

¿PODEMOS APASIONARNOS POR EL TRABAJO?: UNA REVISIÓN DE LA PASIÓN PARA EL TRABAJO

CAN WE BE PASSIONATE ABOUT OUR WORK? A REVIEW ON PASSION AT WORK

Ana Lisbona Bañuelos¹, Francisco José Palací Descals¹ y Miguel Bernabé Castaño²

¹Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. ²Centro Universitario de la Defensa. Academia General Militar

Es posible distinguir entre dos tipos de pasión: la pasión armoniosa y la obsesiva, así el modelo teórico denominado *Dualistic Model of Passion (DMP)* (Vallerand et al., 2003) afirma que las actividades pueden ser internalizadas en la propia identidad a través de dos procesos que se corresponden con estos dos tipos de pasión. El presente trabajo pretende revisar los estudios empíricos que abordan el constructo de pasión en el trabajo. Para ello, se ha realizado una búsqueda bibliográfica en la base de datos PsycINFO. El periodo de búsqueda se centra en los cinco últimos años y se han seleccionado aquellos artículos con diseño empírico y cuantitativo. Se han obtenido un total de 90 registros donde se estudia la pasión en el ámbito laboral. Se observa que la pasión ha sido estudiada como un recurso personal, con respuestas asociadas a la satisfacción, bienestar y desempeño.

Palabras clave: Pasión, Satisfacción, Bienestar, Desempeño.

Two types of passion can be distinguished: *harmonious passion and obsessive passion*. The *dualistic model of passion (DMP)* (Vallerand et al. 2003) posits that activities can be internalized in one's identity by two different processes, each of them leading to the two aforementioned types of passion. The aims of the paper are to review the empirical studies related to the construct passion at work. We review some empirical evidence from the PsycINFO database. The search focuses on the last five years and we have selected articles with empirical and quantitative designs. We obtained a total of 90 records in which passion in the workplace is studied. The results show that passion has been studied as a personal resource, and is related to satisfaction, well-being and performance.

Key words: Passion, Satisfaction, Well-being, Performance.

El estudio de la pasión se puede enmarcar en el conjunto de investigaciones que tienen por objeto el análisis de todas aquellas conductas que se relacionan con aspectos positivos de las personas, como se mostrará en este trabajo. Su estudio irrumpió con fuerza en el ámbito de la psicología positiva de la mano del profesor canadiense Robert Vallerand, nombrado en el 2013, presidente de la (IPPA) la International Positive Psychology Association.

Siguiendo la propuesta de Vallerand la pasión se define como una fuerte inclinación hacia una actividad que gusta a las personas y que se considera importante en su vida, sobre la que se invierte tiempo y energía. Se han realizado diversos estudios sobre la pasión en el contexto profesional (Bernabé, Lisbona, Palací, y Martín-Aragón, 2014; Serrando, 2014) y éste será el contexto en el que nos centraremos. Aunque el estudio de la pasión se ha extendido a muy diversas áreas que van desde las compras por internet (Wang y Yang, 2008) al baile (Chamarro, Martos, Parrado y Oberst, 2011).

Desde la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1991), podemos responder a la pregunta *¿cómo una actividad concreta se convierte en pasión?* Se puede afirmar que las personas tienen una tendencia natural a internalizar algunas actividades en el *self*. Dependiendo de la importancia y el valor de estas

actividades eventualmente llegan a ocupar una parte central en la identidad de la persona. Así, si una actividad es altamente valorada y se ha convertido en un aspecto central de la propia identidad, se convierte en una actividad que autodefine a la persona y la actividad se convierte en pasión.

Es posible distinguir varios tipos de pasión. Vallerand y su equipo (Ej. Verner-Filion, Lafreniere y Vallerand, 2012) proponen un modelo para explicar la pasión en el que se distingue entre dos tipos de pasión: la obsesiva y la armoniosa. Mientras que la pasión armoniosa se refiere a una internalización autónoma que permite a la persona elegir abordar una actividad que le gusta, y esta actividad pese a ser muy importante para uno mismo, su presencia no es agobiante y le deja espacio para otros intereses vitales. Las personas se sienten obligadas a realizar la actividad, pero al mismo tiempo, se sienten autónomas y deciden libremente hacerlo. En contraposición, la pasión obsesiva frustra esta adaptación positiva y genera, no sólo un afecto negativo, sino también una persistencia sin flexibilidad o rígida.

