

---

# Amando lo Que Hago de Mi Trabajo: Centralidad, Autonomía, Pasión y Desempeño

---

Ramón Rodríguez Montalbán, Ph.D.

Miguel Martínez Lugo, Ph.D.

Carla Ortega, Ph.D.

Alondra del Valle, MS

Adam Rosario Rodríguez Ph.D.

Claudia Gómez Caicedo, MS

Marangely Vázquez, MS

Johanne González, MS

Joymille Rivera, MS

Reina Serrano, MS

\*Universidad Carlos Albizu, San Juan

## Resumen

### Palabras claves:

*pasión por el trabajo, centralidad, autonomía, desempeño*

Las exigencias actuales en las organizaciones hacen necesario contar con empleados que se desempeñen bien. Esta necesidad no está reñida con el tener una fuerza laboral que disfrute haciendo su trabajo. Para ello, es preciso conocer cuáles factores inciden en el desempeño de las personas. Esta investigación analiza varios antecedentes del desempeño laboral. Hipotetizamos que la relación entre la centralidad y el desempeño (intra y extra rol), está mediada por la pasión armoniosa. A su vez, la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa está moderada por la autonomía en el trabajo. Los resultados del modelo con ecuaciones estructurales con *Partial Least Squares* apoyan nuestra hipótesis. Cuando las personas sienten que el trabajo es central en sus vidas y tienen autonomía para hacerlo, sienten más pasión por el trabajo, lo que a su vez se traduce en mejor desempeño. Concluimos el estudio con las aportaciones teóricas y prácticas.

## Abstract

The demands that currently arise in organizations, make it necessary to have employees who perform well. This need is not at odds with having a workforce that enjoys doing its job. For this, it is necessary to determine which factors influence workers performance. This study analyzes various antecedents of work performance. We hypothesize that the relationship between

**Keywords:**

*passion for work,  
centrality, autonomy,  
performance*

work centrality and work performance (intra and extra role) is mediated by harmonious passion. In turn, the relationship between centrality and harmonious passion is moderated by work autonomy. The results of a structural equations model with Partial Least Squares provides support for our hypothesis. When people feel that work is central to their lives and have autonomy to do so, they feel more passion for work, which in turn translates into better performance. We conclude the study with the theoretical and practical contributions.

---

**Introducción**

En el 2005, Steve Jobs se dirigió a un grupo de estudiantes graduandos de la Universidad de Stanford. Durante su discurso, les dijo las siguientes palabras:

Tu trabajo llenará una gran parte de tu vida, y la única forma en que te sentirás verdaderamente satisfecho, es realizando lo que tú consideres que es un trabajo genial. Y de la única manera en que puedes hacer un trabajo genial, es amando lo que haces.

En esta cita Jobs expresó lo relevante que es amar el trabajo que uno realice, así como lo importante que era para él sentirse satisfecho con este. De estas palabras podemos extraer tres puntos claves que están dirigidas a la satisfacción y el disfrute del trabajo: (1) cuán importante es el trabajo para una persona (Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994), (2) el grado en que la persona disfruta y se siente identificado de las actividades que realiza en su trabajo (Vallerand et. al., 2003<sup>a</sup>) y (3) las tareas que la persona realiza en su lugar de trabajo.

Las organizaciones de hoy buscan empleados<sup>4</sup> que realicen su trabajo con impulso, deseo, compromiso y recibiendo una gran satisfacción al realizarlo. Sin embargo, ¿qué factores inciden en el desempeño de las personas que trabajan y en la importancia que le otorguen a su trabajo? ¿Qué se puede hacer para lograr que las personas se sientan bien realizando su trabajo?

Con el propósito de contestar estas interrogantes, pretendemos explorar la relación entre las variables de centralidad del trabajo, autonomía, pasión en el trabajo y el desempeño intra y extra rol en una muestra de empleados en Puerto Rico. Se pone a prueba un modelo de relaciones que expliquen los procesos psicológicos, así como la concatenación de variables que anteceden el desempeño intra y extra rol de los empleados.

## **Centralidad del Trabajo**

La centralidad se ha estudiado desde hace más de dos décadas en los contextos laborales. La misma se define como la creencia que tienen los individuos respecto al grado de importancia que juega el trabajo en sus vidas (Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994). Al profundizar en el concepto, Sharabi y Harpaz (2010) indican que la centralidad laboral es usualmente descrita por dos acercamientos: centralidad laboral relativa y centralidad laboral absoluta. La primera se refiere a la comparación de la importancia del trabajo respecto a otras áreas de la vida como la familia, la religión, la comunidad, entre otras. Mientras que la segunda se enfoca en el significado y la importancia del trabajo para el individuo.

Para el *Meaning of Working (MOW) International Research Team* (1987) el concepto de centralidad del trabajo se refiere al grado de importancia general que el trabajo tiene en la vida de un individuo en cualquier momento. Los investigadores del MOW (1987) estaban interesados en elaborar y comprobar un modelo complejo del “significado del trabajo” que incluyese variables psicológicas tales como las creencias y los valores laborales. El modelo teórico propuesto fue el primero en referirse al tema de las creencias, expectativas y valores que poseen los empleados respecto al trabajo en general; teniendo como su principal dimensión la centralidad del trabajo. En síntesis, la investigación en esta área sugiere que cuando el trabajo se alinea con los atributos individuales (valores, motivaciones y creencias), el trabajo se concibe más central y significativo (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Por otro lado, Pérez González y Díaz (2005) definen la centralidad como una creencia general acerca del valor del trabajo en la vida de las personas. En la centralidad se pueden distinguir dos componentes principales: (1) creencia y (2) valorativo/afectivo (MOW International Research Team, 1987). El componente de creencia es la identificación con el trabajo, una creencia resultante de un proceso de consistencia cognitiva basado en la comparación entre el trabajo como actividad y percepciones del “yo”. El resultado de esta comparación cognitiva es el desarrollo de un tipo de identificación con el trabajo que puede ser central o periférica según la importancia del mismo para la propia autoimagen. El componente valorativo/afectivo incluye tanto la involucración con el trabajo como el compromiso con el trabajo. Ambos son una respuesta afectiva al trabajo como parte de la vida de la persona (MOW International Research Team, 1987).

