto ocurre cuando el participante es hombre, pues sus niveles de trabajo emocional son menores cuando la víctima también es hombre, sin embargo, mayores niveles de motivación podrían incitarlos, al igual que a las mujeres, a comportarse de manera similar con ambos géneros, por lo cual, aumentarían sus niveles de trabajo emocional frente a otros hombres y los disminuirían frente a mujeres.

Esta tendencia a mostrarse neutrales puede verse reflejada también en las respuestas a la pregunta control sobre representación burocrática, en la cual más del 90% de los participantes contestaron que les resulta igual de fácil sentir empatía hacia cualquier víctima sin importar su género. En este sentido, parece relevante realizar un análisis a mayor profundidad sobre los mecanismos individuales que afectan las decisiones de los burócratas con respecto a qué estrategia de trabajo emocional utilizan y en qué medida, particularmente considerando la relevancia del género del trabajador, la representación burocrática y sus niveles de motivación.

De igual forma, los resultados de este trabajo incitan a pensar en las distintas estrategias de trabajo emocional no como complementarias sino como esfuerzos simultáneos por parte del

trabajador para brindar una atención de calidad a los usuarios que reciben sus servicios, pues las variables afectan de manera similar ambas estrategias y no de manera contraria, como se habría esperado según lo reportado en la literatura.

Por último, los hallazgos de este estudio indican también la importancia de considerar algunas variables adicionales cuando se estudia el trabajo emocional, tales como la experiencia del burócrata, la frecuencia con la que se reúne con cada víctima, la duración de cada una de las reuniones e incluso sus niveles de escolaridad.

De esta manera, dichas variables, al igual que la representación burocrática y la motivación al servicio público, pueden ser consideradas para distintas aplicaciones prácticas que ayuden a mejorar las estrategias de trabajo emocional de los burócratas en su interacción con los usuarios y, por lo tanto, a aumentar la calidad de los servicios prestados, no solo en los casos de violencia familiar sino en cualquier área en la que las emociones que demuestra el burócrata sean un factor relevante o determinante para el encuentro con el usuario.

## Referencias

- Aberese-Ako, Matilda, Han van Dijk, Trudie Gerrits, Daniel Kojo Arhinful, and Irene Akua Agyepong. 2014. ““Your Health Our Concern, Our Health Whose Concern?”: Perceptions of Injustice in Organizational Relationships and Processes and Frontline Health Worker Motivation in Ghana.” *Health Policy and Planning* 29 (2): 15–28. <https://doi.org/10.1093/heapol/czu068>.
- Andrews, Rhys, and Karen Johnston Miller. 2013. “REPRESENTATIVE BUREAUCRACY, GENDER, AND POLICING: THE CASE OF DOMESTIC VIOLENCE ARRESTS IN ENGLAND.” *Public Administration* 91 (4): 998–1014. <https://doi.org/doi:10.1111/padm.12002>.
- Bell, Margaret, Sara Perez, Lisa Goodman, and Mary Ann Dutton. 2011. “Battered Women’s Perceptions of Civil and Criminal Court Helpfulness: The Role of Court Outcome and Process.” *Violence Against Women* 17 (1): 71–88.
- Bradbury, Mark, and J. Edward Kellough. 2011. “Representative Bureaucracy: Assessing the Evidence on Active Representation.” *The American Review of Public Administration* 41 (2): 157–61.
- Cala, María, and María García. 2014. “Las Experiencias de Mujeres Que Sufren Violencia En La Pareja y Su Tránsito Por El Sistema Judicial: ¿qué Esperan y Qué Encuentran?” *Anales de La Cátedra Francisco Suárez* 48: 81–105.
- Cho, Yoon Jik, and Hyun Jin Song. 2017. “Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust.” *Public Personnel Management* 46 (1): 41–65.
- Choi, Yeong-Gyeong, and Kyoung-Seok Kim. 2015. “A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies.” *Universal Journal of Management* 3 (7): 283–90.
- Coursey, David, Jeffrey Brudney, Laura Littlepage, and James L. Perry. 2011. “Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices A Test of Functional Theory.” *Review of Public Personnel Administration* 31 (1): 48–66.
- Coursey, David, and Sanjay K. Pandey. 2007. “Public Service Motivation Measurement:

- Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale." *Administration and Society* 39 (5): 5547–68.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle, and Robin H. Gosserand. 2005. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies." *Journal of Vocational Behavior* 66 (2): 339–57. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>.
- México Evalúa. 2020. "Tres Preguntas Sobre El Incremento de La Violencia Familiar En 2020."
- Groth, Markus, Thotsten Henning-Thurau, and Gianfranco Walsh. 2009. "CUSTOMER REACTIONS TO EMOTIONAL LABOR: THE ROLES OF EMPLOYEE ACTING STRATEGIES AND CUSTOMER DETECTION ACCURACY." *Academy of Management Journal* 52 (5): 958–974.
- Guy, Mary E, and Meredith A Newman. 2004. "Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor." *Public Administration Review* 64 (3): 289–98.
- Hsieh, Chih Wei, Jun Yi Hsieh, and Irving Yi Feng Huang. 2016. "Self-Efficacy as a Mediator and Moderator Between Emotional Labor and Job Satisfaction: A Case Study of Public Service Employees in Taiwan." *Public Performance & Management Review* 40 (1): 71–96. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1177557>.
- Hsieh, Chih Wei, Kai feng Yang, and Kai Jo Fu. 2012. "Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation." *Public Administration Review* 72 (2): 241–51.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenberghe, Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, et al. 2013. "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (1): 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.
- Larrauri, Elena. 2003. "¿Por Qué Retiran Las Mujeres Maltratadas Las Denuncias." *Revista de Derecho Penal y Criminología* 2 (12): 271–307.
- Lipsky, Michael. 2010. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public*

