



TRABAJO DE FINAL DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**ESPIRITUALIDAD EN EL TRABAJO Y FELICIDAD: UN CAMBIO EN EL
PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: VÍCTOR GONZÁLEZ AGUT

TUTOR: EDGAR BRESÓ ESTEVE



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

CURSO ACADÉMICO 2016/17

Resumen

Este documento pretende analizar las posibilidades que ofrece a las empresas la implementación de la espiritualidad en el propio ámbito laboral. Está estructurado en diez apartados en los que trataremos el tema de la espiritualidad en el trabajo no desde un punto de vista tradicional en el que lo que se busca es el rendimiento económico, sino desde una perspectiva que pretende hacer entender que lo verdaderamente importante es la felicidad de las personas. Para ello introduciremos varias definiciones necesarias para poder entender el tema a tratar, de forma que el lector disponga de todas las herramientas para comprender esta perspectiva hacia la que nos orientamos una vez se sumerja en el tema principal.

Asimismo, se dan algunos métodos, prácticas y propuestas que las organizaciones pueden llevar a cabo con el fin de promover dicha espiritualidad de forma que se mejore principalmente la calidad de vida de los trabajadores, es decir su felicidad, lo que conlleva un aumento del rendimiento empresarial a largo plazo.

Palabras clave

Espiritualidad, espiritualidad en el trabajo, felicidad, rendimiento organizacional, meditación.

Abstract

This document aims at analyzing the possibilities that spirituality may offer to companies in their workplace. It is structured in ten chapters in which we will address the issue of spirituality at work but not from a traditional point of view based on economic benefits. Otherwise we will focus on the perspective that pretends to understand that people happiness as the truly important aspect. To get this we will introduce several definitions needed to understand the subject treated. Thanks to this the reader will have all the tools to understand, once immersed in the main theme (subject/matter), this perspective towards which we orient ourselves.

Additionally, there are some other methods, practices and proposals that organizations can carry out in order to promote this spirituality to mainly improve the workers' quality of life, i.e. their happiness, which leads to improve the performance in a long-term.

Keywords

Spirituality, spirituality in the workplace, happiness, organizational performance, meditation.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marcos teóricos	6
2.1. ¿Qué es la espiritualidad?	6
2.2. Espiritualidad y religión	7
2.3. Tres perspectivas sobre el tema de la espiritualidad	8
3. El camino de la felicidad	10
3.1. Actitud mental y felicidad	11
3.2. Bienestar subjetivo	13
4. Espiritualidad, felicidad y rendimiento organizacional	14
5. Espiritualidad en el trabajo	15
5.1. Beneficios de la espiritualidad en el trabajo	17
5.2. Errores y peligros de la espiritualidad en el trabajo	21
5.3. Implementación de la espiritualidad en el trabajo	23
6. Rendimiento organizacional	25
7. Propuesta de espiritualidad para el trabajo	29
8. Prácticas espirituales: oración y meditación	30
9. Conclusiones	33
10. Bibliografía	35

1. Introducción

Vivimos en una sociedad de consumo, en la que predomina y se prioriza la acumulación de capital por delante de la felicidad de quienes nos rodean e incluso la propia, ya que muchas veces se confunde con otras cosas. Por contra, la espiritualidad nos muestra un camino hacia una realidad diferente a la que vemos y se nos enseña desde pequeños, nos ofrece la calma necesaria para vaciarnos de malos pensamientos, rabia y angustia. Nos enseña a empatizar con las personas, a aceptar las situaciones como nos vienen y, en definitiva, a mejorar como seres humanos sociales y que necesitan atención, cariño y comprensión. Estas razones son las que nos han motivado a llevar a cabo este proyecto, con el objetivo principal de hacer entender que las prioridades actualmente están en un orden incorrecto y que un cambio en el pensamiento (en este caso centrándonos en el ámbito laboral) mejoraría enormemente la vida de las personas.

Ciertamente, el estudio de la espiritualidad en las organizaciones ha cobrado relevancia en los últimos tiempos. Un motivo es que a medida que se incrementa el tiempo libre, la tecnología y la comunicación de ideas de las personas estas desean experimentar cada vez más su espiritualidad no solo en su vida personal, sino también en el trabajo, donde pasan gran cantidad de su tiempo. Otra razón se debe a los beneficios que representa para una organización la implementación de la espiritualidad en el trabajo, ya que la espiritualidad es reconocida como una de las dimensiones cruciales de la personalidad humana. Por lo tanto, si una organización estimula la espiritualidad, al mismo tiempo está incentivando a la gente a llevar todo su *ser* al trabajo (Neck & Milliman, 1994). Esto puede significar una mayor realización personal y satisfacción y mayor compromiso con el trabajo y la organización. De acuerdo con Mitroff y Denton (1999) *“ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin espiritualidad y alma”*.

De hecho, aunque son escasos los estudios sobre espiritualidad en el trabajo, se considera que la espiritualidad se asocia con afectos positivos como felicidad, alegría y gozo; valores como la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad; y aspectos organizacionales como la satisfacción, el compromiso y altos niveles de eficacia y desempeño de los trabajadores. La mayoría de los estudios de este tipo inciden en la espiritualidad como un componente fenomenológico esencial del ser humano que afecta el funcionamiento organizacional (Gallegos, Salinas, Shimizu, & Arpasi, 2013).

Al hablar de espiritualidad en el trabajo nos pueden surgir algunas preguntas como, ¿qué es la espiritualidad?, ¿va ligada a la religión o son constructos diferentes? o ¿cómo la espiritualidad nos puede hacer más felices en nuestro trabajo? Para tratar de resolver estas interrogantes comenzaremos tratando algunos conceptos antes de entrar a tratar el tema de la espiritualidad en el trabajo.

2. Marcos teóricos

La palabra espiritualidad tiene una fuerte naturaleza personal, por ello para poder entender la trascendencia que puede tener la espiritualidad en el trabajo es necesario comprender varios conceptos. En este apartado veremos qué es la espiritualidad y la diferenciaremos de la religiosidad para poder situarnos en el ámbito que queremos tratar.

2.1. ¿Qué es la espiritualidad?

La Real Academia Española define la espiritualidad como “naturaleza y condición de espiritual”, y espiritual como algo “perteneciente o relativo al espíritu” y “dicho de una persona: muy sensible y poco interesada por lo material” (RAE, 2001), de hecho la espiritualidad se define también como sinónimo de inmaterialidad.

La espiritualidad es la vida del espíritu, que proviene del vocablo *spiritus* (espíritu) en latín, cuyo significado es respiración, aliento. Pero entonces, ¿qué es el espíritu? Descartes lo definía como «una cosa pensante; es decir, una cosa que duda, que concibe, que afirma, que niega, que quiere, que no quiere, que también imagina y que siente». Aunque podríamos añadir: que ama, que no ama, que contempla, que recuerda, que se burla o bromea... (Compte-Sponville, 2006).

Tratar el tema de la espiritualidad plantea un problema por la propia extensión de la palabra “espíritu”. En una aceptación tan amplia, la englobaría la totalidad, o casi, de la vida humana: «espiritual» sería más o menos sinónimo de «mental» o «psíquico». Pero cuando se habla de espiritualidad actualmente, la mayoría de veces se hace desde un aspecto restringido, aunque quizás abierto a lo ilimitado, de nuestra vida interior: la que tiene una relación con lo absoluto, lo infinito o la eternidad (Compte-Sponville, 2006).

La Espiritualidad no es una parte de la vida, es la vida misma. Todo ser humano posee vida espiritual, una espiritualidad que dada su condición de totalidad no se puede separar de su corporalidad, ya que cuerpo y alma forman una unidad indisoluble (Echevarría, 2008). La Espiritualidad, más allá de la manera en que se exprese en

cada cultura, es un constructo universal, el cual es posible identificar bajo un aspecto general, que Piedmont denomina Trascendencia Espiritual.

Podemos entonces relacionar el concepto de espíritu con el vocablo Alma, en latín *ánima*, que significa, según Volker (2006), la capacidad de trascendencia; aunque no son, ni mucho menos, sinónimos como se podría en cierto punto entender. Fue Platón el primero en diferenciar el alma del espíritu, refiriéndose al alma como un sustrato etéreo que anima a los seres vivientes –en sus funciones vegetativas, utilizando el lenguaje de Aristóteles-, en tanto que el espíritu se asocia con las facultades intelectuales que se integran en la consciencia e implica un sentido de trascendencia (Gallegos, Salinas, Shimizu, & Arpasi, 2013).

2.2. Espiritualidad y Religión

Es necesario hacer una breve aclaración a modo de comparación entre el concepto de espiritualidad y el de religión, dado que, por la estrecha relación histórica de ambos conceptos, han sido confundidos y han sido interpretados en las investigaciones de varios autores como categorías redundantes o indistintas.

Seligman (2003), plantea que la espiritualidad es una dimensión más amplia que la religiosidad, partiendo del supuesto de que toda persona religiosa debiera ser espiritual, pero no toda persona espiritual es religiosa. Sin embargo, si nos atenemos a las definiciones de la RAE de espiritualidad y religión, vemos como en cierta manera guardan alguna familiaridad. Ambos conceptos son concebidos como fuerzas motivacionales. La religión es la virtud que mueve a dar a Dios el culto debido, y la espiritualidad la virtud que alienta y fortifica el cuerpo para obrar. Como podemos observar ambos constructos se definen como *virtudes*, idea que se defiende desde la psicología positiva¹ (Seligman, 2003). Por lo tanto, en la definición de religión se plantea la meta de dicha motivación dirigida a Dios, mientras que en la espiritualidad, sin estar completamente claro, la meta parece ser trascenderse uno mismo (Nervi Vidal, 2011).