Existen determinadas características de los empleados con altos niveles de centralidad en el trabajo. Estas son tanto positivas como negativas. Por ejemplo, Sharabi y Harpaz (2010) encontraron que los individuos con alto nivel de centralidad en el trabajo trabajan más horas, tienen un desempeño mayor, están más comprometidos con la organización y son promovidos a puestos más altos en sus organizaciones. Por su parte, Carlson y Kacmar (2000) encontraron que altos niveles de centralidad en el trabajo se relacionan positivamente con conflictos en el dominio familiar. Esto pone en evidencia la dualidad de consecuencias que puede generar la centralidad en el trabajo. Para efectos de esta investigación, nos centraremos en las posibles consecuencias positivas de la centralidad en el trabajo, poniendo a prueba su potencial predictivo de estados afectivos como la pasión por el trabajo.

## **Pasión por el Trabajo**

El estudio de la pasión tiene su origen en la filosofía griega, donde se explicaba como la fuerza que apoderaba al individuo y lo despojaba del uso de la razón lógica (Vallerand,

2015). Sin embargo, los cambios en paradigmas a través del tiempo produjeron otros puntos de vista donde la pasión cohabita con la razón. En la psicología, el constructo de la pasión se ha estudiado desde comienzos del siglo XXI. A menudo se asocia con entusiasmo, alta energía y la fuerza interna capaz de movilizar a personas a obtener logros (Perttula & Cardon, 2012).

Existen varias perspectivas teóricas que estudian la pasión por el trabajo. La primera perspectiva se enmarca en la teoría social cognitiva (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009) la cual presenta la pasión por el trabajo como un constructo multi-dimensional que incluye elementos cognitivos, afectivos y conductuales. Según los autores, la pasión por el trabajo es una extensión del engagement en el trabajo, el compromiso organizacional y el bienestar en el trabajo. La segunda perspectiva define la pasión por el trabajo como un estado afectivo positivo, un impulso interno y un alto significado asociado al trabajo que realiza una persona (Perttula, 2004). La tercera perspectiva surge de la psicología empresarial y presenta la pasión empresarial como un fenómeno constante entre las personas emprendedoras (Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009). Los autores definen la pasión empresarial como las emociones positivas de alta intensidad que pueden surgir al participar en actividades emprendedoras asociadas a roles significativos y arraigados a la identidad de la persona (Cardon et al., 2009). Por último, la cuarta perspectiva estudia la pasión por el trabajo desde la psicología social y la define como una inclinación fuerte hacia una actividad (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>). En esta investigación, se estudia la pasión por el trabajo desde esta perspectiva.

Vallerand et al. (2003<sup>b</sup>) definen la pasión como una inclinación fuerte hacia una actividad, que a la persona le gusta, que considera importante, que es parte de su identidad y en la que invierte una cantidad significativa de tiempo y energía. Además, los autores sugieren que las personas

pueden experimentar la pasión de dos formas: armoniosa y obsesiva. Cada una va atada a las bases filosóficas de la pasión. La obsesiva sugiere que la pasión se apodera de la razón y se pierde el control sobre ella. Mientras que la armoniosa sugiere que la pasión puede coexistir en armonía con la razón porque se puede controlar (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>; Vallerand, 2015). La diferencia fundamental entre la pasión armoniosa y la pasión obsesiva es la forma en que la persona internaliza el trabajo (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>; Vallerand & Houliort, 2003). La pasión obsesiva se asocia con una internalización controlada que se caracteriza por las contingencias adscritas al trabajo. Por tanto, las personas apasionadas obsesivamente suelen considerar el trabajo importante por las presiones o los resultados que le adscriben al mismo. Consecuentemente, las personas apasionadas obsesivamente tienen un impulso interno para desempeñarse en el trabajo por una persistencia rígida que desarrollan (Vallerand et al., 2003<sup>a</sup>; Vallerand, 2015). Por otro lado, la pasión armoniosa se asocia con una internalización integrada. Las personas que logran este tipo de internalización identifican la importancia inherente de la actividad y lo integran en su auto-concepto de forma armoniosa (Mageau et al., 2009). A diferencia de las personas con una pasión obsesiva, aquellas con una pasión armoniosa logran controlar su deseo o el impulso de involucrarse en la actividad (Vallerand et al., 2003<sup>a</sup>).

En el contexto organizacional se ha estudiado el efecto de la pasión por el trabajo. Se ha encontrado que la pasión armoniosa correlaciona positivamente con: *flow*, concentración (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>; Forest, Mageau, Sarrazin & Morin, 2011), afecto positivo, (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>), bienestar psicológico, compromiso afectivo, vitalidad (Forest et al., 2011), alto desempeño (Ho, Wong & Lee, 2011), satisfacción de vida (Birkeland & Buch, 2014), mayor percepción de apoyo y control, menor percepción de sobrecarga (Lavigne, Forest, Fernet & Crevier-Braud, 2014), menos *burnout* (Vallerand, Paquet, Philippe & Charest, 2010),

así como engagement (Birkeland & Buch, 2014). Es evidente que la pasión armoniosa se relaciona mayormente con resultados positivos. Por otro lado, se ha encontrado que la pasión obsesiva se relaciona con: malestar psicológico, afecto negativo, persistencia rígida (Vallerand et al., 2003<sup>a</sup>; Forest et al., 2011), mayor percepción de sobrecarga (Lavigne et al., 2014) y mayor *burnout* (Birkeland & Buch, 2014; Vallerand et al., 2010).

De acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior, mayores niveles de pasión armoniosa se relacionan con procesos psicológicos que previenen efectos nocivos en la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, ¿qué factores pueden potenciar la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa? Entendemos que la autonomía en el trabajo puede fortalecer dicha relación.

## **Autonomía en el Trabajo**

La autonomía en el trabajo es un recurso organizacional que está influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos, que pueden llevar a que la persona se sienta motivada, responsable y con la confianza en su capacidad de lograr unos resultados según el trabajo que tiene que llevar a cabo (Baard, Ryan & Deci, 2004; Hackman & Oldham, 1976). Hackman y Oldham (1976) definen la autonomía como el grado en el que el trabajo de un individuo puede proveerle un nivel sustancial de libertad, independencia, determinación y discreción en cuanto a cómo ejecutar su trabajo y el tiempo en que lo realizará. Los resultados generados en un puesto de trabajo, que tenga altos niveles de autonomía, serán a consecuencia de los esfuerzos, las iniciativas y las decisiones que tome el individuo, en vez de depender de las instrucciones o los procedimientos pre establecidos por la organización para esto. Hackman y Oldham mencionan que la autonomía puede llevar a que la persona tenga un gran sentido de responsabilidad por los resultados del trabajo que realiza, ya sean estos resultados exitosos o no.

Según la teoría de autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) la autonomía es considerada una necesidad psicológica innata en el individuo. Los autores señalan que esta necesidad es presentada como el poder elegir y el sentimiento de ser el iniciador de las acciones de uno mismo. Deci y Ryan (2000) establecen que cuando el individuo ha logrado satisfacer esta necesidad de autonomía, y otras necesidades psicológicas, dirigirá su comportamiento a realizar aquellas tareas y actividades que encuentra interesantes e importantes.

Por otra parte, Baard et al., (2004) indican que aquellas organizaciones de trabajo que crean un contexto social en el cual se apoye la autonomía pueden llegar a promover la automotivación, el bienestar y un mejor desempeño del trabajo. Por tanto, para los autores la autonomía se refiere más a un clima interpersonal creado por el intercambio relacional entre el gerente y los empleados (e.g. establecer metas, toma de decisiones y planificación). Para efectos de este estudio, deseamos explorar si la autonomía puede fortalecer la relación entre centralidad y pasión.

### **Desempeño Intra rol y Extra rol**

De acuerdo con Katz (1964) los roles asignados en el trabajo deben ser desempeñados con cierto nivel de calidad y cantidad. Van Dyne, Cummings y McLean (1995) definen el concepto de desempeño intra rol como “las conductas que son requeridas o esperadas como parte de desempeñar las tareas y responsabilidades asignadas a un rol” (p. 222); mientras que el desempeño extra rol se define como “las conductas que benefician a la organización (o que tiene la intención de beneficiar la organización) que son discrecionales y van más allá de las expectativas de rol existentes” (p. 218). Para efectos de este estudio, deseamos explorar aquellos factores que pueden ser antecedentes de ambas formas de desempeño (intra y extra rol).

### **Autonomía y Pasión**

Existe evidencia de la relación positiva entre la autonomía y la pasión armoniosa por el trabajo. En el estudio de Mageau et al. (2009) se encontró que una

persona en un ambiente donde se propicia la autonomía es más propensa a desarrollar una pasión armoniosa por la actividad. De acuerdo con este estudio, los ambientes que propician la autonomía son clave en el desarrollo de la pasión armoniosa, porque de esta manera las personas no adscriben contingencias por las expectativas de su entorno social. Por tanto, las personas en un contexto laboral donde se apoya la autonomía del empleado son más propensas a desarrollar una pasión armoniosa por su trabajo. Este hallazgo concuerda con la teoría de la autodeterminación, la cual sugiere que las personas participan en diversas actividades para lograr satisfacer su necesidad de autonomía, competencia y relación. Si la persona logra satisfacer estas necesidades, se lleva a cabo una integración coherente de la actividad en su identidad donde los comportamientos resultantes son impulsados por el deseo o disfrute de la persona (Deci & Ryan, 2000).

Por otro lado, el modelo vitamínico de Warr (1987) sugiere que la autonomía puede ser un agente catalizador en el desarrollo de placer y activación en el trabajo. El modelo se centra en los efectos que la sobre estimulación o la baja estimulación tiene sobre la salud psicosocial y posee como característica distintiva el estudio del efecto de las características del puesto denominadas como vitaminas en la salud psicosocial. El modelo propone que los puestos psicológicamente sanos deben diseñarse de manera que presenten las doce vitaminas laborales, siendo estas: oportunidad de control, uso de habilidades, metas generadas externamente, variedad de las tareas, claridad ambiental, oportunidad para el contacto social, salario justo, seguridad física en el trabajo, una posición social valorada, supervisión adecuada, una perspectiva de desarrollo de la carrera profesional y equidad en el trabajo (Warr, 1987; Warr, 2013; Salanova, 2009).

El modelo vitamínico de Warr (1987), al igual que la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), hacen un hincapié en los factores del contexto social y su influencia

en los niveles de activación o bienestar del empleado (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994; Ryan & Deci, 2000; Warr, 2013). Por tal motivo, la autonomía es un factor del contexto social que puede influir en los niveles de pasión armoniosa. De igual manera, el modelo vitamínico de Warr (1987) ofrece un marco explicativo de cómo la autonomía modera la relación entre centralidad y pasión armoniosa. En un estudio realizado por Perttula (2004) se encontró que la autonomía en el trabajo se relaciona positivamente con la pasión por el trabajo. Cuando coinciden las percepciones de autonomía (poder decisional sobre cuándo y cómo hacer el trabajo) con los aspectos del trabajo que las personas valoran del mismo (centralidad), esto hace que los individuos aumenten su nivel de disfrute y control de aquello que están fuertemente inclinados a hacer.