*Services*. New York: Russell Sage Foundation.

- Maynard-Moody, Steven, and Michael Musheno. 2000. "State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2): 329–58.
- Maynard-Moody, Steven, and Shannon Portillo. 2010. "Street-Level Bureaucracy Theory." In *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*, edited by R Durant. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0011>.
- Meier, Kenneth J. 2018. "Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research." *Perspectives on Public Management and Governance* 2 (1): 39–56. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy004>.
- Meier, Kenneth J., Sharon H. Mastracci, and Kristin Wilson. 2006. "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance." *Public Administration Review* 66 (6): 899–909.
- Meier, Kenneth J., and Jill Nicholson-Crotty. 2006. "Gender, Representative Bureaucracy, and Law Enforcement: The Case of Sexual Assault." *Public Administration Review* 66 (6): 850–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00653.x>.
- Moesby-Jensen, Cecilie, and Helle Schjellerup Nielse. 2016. "Emotional Labor in Social Workers' Practice." *European Journal of Social Work* 18 (5): 690–702.
- Pérez, María. 2005. "Aproximación a Un Estudio Sobre Vulnerabilidad y Violencia Familiar." *Bol. Mex. Der. Comp* 38 (113): 845–67.
- Perry, James L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (1): 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>.
- Shim, Dong Chul, Hyun Hee Park, and Tae Ho Eom. 2015. "Street-Level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter?" *International Review of Administrative Sciences* 83 (2): 563–82.
- Tummers, Lars, Victor Bekkers, Evelien Vink, and Michael Musheno. 2015. "Coping during

Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (4): 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>.

Wilkins, Vicky M., and Lael R. Keiser. 2006. “Linking Passive and Active Representation by Gender: The Case of Child Support Agencies.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1): 87–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui023>.

Wilkins, Vicky M., and Brian N. Williams. 2008. “Black or Blue: Racial Profiling and Representative Bureaucracy.” *Public Administration Review* 68 (4): 654–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00905.x>.

———. 2009. “Representing Blue Representative Bureaucracy and Racial Profiling in the Latino Community.” *Administration and Society* 40 (8): 775–98. <https://doi.org/10.1177/0095399708326332>.

## **Anexos**

### *Anexo 1. Encuesta sobre motivación al servicio público y trabajo emocional*

#### Introducción

Estimad@ servidor(a) público, reciba un cordial saludo y espero que se encuentre bien. La siguiente encuesta forma parte de un proyecto de investigación de la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). El estudio busca conocer la motivación y el trabajo emocional de los(as) trabajadores(as) de primera línea que se encargan de casos de violencia familiar. La encuesta tomará aproximadamente 10 minutos, todas las respuestas son anónimas y confidenciales, serán usadas con propósitos estrictamente académicos. **Por favor lea las instrucciones cuidadosamente y responda con honestidad.** Le agradecemos el tiempo y la colaboración prestada a la investigación.

Sinceramente:

Ithandehui Jaimes Jiménez

Estudiante de maestría en Administración y Políticas Públicas

ithandehui.jimenez@alumnos.cide.edu

Johabed G. Olvera Esquivel, Ph.D.

Profesora Investigadora Visitante

Centro de Investigación y Docencia Económicas

#### **Sección 1**

- Genero
- Edad
- Organización de procedencia
- Escolaridad
- Carrera
- ¿Trabajas o has trabajado directamente con víctimas de casos de violencia familiar?
- En tu experiencia, en estos casos las principales víctimas suelen ser:
  - Mujeres
  - Hombres
  - Menores de edad

- Personas de la tercera edad
- ¿A qué tipo de víctima se deberían dedicar más recursos en las organizaciones destinadas a atender este tipo de violencia?
  - Mujeres
  - Hombres
  - Menores de edad
  - Personas de la tercera edad
- ¿Cuánto tiempo (años) llevas trabajando directamente con víctimas de casos de violencia familiar?
- ¿Cuánto duran aproximadamente tus encuentros con cada una de las víctimas?
- ¿Aproximadamente cuántas veces te reúnes con una misma víctima de violencia?

## Caso

Caso hipotético:

A continuación, se le presentará una situación completamente hipotética. Después de leerla con atención por favor responda de manera honesta en qué medida las afirmaciones presentadas se adaptan a su reacción frente a la situación.

