

Implicaciones De La Espiritualidad En Administración De Empresas

1er Borrador
Programa de Iniciativas de Investigación de la FAE

Autor: Elizabeth Robles, Ph.D.
Catedrática Asociada
Departamento de Gerencia
Universidad de Puerto Rico
PO Box 23332
San Juan, PR 00931
Tel. 787-764-0000, Ext. 3289, 3293, 3979
Fax: 787-772-1414
elirobles@yahoo.com

Implicaciones De La Espiritualidad En Administración De Empresas

Resumen

Existen estudios que revelan que lo que los empleados desean más en sus trabajos es un sentimiento de amor y de cuidado y alguna conexión entre su trabajo y su propósito mayor en la vida. Según los individuos se preguntan el significado de la vida y abrazan el desarrollo de sus “yo” internos, así las corporaciones y organizaciones también lo hacen. Éstas perciben que sus empleados están disfrutando colectivamente de una moral alta en el trabajo; individualmente se ven más felices; encuentran mayor motivación y recompensa personal en su trabajo; y son más efectivos y productivos.

El propósito de este estudio es investigar cómo los empresarios y altos ejecutivos definen el rol de la espiritualidad en la administración de empresas, cómo la aplican en su cotidianidad en su trabajo y cuáles son los factores que le dan significado y propósito al mismo. Además, es la intención de abrir camino a futuras investigaciones respecto al tema y a su aplicación en Puerto Rico.

A través de la Cámara de Comercio de Puerto Rico se contactaron cincuenta y dos empresarios de organizaciones con y sin fines de lucro. El concepto de espiritualidad como lo definen Mitroff y Denton (1999) sirvió de marco teórico para la investigación. La espiritualidad se puede ver como una herramienta gerencial de motivación para el líder del siglo XXI. Ésta ayuda a una mejor atmósfera en el lugar de trabajo. Es una visión de vida positiva, optimista y mejora la autoestima. Los empresarios que apoyan la espiritualidad en la gestión de empresas creen firmemente que ésta puede ayudar a que los empleados sean más productivos, participen más en la toma de decisiones y que les da sentido, significado y propósito a su trabajo y a su vida.

Palabras Claves:

Valores en el trabajo
Espiritualidad en el empleo
Ambiente espiritual
Recursos humanos y espiritualidad
Motivación y espiritualidad

Implicaciones De La Espiritualidad En Administración De Empresas

Introducción

En los pasados diez años se ha estado discutiendo la importancia del concepto de la espiritualidad con relación a la gerencia de recursos humanos. Para mantener a los empleados satisfechos ya no basta con que reciban premios, reconocimientos, que el gerente reconozca su buen desempeño y que le aumente el sueldo. Tal parece que las personas buscan algo más: que su trabajo tenga significado para ellos, que les dé satisfacción y propósito en la vida (Mitroff, 2003). Las personas no sólo están hambrientas de expresar su alma sino de desarrollar su ser interior. Se cree que las personas que están desarrolladas altamente en la espiritualidad logran mejores resultados en su vida personal y profesional. En este sentido la espiritualidad puede verse como una ventaja competitiva fundamental (Grossman, 2008, Marques, 2010, 2008, 2005^a, 2005^b).

El propósito de este estudio es investigar cómo los empresarios y altos ejecutivos definen la espiritualidad y cómo la aplican en su cotidianidad en su trabajo. Para esto último se usó el concepto de espiritualidad como lo definen Mitroff y Denton (1999). La muestra consiste de cincuenta y dos empresarios de organizaciones con y sin fines de lucro contactados a través de la Cámara de Comercio de Puerto Rico. Las preguntas a contestar son las siguientes: ¿Cómo usted define la espiritualidad? ¿Qué significado tiene la espiritualidad para usted? ¿Cómo usted aplica/usa la espiritualidad en el lugar de trabajo?