## Centralidad y Pasión

Cabe destacar que en la literatura revisada existe un vacío que explore la relación entre la centralidad y la pasión por el trabajo. Ante este vacío, identificamos investigaciones que analizan, desde distintas perspectivas nuestras variables de estudio. Uno de estos estudios fue el que realizaron Murnieks, Mosakowski y Cardon (2011; 2014) quienes, basándose en la teoría de la identidad (Stryker & Burke, 2000), exploraron la relación entre la pasión y la centralidad de la identidad empresarial. Murnienks et al., (2011) desarrollaron y pusieron a prueba una “teoría de la pasión hacia el emprendimiento (*entrepreneurial passion*)” para explorar si existía relación entre la identidad individual y la pasión hacia el emprendimiento, y entre la pasión empresarial y el comportamiento de emprendimiento. Los hallazgos de ambos estudios confirmaron que la pasión aumentaba o disminuía en relación con la centralidad de la identidad empresarial de los participantes.

Es decir, cuando el individuo percibe y/o le otorga un alto grado de importancia (centralidad) a su identidad empresarial, mayor será su pasión por ejercer actividades emprendedoras. Según Murnieks, et al., (2011, 2014) un

individuo tendrá mayores niveles de pasión en la medida en que realice funciones ligadas a actividades que considere importantes en su vida. Por tanto, los factores que influyen en la importancia percibida del trabajo también pueden influir en la pasión que se experimente. Los autores sostienen que los individuos están más propensos a sentir pasión en la medida en que las actividades laborales sean importantes (centrales) y tengan congruencia con su identidad.

Según la teoría de la identidad (Stryker & Burke, 2000) todas las identidades comienzan como roles sociales. Estos roles encarnan los comportamientos y significados atribuidos a ciertas categorías sociales (por ejemplo, ser empresario, médico, maestro y otras). Los individuos aprenden lo que significa el trabajo a través de observar primero cómo la sociedad interpreta ese rol particular. Las identidades se forman cuando estos roles son internalizados por un individuo en su esquema cognitivo.

## **Pasión y Desempeño**

Si hay algo característico de la pasión por el trabajo es que posee elementos tanto afectivos como cognitivos que componen la fuerte inclinación que tienen los empleados apasionados hacia su trabajo. El primer elemento es afectivo por naturaleza, capturando el disfrute intenso del trabajo; por otro lado, el elemento cognitivo captura la importancia percibida o el significado que tiene el trabajo para la persona de manera tal que lo internaliza y define (Vallerand et al., 2003<sup>b</sup>). En el contexto laboral, la pasión armoniosa está asociada con una internalización voluntaria y autónoma del trabajo, esto significa que el individuo de manera libre y voluntaria percibe el trabajo como algo importante debido a las características del trabajo en sí. Las personas que poseen pasión armoniosa por su trabajo lo hacen porque ellos eligen hacerlo, no por alguna presión externa o algún posible resultado que se pueda derivar de su trabajo como, por ejemplo, la aprobación social o los reconocimientos (Ho et al., 2011).

Este aspecto explica por qué las personas con altos niveles de pasión por el trabajo a su vez poseen altos niveles de desempeño intra rol y extra rol, y es que la pasión armoniosa trabaja como un mecanismo motivacional a la hora de cumplir con las exigencias del trabajo y con lo que la organización espera de estas personas. Los empleados apasionados ven las características y demandas de su trabajo como algo importante así que por esa razón cumplen con las responsabilidades adscritas a su rol estipuladas formalmente por la organización; en otras palabras, tienen un buen desempeño intra rol. El efecto motivacional no queda ahí, ya que la internalización voluntaria del trabajo provoca que el desempeño extra rol también aumente haciendo que los empleados apasionados den esa “*milla extra*” que tanto las organizaciones valoran, y realicen funciones que tal vez no están dentro de lo que la organización espera que hagan. Sin embargo, por más armoniosa que sea la pasión de un individuo hacia su trabajo, debe existir un balance cuando hablamos de desempeño extra rol.

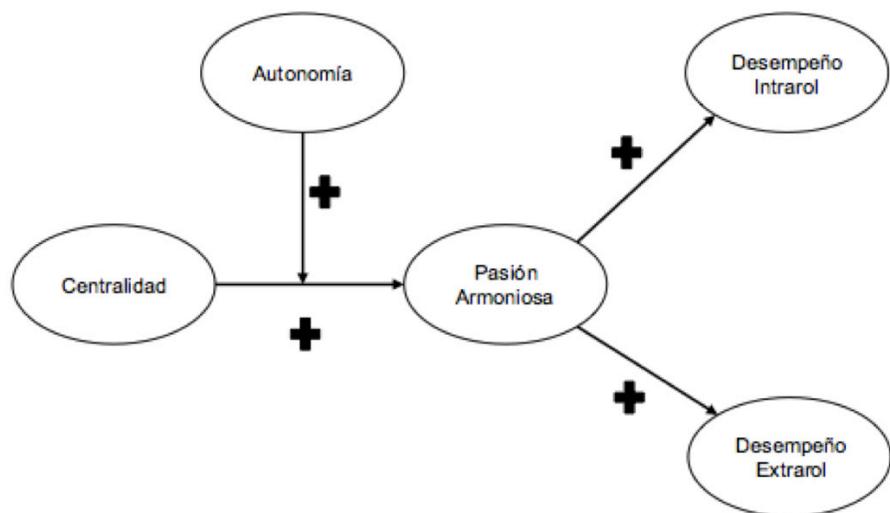
En una investigación realizada por Astakhova (2015) se encontró que existe una relación curvilínea invertida entre la pasión armoniosa en el trabajo y el desempeño extra rol, indicando que ambos constructos están positivamente relacionados hasta un punto, luego altos niveles de pasión armoniosa están asociados con un descenso en el desempeño extra rol. Según el autor, ya que el balance entre las actividades relacionadas y no relacionadas con el trabajo es esencial para las personas apasionadas de manera armoniosa los mismos intentarán preservar sus propios recursos y restaurar su balance general reduciendo su nivel de desempeño extra rol.