Rivera-Ledesma y Montero (2005), por su parte, consideran que el concepto de Religiosidad se contrapone al de Espiritualidad, conceptualizando a la Religiosidad como una dimensión que se vive en lo social, siguiendo ritos, normas,

¹ Movimiento positivo que estalló en el seno de la Psicología a finales del siglo XX, pasando de centrar su preocupación en la patología y el comportamiento disfuncional, hacia la preferencia por las características positivas de los individuos y a los factores que hacen que “la vida valga la pena”, ya que los seres humanos tienen por naturaleza aspectos positivos como el bienestar, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad. Aspectos que han sido descuidados por la psicología a lo largo de su desarrollo.

comportamientos, conocimientos y valores que pautan la vida de los creyentes interesados en la búsqueda de lo divino. La Religiosidad a través de estos ritos, normas y comportamientos, adoctrina y congrega a las personas, dotándose de un carácter meramente directivo, ya que aporta a los creyentes de los conocimientos fundamentales para ir en busca de lo divino. Si la persona religiosa incorpora a su personalidad, es decir a sus emociones, pensamientos y conductas, el saber que le confiere la religión a la que adhiere, y se concreta la experiencia con lo divino, es ahí donde el resultado puede ser la Espiritualidad, si el creyente no es congruente y coherente con este saber religioso, este saber toma un carácter secundario en la vida de la persona (Jimena Nogueira, 2015).

Existen dos tipos de religiosidad: una intrínseca y otra extrínseca. La religiosidad extrínseca se orienta a las normas, mientras que la religiosidad intrínseca es la forma en que las personas interiorizan el compromiso de la creencia religiosa. Varios autores, como McPherson (2001), correlacionan la espiritualidad con la religiosidad intrínseca.

Partiendo de la idea que la espiritualidad y la religión no son el mismo constructo, se entiende que la espiritualidad conforma un concepto más amplio que la religiosidad. Para reflejar esta diferencia vamos a desarrollar el tema de la espiritualidad desde diversas perspectivas.

2.3. Tres perspectivas sobre el tema de la espiritualidad

Las diversas definiciones en la literatura sobre el tema de la espiritualidad pueden agruparse, de acuerdo con Krishnakumar y Neck (2002) en tres perspectivas.

Perspectiva de origen intrínseco

Este punto de vista argumenta que la espiritualidad es un principio originado en el interior del individuo, definida como *nuestra propia consciencia* y que aquello que es espiritual viene de más adentro que nuestras creencias y valores. Una de las características más observadas de esta perspectiva es que la espiritualidad es algo que va más allá de las reglas de la religión (Krishnakumar & Neck, 2002).

Graber (2001) dice: *“La espiritualidad evita las connotaciones formales y ceremoniales de la religión; no es sectaria, jerárquica, ni eclesiástica. La espiritualidad implica una búsqueda interior de significado o satisfacción que puede ser emprendido por cualquier persona independientemente de su religión”*.

Por su parte, Mitroff y Denton (1999, p.83) definen la espiritualidad como “*el sentimiento básico de estar conectado con uno mismo, con otros y con el universo entero*”, ya que aunque la perspectiva intrínseca habla predominantemente sobre el poder que se origina en el interior del individuo, este a menudo envuelve un sentimiento de conexión con el trabajo y con los demás.

Turner (1999) define la espiritualidad como aquello que viene de dentro, más allá de la los instintos de supervivencia de la mente. Likewise, Guillory (2000, p. 33) da una visión paralela que define la espiritualidad como “nuestra propia consciencia”.

Perspectiva religiosa

La religión consiste en creencias, acciones, e instituciones que asumen la existencia de entidades sobrenaturales con poder de acción o poder impersonal, o procesos dotados de propósito moral (Bruce, 1996).

Por tanto la visión religiosa de la espiritualidad es aquella específica de una religión particular. Por ejemplo, los cristianos creen que la espiritualidad es “la llamada para el trabajo”. Los hindús creen que su espiritualidad reside en hacer el trabajo con máxima devoción. Para ellos uno de los principios más importantes es que el esfuerzo hacia la meta es más importante, y los resultados se supone que serán provistos por dios. En la visión Budista el trabajo duro y la devoción son las herramientas usadas para modificar la vida del individuo y de la institución como un todo, que finalmente resulta en un enriquecimiento total de la vida y el trabajo (Jacobson, 1983). En la visión Cristiana existe “la cara oscura” (Naylor et al., 1996, p.39), que habla sobre la desviación del hombre de las buenas intenciones de dios y de su inclinación hacia la codicia y las acciones inmorales.

La ética del trabajo protestante está muy bien expresada en la visión de Martin Luther King, que dice que Dios está continuamente creando, y nos invita, a los seres humanos, a participar (Naylor et al., 1996). La visión del Islam sobre el lugar de trabajo es comúnmente señalada bajo el término “*Islamic Work Ethic (ISE)*”. El Islam predica a sus seguidores para que sean más entregados hacia la organización. El ISE también argumenta que valores como generosidad y justicia deben ser inevitables en el lugar de trabajo (Younsef, 2000). Otras visiones religiosas como el Taoísmo y Confucianismo también proponen visiones espirituales que pueden ser interpretadas en el contexto del sentimiento inexplicable de conexión con los demás y con el universo (Rice, 1978). Así, parece ser que las perspectivas Taoístas y Confucianistas

sobre la espiritualidad en el trabajo pondrían importancia en el trabajo en equipo y la unidad.

Probablemente, la espiritualidad religiosa es la visión más controvertida cuando la comparamos con otras visiones de la espiritualidad organizacional. Hay muchos críticos con esta visión entre los *managers*.

Perspectiva existencialista

Esta visión de la espiritualidad es la más conectada con conceptos como la búsqueda de sentido en el lugar de trabajo (Naylor et al., 1996; Neck and Milliman, 1994; Kahnweiler y Otte, 1997). La “búsqueda de significado” ha sido una de las frases más citadas por la gente que deja su trabajo para vivir una vida más enriquecedora espiritualmente (Naylor et al., 1996; Burack, 1999).

Algunas de las preguntas existenciales que surgen:

- ¿Por qué estoy haciendo este trabajo?
- ¿Cuál es el significado del trabajo que estoy haciendo?
- ¿Hacia dónde me lleva?
- ¿Hay una razón para mi existencia y la de la organización?

Estas preguntas asumen importancia cuando las personas están envueltas en trabajos inmensamente repetitivos y aburridos. La falta de sentido, significado o propósito puede llevar a “enfermedades existenciales” o a la “separación de uno mismo” (Naylor et al., 1996, p. 59). Esto puede reducir enormemente la productividad y puede dar lugar a frustración de los empleados (Naylor et al, 1996).

Hemos visto un breve resumen de las diferentes perspectivas de la espiritualidad. Es lógico pensar que hay diferentes visiones sobre el significado de espiritualidad, dado que este concepto es muy personal. Así que la importancia radica no en apotrar una definición única del término “espiritualidad”, sino más bien entender primero las diferentes perspectivas y luego animar a los trabajadores a practicar su propio sentido de la espiritualidad en el trabajo.

3. El camino de la felicidad

El primer paso en la búsqueda de la felicidad es aprender cómo las emociones y los comportamientos negativos son nocivos y cómo son útiles las emociones positivas. Tenemos que darnos cuenta de que estas emociones no son solamente malas para

cada individuo de manera personal, sino que también repercuten negativamente en la sociedad y en el futuro del mundo.

Pero para empezar a entender cómo podemos hallar felicidad en nuestra vida hay que tener claro que esta no es un componente que resida en cosas externas a nosotros. Más bien al contrario, la felicidad es la conquista de un estado mental en el cual nos sintamos satisfechos con nosotros mismos y con nuestro entorno.

3.1. Actitud mental y felicidad

De forma general, la felicidad puede plantearse de dos formas, como rasgo o como estado. La primera sería considerar la felicidad como un estado general que se consigue a través de situaciones de felicidad; la otra, sería considerarla como un sentimiento general que hace que veamos de manera positiva las diversas situaciones de la vida. Es decir, como rasgo serían las situaciones propiamente las que nos aportarían felicidad o no, en cambio como estado sería nuestra mente y estado de ánimo lo que nos generaría la felicidad sobre cualquier situación. En este sentido, nos apoyaremos en el segundo planteamiento para el desarrollo de nuestras ideas.

Fue el Dalai Lama quien dijo: *“El propósito fundamental de nuestra vida es buscar la felicidad. Tanto si se tienen creencias religiosas como si no, si se cree en tal o cual religión, todos buscamos algo mejor en la vida. Así pues, creo que el movimiento primordial de nuestra vida nos encamina en pos de la felicidad”* (Dalai Lama & C. Cutler, 1999). Estas palabras hacen surgir varias preguntas, pero quizás la más importante sea, ¿es realmente posible alcanzar la felicidad? El mismo Dalai Lama afirma de manera convencida que sí, mediante el entrenamiento de la mente, pero no refiriéndose en este contexto a la «mente» como una capacidad cognitiva o intelectual simplemente, sino que este utiliza el término en el sentido de la palabra tibetana *Sem*, que tiene un significado mucho más amplio, más cercano a la «psique» o «espíritu», y que incluye intelecto y sentimiento, corazón y cerebro.

¿Pero una vida basada en la búsqueda de la felicidad personal no es, por naturaleza, egoísta? No precisamente. Muchas investigaciones han demostrado que las personas desdichadas son las que tienden a estar más centradas en sí mismas. Son a menudo retraídas, melancólicas e incluso propensas a la enemistad. Las personas felices, por el contrario, son generalmente más sociables, flexibles y creativas, y más capaces de tolerar las frustraciones cotidianas; además de ser más compasivas y cariñosas que las personas desdichadas. Poupard (1992) definía la felicidad como *“un estado de ánimo, una condición de armonía y como tal, casi siempre es el derivado de un estilo*

de vida antes que un objetivo por sí mismo”, es decir, que la felicidad no es un fin sino un medio, que puede nacer a través de la aceptación de uno mismo, de la gratitud, el don de hacer y apreciar el bien, de la resiliencia y de ser responsable, optimista y generoso. En esta línea podemos hacer cada uno de nosotros un ejercicio de auto observación: cuando estamos con el coche en un atasco mucho tiempo parados y el tráfico empieza a moverse muy lentamente, si otro vehículo nos hace señales de que quiere situarse en nuestro carril por delante de nosotros, ¿qué hacemos? Posiblemente si estamos de buen humor frenaremos y le dejaremos pasar, pero por el contrario si estamos irritados nuestra respuesta será acelerar y ocupar el hueco, justificándonos a nosotros mismos la acción diciéndonos que llevamos tanta prisa como el resto.