De acuerdo a la revisión de literatura, la palabra espiritualidad tiene diversas definiciones. Hay quienes la entrelazan con la religión. En este estudio, la intención es no mezclar el concepto de la espiritualidad con la religión.

La espiritualidad se puede ver como una herramienta gerencial de motivación para el líder del siglo XXI. Ésta ayuda a una mejor atmósfera en el lugar de trabajo. Es una visión de vida positiva, optimista que mejora la autoestima. Las personas encuentran placer y satisfacción en las cosas básicas de la vida como por ejemplo, trabajar. El beneficio de un ambiente de trabajo orientado hacia la espiritualidad redundante tanto para los gerentes, como para los trabajadores y la sociedad en general. Los trabajadores que se sienten conectados y cuyo trabajo tiene significado, se desempeñan mejor y contribuyen más devotamente a una mejor atmósfera en el trabajo (Gul y Doh, 2004).

Las organizaciones que se identifican fuertemente con la espiritualidad o tienen mayor sentido de espiritualidad tienen empleados que tienen menos miedo a la organización, menos probabilidades de comprometer sus valores y creencias en el lugar de trabajo, perciben su organización más rentable e informan que pueden traer significativamente mucho más de su ser al trabajo, específicamente la creatividad y la inteligencia, cualidades que la organización necesita para tener éxito en un ambiente hipercompetitivo (Mitroff y Denton, 1999).

Mitroff y Denton (1999) afirman en su estudio que se necesita integrar la espiritualidad junto con la administración de las empresas y que ninguna organización podrá existir por mucho tiempo sin espíritu y sin alma. Aunque aún no hay una manera clara de implantar la espiritualidad en la administración de las empresas, debemos examinar maneras por las cuales se pueda manejar la espiritualidad sin tener que separarla de los demás elementos de la administración.

La importancia de la espiritualidad en administración de empresas tiene varias razones. Primero, contribuye al conocimiento y a la teoría de este tema en el plano académico y profesional. Segundo, ayuda a los profesionales de recursos humanos en un mejor entendimiento de la espiritualidad y sus implicaciones en el bienestar de los trabajadores. Tercero, demuestra la habilidad de discutir la dimensión espiritual del trabajo sin proselitismo religioso. Este estudio aporta a la investigación de la espiritualidad en un escenario de trabajo en organizaciones con y sin fines de lucro, ya que en Puerto Rico hay muy pocos estudios relacionados con la espiritualidad en el lugar de trabajo.

Revisión de Literatura

Concepto de Espiritualidad

En los últimos años el tema de la espiritualidad en el trabajo ha estado recibiendo atención. Varios libros relacionados con la espiritualidad han sido publicados (Bolman & Deal, 1995; Chappel, 1993; Cohen & Greenfield, 1997; Conger, 1994, Mitroff & Denton, 1999). Mitroff y Denton (1999) fueron de los primeros autores que han estudiado la espiritualidad en las corporaciones. En 1999 hubo una edición especial sobre el tema de la espiritualidad en el empleo en la revista “Journal of Organizational Change Management.” Ésta misma revista, en el 2003, hizo otra edición especial sobre espiritualidad así como la revista “Journal of Managerial Psychology” en el 2002. En el

2004 la “Academy of Management Association”, en su convención anual, incluyó el tema “Management, Spirituality and Religion” y publicó los resúmenes de todos los artículos presentados. Como se ve, es un tema que está generando mucho interés en el campo profesional y por consiguiente en estudios académicos relacionados al tema de la espiritualidad en el lugar de trabajo.