Tomando en consideración la literatura revisada, el propósito del presente estudio es explorar si la centralidad, la pasión armoniosa y la autonomía pueden ser antecedentes del desempeño intra y extra rol en una muestra de empleados en Puerto Rico. Esto ayudará a

brindar más información sobre los procesos psicológicos de los comportamientos laborales y cómo la autonomía pueda moderar la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa. Este estudio pretende aportar al conocimiento existente sobre los aspectos laborales que potencian el bienestar psicosocial de los trabajadores en Puerto Rico.

Es de suma importancia auscultar estas relaciones e identificar las variables en las cuales enfocar gestiones de desarrollo dirigidas a influir de manera positiva, con el fin de potenciar ambientes de trabajo más eficientes y saludables. Esta investigación provee nuevas vías de estudio y pretende aportar a la literatura científica sobre los antecedentes y consecuencias de la pasión en el trabajo.

**Figura 1.**



### Modelo hipotetizado

A la luz de lo expuesto con anterioridad proponemos que:

$H_1$ : La autonomía fortalece la relación entre la centralidad del trabajo y la pasión armoniosa ( $H_{1a}$ ), mientras que la relación entre la centralidad del trabajo y el desempeño (intra y extra rol), está mediada por la pasión armoniosa ( $H_{1b}$ ).

## Método

### Participantes

La muestra obtenida por disponibilidad estuvo compuesta por 1,016 personas de 21 años o más que trabajan en Puerto Rico. La mayoría (65%) son mujeres y sus edades fluctuaron entre 21 y 78 años, con un promedio de 36.02 años ( $DE=10.97$ ). El 39% de la muestra indicó que posee un grado académico de bachillerato (licenciatura).

El número de años trabajando fluctuó desde menos de un año hasta 54 años ( $M = 12.44$ ,  $DE=10.51$ ). La mayoría de los participantes indicó que trabaja en una organización privada (69.4%). En cuanto al tipo de industria, el 22% se ubica en el área de servicio. La mayoría de las personas (78.2%) informó que tiene un empleo a tiempo completo. Por último, un 71.2% indicó que no realiza tareas de supervisión.

### Instrumentos

**Hoja de datos demográficos.** El cuestionario de datos generales solicitó información referente al género, la edad, la preparación académica, el número de años trabajando, el tipo de organización donde trabaja, el sector de industria para la cual trabaja, si realiza tareas de supervisión y el tipo de jornada que lleva a cabo (a tiempo completo o a tiempo parcial).

**Escala breve de centralidad del trabajo.** Esta escala fue elaborada por Martínez Lugo, Rodríguez Montalbán y Andújar Rojas (2015), y cuenta con ocho ítems que se responden en un formato de respuesta tipo Likert que fluctúa desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*). La escala mide el grado de importancia que tiene el trabajo en la vida de una persona. Un ejemplo de ítem de esta escala es “*La importancia de una persona se mide por el trabajo que realiza*”. El índice de fiabilidad alfa de Cronbach es de .87.

**Escala de pasión armoniosa por el trabajo.** Esta escala fue elaborada por Vallerand et al., (2003<sup>b</sup>) y consta de siete ítems que se responden en un formato de respuesta tipo Likert que fluctúa desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de un ítem es, “*Este*

*trabajo es una pasión que todavía logro controlar*”. El índice de fiabilidad alfa de Cronbach es de .94.

**Escala de desempeño (intra-rol y extra-rol).** Esta escala fue elaborada por el equipo *WoNT* (Salanova, Cifre, Martínez & Llorens, 2007) y está compuesta por seis ítems (3 ítems de desempeño intra rol y 3 ítems de desempeño extra rol) con un formato de respuesta tipo Likert que fluctúa desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de un ítem de la escala de desempeño intra-rol es “*Logro los objetivos del trabajo.*”, mientras que un ejemplo de un ítem de la escala de desempeño extra-rol es “*Realizo funciones que no son requeridas pero que mejoran la imagen de la organización*”. La escala de desempeño intra-rol obtuvo un valor alfa de Cronbach de .93, mientras que la escala de desempeño extra-rol obtuvo un valor alfa de Cronbach de .84.

**Escala de autonomía.** Esta escala fue elaborada por el equipo *WoNT* (Salanova et al., 2007) y consta de cuatro ítems con un formato de respuesta tipo Likert que fluctúa desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de un ítem de la escala es “*En mi trabajo tengo la autonomía para hacer mis tareas de la forma que crea más conveniente*”. El índice de fiabilidad alfa de Cronbach es de .96.

#### **Procedimiento para Recopilación y Análisis de los Datos**

La investigación contó con la aprobación de la junta de revisión ética institucional de la Universidad Carlos Albizu que salvaguarda los derechos de los participantes. A los participantes se les garantizaron sus derechos de voluntariedad, anonimato, confidencialidad y el poder abandonar el estudio en el momento en que lo desearan.

Los participantes fueron contactados por redes sociales, correo electrónico y de forma individual. De la totalidad de la muestra, 501 participantes completaron los cuestionarios a través de la plataforma *QuestionPro*® y el restante 515 respondió los mismos en la modalidad de papel

y lápiz. Una vez recopilada la información, esta fue entrada en una plantilla de datos en el programa SPSS v23. No se encontraron diferencias significativas en las puntuaciones de las variables por tipo de modalidad de recogida de datos<sup>5</sup>. Se realizó un análisis descriptivo de los datos, correlaciones y análisis de mediación moderada con ecuaciones estructurales con el método de estimación *Partial Least Squares* (PLS) con el programa *WarpPLS v.6*.