Unos aspectos que son clave en nuestra búsqueda de la felicidad son nuestra percepción y nivel de satisfacción. Estos son sensaciones fuertemente influidas por nuestra tendencia a comparar, ya sea nuestra situación actual con el pasado, o a nosotros mismos con otras personas de nuestro entorno. Habitualmente la comparación se realiza con aquellos que poseen, o creemos que poseen, una situación mejor, lo que alimenta la envidia, la frustración y la infelicidad. Pero también puede utilizarse esa actitud de forma positiva para intensificar nuestra sensación de satisfacción, comparándonos con aquellos que son menos afortunados y apreciando más lo que tenemos.

Hay investigaciones que demuestran que el nivel de satisfacción vital se eleva al cambiar simplemente la perspectiva y considerar situaciones peores. Por ejemplo, en un estudio de la Universidad de Wisconsin, se mostró a un grupo de mujeres imágenes de las condiciones de vida extremadamente duras de dicha ciudad a principios de siglo, o se les pidió que imaginaran tragedias personales como quedar desfiguradas o quemadas por un accidente. Después de esto se les pidió que calificaran sus vidas, y el resultado fue un incremento de satisfacción en su juicio. En otro experimento hecho en la Universidad Estatal de Nueva York, se pidió a los sujetos que completaran la frase «Me siento contento de no ser un...». Tras repetir cinco veces el ejercicio los sujetos experimentaron un claro aumento de su sensación de satisfacción vital. Mientras, los investigadores pidieron a otro grupo que completara la frase «Desearía ser...». Esta vez los sujetos quedaron más insatisfechos con sus vidas.

Estos experimentos muestran con claridad el papel principal que juega la actitud mental a la hora de experimentar satisfacción vital y cómo podemos aumentar o disminuir esta sensación cambiando nuestra perspectiva.

Existen muchos niveles de felicidad, no es algo simple de alcanzar. Por ejemplo en el budismo se hace referencia a cuatro factores de realización o felicidad: riqueza, satisfacción mundana, espiritualidad e iluminación. Estos factores abarcan la totalidad de expectativas de felicidad de un individuo. Sin entrar a analizar cada uno de ellos nos centramos brevemente en la perspectiva mundana. En este contexto hay ciertos elementos que contribuyen a la alegría o felicidad como son: la buena salud, el dinero y demás posesiones materiales, las amistades, etc. Todos ellos son fuentes de felicidad, pero para poder utilizarlos plenamente y con el propósito de disfrutar la vida felizmente, la verdadera clave se encuentra en el estado de ánimo. Si utilizamos de forma positiva nuestras circunstancias favorables estos pueden ser caminos de, y hacia, la felicidad. Pero sin la correcta actitud mental, esos factores tienen un recorrido satisfactorio a corto plazo.

Esto nos muestra la gran influencia que tiene el estado mental en nuestro día a día. Cuanto mayor sea el nivel de calma de nuestra mente, mayor será nuestra capacidad para disfrutar de la vida. Pero un estado mental sereno, de paz, no debe confundirse con un estado mental insensible y apático. Un estado mental de paz no significa permanecer distanciado o vacío, sino que este tiene sus raíces en el afecto y la compasión, y supone un elevado nivel de sensibilidad y sentimiento.

3.2. Bienestar Subjetivo

Debido a la gran cantidad de controversia es necesario conocer los consensos a los que se ha llegado, para entender qué es el bienestar. Estos consensos se pueden resumir de la siguiente manera:

- El bienestar tiene una dimensión básica y general, la subjetiva.
- El bienestar está compuesto por dos facetas: Una centrada en los aspectos afectivos-emocionales, referidos a los estados de ánimo de las personas; y otra centrada en los aspectos cognitivos-valorativos, referidos a la evaluación de satisfacción que hacen las personas de su propia vida. Ambas facetas estarían relacionadas con la dimensión subjetiva.

Así pues, el bienestar subjetivo se refiere a lo que las personas piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognoscitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia. La felicidad, por tanto, es el bienestar subjetivo que se

experimenta cuando se sienten más emociones agradables y pocas desagradables, cuando las personas están comprometidas en actividades interesantes y cuando están satisfechas con sus vidas. En consecuencia, lo central, según sostiene Diener (2000), es la propia evaluación que las personas hacen de sus vidas (G. Z. Godoy, 2004).

Es complejo intentar relacionar la espiritualidad con el bienestar subjetivo, pero existen investigaciones que muestran una posible relación indirecta, ya que se puede observar la relación positiva entre religiosidad intrínseca y algunos indicadores del bienestar psicológico, los cuales se ha demostrado que influyen en el bienestar subjetivo. Por su parte, Rodríguez-Fernández (2011) considera que tanto la religiosidad como la espiritualidad dan una orientación positiva en la vida de las personas, ya que favorecen a actitudes introspectivas, proporcionan esperanza y sentido a sus vidas.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la espiritualidad ayuda a las personas a encontrar profundos significados en las experiencias de su vida, la espiritualidad conforma un mapa de valores, donde las personas pueden discriminar lo que es importante de lo que no lo es, acompañando a las personas a tener actitudes y sentimientos más positivos y constructivos ante la vida (Rodríguez Fernández, 2011).

4. Espiritualidad, felicidad y rendimiento organizacional

Una vez observados estos conceptos, podemos empezar a relacionarlos con el ámbito laboral, para abordarlos de forma que nos permita ver qué posibilidades ofrecen a las organizaciones, desde una visión que se desmarca del pensamiento económico capitalista tradicional, pero que no descuida en rendimiento de la empresa como una de sus necesidades principales.

Como primer paso a estas conexiones y situándonos en una posición muy general, podemos decir que si algo tenemos en común los seres humanos, es la búsqueda de la felicidad. Todas las personas quieren alcanzar la felicidad, y aunque no hay una forma única que pueda servir para todos, hay unas claves para lograr una vida más plena y satisfactoria. Como proclama la Psicología Positiva, el ser humano tiene una remarcable capacidad de adaptarse, de encontrar sentido y de crecimiento personal aun en las experiencias traumáticas más terribles, pero para ello, como decía el Dalai Lama, es necesaria una actitud mental positiva, un estado de paz mental y serenidad.

En cuanto a la relación de las personas con el mercado laboral, es un hecho que estas dedican gran parte de la vida al trabajo, vendiendo su tiempo y su fuerza de trabajo, ya sea física y/o intelectual. Es por ello que las organizaciones no deberían

desentenderse de la felicidad de sus trabajadores, más bien al contrario, deberían tenerlo como prioridad. En este sentido la visión de la economía feminista², que pone en su núcleo central a las personas y no el capital, muestra como un cambio en el pensamiento y en el establecimiento de las prioridades vitales nos conduciría a una sociedad más justa, sostenible y por ende más feliz.

Las personas pueden encontrar en el trabajo satisfacción y realización personal, pero otra veces, y más actualmente con la situación laboral precaria que tenemos, surgen grandes problemas, llegando a producirse incluso enfermedades tales como podrían ser el *burnout*, el estrés laboral o la adicción al trabajo. Todo esto es causa y efecto de la infelicidad de las personas en su puesto de trabajo, ya sea por exceso de trabajo, por problemas entre compañeros, etc. A su vez, la repercusión en el rendimiento organizacional es negativa, disminuyendo la productividad por múltiples causas. Con lo que podemos decir que la preocupación por la felicidad de los trabajadores no solo tiene que verse como algo que va a mejorar su vida, sino que debe observarse que ese estado o sentimiento de felicidad, repercutiría directamente en el rendimiento de la organización. Pero en ningún caso debe ser este el objetivo, porque si se busca únicamente el beneficio económico a través de la aplicación de la espiritualidad u otros mecanismos en la organización, unos nulos o escasos resultados llevarían a un estado de decepción y frustración que podría repercutir más negativamente incluso que la no implementación.

Así pues, promover la espiritualidad en el entorno laboral, ayudando y enseñando a los trabajadores a mantener una actitud mental positiva y de paz, tendrá unos beneficios tan grandes para las personas como individuos, que la repercusión de forma positiva a la organización es indisoluble. Además, el beneficio, no es solo a nivel individual u organizacional, sino que repercutirá también en el conjunto de la sociedad.

5. Espiritualidad en el trabajo

La espiritualidad en el trabajo es un concepto muy plural, posiblemente por el aspecto exclusivamente personal de la espiritualidad, lo que hace que sea difícil establecer una definición y que no haya un consenso acerca de qué es la espiritualidad en las organizaciones y cuáles son las dimensiones que la conforman. De acuerdo con

² Corriente crítica del pensamiento económico que tiene en el centro de su análisis las desigualdades, especialmente las vinculadas al género. Tiene en cuenta no solo la economía mercantil, sino también el territorio doméstico, donde se hacen los trabajos que permiten sostener la vida cotidiana (Carrasco, 2006).

Jurkiewicz y Giacalone (2004), la espiritualidad en el trabajo puede definirse como *“un marco de valores organizacionales, evidenciados en una cultura, que promueven una experiencia de trascendencia en el empleado a través de los procesos de trabajo, facilitando su sentido de conexión con otros de una manera que provee sentimientos de regocijo y totalidad”*. Esta experiencia de trascendencia es experimentada por los empleados como una conexión personal de éstos con el contenido y los procesos de sus trabajos, permitiéndoles vivenciar sentimientos positivos hacia su ambiente de trabajo en general (Pérez, 2007, pág. 138).