*Víctima 1: mujer*

Suponga que se encuentra trabajando en un lugar destinado a dar servicio a víctimas de violencia familiar en el que se reciben denuncias por parte de cualquier miembro de la familia. Dentro de su jornada laboral **una mujer** acude por sus servicios en su lugar de trabajo. Tras recibirla, ella explica que se encuentra ahí debido a que ha sido víctima de violencia física por parte de su pareja y que no sabe qué es lo que debe hacer. Dentro de esta situación indique en qué medida las siguientes afirmaciones se adaptan a su reacción frente a la víctima.

- Suponga que siente poca empatía frente a la víctima, intenta ocultar esta sensación y mostrarse interesado/a y profesional
- Suponga que siente una gran empatía con la víctima, sin embargo, para no mostrarse afectado/a con la situación oculta sus sentimientos para comportarse profesionalmente
- Suponga que siente poca empatía hacia la víctima, busca reflexionar sobre la actitud que debería tener para poder mostrar una conducta adecuada de manera natural.

- Suponga que siente una gran empatía hacia la víctima, busca reflexionar sobre la actitud que debería tener para poder mostrar una conducta adecuada de manera natural.

*Víctima 2: hombre*

Suponga que se encuentra trabajando en un lugar destinado a dar servicio a víctimas de violencia familiar en el que se reciben denuncias por parte de cualquier miembro de la familia. Dentro de su jornada laboral un hombre acude por sus servicios en su lugar de trabajo. Tras recibirlo, él explica que se encuentra ahí debido a que ha sido víctima de violencia física por parte de su pareja y que no sabe qué es lo que debe hacer. Dentro de esta situación indique en qué medida las siguientes afirmaciones se adaptan a su reacción frente a la víctima.

- Suponga que siente poca empatía frente a la víctima, intenta ocultar esta sensación y mostrarse interesado/a y profesional
- Suponga que siente una gran empatía con la víctima, sin embargo, para no mostrarse afectado/a con la situación oculta sus sentimientos para comportarse profesionalmente
- Suponga que siente poca empatía hacia la víctima, busca reflexionar sobre la actitud que debería tener para poder mostrar una conducta adecuada de manera natural.
- Suponga que siente una gran empatía hacia la víctima, busca reflexionar sobre la actitud que debería tener para poder mostrar una conducta adecuada de manera natural.

**Sección 2**

- De las siguientes opciones ¿Cuál considera que se acerca más a su principal estrategia para atender casos de violencia familiar?
  - A pesar de las emociones que me genera el encuentro con la víctima intento reflexionar sobre el tipo de actitud que debería tener para poder mostrar una conducta adecuada de manera natural.
  - Oculto las emociones que me genera el encuentro con la víctima y mantengo una actitud tranquila y profesional
- ¿Cuándo considera que es más fácil empatizar con la víctima?
  - Cuando es de su mismo sexo
  - Cuando es del sexo opuesto
  - No hay diferencia

### **Sección 3: Motivación al servicio público**

Del 1 al 5 elige qué tan de acuerdo estás con estas afirmaciones

#### *Atracción por la formulación de políticas*

- Respeto a los funcionarios públicos que pueden convertir una buena idea en programas o políticas públicas que ayudan a la comunidad.
- La política no me interesa (Inverso)
- No me interesa cómo se forman los programas sociales (Inverso)

#### *Compromiso con el interés público/deber cívico*

- Me gusta contribuir a mi comunidad sin esperar algo a cambio
- El servicio público que impacta directamente en mi comunidad es muy importante para mí.
- Considero que el servicio público es mi deber cívico.

#### *Compasión*

- Rara vez me conmueve la difícil situación de los desfavorecidos. (Inverso)
- Rara vez pienso en el bienestar de las personas a las que no conozco personalmente. (Inverso)
- Tengo poca compasión por las personas necesitadas que no están dispuestas a dar el primer paso para ayudarse a sí mismas. (Inverso)

#### *Autosacrificio*

- Hacer una diferencia en la sociedad significa más para mí que logros personales.
- Mucho de lo que hago es por una causa más grande que yo.
- Soy una de esas personas que se arriesgarían a sufrir pérdidas personales para ayudar a otra persona.

### **Sección 4: Trabajo emocional**

Imagina que estás encargado/a de un caso de violencia familiar, ¿qué tan frecuentemente realizas las siguientes conductas? 1 es nunca, 5 siempre.

### *Actuación superficial*

- Escondo mis propios sentimientos para parecer agradable en el trabajo.
- Oculto mis verdaderos sentimientos sobre las situaciones en el trabajo.
- Finjo mis actitudes para tratar con los usuarios de forma adecuada.
- Finjo solo tener las emociones que me permiten ser profesional en mi trabajo.
- Muestro actitudes a las y los usuarios que son diferentes a los que siento.

### *Actuación profunda*

- Intento generar emociones de empatía para tratar con los y las usuarias.
- Me esfuerzo por sentir realmente las emociones que necesito para comportarme de manera profesional con los y las usuarias.
- Trabajo para desarrollar los sentimientos dentro de mí que necesito dar mejor servicio a los y las usuarias.
- Trato de sentir realmente las emociones que muestro al usuario.