## Resultados

### Correlaciones

Se calcularon las correlaciones  $r$  de Pearson entre las variables de centralidad, pasión armoniosa, autonomía, desempeño intra y extra rol. Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas entre las variables, excepto entre la centralidad y autonomía, así como centralidad con el desempeño intra rol. Las correlaciones fluctuaron entre .75 y .003, siendo la más alta entre desempeño intra-rol ( $r = .75$ ,  $p < .01$ ) y la menor entre autonomía y centralidad ( $r = .003$ ,  $p = .46$ ) (véase Tabla 1).

**Tabla 1**

*Correlaciones, Medias, Desviaciones Estándar, Varianza Media Extraídas y Fiabilidad Compuesta de las Variables (N = 1,021)*

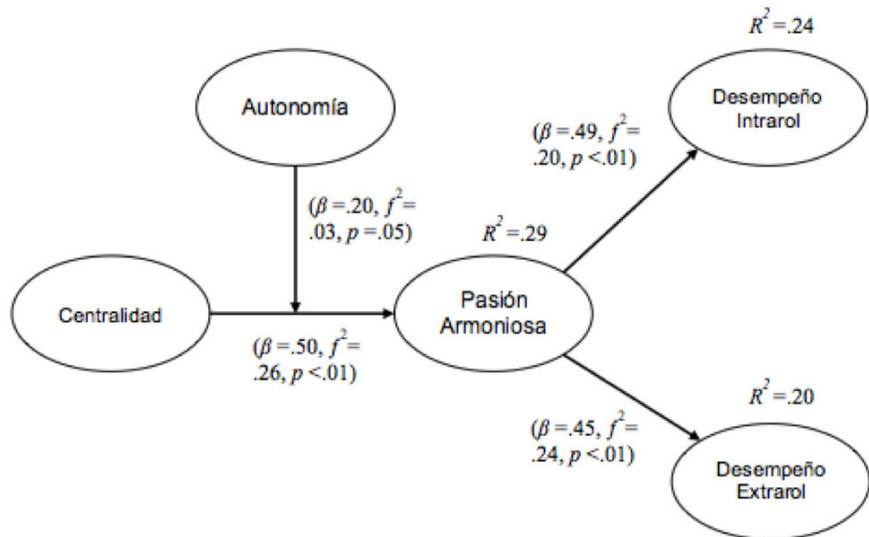
	M	DE	VME	FC	1	2	3	4
1. Centralidad	3.72	1.36	.74	.91				
2. Pasión armoniosa	5.06	1.38	.86	.94	.32**			
3. Autonomía	5.10	1.31	.84	.91	.003	.29**		
4. Extra rol	5.44	1.18	.87	.91	.07*	.28**	.46**	
5. Intra rol	5.67	1.09	.94	.96	.04	.29**	.55**	.75**

*Nota:* \*\* =  $p < .01$ ; \* =  $p < .05$ ; M = media, DE = desviación estándar, VME = varianza media extraída; FC = fiabilidad compuesta.

Se procedió a poner a prueba un modelo de mediación donde la pasión armoniosa media la relación entre la centralidad y el desempeño intra y extra rol. Los resultados revelan que la centralidad se relaciona positivamente con la pasión armoniosa ( $\beta = .50$ ,  $f^2 = .26$ ,  $p < .01$ ). Del mismo modo, la pasión armoniosa se relaciona positivamente con el desempeño intra rol ( $\beta = .49$ ,  $f^2 = .24$ ,  $p < .01$ ) y con el desempeño extra rol ( $\beta = .45$ ,  $f^2 = .20$ ,  $p < .01$ ). Luego se procedió a poner a prueba el rol moderador de la autonomía en

la relación de centralidad y la pasión armoniosa. Los resultados revelan un efecto de interacción significativo de la autonomía en la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa ( $\beta = .20$ ,  $f^2 = .03$ ,  $p = .05$ ) (véase Figuras 1 y 2). El análisis condicional del efecto de moderación evidencia que a medida que aumenta la autonomía, también aumenta el efecto de la centralidad en la pasión armoniosa, siendo este efecto significativo en los tres niveles de autonomía (bajo, medio y alto). Por último, el efecto indirecto de la centralidad en el desempeño intra rol es  $.23$ ,  $f^2 = .04$ ,  $p = .005$  y en el desempeño extra rol  $.25$ ,  $f^2 = .05$ ,  $p = .002$ . El modelo final explica un  $R^2 = .29$  de la pasión armoniosa, un  $R^2 = .20$  del desempeño extra rol y un  $R^2 = .24$  del desempeño intra rol.