Sheep (2004) propone una convergencia conceptual entre los diversos autores en cuatro temas recurrentes:

- Integración del Yo-ambiente de trabajo. Deseo personal de sentirse como una parte integrada en el área de trabajo, es decir, no sentir la necesidad de ocultar el componente espiritual frente al grupo de trabajo y la organización en general.
- Significado del trabajo. Centraliza su atención en las tareas y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo. El trabajo es percibido como un medio de expresión de las necesidades internas del individuo, convirtiendo el mismo en una forma de expresar la espiritualidad. Esto lleva al surgimiento de interrogantes sobre el valor relativo del trabajo y su contribución al enriquecimiento espiritual, tales como ¿cuál es el propósito de mi trabajo? o ¿es coherente este trabajo con mis valores personales?
- Trascendencia del Yo fenomenológico. Se asocia a un sentimiento de conexión con algo más grande que nosotros mismos. Esa aspiración de trascendencia puede enmarcarse en cuatro niveles de consciencia: consciencia de uno mismo, consciencia de los otros, consciencia del grupo y consciencia sobre la armonía del orden de las cosas. Estos niveles llevan a los empleados a experimentar el trabajo como una comunidad, cuyo fundamento se crea al trascender las diferencias humanas y organizacionales. De esta manera, las organizaciones, se perciben como centros comunitarios en los cuales más allá de las diferencias ineludibles, se reconoce la importancia de la interconexión de todos y su aportación a nuestro desarrollo integral.
- Crecimiento y desarrollo personal a través del trabajo. Para que la integración, significado y trascendencia de uno mismo alcance un nivel avanzado debe ocurrir un proceso de crecimiento y desarrollo personal. Neck y Milliman (1994) afirmaban de la importancia de que las organizaciones provean oportunidades para experimentar este desarrollo, el cual se manifestará positivamente en las actitudes hacia el trabajo y por ende en la productividad laboral.

5.1. Beneficios de la espiritualidad en el trabajo

Cabe dejar claro desde un principio que cuando nos referimos a beneficios no lo hacemos en el sentido económico, al menos no única ni principalmente. Por ello se posiciona como algo que debe abarcar a todos los actores y que es más trascendente que el dinero, es decir, que vamos más allá del incremento del rendimiento económico tanto de trabajadores como de la empresa en sí. Nos referimos a la mejora de la vida de dichos actores, a la felicidad de estos. Es entonces cuando el rendimiento económico aparece como consecuencia de tal sentimiento, y a partir de ese momento es cuando lo trataremos como algo positivo.

Dicho esto, en relación a la espiritualidad y la conducta laboral, se establece que altos niveles de espiritualidad en el individuo están relacionados a diversas actitudes como conductas altruistas, compromiso con la organización y el grupo de trabajo, o mayor tolerancia a los fracasos en el trabajo; y a preferencias organizacionales como a los liderazgos democráticos. El apoyo a estrategias organizacionales que estimulen la espiritualidad tiene beneficios en varios campos: creatividad, honestidad, confianza, satisfacción personal y compromiso. Esto llevará a su vez a un aumento del rendimiento organizacional (Krishnakumar & Neck, 2002).

Veamos más detalladamente estos campos (ver Gráfico 1):

- Intuición y creatividad. La espiritualidad cultiva conocimiento, lo que a su vez lleva a la creatividad. También enriquece personalmente a los trabajadores aportando felicidad y satisfacción, lo que aumenta también la creatividad. Todo esto conllevará un aumento del rendimiento organizacional y financiero.
- Honestidad y confianza. Dentro de una organización espiritualmente activa se estimula la confianza entre la dirección y los empleados, cuyo rol es primordial en el futuro organizacional, sobre todo en momentos de decrecimiento en los que a la empresa no le va muy bien. Por contra, la desconfianza puede traer consigo problemas de comunicación dentro de la organización, y esto a su vez reducir la cooperación entre los empleados y la dirección.
- Satisfacción personal. Fomentar la espiritualidad llevará a los trabajadores a sentirse completos cuando vayan a trabajar. Esto produce un alto grado de satisfacción personal e incrementa la moral, además de conducir a mejores resultados organizacionales.
- Compromiso. La espiritualidad crea un clima de confianza que aumenta el compromiso entre colaboradores. Esta cualidad puede verse diferenciada en dos

perspectivas diferentes, que para más claridad veremos de forma esquematizada (ver Tabla 1).

- ▶ Rendimiento organizacional. Muchos autores muestran que el fomento de la espiritualidad sirve a las organizaciones para experimentar mayores beneficios y éxito. De hecho, de acuerdo con Thompson (2000), “en algunos casos las compañías más espiritualizadas superan a las demás en un 400-500 por ciento, en términos de salarios netos, retorno de inversión y valor para el accionista”. Se puede extraer por tanto, que el enriquecimiento espiritual en el trabajo conduce al aumento del rendimiento organizacional y éxito financiero.

Gráfico 1.

Beneficios que se obtienen con el estímulo de la espiritualidad en el trabajo.

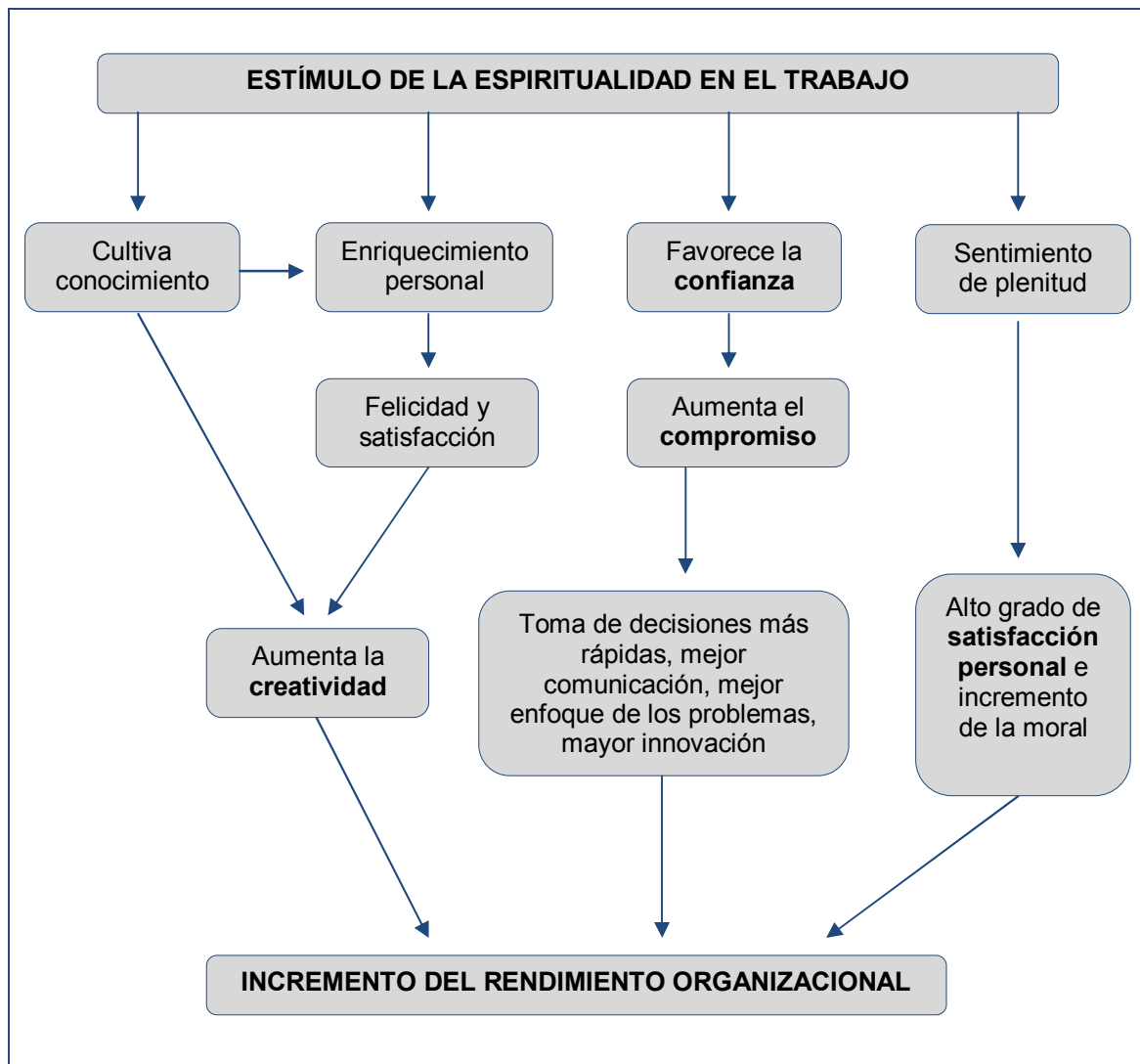


Tabla 1.

Perspectivas del compromiso como cualidad desarrollada por la espiritualidad

PERSPECTIVAS		
Compromiso de los trabajadores con la organización		Compromiso de la organización con la calidad y el cliente
Compromiso afectivo, por el que el individuo es capaz de identificarse con las metas de la organización queriendo ayudarla a alcanzarlas	Elevado coste de moverse a una organización diferente	Compromiso destinado a la satisfacción del comprador de bienes o servicios.
FACTORES CAUSALES DE AMBAS PERSPECTIVAS		
Factores personales		Factores situacionales
Originados en el interior del individuo. Incluye factores que existían antes de la unión de los individuos a la empresa.		Posteriormente a la unión del individuo con la empresa. Experiencia y compromisos que se adquieren con la organización.

Altos niveles de espiritualidad de los empleados se reflejan en el desarrollo de dos competencias generales: la personal y la social. La primera de ellas la entendemos como un aumento de las capacidades para manejarse por uno mismo. Esta competencia lleva detrás unas cualidades asociadas esenciales como son las auto-evaluaciones positivas, la consciencia propia de pensamientos y emociones, una buena auto-estima, un sentido alto de independencia personal y la auto-realización. Estas cualidades a su vez reflejarán un aumento de las habilidades particulares, cuya repercusión en el desempeño organizacional es muy positiva.

En cuanto a la segunda competencia, la social, incluye la forma en la cual manejamos las relaciones sociales. Esta competencia se asocia a actitudes sociales positivas, empatía y altruismo; y las habilidades que se derivan tienen un impacto laboral positivo en cuanto a mantener buenas relaciones sociales con los compañeros de trabajo, ser socialmente extrovertidos, apoyar los valores positivos, y una menor sensibilidad a la crítica. Estos aspectos son básicos en el desarrollo organizacional, principalmente en culturas organizacionales que apoyan el trabajo en equipo, aprendizaje continuo y el manejo del cambio.