Para poder responder a la pregunta que acabamos de plantear *¿cómo una actividad se convierte en pasión* en el ámbito académico y en el laboral?, es importante detectar cuál es el proceso psicológico involucrado mediante el cual el interés por una actividad se convierte en pasión. Vallerand y Houffort (2003) identificaron dos procesos, incluidos en la definición de ambos tipos de pasión: la valoración de la actividad y la internalización de la actividad como parte de la propia identidad. Los estudios que se han realizado en este contexto proponen el Modelo Dualístico de Pasión donde se identifican una serie de

Correspondencia: Lisbona Bañuelos. Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Calle Juan del Rosal, 10. 28040 Madrid. España. E-mail: amlisbona@psi.uned.es

respuestas afectivas en función del tipo de pasión experimentada con el desarrollo de la actividad. En primer lugar, señalan los resultados afectivos positivos para la pasión armoniosa y negativos para la pasión obsesiva, destacando entre los positivos el *flow* y entre los negativos, la ansiedad. En la pasión armoniosa la actividad es libremente importante para uno mismo, sin importar otras contingencias, en cambio en la pasión obsesiva, la actividad apasionante se asocia a contingencias inter o intra personales, como los sentimientos de autoestima, la aceptación social o la excitación incontrolable, la persona siente una compulsión interna a realizar la actividad aunque no debería hacerlo, por ello le causa conflicto con otras tareas o roles, la persona sentirá emociones negativas y asumirá importantes costes personales al no haber atendido otras tareas o roles. Asimismo y debido a las presiones internas que siente, la persona no puede dejar de pensar en la actividad cuando está realizando otras tareas, no puede centrar la atención en otras actividades y ello le impide disfrutar de las mismas (Chamarro, Martos, Parrado y Oberst, 2011).

En cambio con la pasión armoniosa las personas sienten control sobre la actividad, pueden elegir el momento de realizarla, las personas perciben poco conflicto entre la actividad que les apasiona y otras actividades y roles, esta autonomía resulta vital para reducir la sensación de sentimientos negativos. En este caso la persona es persistente en la realización de la actividad, pero hay una flexibilidad racional, si la persona encuentra alguna dificultad, u obtiene resultados negativos, puede reducir la actividad, ajustarla, etc... Sin embargo, con la pasión obsesiva la actividad ha tomado el control de la persona.

Aunque el concepto de pasión ha sido definido y contrastado empíricamente, creemos que es importante establecer las diferencias con otros términos relacionados que aplicamos en el entorno laboral y profesional.

Conceptos relacionados

Tanto la pasión como la motivación intrínseca, presentan similitudes y diferencias. Ambos constructos tienen una relación con una actividad. Sin embargo, se diferencian en el grado que ocupa en la identidad de la persona. Las personas que están intrínsecamente motivadas libremente se comprometen en una actividad y de la satisfacción inherente se deriva en compromiso con la actividad. Mientras que la pasión por una actividad llega a ser una parte central de la identidad de la persona y esto es lo que explica el desarrollo de la actividad.

Atendiendo a las definiciones propuestas por los autores, la definición de Vallerand y Houliort (2003), habla de una fuerte inclinación hacia una actividad que gusta a las personas por que se considera importante, sobre la que se invierte tiempo y energía y, del mismo modo, en la dimensión vigor del *engagement*, de acuerdo a la definición de Schaufeli y Bakker (2003), se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino, junto con la dimensión dedicación que se refiere a la manifestación de un sentimien-

to de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. De las definiciones se desprende que el ámbito de influencia de la pasión ocuparía un aspecto central en la identidad de la persona, mientras que el *engagement* se reduciría al ámbito laboral.

De acuerdo a la definición de la dimensión absorción del *engagement*, ésta parece no estar tan relacionada con la pasión, ya que de acuerdo a la definición anteriormente propuesta, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo 'pasa volando', y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. La pasión armoniosa parece pues un antecedente del *engagement*, ya que facilita la energía emocional, y la satisfacción en el trabajo, al permitir la realización de las tareas de manera flexible.