**Figura 2.**

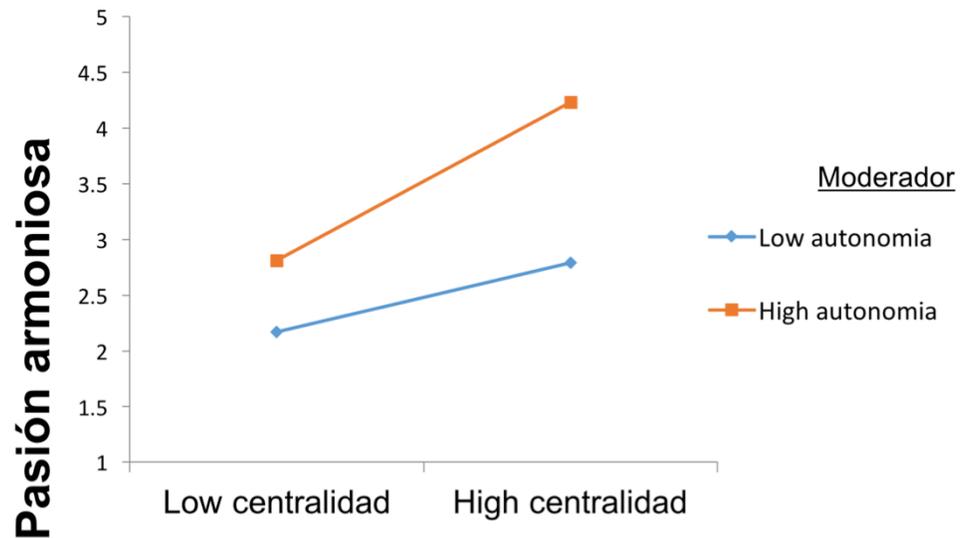


Modelo de mediación moderada

**Tabla 2****Efecto Condicional de la Autonomía en la Relación entre la Centralidad y la Pasión Armoniosa**

Autonomía	Efecto	Error estándar	LIIC	LSIC
-1.3217 (nivel bajo)	.33*	.048	.2102	.4311
.00 (nivel promedio)	.36*	.033	.2987	.4300
1.3217 (nivel alto)	.39*	.047	.3001	.4859

Nota: \* =  $p < .001$ . Los valores de los niveles del moderador se establecen en función de +1 y -1 desviaciones de la media.

**Figura 3.****Análisis de las pendientes del efecto de moderación****Discusión**

El propósito principal de esta investigación fue estudiar la relación entre la centralidad, la pasión armoniosa, la autonomía y el desempeño intra y extra rol en una muestra de empleados en Puerto Rico. A partir de los resultados antes expuestos, se evidencia que la relación entre la centralidad y el desempeño intra y extra rol está mediada por la pasión armoniosa. A su vez la autonomía modera la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa.

El modelo puesto a prueba establece que la centralidad del trabajo predice positivamente el desempeño intra y extra rol, a través de la pasión armoniosa. Es decir, las personas otorgan un alto nivel de importancia al trabajo y lo consideran una parte

significativa de su identidad. Las personas con alta centralidad son más propensas a desarrollar una pasión armoniosa por el trabajo. Esencialmente, el trabajo refleja una parte de la identidad de la persona que considera importante y central en su vida, por lo que desarrolla la inclinación hacia él (Vallerand, 2015; Vallerand et al, 2003<sup>b</sup>). Los resultados refuerzan los planteamientos expuestos por Murnieks et al. (2011) y Murnieks et al. (2014) quienes establecen que las personas experimentarán más pasión en la medida que el trabajo sea una parte central en su identidad. Además, la magnitud de la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa es aumentada si la persona percibe altos niveles de autonomía en su trabajo ya que satisface sus necesidades inherentes. Al tener un contexto laboral donde se apoya la autonomía, la persona es más propensa a integrar el trabajo de manera coherente en su identidad sin la existencia de presiones externas (Mageau et al., 2009; Ryan & Deci, 2000). Estos resultados refuerzan lo expuesto por el modelo vitamínico de Warr (1987), el cual sugiere que los recursos laborales, tales como la autonomía, funcionan como vitaminas en la salud psicosocial. En este proceso, la percepción de tener el poder decisional de cómo y cuándo hacer su trabajo permite que la persona maneje sus expectativas sin presiones externas. Por tanto, puede extraer un disfrute inherente del trabajo que considera central (Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2000). En la medida que la persona percibe tener estas vitaminas, puede desarrollar placer y activación en el trabajo. Por tanto, la autonomía actúa como una vitamina potenciadora en la relación entre la centralidad y la pasión armoniosa. Este proceso psicológico resulta en mayores niveles de pasión armoniosa.

De acuerdo con los resultados, el mecanismo mediador entre la relación de la centralidad y el desempeño intra y extra rol es la pasión armoniosa. Estos datos concuerdan con los resultados de Ho et al. (2011) los cuales establecen que la pasión armoniosa influye en el desempeño laboral. Esto sugiere que las personas con una pasión armoniosa tienden a considerar su trabajo importante en sus vidas, por lo que derivan un mayor sentido de placer de su trabajo. Por tal motivo, las personas apasionadas armoniosamente cumplirán con

las exigencias intra rol en su trabajo para experimentar ese nivel de activación. De igual manera, estarán dispuestos a cumplir con las exigencias extra rol y ser capaces de dar la “milla extra”.

### **Implicaciones Prácticas y Teóricas**

El presente estudio muestra diferentes contribuciones teóricas y prácticas. A nivel teórico, la investigación aporta conocimiento sobre el rol mediador de la autonomía y la pasión armoniosa en la centralidad del trabajo, el desempeño intra rol y el desempeño extra rol. Asimismo, contribuye a conocer más sobre los aspectos psicosociales de los constructos dentro de la psicología positiva. Además, robustece la aplicabilidad de diversas teorías tales como teoría de autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), teoría de identidad (Stryker & Burke, 2000), así como el modelo vitamínico de Warr (2013).

Por otra parte, el modelo presentado sirve como marco referencial para estimular a las organizaciones a crear condiciones donde se propicie la autonomía en los empleados y puedan desarrollar pasión armoniosa. Por ejemplo, las organizaciones pueden diseñar puestos de trabajo con metas retantes y alcanzables que fomenten la autonomía en los empleados. Una práctica puede ser crear proyectos especiales para aquellos puestos donde no se tiene completa autonomía y así le brinden la oportunidad al empleado de tener la responsabilidad de su propio trabajo, manejar el tiempo y la independencia de tomar decisiones.

Al igual, pueden desarrollar equipos de trabajo con metas y objetivos específicos para impulsar la autonomía. La tarea en equipo requerirá que los miembros puedan confiar en la capacidad de sus pares en cuanto a ser autónomos y eficaces en su ejecución (Jungert, Koestner, Houliort & Schattke, 2013). Es decir, es más probable desarrollar una pasión armoniosa en un ambiente donde se satisfacen las necesidades de autonomía (Vallerand et al, 2003<sup>b</sup>; Vallerand et al., 2003<sup>a</sup>; Vallerand, 2015).