La espiritualidad maneja además opciones para mayor efectividad, como la aplicación de la psicología positiva al trabajo. Esta asume una visión optimista y responsable del trabajo que se sustenta en la claridad de las tareas, la participación activa de los trabajadores, el apoyo social y la retroalimentación; lo que favorecerá la expresión de afectos positivos en el trabajo, el disfrute de las actividades laborales, la motivación y

la cohesión grupal. La psicología positiva prioriza la acción cooperativa antes que la competencia entre los trabajadores, lo que significa que dentro de este enfoque un trabajador se concentra en desarrollar su potencial. Para ello es necesario descubrir la vocación del trabajador, lo que a su vez tiene que ver con encontrar un sentido a la vida y al trabajo, ya que si este siente el trabajo como una vocación no lo asumirá como un sacrificio. De hecho Seligman (2006) concluye que uno de los factores que influye en la felicidad de las personas es el emplear sus fortalezas todos los días, en los distintos ámbitos de la vida.

En definitiva, la psicología positiva postula que las empresas mejor calificadas son las que generan un mayor clima de felicidad y satisfacción entre sus empleados, ya que una persona feliz se convierte en una persona motivada de cara a su puesto y al trabajo en grupo; y mostrará mayor iniciativa e innovación y será mejor líder. Además, en el sentido contrario, la infelicidad favorece la aparición de los efectos del estrés y, por lo tanto, perjudica la conformación de una organización saludable³.

Un lugar de trabajo carente de espiritualidad puede en última instancia dar como resultado altas tasas de absentismo y sustitución altos niveles de estrés, y depresión. Aunque, ciertamente, existen dudas por parte de algunos autores de que el enriquecimiento espiritual traiga consigo beneficios comunes a una organización y su gente, lo que sí ha sido probado, según Thompson (2000), es que la espiritualidad en el lugar de trabajo termina mejorando la rentabilidad. Es también por esto que decimos que el rendimiento financiero no tiene que ser lo principal cuando se aplique la espiritualidad en el trabajo, porque de ser así, en el momento que aparezcan evidencias de tal rendimiento posiblemente se deje de lado el beneficio en cuanto a calidad de vida de los empleados.

Existen ejemplos que, aunque pueden parecer anecdóticos, nos aporta luz sobre cómo la espiritualidad puede traer enormes beneficios. Algunas compañías basadas en valores y principios espirituales, a menudo están comprometidas con la responsabilidad social y el servicio a la comunidad. Como el caso de Anita Roddick, fundadora de *Body Shop*, quien está comprometida contribuyendo con la ciudad de Glasgow a través de proyectos de responsabilidad social resolviendo problemas de desempleo o de decadencia urbana y crimen. Lo hace invirtiendo un cuarto de los beneficios netos a la comunidad para “mantener el alma de la compañía viva”. Otros

³ Las organizaciones saludables son aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, 2009).

ejemplo es *Tom's of Maine*, que da el 10% de beneficios brutos a la caridad para el bien común y provee a los trabajadores pagándoles como voluntarios por el servicio a la comunidad. Estos ejemplos evidencian de alguna manera como las organizaciones pueden incorporar espiritualidad y responsabilidad social en su cometido mientras siguen funcionando correctamente.

5.2. Errores y peligros de la espiritualidad en el trabajo

Algunos investigadores ven la espiritualidad como anti materialista y anti positivista por su naturaleza, y cuestionan los métodos de investigación positivistas sobre la espiritualidad. Estos estudios argumentan que la característica anti materialista de la espiritualidad puede plantear importantes retos en las investigaciones sobre las conexiones con el rendimiento financiero (Karakas, 2010). Apoyando esta posición, algunos investigadores señalan el hecho de que pueden existir dificultades éticas y morales en cuanto a la cuestión de investigar si el habilitar o incorporar la espiritualidad al ámbito laboral da como resultado un mejor desempeño organizacional o rentabilidad.

Otros investigadores también mencionan sus preocupaciones sobre el uso de la espiritualidad como una herramienta administrativa para manipular a los trabajadores. Estos investigadores argumentan que la espiritualidad debe ser vista como un fin en sí mismo y no debería ser usada como una herramienta empresarial para incrementar el rendimiento financiero. De hecho, algunos de ellos, expresan sus reservas y ruegan precaución por los posibles abusos o malos usos de la espiritualidad en el trabajo. Este es el caso de Brown (2003), quien llamó la atención sobre el hecho de que, bajo el pretexto de la espiritualidad organizacional, se pueden ocultar nuevas y sofisticadas formas de control de la fuerza de trabajo, de manipulación y de prevención de conflictos en el seno de las organizaciones. De acuerdo con numerosas investigaciones podemos establecer cuatro peligros potenciales o advertencias acerca de llevar a cabo un enfoque espiritual al entorno laboral.

El primer peligro es el riesgo de proselitismo de otras personas de diversas religiones, espiritualidades o puntos de vista. El uso de creencias espirituales para excluir a otros socava el requisito de respeto e inclusión en el trabajo. Asociados a este riesgo están las preocupaciones acerca de las personas que sienten insatisfacción y frustración por no poder expresar su propia espiritualidad, no ser respetados por su diversidad y sentirse coaccionados. Por ello la aplicación de principios o prácticas espirituales comunes genéricas puede dar como resultado grupos de personas alienadas, aisladas o amenazadas. En definitiva, las cuestiones de espiritualidad, especialmente las

religiosas, pueden tener influencias divisivas y nocivas en el lugar de trabajo si no hay un absoluto respeto por la diversidad.

El segundo gran problema es la cuestión de la compatibilidad. Para algunas culturas corporativas (especialmente aquellas caracterizadas por una filosofía materialista y positivista), puede ser un reto incorporar temas de espiritualidad en el lugar de trabajo. Mirvis (1997) caracteriza a estas culturas corporativas como "antitéticas" a la espiritualidad, y también menciona una tendencia corporativa a separar "la iglesia y el estado", "la fe y la razón", "lo espiritual y lo secular"; Lo que hace que las perspectivas y sentimientos acerca de la espiritualidad sean "indiscutibles" en muchas organizaciones. Por otro lado, incorporar la espiritualidad en el trabajo puede molestar a algunos gerentes que están tratando de proteger su poder y status quo. Además, algunos empleados pueden percibir conversaciones espirituales como demasiado personales o invasivas de su privacidad y puede sentirse presionados.

El tercer problema importante es el riesgo de que la espiritualidad se convierta en una moda o ser utilizado como una herramienta de gestión para manipular a los empleados. Esta es una preocupación muy justificable ya que existen signos visibles en libros populares de espiritualidad y en programas y prácticas corporativas. El peligro aquí es que la espiritualidad puede perder toda su esencia, belleza y autenticidad si se usa mal como una herramienta de gestión o un dispositivo de comercialización. Las prácticas de espiritualidad en el trabajo tendrán una vida y validez corta si son adoptadas como modas o programas de gestión utilizados para aumentar la productividad del trabajador, ya que sin un auténtico compromiso con la auténtica espiritualidad, estos programas pueden convertirse en una moda de gestión, con siniestros matices que probablemente resulten ineficaces y efímeros. Fineman (2006) hace una crítica a los programas positivos de "empoderamiento", "diversión" e "inteligencia emocional", que también se aplica a programas de espiritualidad, ya que estos programas pueden estigmatizar o alienar a los empleados que no se sienten cómodos con ellos. Este discurso crítico que explica cómo los empleados son manipulados, controlados o comprados en los intereses de la administración es importante porque muestra cómo el mal uso de la espiritualidad roba a los gerentes y empleados un significado más profundo, la autenticidad y la integridad.

El cuarto problema es el de la legitimidad que enfrenta la espiritualidad en el trabajo en la teoría, la investigación y la práctica. Como campo emergente, los temas de espiritualidad en el trabajo aún no están bien establecidos tanto en la literatura científica como en la práctica profesional. Existe una gran ambigüedad y confusión

acerca del concepto, definición, significado y medición de la espiritualidad. Por tanto, sigue habiendo controversias sobre la metodología, validez, rigor y medición de la espiritualidad en el trabajo.

5.3. Implementación de la espiritualidad en el trabajo

La implementación de la espiritualidad en el trabajo puede verse desde dos perspectivas. Una se puede definir como *perspectiva centrada en la organización*, y la segunda como *perspectiva centrada en el individuo* (Krishnakumar & Neck, 2002).

El primer enfoque, el basado en la organización, sugiere que la espiritualidad debe ser implementada en la organización en su conjunto. Sugiere que puesto que hay multitud de preferencias conflictivas e intereses entre diferentes individuos, es imposible separar la espiritualidad individualmente; más bien la organización debe cambiar en su conjunto. Aquí las organizaciones se clasifican en grupos, basándose en sus principios espirituales. Mitroff y Denton (1999) hacen esta clasificación de las organizaciones como:

- Religiosas.
- Evolutivas.
- Recuperadoras.
- Responsabilidad social.
- Basadas en valores.

A pesar de que las organizaciones estén clasificadas en estos grupos, Mitroff y Denton (1999) también asignan fundamentos comunes para los factores presentes en todos los modelos que conducen a la expresión y comprensión de la espiritualidad. Estos se identifican como: eventos clave de crisis o evento precipitante, principio de esperanza; textos fundamentales, escucha y diálogo espiritual, actitud hacia las partes interesadas, limitación de la codicia e identificación de las funciones de una organización que está espiritualizada.

El otro punto de vista sobre la implementación, el enfoque individual de la espiritualidad, la reconoce e intenta fomentarla desde un punto de vista centrado en el individuo. Aquí la organización no tiene una estricta orientación espiritual, sino más bien esta intenta acomodar y animar peticiones espirituales de sus empleados. Esta perspectiva asume que la organización está formada por un amplio grupo de individuos, y que existe una gran variedad de visiones espirituales entre la organización y el personal. Por lo tanto el modelo individual de implementación o

fomento de la espiritualidad empieza con el individuo. Esto sugiere que los líderes de las organizaciones deben intentar entender y aceptar la variedad espiritual que tienen todos los miembros en un nivel individual. Como dice Leigh (1997) “esta visión espiritual trata sobre admitir que la gente viene al trabajo con más que sus cuerpos y mentes, traen talentos individuales y espíritus únicos”.