Sin embargo la pasión obsesiva se ha relacionado con la adicción al trabajo-, y al igual que esta se caracteriza por una compulsión interna que impide desvincularse del mismo aunque no estén en él (Serrano-Fernández, 2014).

En cuanto a las relaciones con *engagement*, partiendo del modelo de Recursos y Demandas de Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, (2001), se identifica claramente una fuerte relación entre la existencia de recursos en el entorno próximo de la persona y la generación de respuesta de *engagement*, mientras que en la ausencia de estos, la respuesta se debilitaría teniendo un mayor peso las demandas laborales. Sin embargo, la pasión explicaría la persistencia mantenida en situaciones donde se requiere una inversión personal importante, ejerciendo la propia actividad la fuerza motivacional necesaria en ausencia de recursos.

Con respecto al *burnout*, la pasión armoniosa podría funcionar como un protector contra el desgaste, ya que se relacionaría positivamente con la fuerza pero de manera negativa con las dimensiones del *burnout* (cinismo, agotamiento emocional y eficacia profesional).

Hechas estas consideraciones pasamos a revisar los estudios empíricos que abordan el constructo de pasión en el trabajo.

MÉTODO

Se revisó el constructo de pasión aplicado al contexto laboral en la base de datos *PsycINFO*. El criterio de selección de los descriptores tuvo como objetivo obtener el mayor número de trabajos empíricos que evaluaran la pasión por el trabajo. Se tomó como periodo los trabajos entre 2010 y 2015.

En cuanto a los descriptores que se utilizaron fueron *passion* y *work*. Se combinaron con el operador boleano AND. Los criterios de inclusión fueron que los trabajos tuvieran un diseño cuantitativo, artículos publicados en revistas con revisión por pares y que atenderían a los aspectos Motivación y Pasión en el trabajo. Se obtuvieron un total de 481 resultados, se filtró la búsqueda de acuerdo a los criterios expuestos. Se seleccionaron 281 artículos que provenían de revistas. Posteriormente, se seleccionaron 56 estudios con metodología cuantitativa, obteniendo finalmente un total de 20 artículos que estudian la pa-

sión en el trabajo ateniendo a aspectos de motivación y pasión en el contexto de trabajo, eliminando aquellos que no se ajustaran a dichos criterios.

RESULTADOS

Los trabajos consultados pueden verse en la Tabla 1. Como se observa, la mayoría combinan un diseño descriptivo con un confirmatorio mediante estudio longitudinal (n=8). Así, analizan la pasión como variable predictora (n= 8) y como variable mediadora (n= 6).

El estudio de la pasión se ha realizado tanto con variables relacionadas con el bienestar en el trabajo (i.e. burnout y *engagement*), la satisfacción y el rendimiento (i.e. Horas de trabajo y creatividad). Como con recursos organizacionales en el entorno de trabajo (i.e. autonomía, apoyo social e identidad social). También se encuentran trabajos relacionados con el bienestar individual (i.e. satisfacción vital, vitalidad y depresión) y los recursos personales (i.e. fortalezas, ajuste psicológico).

DISCUSIÓN

Tal y como se observan en los artículos encontrados, la pasión es un tema que ha despertado interés en el contexto organizacional. Ya sea como variable que media entre respuestas individuales (ver Chen y Xin, 2011; Forest, Mageau, Crevier-Brand, Bergerson & Vallerand, 2012; Trepanier Ferment, Austin, Forest & Vallerand, 2013; Belanger, Pierro, Kruglanski, Vallerand, De Carlo, 2015; Bernabé, Lisbona, Palací & Martín-Aragón, 2014; Fernet, Lavigne, Vallerand & Austin, 2014) o bien como antecedente sobre aspectos del rendimiento y bienestar (ver Caudroit, Boiché, Stephan, Le Scanff & Trouillot 2011; Ho, Wong & Lee, 2011; Donahue, Forest & Vallerand, 2012; Houlfort, Philippe, Vallerand & Ménard, 2012; Lavigne, Forest & Crevier-Braund, 2012; Thorgren & Vincent, 2013; Lavigne, Forest & Crevier-Braund, 2014; Houlfort, Fernet, Vallerand, Laframboise, Guay & Koestner, 2015). Así, los estudios confirman el papel que ambos tipos de pasión tienen sobre las respuestas de bienestar y rendimiento en el trabajo. La gran mayoría de los trabajos, confirman las relaciones encontradas en diferentes momentos. Por una parte, se confirma que los empleados que experimentan pasión armoniosa de acuerdo a la definición de Vallerand et al. (2012), tienden a experimentar más absorción en el trabajo y *engagement* (Ho et al., 2011; Trepanier et al., 2014), menores niveles de agotamiento emocional y burnout (Belanger et al., 2015; Donahue et al., 2012; Lavigne et al., 2012; Trepanier et al., 2013; Fernet et al., 2014) mayores niveles de satisfacción en diferentes áreas (Houlfort et al., 2012; Bernabé et al., 2014; Houlfort et al., 2015), así como bienestar y felicidad (Forest et al., 2012; Bernabé et al., 2014). Estos empleados, han mostrado un mayor rendimiento, son más creativos y tienen mayor control en el trabajo (Chen y Xin, 2011; Ho et al., 2011; Lavigne et al., 2014).