### **Limitaciones y Fortalezas**

Luego de llevar a cabo este estudio se han podido identificar ciertas limitaciones, que aunque no resultaron en un cambio significativo de los resultados, sí son áreas a trabajar para futuras investigaciones. Una de las limitaciones de esta investigación es que es un estudio transversal por lo que desconocemos si los resultados se mantendrán a través del tiempo. Sin embargo, este estudio brinda una mirada actual de cómo se da la relación de estos factores en esta muestra de empleados en Puerto Rico. Por otro lado, el muestreo utilizado fue uno por disponibilidad por lo que no se pueden generalizar los resultados. No obstante, el estudio cuenta con una muestra heterogénea de 1,016 participantes lo que permitió recolectar información de diversos grupos de edades y sectores de servicio.

### **Futuras Investigaciones**

Para estudios futuros se recomienda que el desempeño (intra y extra rol) sea evaluado por supervisores en vez de por los mismos participantes. Por otro lado, para la comprensión cultural, es recomendable hacer estudios similares con culturas colectivistas o culturas que le otorguen un alto valor al trabajo para profundizar en la comprensión de las relaciones de estas variables u otras en el desempeño intra y extra rol. En este sentido, se recomienda investigar cómo los valores culturales pueden afectar las relaciones entre estas variables. Esto debido a que hay evidencia que señala pues en la cultura puertorriqueña, las personas tienden a priorizar los aspectos familiares que a los laborales (Pérez, 1997).

### **Conclusión**

Brindar libertad e independencia en la toma de decisiones sobre el momento y el lugar para realizar el trabajo puede ser el principio de promover puestos de trabajo autónomos. Desarrollar altos niveles de autonomía en personas que le han otorgado una importancia central al trabajo en sus vidas, permitirá que se desencadenen esfuerzos, iniciativas y altos niveles de responsabilidad por el trabajo que se realiza. Finalmente, se desatará la pasión armoniosa por el trabajo, promoviendo que el empleado cumpla con sus tareas y responsabilidades de manera exitosa.

El desafío que enfrentó Steve Jobs en el 2005, mientras dirigía su discurso a un grupo de estudiantes en la Universidad de Stanford, era explicar la fórmula para lograr que el trabajo fuera genial. Su consejo a los estudiantes fue que dirigieran sus esfuerzos hacia algo que consideraran importante. El presente estudio añade a las palabras de Jobs, el plantear que las organizaciones pueden potenciar un trabajo genial al ofrecer el espacio a sus empleados para decidir cómo y cuándo hacer su trabajo.

## Referencias

- Astakhova, M. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 130*(2), 361-374.
- Baard, P.P, Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Birkeland, I. K., & Buch, R. (2014). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion, 39*(3), 392–408.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review, 34*(3), 511–532. <http://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>
- Carlson, D.S., & Kacnar, K.M. (2000), Work-family conflict in the organisation: Do life role values make a difference? *Journal of Management, 26*(5), 1031-1054.
- Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62*(1), 119-142. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). “Work is my passion”: The different affective, behavioral, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne, 28*(1), 27–40.
- Hackman, R. J., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies, 48*(1), 26–47.
- Jobs, S. (2005). *Text of Steve Jobs' commencement address*. Recuperado de <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology, 153*(6), 651–666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-146.
- Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(4), 255–265.

- Mageau, G. a., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601–646. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>
- Martínez Lugo, M., Rodríguez Montalbán, R. & Andújar Rojas, C. (2015). *Escala breve de centralidad en el trabajo*. Manuscrito en preparación. Universidad Carlos Albizu.
- MOW, International Research Team. (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Murnieks, C., Mosakowski, E., & Cardon, M. (2011). Pathways of fire: An empirical look at entrepreneurial passion. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(4), 138-150.
- Murnieks, C., Mosakowski, E., & Cardon, M. (2014). Pathways of passion: Identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs. *Journal of Management*, 40(6), 1583-1606.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., & Stone-Romero, E.F (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Pérez-Santiago, J. A., (1997). *Comparación de los intereses centrales y la satisfacción de vida del empleado con VIH/SIDA y el empleado sin VIH/SIDA*. (Disertación doctoral inédita). Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Pérez-González, J.D. & Díaz Villela, L. (2005). *La centralidad del trabajo* (Edición Gestión del Conocimiento). Washington: Lulu Press.

- Perttula, K. (2004). *The POW factor: Understanding and igniting passion for one's work* (Unpublished dissertation). University of Southern California, Los Angeles, California. Retrieved from <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll16/id/523891>
- Perttula, K. H. & Cardon, M. S. (2012). Passion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 190-200). Nueva York: Oxford University Press.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1), 68-78.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves organizational performance: work events and work centrality relationships. *Human Resource Development International*, 13(4), 379-392.
- Stryker, S., & Burke, P. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Vallerand, R. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Nueva York: Oxford University Press.

- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. a, Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–67.
- Vallerand, R.J, & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In D. Skarlicki, S. Gilliland & D. Steiner (Eds.), *Social issues in management* (Vol. 3, pp. 175–204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78(1), 289–312.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Mc Lean, J. (1995). Extra role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied water). *Research in Organizational Behavior*, 27, 215- 285.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99–106. <http://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326. <http://doi.org/10.1177/1534484309338171>

## **Notas al calce**

<sup>4</sup>Para facilitar la lectura, los autores han optado por hacer uso del género masculino para referirse a personas de todos los géneros.

<sup>5</sup>Debido a la extensión de los análisis, los mismos no se incluyeron en el texto, pero los mismos están disponibles si se solicitan al primer autor.