La implementación de la espiritualidad, conllevará la creación de sentido del trabajo que los empleados realizan diariamente. Este es uno de los pasos hacia la realización y satisfacción máxima de los empleados. Sin embargo, la implementación de los principios espirituales comunes en una organización podría llevar al problema de la incapacidad, por parte de los empleados, de expresar sus propios puntos de vista espirituales. Por ejemplo, en la organización “religiosa”, esta puede que tenga una creencia particular, y una serie de principios acordes a cierta religión. Sin embargo puede que no todos los miembros de la organización estén dispuestos a aceptar esta particular religión como su dimensión espiritual única. Esto podría conducir a insatisfacción y frustración. Aquí el individuo debe saber que el resultado final será el bien común, pero dado que sus creencias son diferentes, él o ella no estará dispuesto/a a expresar su espiritualidad de la particular forma en que la organización la ha implementado. Dado que la espiritualidad es una dimensión sumamente individual i específica es necesario que la espiritualidad sea implementada desde una perspectiva individual (Krishnakumar & Neck, 2002). Además, dado que la espiritualidad no puede entenderse desde un punto de vista único en su definición, el resultado final de la implementación de la espiritualidad desde el enfoque individual puede mejorar más el rendimiento organizacional y el desarrollo personal de los empleados que una organización espiritual unificada. Considerando el incremento de la diversidad de la fuerza de trabajo actual, el enfoque individual puede ser el más apropiado.

Una vez vistas las perspectivas de implementación, otro punto importante es el plan de implementación de la espiritualidad que una organización debe llevar a cabo. Este podemos dividirlo en cuatro etapas:

- 1) Conversaciones acerca del tema, si los empleados así lo quieren. En tal caso comenzar de forma suave y respetando los distintos puntos de vista
- 2) Investigación acerca de los recursos disponibles, tales como conferencias, libros, oradores y grupos de discusión.

- 3) Fomento de un modo de trabajo para desarrollar la espiritualidad: esto puede ser un grupo de discusión, una actividad o un proyecto compartido o una serie de oradores.
- 4) Evaluación de lo que funciona y lo que no para posibles correcciones.

6. Rendimiento organizacional

Como hemos visto ya, el enriquecimiento espiritual en el trabajo puede conducir al aumento del rendimiento organizacional y éxito financiero. Aquí vamos a explicar las causas diferenciando tres perspectivas (Karakas, 2010) (ver Tabla 2):

Perspectiva de los Recursos Humanos: bienestar de los empleados.

Esta perspectiva incluye los efectos positivos individuales de la espiritualidad; incluyendo el bienestar subjetivo, la moral y el compromiso, y afirma que la incorporación de la espiritualidad en el trabajo aumenta el bienestar de los empleados al aumentar su moral, compromiso y productividad, y disminuye el estrés de los empleados, el agotamiento y la adicción al trabajo. También destaca que los lugares de trabajo son sitios donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas, desarrollan amistades, crean valor y hacen sus contribuciones más significativas a la sociedad. Por ello las organizaciones se convierten en su comunidad más importante, y el trabajo tiene un significado más allá de las propias horas de dedicación laboral. Se convierte incluso en la fuente de comunidad para muchas personas, cuyos compañeros de trabajo han pasado al lugar de los grupos familiares y sociales. Sin embargo, junto con esta creciente importancia y centralidad del trabajo en la vida de las personas, se asocian problemas como el estrés, el *burnout* y la adicción al trabajo. Este último es un problema serio y creciente, ya que el trabajo duro y las largas horas pueden volverse insalubres e insatisfactorias para los empleados, dado que confunden el significado y su valor interior con las recompensas externas, la promoción, el esfuerzo por el dominio y la influencia. El estrés causado por la adicción al trabajo y las largas horas de trabajo pueden resultar en una pérdida de espiritualidad, enfermedades crónicas, dolor, fatiga, miedo y culpa.

Hay evidencias que apoyan la afirmación de que muchos empleados se sienten despreciados, desconectados, perdidos e inseguros en sus trabajos. Varios investigadores encontraron que los empleados comenzaron a sentirse distanciados, vulnerables y cínicos como resultado de la reducción de personal, la reestructuración, los despidos y otros cambios organizacionales. Mitroff y Denton (1999) sostienen que

las organizaciones de hoy sufren de un profundo vacío espiritual y muchos problemas en las organizaciones resultan de este empobrecimiento espiritual. Un número creciente de gerentes y empleados dicen recurrir a la meditación, la reflexión y las prácticas espirituales; así como ejercicios físicos y deportivos en el trabajo como un método para afrontar el estrés y la incertidumbre del trabajo.

La investigación sugiere que el desarrollo y la expresión del espíritu en el trabajo pueden resolver estos problemas de estrés y agotamiento, así como tener consecuencias beneficiosas para el bienestar de los empleados. Y también sugiere que fomentar la espiritualidad y permitir la libre expresión de la espiritualidad en el trabajo permite que los empleados se sientan completos y realizados en el trabajo (Burack, 1999), lo que conduce a un alto grado de satisfacción personal y moral, que tiene a su vez como resultado un mayor rendimiento organizacional.

Perspectiva filosófica y existencialista: sentido y propósito en el trabajo.

Esta perspectiva sostiene que la incorporación de la espiritualidad en el trabajo proporciona a los empleados y gerentes un sentido más profundo de significado y propósito en el trabajo. Se basa en el argumento de que los lugares de trabajo son sitios emocional y espiritualmente estériles, desprovistos de significado y espíritu profundo. Las organizaciones se han centrado en la creación de riqueza material, poniendo metas económicas y rentabilidad por delante de los fines sociales y bienes de interés público. La maximización de las ganancias se ha convertido en el objetivo estratégico principal, y el éxito se mide en ventas, flujo de efectivo y cuota de mercado. Por otro lado las funciones sociales, espirituales e interpersonales han tomado una posición secundaria en las corporaciones.

Pero el supuesto de que la riqueza material y el éxito financiero conducirán automáticamente al bienestar individual y colectivo ha comenzado a ser muy cuestionado, ya que las personas desean más significado y calidad en sus vidas. Además, después de la gran cantidad de escándalos éticos y los crímenes empresariales se requiere urgentemente una mejora radical en los aspectos sociales y el desempeño ético de las empresas. Por consiguiente es importante la búsqueda de sentido y la necesidad de satisfacción interna de los empleados en sus lugares de trabajo.

De hecho, muchos empleados se cuestionan a sí mismos sus trabajos, preguntándose acerca de la esencia y el significado de los mismos, y buscando un sentido de propósito y significado. La espiritualidad posee ese potencial para proporcionar sentido

de conexión y significado en el trabajo. Mitroff y Denton (1999) vieron que las organizaciones que tienen un sentido espiritual más fuerte permiten que los empleados ejerzan valores más fuertes y creencias éticas en su lugar de trabajo, y se les permite mostrar más creatividad y flexibilidad. Por otra parte también vieron que los trabajadores que pueden expresar su espiritualidad a través de su trabajo encuentran este más satisfactorio y significativo y, en consecuencia, lo desempeñan mejor.

Todo este sentido de propósito y significado aumenta por tanto el rendimiento y la productividad, siendo el patrón común el hecho de que los trabajadores quieren ser reconocidos por quienes son: como personas completas con espíritu, alma, corazón, pasiones, esperanzas, talentos, aspiraciones, familias, vidas privadas, emociones y altibajos.

Perspectiva interpersonal: sentido de comunidad e interconexión.

Esta perspectiva mantiene que la incorporación de la espiritualidad en el trabajo proporciona a los miembros de la organización un sentido de comunidad y conexión, de forma que aumenta su apego, lealtad y sentido de pertenencia a la organización.

Proporcionar a los empleados un sentido de comunidad y conexión es fundamental en la actualidad. Las preocupaciones actuales sobre escándalos éticos y violaciones de los derechos de las personas, que son el resultado del egocentrismo, la codicia y el egoísmo, tienen efectos negativos como la pérdida de confianza y del sentido de comunidad en las organizaciones. Por lo tanto la concepción de los lugares de trabajo como comunidades humanas con funciones y beneficios sociales está tomando impulso.

Esta perspectiva enfatiza que las organizaciones no son sólo máquinas para producir bienes, sino que también formas de comunidad humana que fomentan experiencias de vida satisfactorias y significativas para los individuos, las familias y la sociedad. Sentirse parte de una comunidad y compartir un propósito común son dos dimensiones que han sido comúnmente asociadas con la espiritualidad en el trabajo, y también ha sido considerado parte importante del espíritu del trabajo el sentido de conexión e interconexión con algo más grande que uno mismo.

Las consecuencias de las relaciones espirituales incluyen la intimidad, la totalidad, la autenticidad, el altruismo y la integridad (Burack, 1999). La espiritualidad está a menudo relacionada con resultados positivos y beneficios asociados con el “sentido de comunidad” como lo son la unificación y la construcción de la comunidad, sirviendo a la necesidad de conectarse con otros en el trabajo, y siendo la fuente de expresiones

diarias de compasión, sabiduría y conexión. Existe también una considerable cantidad de investigaciones que vinculan la espiritualidad con la consideración hacia los demás en el trabajo. Esta espiritualidad se muestra con una orientación al servicio y una profunda preocupación por los demás, y esta consideración hacia otros (mostrando preocupación por ellos), junto con el trabajo interpersonal en las relaciones se han correlacionado en los estudios empíricos con altos niveles de satisfacción laboral, baja rotación, cohesión grupal, desempeño organizacional y eficiencia.

Tabla 3.

Mejora del rendimiento organizacional como consecuencia de los beneficios de la espiritualidad para los trabajadores y las organizaciones.