A la vista de los estudios, experimentar pasión de una forma equilibrada en la realización de una actividad, tiene resultados más beneficiosos, respecto a los trabajadores con pasión obsesiva en la ejecución de la conducta laboral. Estos últimos experimentan mayores niveles de agotamiento emocional y burnout, mayores niveles de depresión y menores niveles de felicidad (Houlfort et al., 2012; Trepanier et al., 2014; Bernabé et al., 2014; Serrano, 2014). También, estos trabajadores aunque suelen dedicarles más horas al trabajo (Caudroit et al., 2011) tienen un rendimiento más bajo, peores niveles atencionales, mayores niveles de estrés percibido y más dificultad para conciliar su vida familiar y laboral (Caudroit et al., 2011; Ho et al., 2011; Belanger et al., 2015). Esto también se traduce en una mayor intención de abandono de la organización (Houlfort et al., 2012). Incluso tras finalizar su periodo laboral, afirman sentirse menos satisfechos con la vida, debido a no tener cubierta todas sus necesidades y mostrando un peor ajuste psicológico en su jubilación (Houlfort et al., 2015).

siva en la ejecución de la conducta laboral. Estos últimos experimentan mayores niveles de agotamiento emocional y burnout, mayores niveles de depresión y menores niveles de felicidad (Houlfort et al., 2012; Trepanier et al., 2014; Bernabé et al., 2014; Serrano, 2014). También, estos trabajadores aunque suelen dedicarles más horas al trabajo (Caudroit et al., 2011) tienen un rendimiento más bajo, peores niveles atencionales, mayores niveles de estrés percibido y más dificultad para conciliar su vida familiar y laboral (Caudroit et al., 2011; Ho et al., 2011; Belanger et al., 2015). Esto también se traduce en una mayor intención de abandono de la organización (Houlfort et al., 2012). Incluso tras finalizar su periodo laboral, afirman sentirse menos satisfechos con la vida, debido a no tener cubierta todas sus necesidades y mostrando un peor ajuste psicológico en su jubilación (Houlfort et al., 2015).