Mitroff y Denton (1999) hicieron un estudio empírico de la espiritualidad en el lugar de trabajo. En el estudio entrevistaron ejecutivos de recursos humanos y gerentes de diferentes compañías a través de los Estados Unidos de Norte América. Entre las preguntas que se les hizo fueron: qué significado tiene la espiritualidad en sus vidas y cuán importante es? Si la espiritualidad es relevante en el trabajo, un tema apropiado para discutir en el lugar de trabajo o si es mejor discutirlo fuera del trabajo? y preguntas sobre las diferencias entre la religión y la espiritualidad. Los participantes diferenciaron fuertemente entre la religión y la espiritualidad y veían inapropiado hablar de la religión en el trabajo. Sin embargo, veían la espiritualidad como altamente apropiada para discutir en el lugar de trabajo. Estos definieron la espiritualidad como un sentimiento fundamental de estar entrelazado/interconectado con su ser completo, con otros y con el universo entero.

De acuerdo a Mitroff y Denton (1999) y Mitroff (2003), la espiritualidad tiene los siguientes elementos clave: no es formal, estructurada u organizada; está por encima de denominaciones religiosas; es ampliamente inclusiva, incluye/acepta a todo tipo de persona, no es proselitista; es universal, no tiene tiempo; es la fuente esencial y proveedora de significado y propósito en la vida; es el temor que se siente en la presencia de lo trascendental; lo sagrado en todo, lo cotidiano de cada día; el sentimiento profundo de la interconexión con todo; paz interna y calma; una fuente inagotable de fe y de poder de voluntad; y la finalidad esencial (última finalidad en sí).

Mitroff y Denton (1999) concluyeron en su investigación, 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. Éstos aseguraron que la sociedad está enfrentando un nuevo reto, el integrar la espiritualidad con la administración de empresas. Ya que ninguna organización podrá existir por mucho tiempo sin espíritu y sin alma. Afirman además, que se deben examinar maneras de manejar la espiritualidad sin tener que separarla de los demás elementos de la administración.

Motivación y Espiritualidad

De acuerdo al diccionario Larousse la motivación es el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo. El motivo es la causa o razón que determina que se haga algo. En términos laborales la motivación se puede definir como la intensidad del deseo de un individuo a realizar alguna actividad. Una de las tareas del líder es motivar a sus empleados. Para lograrlo los administradores utilizan principalmente factores económicos como lo son salarios y beneficios marginales por su desempeño. Además, otorgan reconocimientos y premios por labores o tareas ejecutadas excepcionalmente.

Las teorías psiconalíticas como la de Sigmund Freud y teorías de motivación como la de Abraham Maslow y la de Herzberg, han ayudado a conocer el comportamiento humano y lo que lo motiva. Aún así, todo este conocimiento no es suficiente para lograr que el empleado se motive y actúe de acuerdo a lo que la organización pretende y espera de él. Ya no basta con que el empleado reciba premios, reconocimientos, que el gerente reconozca su buen desempeño y que le aumente el sueldo. Tal parece que las personas buscan algo más, que su trabajo tenga significado para ellos, que les dé satisfacción y propósito en la vida (Mitroff, 2003).

El líder de hoy día tiene que buscar motivar a sus empleados de una manera trascendental, superando cualquier modelo de motivación tradicional, tomando en cuenta no sólo el ambiente interno de la organización sino todo su ambiente externo, considerando futuras generaciones y pensando incluso en el espíritu que motiva y lleva cada persona (Marques, 2008, Ortiz González, 2002). Por eso, el objetivo esencial de llevar la espiritualidad en el trabajo es proveer cosas adicionales que las personas puedan hacer para darle valor a su día y proveerles herramientas para “recargar sus baterías.”

El concepto de la espiritualidad en la administración de empresas se ve como una estrategia en los negocios que busca que los empleados sean más productivos. Ya que en la medida en que la espiritualidad logre hacer que los empleados y administradores se sientan más identificados con lo que hacen y sientan que su trabajo tiene un propósito, mayor será el desempeño de éstos en sus puestos de trabajo y mayor será el beneficio que obtendrán las organizaciones (Marques, 2010, 2008, 2005a, Ortiz González, 2002).