	Perspectiva de los Recursos Humanos	Perspectiva Filosófica	Perspectiva Interpersonal
Foco en el desarrollo de los empleados	Bienestar	Sentido y propósito	Comunidad e interconexión
El problema	Carencia entornos emocionales	Carencia de entornos espirituales	Carencia de entornos sociales
Principales problemas / necesidades	Estrés, <i>burnout</i> , adicción al trabajo, absentismo, baja moral y compromiso "Letargo"	Excesivo materialismo Pérdida de sentido y profundidad Baja satisfacción, alegría y creatividad "Atrofia"	Egocentrismo, codicia y egoísmo Aislamiento Baja cohesión y sentido de pertenencia Falta de apoyo social "Entropía (caos)"
La solución	Lugares de trabajo emocionales	Lugares de trabajo espirituales	Lugares de trabajo sociales
Resultados positivos de incorporar la espiritualidad	Incremento de la moral y el compromiso Incremento del bienestar de los empleados Incremento de la productividad de los empleados	Incremento del sentido y del propósito Incremento de la satisfacción Incremento de la esperanza y la creatividad Incremento de la reflexión	Incremento del sentido de conexión y comunidad Incremento del apego, lealtad y pertenencia Conexiones de alta calidad
Principales beneficios para los empleados	Empleados empoderados, comprometidos y apasionados con su trabajo	Empleados con alta consciencia, auto-reflexión y creativos	Empleados compasivos, serviciales y benevolentes
Los lugares de trabajo espirituales en el siglo XXI	Comprometidos con la pasión	Vivir con significado	Conectados con la compasión

Nota. Fuente: Karakas, F. (2010). *Spirituality and performance in organizations: A literature review. Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.

7. Propuesta de espiritualidad para el trabajo

Como hemos ido remarcando a lo largo del trabajo, nuestra visión de la espiritualidad para el trabajo debe desmarcarse de la búsqueda del rendimiento económico como prioridad, y creemos que si una persona va a dedicar su vida a una empresa, mejor que sea algo especial. La empresa debe ser vista como algo que tiene sentimientos y que tiene marcas trascendentes, que tiene alma. Es por ello que hablamos de un cambio en el pensamiento organizacional y de modelo de liderazgo, en el que las prioridades cambien en dirección a la búsqueda de la felicidad de las personas, relegando los beneficios económicos a una posición subordinada a dicha felicidad.

Sin duda, el liderazgo es uno de los temas sobre los que más se ha escrito, y en los últimos tiempos ha vuelto a aparecer en el discurso académico y empresarial, pero en este caso defendiendo la necesidad de líderes más transparentes e íntegros, capaces de crear climas organizacionales moralmente sanos. Es aquí donde surge el concepto del *liderazgo auténtico* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) con el cual nos identificamos a la hora de implementar la espiritualidad. Este liderazgo se define como un patrón de conducta que promueve un clima ético y contribuye el desarrollo de las capacidades positivas de los actores organizacionales. Patrón de conducta del líder que se caracteriza por cuatro factores: tratamiento imparcial de los colaboradores, comportamiento relacional transparente, divulgación de una moral internalizada y alto nivel de conciencia de sí mismo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Es debido a la diversidad en las creencias y definiciones que cada individuo tiene sobre la espiritualidad, que sería ideal que los líderes organizacionales pudieran motivar a los empleados a seguir su propio camino espiritual y a conectarlo con los objetivos de la organización. Esto es algo que la perspectiva centrada en la organización no valora, ya que en esta son los empleados los que deben adaptarse a la espiritualidad de la organización en su conjunto.

Es por esto que, desde nuestro punto de vista, fomentar la espiritualidad debe iniciarse animando a la gente a hablar abiertamente sobre sus ideas y ayudarla a que se vean reflejadas estas ideas con los valores de la organización (Thompson, 2000). De esta forma nos acercamos a la perspectiva individual como fórmula de implementación de la espiritualidad, y nos alineamos con el modelo de “libre espiritualidad” de Krishnakumar & Neck (2002). En este modelo las personas son animadas a expresar sus propias visiones de la espiritualidad. Aquí la organización no establece ningún

principio particular común para todos los empleados. El modelo empieza con la organización, donde esta anima a sus empleados a ser libres de expresar sus propias creencias espirituales, tratando de albergar las peticiones de sus empleados, independientemente de sus creencias. Dado que el enriquecimiento espiritual en el trabajo debe proporcionar un bien común a través de resultados positivos como la intuición, creatividad, honestidad, honradez, satisfacción personal y confianza; el resultado final es la mejora del rendimiento organizacional a largo plazo. De hecho, la organización que tiene una política orientada hacia la libre espiritualidad hará que sus empleados desarrollen todo su potencial, algo que es crucial en todas las organizaciones. Dicho esto, y debido a que se debe atender a una gran colección de peticiones diversas y también a una gran cantidad de visiones flotando entre la fuerza de trabajo, puede haber ocasiones en que la organización deba ejercer un cierto control. Sin embargo esto podría ser solo un caso extremo.

También es muy importante que la organización sea coherente en cuanto a lo que propone a sus empleados, lo que les pide y lo que les ofrece. No se puede pretender aplicar la espiritualidad en el trabajo mientras se carga de trabajo en exceso a los empleados, se les baja el sueldo o se realizan despidos cuando se sabe que la organización no pasa apuros económicos o incluso aumenta beneficios, ya que estas medidas buscan el beneficio económico a costa del bienestar de los empleados y se apreciaría claramente la incoherencia produciendo altos niveles de desconfianza y desapego hacia la organización.

Además de la implementación de este modelo de libre espiritualidad, nuestra propuesta consta de la aplicación de prácticas espirituales como la meditación o la oración en el trabajo. Desarrollaremos más estas técnicas en el siguiente punto.

8. Prácticas espirituales: oración y meditación

Algunas formas de fomentar la espiritualidad en el lugar de trabajo incluyen la organización opcional de oraciones de la mañana o sesiones de yoga, el diseño de espacios de oración multi-religiosos, la creación de capellanes corporativos o la introducción de programas de bienestar espiritual y equilibrio para los empleados (Krishnakumar y Neck, 2002; Mitroff y Denton, 1999).

En este punto nos vamos a centrar en la oración y la meditación como técnicas para la introducción de la espiritualidad en el entorno laboral. Estas prácticas espirituales (oración o meditación), colaboran a tener un mayor bienestar psicológico, paz interior, a encontrarse con uno mismo y a buscar la trascendencia. Estas prácticas además

favorecen con frecuencia la sensación de emociones positivas como mayor autoestima, compasión y sentimientos.

Para poder realizar estas prácticas lo más conveniente es que las organizaciones habiliten al menos una zona silenciosa en la que las personas puedan orar o meditar, sobretodo en el caso de las grandes compañías, ya que es comprensible que una pequeña empresa no pueda disponer del espacio y/o los recursos necesarios para habilitar dicha zona. Para ellas existen otras opciones muy válidas como realizar paseos de desconexión y relajación durante la jornada laboral, o actividades en grupo. Pero además es importante que se establezcan sesiones donde se explique y se enseñe a los empleados el objetivo que se persigue, los beneficios que esto les puede aportar tanto a nivel individual como social, el modo en que se recomienda realizar las prácticas y, sobre todo, la necesidad básica de respetar todo tipo de espiritualidad de cada individuo, ya sea religiosa o no, e incentivar el apoyo entre compañeros a abrirse espiritualmente. Estas charlas, además de informar, son un tiempo de adaptación necesario para que las personas aprendan y crean en lo que van a hacer. Pero no deben ser obligatorias, ya que la predisposición de una persona obligada a escuchar estos temas puede ser negativa y perjudicar a otros. Por ello, deben realizarse no de forma única al inicio de la implementación de la espiritualidad, sino de forma periódica para que las personas que en un principio no hayan sido atraídas por la idea se vean con el tiempo “contagiadas” por quienes sí lo realizan.

Es recomendable también que se realicen durante el horario laboral, para que las personas no tengan que invertir tiempo de su vida personal a tales actividades, ya que pueden darse los casos en que personas interesadas opten por no realizarlas por la necesidad de disponer de ese tiempo para su vida privada. Además, es importante que las personas puedan resolver sus dudas en cuanto a métodos y demás. Para ello lo mejor es que se contraten los servicios de alguien especializado en la materia, de forma que cualquier duda se resuelva de la forma más adecuada.

En cuanto a la práctica espiritual propiamente, lo que se refiere a la oración es más simple, ya que para ello se habilita la zona que antes hemos mencionado para que cada persona realice sus oraciones conforme a su religión. En este aspecto ya se supone que cada individuo que vive su religiosidad tiene sus oraciones y métodos propios, por lo que no es necesario un guía espiritual. En cambio la meditación sí es una práctica más compleja, principalmente porque la intención es atraer a todos los empleados en su conjunto a ella, incluso a los que viven su espiritualidad con la fe en

una religión, ya que no hay inconveniente en realizar ambas prácticas de forma alternativa.

La meditación es algo sencillo pero a la vez complejo porque es algo que se puede realizar en cualquier parte, casi en cualquier momento y de multitud de maneras, pero se necesita cierta preparación y conocimientos de aquello que estás haciendo. Pero estas pequeñas dificultades que puede traer consigo la práctica de la meditación son compensadas sobradamente con los beneficios que puede proporcionar. Como dice Juan Manzanera en su libro "El placer de meditar": "Hay un aspecto de nuestro ser que sólo puede ser nutrido por medio de la contemplación. Meditar es precisamente prestar atención a la totalidad del momento, poniendo en ello todo nuestro ser. Nos sirve para llegar a reconocer que estamos más completos y más llenos, y para descubrir que somos más de lo que creemos" (Manzanera, 2006, pág. 127).

Como acabamos de comentar hay muchas formas de meditar, ya que podemos mantener nuestra atención en muchas cosas distintas (imaginar algo y observarlo, contemplar alguna cosa familiar, analizar un tema a fondo...). El objeto de la meditación puede también variar, puede ser nuestro cuerpo, un estado mental o un sonido. Existen miles de formas, y utilizar unas u otras está en función de nuestras inclinaciones y preferencias.

Para cualquier tipo de meditación podemos seguir unos pasos:

1. Situar nuestro cuerpo en una posición equilibrada y armoniosa, encontrando la postura que más no agrada.
2. Realizar varias respiraciones abdominales profundas, más lentas de lo habitual.
3. Poner toda nuestra atención en nuestro cuerpo y relajarlo.
4. Tratar de experimentar qué sucede ahora en nuestra mente y, tras esta observación, plantearse como enfocar la meditación, el objeto y el tipo.
5. Generar el entusiasmo y la motivación estableciendo una fuerte determinación.
6. Realizar la meditación.
7. Salir de la tarea lentamente y mantener la experiencia y el placer el mayor tiempo posible.