TABLA 1
DATOS ARTÍCULOS REVISADOS. PSYCINFO 2010-2015

Autores	T ₁	T ₂	N	Población	A	M	Variables	α	Resultados
Belanger et al. (2014)	✓	✓	119/92	Técnicos	✓		Estrés (EP) O. Acción (OA) O. Norma (ON)	.88 .82 .70	OA→PA: + ON→PO: + PA/PO→EP
Bernabé et al. (2014)	✓		266	Estudiantes	✓		I. Organización (IS) I. Estudios (IS) Felicidad (FE) Satisfacción (SA)	.82 .75 .89 .73	IS-PA/PO: PA-FE/SA: + PO-FE/SA: ns
Caudroit et al. (2011)	✓		160	Profesores	✓		A. Física (AF) C. Familia (CC) H. Trabajo (HT)	.82 .82 -	PA-AF: + PO-HT: + PA/PO - CC
Donahue et al. (2012)	✓	✓	117/118	Enfermería	✓		A. Emocional (AE) Recuperación (RE) Rumiación (RU)	.86 .89 .94	PA/PO→RE/RU RE→AE: + RU→AE: +
Fernet et al. (2014)	✓	✓	246/689	Profesores	✓		A. Emocional (AE) Cinismo (CI) E. Profesional (EF) Autonomía (AU)	.95 .86 .81 .84	AU-PA: + AU-PO: - PA/PO→BO
Forest et al. (2012)		✓	186	Estudiantes	✓		F. Personales (FP) Vitalidad (VT) S. Vital (SV) Bienestar (BS)	.92 .90 .87 .83	FP→PA: + PA→BS: +
Ho et al. (2011)	✓		557	Técnicos	✓		Absorción (AB) Atención (AT) Rendimiento (RT)	.84 .86 -	PA-AB: + PO-AT: + AB/AT - RT
Houlfort et al. (2012)	✓	✓	2393/335	Profesores	✓		S. Laboral (SL) Depresión (DP) I. Abandono (IA)	.86 .84 -	PO→DP: + PA→SL: + DP/SL→IA
Houlfort et al. (2015)	✓	✓	103/73	Profesores	✓		S. Necesidades (SN) A. Psicológico (AP) S. Vital (SV)	.90 .94 .89	PA→SN: + PO→SN: - SN→SV
Lavigne et al. (2012)	✓	✓	113/325	Técnicos	✓		Burnout (BU) Flow (FO)	.97 .92	PA→FO PO→BU FO→BU: -
Lavigne et al. (2014)		✓	485	Profesores	✓		Sobrecarga (SC) Control (CO) A. Social (AS)	.88 .90 .72	PA→SC: - PO→SC: + SC→CO
Liu et al. (2010)	✓	✓	856/525	Técnicos	✓		Autonomía (AU) A. Equipo (AE) A. Autonomía (AA) Creatividad (CC)	.77 .86 .78 .90	OA→PA: + AE→PA: + AA→PA: + PA→CC
Thorgren et al. (2013)	✓		704	Autoempleo	✓		C. Rel (CR) Sobrecarga (SC) B. Oportunidades (BO)	.71 .73 -	PA-CR/SC: - PO-CR/SC: + CR/SC-BO
Trepanier et al. (2014)	✓	✓	1179/745	Enfermería	✓		A. Emocional (AE) Vigor (VI) D. Laborales (DL) R. Laborales (RL)	.93 .87 .93 .92	DL→PA/PO RL→PO: - PA→EN/AE PO→AE

Leyenda. T₁/T₂ Momentos de Medida; A: Pasión como variable antecedente; M: Pasión como variable mediadora. Resultados: → regresión; ·· correlación; +: relación directa; -: relación inversa; ns: no significativo

Respecto a la ejecución de tareas, los trabajos consultados señalan que los empleados que muestran una pasión armoniosa en el desarrollo de una actividad, experimentan menos sobrecarga y conflicto de rol (Thorgren & Vincent, 2013; Lavigne et al., 2014) experimentando fluir en la relación demandas y recursos personales en el desempeño de su actividad (Lavigne et al. 2014). De forma opuesta se observan en los trabajadores con un perfil más obsesivo en el desarrollo de sus actividades, donde la sobrecarga es mayor y experimentan menos control en el trabajo (Thorgren & Vincent, 2013; Lavigne et al., 2012). Así, ambos tipos de pasión difieren en la variable explicativa de las respuestas de agotamiento emocional experimentadas. Como ya se ha señalado, los empleados que desarrollan su actividad profesional con pasión armoniosa, ponen en marcha estrategias de recuperación más efectivas que evitan el agotamiento emocional. A diferencia de los empleados con pasión obsesiva por su actividad, donde la rumiación les expone a un mayor agotamiento emocional (Donahue et al., 2012). En esta línea, los trabajadores apasionados con su trabajo de una forma equilibrada, son conscientes del cansancio y pueden retirarse sin sentirse culpables (Trepanier et al., 2014).