Un estudio realizado por la “Harvard Business School” comparó, por un periodo de once años, a diez compañías con culturas fuertes de tipo espiritual con diez compañías con culturas corporativas débiles, de una lista de 207 corporaciones líderes (Thompson,

2001). En el mismo, los investigadores encontraron una correlación positiva significativa entre las organizaciones con culturas corporativas espirituales y sus ganancias. En algunos casos las compañías espirituales superaban a las demás por un 400 ó 500 por ciento en términos de ganancias netas, rendimiento en la inversión y el valor de las acciones. Por otro lado, la “Vanderbilt School of Business” realizó un estudio similar, utilizando el listado de las mejores 100 compañías según la revista “Fortune” y obtuvo resultados similares (Thompson, 2001). De acuerdo a Mitroff y Denton (1999) el creer en la espiritualidad no garantiza que ésta exista, lo importante es conocer y entender cómo la creencia de la espiritualidad afecta las empresas y la vida de las personas que la componen.

Ventajas de Aplicar la Espiritualidad en el Trabajo

Gul y Doh (2004) hablan sobre el beneficio potencial para los gerentes, trabajadores, y la sociedad de un ambiente de trabajo orientado hacia la espiritualidad. Los trabajadores que se sienten conectados y que su trabajo tiene significado, se van a desempeñar mejor, a ir con más frecuencia y van a contribuir más devotamente a una mejor atmósfera en el lugar de trabajo. Mohamed et al (2004) presentan cuatro ventajas en su revisión de trabajadores que mantienen su mente fija (mindset) en la espiritualidad. Primero, a mayor el factor espiritual de personalidad, más tolerante es la persona al fracaso en el trabajo y menos susceptible al estrés. Segundo, estos autores aseguran que a mayor el factor espiritual de personalidad, más las personas van a favorecer el estilo de liderazgo democrático, y tendrán más confianza y mayor tolerancia a la diversidad. Tercero, mientras más fuerte el factor espiritual de personalidad, más la persona exhibirá conducta altruista y de civismo. Cuarto, a mayor el factor espiritual de personalidad, mayor el compromiso de la persona con la organización y el trabajo en grupo aumenta.

Giacalone y Jurkiewicz (2003) enfatizan otra ventaja de nutrir la espiritualidad en cada trabajador, la ética. Éstos hablan de aspectos fundamentales de la espiritualidad en el empleo, como lo es proveer un sentimiento de propósito, un sentido de conexión y relaciones sociales positivas con los compañeros de trabajo, y la habilidad de vivir una vida integrada, donde los roles del trabajo no confligen con la naturaleza esencial de la persona como ser humano. Todo esto puede interactuar para crear percepciones diferentes de la ética dentro de la organización. Se puede asumir que un trabajador con

una percepción elevada de espiritualidad sobre la vida, estará más armonizado en hacer las cosas correctas por las razones adecuadas, aunque esto puede variar de persona en persona (Corner, 2009). Giacalone y Jurkiewicz (2003) concluyen que el grado de espiritualidad individual influye en cómo una persona percibirá una práctica de negocios cuestionable, como ética o antiética. Exponen que la predominancia de los estándares éticos personales está guiada por el deseo creciente de los empleados de fusionar sus valores profesionales con los personales, viendo su carrera como una avenida por la cual se expresan a sí mismos y hacen una diferencia positiva en el mundo. Añaden que esto es particularmente cierto en la fuerza trabajadora de hoy en día.

Sangster (2003) reconoce la espiritualidad en el empleo y lo llama “pensamiento holístico.” Explica que un trabajador espiritual primero se eleva a sí mismo hacia una mayor confianza, después, asiste a otros a través de la mentoría, mejorando a la vez su propio desempeño. Sangster reclama que para que ese nivel de motivación se mantenga, es crucial que estos individuos reciban un apoyo constante de sus superiores y de la organización. Para Sangster un trabajador espiritual es: “aquel que piensa cooperativamente y/o altruistamente; tiene un punto de vista del mundo balanceado y objetivo; escucha así como se expresa; aplica el pensamiento amplio tridimensional; cree en alguna fuerza mayor que lo guía y en un propósito más allá de la humanidad; encuentra tiempo para pensar bien las cosas, objetivamente; piensa lateralmente para promover soluciones realistas; estimula y le da poder a otras personas sin egoísmo; trabaja con su mente abierta con distintos tipos de personas; demuestra consistentemente integridad y confianza; y espera lo mejor de las personas sin ser suave con ellas.”