Es lógico que surjan muchas preguntas a quien empieza a realizar la meditación, por ello la organización debe proveer de un/a guía espiritual para aquellas personas que lo necesiten, porque sin él/ella la motivación de la que hemos hablado antes puede decaer al sentir que no se está realizando correctamente o por la frustración de no llegar a un nivel óptimo de relajación.

En todo este proceso de charlas informativas, habilitación la zona de oración o meditación y práctica en sí; la organización debe ser consciente que va a tener que invertir muchos recursos y sobre todo tiempo para llegar a alcanzar un nivel satisfactorio en cuanto al objetivo pretendido, y que nunca va a ser algo a corto plazo, más bien al contrario, va a ser algo que va a necesitar mucha paciencia. Por ello, reiteramos que es crucial que las empresas no busquen el beneficio económico a la hora de implementar la espiritualidad y al aplicar estas técnicas, porque puede tardarse mucho tiempo en observar estos beneficios y, lo más importante, porque lo que realmente importa (la felicidad de las personas) va mucho más allá del dinero, y la espiritualidad es un camino hacia ella.

9. Conclusiones

Estamos constantemente alerta al ataque, las opiniones de los demás, las observaciones que nos puedan hacer, las correcciones... lo interpretamos como ataques personales a nuestras creencias o a nuestros actos, en definitiva a nosotros mismos. En cambio, desde una actitud sosegada en la que analizamos las cosas antes de actuar, dialogamos ofreciendo nuestro punto de vista y llegamos a consensos o desacuerdos pero siempre con la calma y paz en nuestra mente, se crean ambientes sociales de armonía que facilitan un estado de felicidad en el que no se tiene miedo a expresar los sentimientos y pensamientos, se llega a empatizar con los demás y se aprende a tolerar las cosas que no disgustan, aceptándolas sin que nos creen un perjuicio en nuestro estado mental. Entendemos, por tanto, que la aplicación espiritualidad es una herramienta esencial para que las personas logren alcanzar este estado de paz mental que repercutirá indiscutiblemente en todo su entorno vital.

Este trabajo ha pretendido ofrecer una visión diferente de las prioridades organizacionales. Para ello hemos utilizado el tema de la espiritualidad, ya que esta es una parte muy importante de las personas a la que no se le presta la suficiente atención habitualmente. Esta visión, como ya hemos mencionado, otorga la mayor importancia a la felicidad de las personas en detrimento del rendimiento de la organización. Por esto, sabemos y entendemos que después de la lectura del documento pueda surgir una cuestión al lector, la cual vamos a tratar de responder.

¿Por qué hablamos tanto de rendimiento organizacional si no tiene que ser esta una prioridad? En cierto modo puede parecer incoherente hablar tanto de rendimiento cuando decimos que este tiene que venir como consecuencia añadida a la principal, que es la felicidad de los individuos de la organización. Pero no lo es, ya que somos

plenamente conscientes de que en los tiempos actuales, con la férrea competencia existente en el mercado laboral, las organizaciones no pueden realizar grandes inversiones (económicas o de tiempo) en prácticas que no vayan a darles cierta rentabilidad económica, porque esto podría ser peligroso para su futuro. Por ello al decir que no debe ser una prioridad no decimos que no haya que atender a la posibilidad de aumentar ganancias. De hecho, como hemos visto y de acuerdo con las investigaciones, es más posible asegurar el rendimiento organizacional que no los beneficios comunes para la organización y su gente; y por ello es necesario a la hora de valorar la repercusión de la implementación de la espiritualidad en el trabajo no hacerlo únicamente de una forma cuantitativa, sino que hay que observar cómo ha mejorado (o no) la calidad de vida de los individuos.

Quizás también sea contradictorio decir que no debe ser prioridad el beneficio económico mientras decimos que el beneficio económico es necesario para proveer el futuro de la organización. Lo que venimos a decir es que hay que tener presente las posibilidades que tiene la implementación de la espiritualidad en este aspecto, pero que en caso de que tal implementación no repercuta aumentando el rendimiento, si lo que sí ha mejorado ha sido la satisfacción de los empleados, esta habrá sido un éxito; y es ahí donde entra en juego el cambio en la mentalidad del que hemos hablado, porque para llevar adelante la implementación de la espiritualidad, un directivo tiene que verlo de esta forma.

Este cambio de pensamiento organizacional no es algo sencillo, y menos en directivos tradicionales de edad avanzada. Por ello, para que los *managers* valoren la espiritualidad como opción empresarial, la deberían experimentar en sus propias carnes. Esto significa estudiar su significado y trabajarla por sí mismos, obteniendo la paz mental que les ayudaría a ver la vida desde otros puntos de vista; trascendiendo de uno mismo, situándose fuera del sentido inmediato de tiempo y lugar, y viendo la vida desde una perspectiva más amplia y más objetiva. Así, liberándose de todo aquello a lo que se le da importancia y realmente no la tiene y buscando el sentido de trascendencia, la verdadera felicidad se abre camino.

Pero este cambio de mentalidad no es necesario solo para los altos cargos de una compañía, sino para todo el mundo en general. Cambio sobre el que se puede tener cierto optimismo, ya que investigaciones sobre el tema realizadas por Mitroff y Denton (1999), concluyeron que la gente está hambrienta por conseguir maneras en las cuales puedan practicar la espiritualidad en el trabajo. Sin embargo, la única manera

en que los seres humanos, actualmente pueden expresar la espiritualidad, es separándola del trabajo.

Es lógico que surjan también ciertas dudas sobre cómo implementar la espiritualidad, ya que un empresario puede entender que es inviable realizar una inversión en los tiempos actuales. Pero no se trata solamente de invertir recursos económicos, sino que lo principal es creer en lo que se quiere llevar a cabo desde una actitud de respeto y tolerancia hacia todas las personas en la que se tenga como objetivo su bienestar y felicidad sin contraprestación. A partir de esa actitud sincera existen los recursos necesarios, ya sea con meditaciones grupales o individuales, paseos programados para relajarse y otras herramientas que, con el previo aprendizaje, proporcionará a los empleados una mayor satisfacción y significado en su trabajo.

La espiritualidad abre un mundo de posibilidades para extraer lo mejor que existe dentro de cada uno de nosotros. El ser humano tiene la capacidad de trascender, viéndose como algo más allá de sí mismo, más allá del tiempo y lugar; conectando con los demás, con la naturaleza, con todo lo que le rodea. Dar la posibilidad a las personas de lograr tal trascendencia dará una nueva perspectiva a sus vidas que les permitirá obtener la paz mental que les conducirá a la felicidad.

10. Bibliografía

Argandoña, A. (2015). Un marco para el análisis de la espiritualidad en el trabajo. *IESE Business School – Universidad de Navarra* .

Arias Gallegos, W. L., Masías Salinas, M. A., Muñoz Shimizu, E. R., & Mayumi Arpasi, S. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. *Arequipa* , 1-33.

Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. En *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 12, págs. 280-291).

C. Cosentino, A. (2009). Evaluación de las Virtudes y Fortalezas Humanas en Población de Habla Hispana. En *Psicodebate 10. Psicología, cultura y sociedad* (págs. 53-72).

Carrasco, C. (2006). La economía feminista: Una apuesta por otra economía. En M. J. Vara, *Estudios sobre economía y género* (págs. 29-54).

Compte-Sponville, A. (2006). *El alma del ateísmo*. Paidós contextos.

- Dalai Lama, & C. Cutler, H. (1999). *El arte de la felicidad*. Debolsillo.
- Deshpande, R. C. (2012). A healthy way to handle work place stress through Yoga, Meditation and Soothing Humor. *International Journal of Environmental Sciences* , 2143-2154.
- Edelberg, G. S. (2006). La Espiritualidad y la Religión en el trabajo. *EAN* , 135-140.
- G. Z. Godoy, C. (2004). Psicología Positiva: Un cambio en nuestro enfoque. *Liberabit* (10), 82-88.
- Jimena Noguera, M. (2015). La Espiritualidad y su relación con el Bienestar subjetivo y psicológico. *Revista de Investigación en Psicología Social* , 33-50.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A literature Review. *Journal of Business Ethics* , 89-106.
- Kasel, D. G., & Álvarez, C. H. (2015). Spirituality among the professoriate at a private university in Lima, Peru. *RIDU* .
- Krishnakumar, S., & Neck, C. (2002). The What, Why and How of Spirituality in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology* , 153-164.
- Manzanera, J. (2006). *El placer de meditar*. Dhama.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management* , 16 (4), 426-447.
- Mitroff, I. I. (2003). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization* , 10 (2), 375-382.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *MIT Sloan Management Review* , 40 (4), 83.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organization life. En *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 9, págs. 9-16).
- Nervi Vidal, M. A. (2011). Espiritualidad, Religiosidad y Bienestar. Una aproximación empírica a las diferencias entre espiritualidad y religiosidad y su relación con otras variables. Reduciendo la controversia. *Psicología.com* , 15.

Pérez, J. A. (2007). Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. *Anales de psicología* , 137-146.

Portales, L., & Garza-Meza, L. (2016). Medición y dimensionalidad de la espiritualidad en líderes organizacionales mexicanos. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis* , 122-139.

RAE, R. A. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de <http://dle.rae.es/?w=>

Robles, E. (2011). Implicaciones de la espiritualidad en la administración de empresas. *Inter Metro Business Journal* , 7 (1).

Rodríguez Fernández, M. I. (2011). ¿Es la espiritualidad una fuente de salud mental o de psicopatología? *Psiquiatría.com* .

Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*.

Tavares de Campos, I. M. (2012). Espiritualidad organizacional y capital psicológico: El papel del liderazgo auténtico. *Tesis doctoral, Universidad de Extremadura* .

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* , 89-126.

Víctor González Agut
Universitat Jaume I de Castelló
E-mail: al225967@uji.es