Respecto a los antecedentes de la pasión analizados, los estudios señalan la autonomía, la autorregulación, las fortalezas personales y la identidad social (Chen y Xin, 2011; Forest et al., 2012; Belanger et al., 2015; Bernabé et al., 2014; Fernet et al., 2014). En cuanto a la autonomía, entendida como el grado que la actividad proporciona oportunidades para tomar decisiones y ejercer control sobre las tareas a llevar a cabo (Karasek, 1985), parece contribuir a la experiencia de pasión en un sentido u otro (Fernet et al., 2014). Así, los sistemas de apoyo a la autonomía fomentan la internalización de la actividad (i.e. adquisición de valores y objetivos), frente a la ausencia de autonomía en el puesto de trabajo que fomentaría una internalización dirigida, ya que de alguna forma se obliga a cumplir y hacer frente a contingencias externas que no necesariamente son acordes a los objetivos y valores del empleado (Feret et al., 2014). Así la pasión es armónica cuando la actividad está bajo el control del individuo, mientras que pasa a ser obsesiva, cuando es la actividad quien controla al individuo.

En cuanto a la autorregulación como variable antecedente de la pasión, Belanger et al. (2015), de acuerdo al modelo de autorregulación de Kruglanski et al. (2000), identifica dos orientaciones de autorregulación, orientación a la acción y orientación a la norma para el logro de objetivos. La primera de ellas, entendida como "comprometer los recursos psicológicos que iniciará y mantendrá el progreso dirigido a un objetivo sin distracciones" (Kruglanski et al., 2000, p.794), se relaciona con la pasión armoniosa. Frente a la orientación a la norma, entendida como valorar las diferentes alternativas "haciendo lo correcto" (Belanger et al., 2015 p. 320), que se relaciona con la pasión obsesiva. Así, los autores señalan que la orientación a la acción movilizaría la motivación intrínseca frente a la orientación a la norma, que estaría relacionada con la motivación extrínseca, dirigida a lograr un estado final específico con la participación en una actividad (Deci & Ryan, 1991; Belan-

ger et al., 2015). Respecto a las fortalezas personales, partiendo de la definición que realizan los autores, se relaciona con la pasión armoniosa (Forest et al., 2012). Es decir, parece que ser consciente y usar las propias fortalezas se asocia a percibir que se está utilizando todo el potencial en el trabajo. De esta forma se es más propenso a internalizar de manera autónoma los valores y objetivos del trabajo, de acuerdo a Forest et al. (2012). Aunque, cabe destacar que en el estudio citado no se han abordado las relaciones con la pasión obsesiva, desconociendo si las fortalezas pudieran tener un efecto preventivo sobre la misma.

Los trabajos consultados en esta revisión, señalan diferentes implicaciones prácticas a sus hallazgos que podemos clasificar de acuerdo a la taxonomía propuesta por Salanova et al. (2013). A nivel de prácticas saludables, existe un amplio consenso entre los trabajos en señalar que el fomento de la autonomía en el trabajo, ofrecer la oportunidad de tomar decisiones y el control sobre las tareas van a favorecer el desarrollo de la pasión armoniosa, reduciendo el malestar. Las estrategias a este nivel, pueden incluirse las intervenciones basadas en los equipos como la instauración de normas en los equipos de trabajo que apoyen la autonomía de los integrantes. Parece que crear estos entornos de apoyo a la autonomía puede facilitar la internalización armónica frente a entornos con recompensas y plazos que favorecen la pasión obsesiva (Belanger et al., 2015). Así, en los entornos con alta exigencia (i.e. plazos cortos y sistema de retribuciones), una estrategia a desarrollar puede ser facilitar la integración de la motivación con las tareas (Trepanie et al., 2013). En esta acción, los recursos laborales pueden tener un papel relevante para favorecer la motivación (Bakker & Demerouti, 2006). Entre las estrategias a nivel individual, puede promoverse que los empleados identifiquen sus propias fortalezas y ponerlas en marcha para experimentar pasión armoniosa (Forest et al., 2012). Esto conlleva a perseguir una vida profesional con sentido y desarrollo de las fortalezas, talentos, etc. (Ryan & Deci, 2001). A nivel organizacional, puede desarrollarse un liderazgo auténtico, que favorezca este auto-conocimiento, ya que como como se ha observado, este liderazgo favorece el capital psicológico de la organización (ver Rego, Fousa, Marques & Chuna, 2011).