Rol de Recursos Humanos en Establecer Espiritualidad en el Lugar de Trabajo

El rol de Recursos Humanos en establecer y sostener un lugar de trabajo espiritual es más grande de lo que muchos piensan. La revista “HR Focus” en su edición de octubre del 2003, reclama que en estos tiempos, mantener a los trabajadores contentos es difícil, por los despidos, las pesadas jornadas de trabajo, las largas horas de trabajo y los pequeños aumentos de salarios; pero, no es imposible. Esta fuente (anónima) clarifica que el secreto de lograr la felicidad de los trabajadores es: “encontrar qué es lo que más les importa a los trabajadores de la organización, y proveérselo.” Si eso que les importa los hace felices, la organización tendrá mayor oportunidad de retenerlos y a su vez mantenerlos productivos y eficientes. El artículo sugiere los siguientes puntos para que la

administración mantenga una fuerza laboral satisfecha: evadir los despidos, ofrecer beneficios marginales deseables, buena comunicación y darle a los empleados la flexibilidad de balancear su trabajo y su vida personal (Anonymous, 2003).

Caudron (2001) enfatiza que una parte crucial de la administración de recursos humanos es establecer un lugar de trabajo agradable y a la vez lucrativo, manteniendo un balance entre las metas financieras y las metas humanas, pero esto no es fácil. El inclinarse demasiado hacia los extremos sufren: los negocios por un lado y la moral de los empleados por el otro.

Mc Donald (1999) ofrece otra sugerencia para aumentar la motivación en el trabajo, aplicando programas de adiestramiento diseñados para abrir diálogos abiertos sobre la espiritualidad para liberar la creatividad de los empleados. Laabs (1995) recomienda la formación de grupos de trabajo que se enfoquen en lidiar con el ambiente de trabajo, teniendo una perspectiva amplia de la vida, dirigiéndose a encontrar una voz en el lugar de trabajo. Laabs sostiene que la perspectiva espiritual está causando cambios en los valores en el lugar de trabajo. Este cambio es el movimiento del miedo (que viene del no poder hablar y del miedo a lo que las otras personas puedan pensar) a la cooperación en el lugar de trabajo. Al implementar estos nuevos valores: dejando atrás la competencia, promoviendo la cooperación, haciendo a las personas iguales y permitiéndoles vivir en un ambiente libre de miedo; esto va a atraer no sólo la intuición y la creatividad, sino también el adueñarse de la organización.

El reconocido consultor canadiense Martin Rutte, ofrece un plan de acción de cuatro pasos para que los directores de Recursos Humanos puedan tratar mejor el tema de la espiritualidad en el trabajo. Éstos son: Paso 1: Hacer que sea seguro, permisible y cómodo tener conversaciones de espiritualidad en el lugar de trabajo, si la gente lo escoge así. Comenzar por hablar, escribir, y comunicar de manera gentil, no amenazante y no dogmática. Respetar los puntos de vista de los demás y el grado en que deseen participar. Paso 2: Buscar ayuda de todas las fuentes disponibles, conferenciantes, grupos de discusión, libros, etc. Paso 3: Permitir una manera de desarrollar el expandir la espiritualidad en el lugar de trabajo. Puede ser cualquier grupo de discusión para compartir un proyecto o actividad. Estar de acuerdo en el método y el tiempo para realizarlo. Paso 4: Evaluar lo que está funcionando y lo que no está funcionando. Corregir lo que no funciona y lo que funciona nutrirlo. No olvidar el celebrar.

Revisión de Literatura - Puerto Rico

En Puerto Rico hay pocos estudios relacionados con la espiritualidad en el empleo y sólo uno en administración de empresas. Los estudios encontrados son, en su mayoría, tesis o disertaciones que no han sido publicadas y que no se relacionan con el empleo. Hay una sola tesis relacionada con el tema de la espiritualidad en administración de empresas. Es una tesis de maestría de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, sin publicar, titulada "La Espiritualidad en la Administración de Empresas" por Leonyl Ortiz González (Mayo 2002). Ortiz González (2002) usó como base El libro de Mitroff y Denton (1999) titulado "A Spiritual Audit of Corporate America." Hizo una investigación exploratoria con una muestra no probabilística de 338 estudiantes graduados de la Escuela Graduada de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico. Estos deberían tener experiencia de trabajo. Concluyó Ortiz González (2002) que los estudiantes que apoyan la espiritualidad en la gestión de empresas creen firmemente que ésta puede hacer que los empleados sean más productivos, que ayuda para la toma de decisiones y que le da sentido, significado y propósito a su trabajo. Hubo un grupo que se mostró escéptico al tema. No obstante, la mayoría de los estudiantes cree que aquella organización que tenga una actitud positiva, tanto hacia la espiritualidad de los empleados, como hacia las distintas religiones de éstos, tendrá mayor probabilidad de éxito que aquellas que no.

El Dr. José A. Pérez (27/marzo/2005), consultor en psicología industrial, hizo un estudio exploratorio sobre el concepto de espiritualidad desde la perspectiva de un grupo de empleados puertorriqueños. A tres grupos focales se les preguntó su opinión sobre la definición de religión y espiritualidad, semejanzas y diferencias entre ambos conceptos, cualidades de empleados con altos niveles de espiritualidad y manifestaciones de la espiritualidad en el contexto laboral. Los empleados hicieron una distinción entre religión y espiritualidad. Definieron la espiritualidad como un nivel superior de comunión con un Ser Supremo, que no necesariamente está ligada a la religión. Para estos empleados ser espiritual implicaba demostrar a través de sus acciones cuánto se preocupan por el bienestar general de las demás personas. Los empleados espirituales son íntegros, morales, confiables, sinceros y comprensivos. Se destacan por ser serviciales, cooperadores, empáticos, atentos a las necesidades de sus compañeros y fomentan la unidad de sus compañeros en las áreas de trabajo. Las conductas de los empleados

espirituales incluyen: reconocer errores y disculparse, no escuchar o fomentar chismes, mostrar eficiencia en su trabajo, fomentar la comunicación entre los compañeros, mostrar cordialidad en el trato al cliente, ser respetuoso con los demás y convertirse en un modelo conductual para sus compañeros. Los valores laborales que apoyan estos empleados son: tolerancia, optimismo, integridad, paciencia, perseverancia y ayudar sin esperar nada a cambio.

Objetivos/Preguntas de Investigación

El objetivo principal de este estudio es conocer la opinión de los empresarios sobre el concepto de la espiritualidad en la administración de empresas en Puerto Rico. Las preguntas de investigación serán: ¿Cómo los empresarios definen el rol de la espiritualidad en administración de empresas? ¿Si aplican la espiritualidad en su trabajo y cómo la aplican? El objetivo secundario es conocer hasta qué punto su trabajo aporta a su sentido de bienestar en la vida, enriquece su persona o le da significado a sus vidas y saber sus opiniones sobre el rol de la espiritualidad en el lugar de trabajo y si ésta le da significado y propósito al mismo. Además, es la intención de abrir camino a futuras investigaciones respecto al tema y a su aplicación en Puerto Rico.