Otras intervenciones son aquellas dirigidas a favorecer el desarrollo cognitivo o volitivo (Salanova et al., 2013). Por ejemplo, acciones que lleven a reflexionar sobre los valores intrínsecos del trabajo y cómo se vinculan con las fortalezas, mediante programas de Inteligencia Emocional que favorezcan esto (Houllfort et al., 2015). Así como acciones individuales a nivel cognitivo que permitan reducir la rumiación y conocer los valores y objetivos que vinculan con la actividad, puede ser una estrategia útil para prevenir el agotamiento emocional (Lavigne et al., 2014). Por último, no menos importante, otra estrategia a nivel organizacional son las medidas de promoción de la salud. Una de ellas, promover la recuperación fuera del trabajo (Donahue et al., 2012), desde la promoción de la salud en el puesto, favorecer una vida activa y satisfactoria, tanto en entornos laborales como fuera de él que contribuya a la recuperación

REFERENCIAS

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Belanger, J., Pierro, A., Kruglanski, A., Vallerand, R., & Falco, A. (2015). On feeling good at work: the role of regulatory mode and passion in psychological adjustment. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 319-329.
- Bernabé, M., Lisbona, A., Palací, F., & Martín-Aragón, M. (2014). Social Identity, Passion and well-being in university students, the mediating effect of passion. *Spanish Journal of Psychology*, 17(e81), 1-8.
- Caudroit, J., Boiché, J., Stephan, Y., Le Scanff, C., & Trouilloud, D. (2011). Predictors of work/family interference and leisure-time physical activity among teachers: the role of passion towards work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 326-344.
- Chamorro, A., Martos, V., Parrado, E. & Oberst, U. (2011). Aspectos psicológicos del baile una aproximación desde el enfoque de la pasión. *Aloma*, 29, 341-350.
- Chen, X., y Xin, Y. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 294-309.
- Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self-determination in human behavior. En R. Dienstbeier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Donahue, E., Forest, J., & Vallerand, R. (2012). Passion for work and emotional exhaustion: the mediating role of rumination and recovery. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 341-368.
- Fernet, C., Lavigne, G., Vallerand, R., & Austin, S. (2014). Fired up with passion: Investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers. *Work & Stress*, 28(3), 270-288.
- Forest, J., Mageau, G., Crevier-Braud, L., Bergeron, E., Dubreuil, P., & Lavigne, G. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human relations*, 65, 1233-1251.
- Ho, V., Wong, S., & Lee, C. (2011). A tale of pasión: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Houffort, N., Fernet, C., Vallerand, R., Laframboise, F., Frederic, G., & Koestner, R. (2015). The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84-94.
- Houffort, N., Philippe, F., Vallerand, R., & Ménard, J. (2012). On Passion and heavy work investment: personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 25-45.
- Karasek, R. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts.
- Kruglanski, A., Thompson, E., Higgins, E., Atash, M., Pierro, A., & Shah, J. (2000). To "do the right thing" or to "just do it": Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 793-815.
- Lavigne, G., Forest, J., & Crevier-Braud, L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 518-546.
- Lavigne, G., 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, 255-265.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101-103.
- Serrano Fernández, M.J. (2014). Pasión y adicción al trabajo: una investigación psicométrica y predictiva. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- Thorgren, S., & Wincent, J. (2013). Passion and role opportunity search: Interfering effects of conflicts and overloads. *International Journal of Stress Management*, 20(1), 20-36.
- Trepanier, S., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38, 353-366.
- Vallerand R. J. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2, 1-21.
- Vallerand R. J., Blanchard C. M., Mageau G. A., Koestner R., Ratelle C., & Léonard M. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion [The passions of the soul and is obsessive Harmonious passion]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.
- Vallerand, R.J., & Houffort, N. (2003) Passion at work: Toward a new conceptualization. En D. Skarlicki, S. Gilliland, y D. Steiner (Eds.), *Social issues in management* (vol 3, pp. 175-204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vallerand R. J., Mageau G. A., Elliot A. J., Dumais A., Demers M. A., & Rousseau F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport & Exercise*, 9, 373-392.
- Vallerand R. J., Paquet Y., Philippe F. L., & Charest J. (2010). On the role of passion in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289-312.
- Vallerand R. J., Salvy S.-J., Mageau G. A., Elliot A. J., Denis P. L., Grouzet F. M. E., & Blanchard C. M. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75, 505-534.