Metodología

Este estudio es de tipo descriptivo, se usó una metodología cuantitativa con el objeto de medir el rol de la espiritualidad en la administración de empresas. Un grupo de cincuenta y dos empresarios y profesionales de diversas organizaciones con y sin fines de lucro, seleccionados por disponibilidad, fueron contactados a través la Cámara de Comercio de Puerto Rico.

Instrumento

El instrumento usado fue la escala de espiritualidad diseñada originalmente por Mitroff y Denton (1999) traducida y validada por Ortiz González (Mayo 2002). Dicho instrumento fue traducido y validado con personas expertas en el tema de la espiritualidad. Éste explora el significado del concepto de la espiritualidad en el empleo, su rol, qué factores le dan significado y propósito al trabajo y cuáles son las actitudes de los empresarios con relación al uso de la espiritualidad como herramienta en la administración de empresas.

El instrumento contiene preguntas abiertas y cerradas con escalas tipo Likert. La escala se compone de una totalidad de 17 reactivos con un rango de respuestas de 1 al 5.

De esta totalidad se utilizaron 13 reactivos. Se excluyeron los reactivos 1,2, 15 y 17 porque no se adaptan a los objetivos de este estudio. La información demográfica consiste de reactivos donde se pregunta el género, edad, educación e ingreso anual, estado civil, afiliación religiosa, título del puesto que ocupa y años de experiencia en el puesto. Además, hay una sección de preguntas que incluyen información sobre el tipo de organización para los cuales trabaja el participante, tipo de industria, tamaño y número de empleados.

El procedimiento seguido en la administración del instrumento fue dejarle al participante la hoja de consentimiento, junto con el cuestionario en un sobre sellado, para que la persona lo contestara y lo devolviera en el mismo sobre y así asegurarle su privacidad. Los datos se analizaron mediante tabulaciones de frecuencias utilizando el programa SPSS. Los resultados se comparan con el estudio anterior de Mitroff y Denton (1999).

Limitaciones del estudio

La limitación que tiene este tema de la espiritualidad en el lugar de empleo es que la teoría es incipiente. Por lo tanto, no hay uniformidad en cuanto a la definición del concepto de lo que es espiritualidad en el empleo y su aplicación en el mismo. Una limitación que tiene este estudio es que la muestra es pequeña. Por la dificultad de lograr que un empresario ocupado, invierta su tiempo en participar en el estudio. Además, es una muestra seleccionada por disposición, no probabilística, por lo tanto, los resultados se ciñen a ella.

Información demográfica

La muestra consiste de 52 participantes, 52% hombres y 48% mujeres entre las edades de 30 a 38 años. Aproximadamente el 60% tiene ingresos mayores de \$45,000. La mayoría posee un bachillerato (46%) y maestría (39%), con concentraciones en mercadeo, contabilidad, finanzas y psicología. Casi la mitad son casados (46%), un tercio son solteros y un 19.2% son divorciados. Un tercio son dueños de negocios, un 16% son gerentes y un 12% son directores con experiencia en el puesto de 5-19 años. Trabajan para el sector privado en servicios profesionales, comercio e industria educativa. Cerca de la mitad son católicos (46%), con un 12% de protestantes y un 10% de islámicos. El número de empleados (de un total de 42 respuestas) fluctúa entre 1 a 69 (71%) y de 100

a 400 (19%). Las ventas anuales (de un total de 23 respuestas) fluctúan de \$32,000 hasta \$1 millón (48%) y más de \$1 millón hasta \$1,200 millones (52%).

Resultados

A continuación se presentan las contestaciones de las ocho preguntas abiertas relacionadas con el concepto de la religión, el concepto de la espiritualidad, la diferencia entre ambos conceptos, la aplicación de los mismos en el lugar de empleo y las sugerencias de cómo utilizarlo en el mismo, de acuerdo a los 52 participantes. Las respuestas se clasifican en distintas categorías que se explican por si mismas. Luego se presentan los resultados de preguntas cerradas relacionadas con la importancia de los valores, la religión, la espiritualidad, las dimensiones de la espiritualidad y la religión, sus roles, si rezan oran o meditan y los factores que le dan significado a su vida.

Definición de Religión

El significado del concepto de religión de acuerdo a los participantes tuvo seis categorías. La religión se define como:

Tabla 1 Definición de Religión

| Categorías | n =52 | Por ciento |
|--|-------|------------|
| 1. Base de mi vida. | 10 | 19.2%. |
| 2. Creencias, fe, creencias en un ser no humano. | 10 | 19.2%. |
| 3. Dogma y Doctrina. | 9 | 17.3%. |
| 4. Grupo de personas que crean una comunidad. | 5 | 9.6%. |
| 5. Modo de vida que acerca a Dios. | 5 | 9.6%. |
| 6. Reglas que limitan el crecimiento espiritual. | 2 | 3.8 %. |

1. Base de mi vida - es la base de nuestras vidas y el motivo principal que nos ayuda a regirnos para poder seguir viviendo y tener un motivo de vivir; la base de la familia, del individuo; guía a seguir para manejar nuestras vidas en todo momento.

2. Creencias, fe - es un grupo de personas que se reúnen bajo una misma creencia; Creencias cristianas basadas en Dios, en un ser no humano; Cuerpo organizado de creencias y prácticas morales y sobrenaturales; Un sistema o una estructura que agrupa ciertas creencias y prácticas relacionadas con la espiritualidad, moral y “asuntos existenciales” sobre el ser humano, la naturaleza y el universo. Una forma de llegar a Dios, para tener espiritualidad.

3. Dogma y doctrina - Dogma sujeta a múltiples interpretaciones que adjudica a un ser supremo la creación de la vida; Un constructo social que persigue que se logre una conducta, que se sigan unos dogmas; concepto que representa la creencia de una doctrina específica; Creación del ser humano para adoctrinar y controlar las sociedades;

Dogma, rutina o costumbres de cada persona canalizar su necesidad espiritual; Comunicación con el creador bajo los dogmas de la iglesia; Religión es un término que significa volver a. Es un vehículo que une al individuo con el ser supremo de adoración. Contiene un sinnúmero de doctrinas de creación humana que indican cómo debe ser la conducta moral y espiritual de cada quien.

4. Grupo de personas que crean una comunidad - Un grupo de personas que crean una comunidad, con una convicción religiosa similar; Diferentes organizaciones que tienen su base en el cristianismo u otras personas o seres extraordinarios, verdaderos o míticos; Es seguir un grupo; Una estructura necesaria que mantiene la sociedad; Una forma organizada por una sociedad o grupo de su visión de Dios, que incluye prácticas personales y ritos.

5. Modo de vida que nos acerca a Dios - una estructura mediante la cual se aprenden prácticas espirituales y nos introduce al concepto de Dios; Unión de fuerzas con un fin común. Dios como centro del universo; Expresión del ser humano que busca relación con el ser divino, enmarcado bajo unas normas, conocimiento o revelación; Del latín “religare,” es decir, estar ligado(a) a... Vínculo con el misterio trascendente, relación con Dios.

6. Reglas que limitan el crecimiento espiritual - “Seguir las creencias y reglas de vida establecidas por otras personas. Mayormente se basa en fe y la mayoría de las personas pertenecen a la religión que heredaron de su familia. Para mi religión es igual a división / yo tengo la razón y tú no, mi Dios es verdadero y los demás están equivocados. Guerras y disputas a consecuencia de eso;” Tiene “reglas” que en cierto punto limitan el crecimiento personal.”

Definición de Espiritualidad

El significado del concepto de espiritualidad de acuerdo a los participantes tiene cinco categorías. La espiritualidad se define como:

Tabla 2 Definición de Espiritualidad

| Categorías | n =52 | Por ciento |
|--|-------|------------|
| 1. relación de uno con un ser superior | 17 | 32.7% |
| 2. nuestro ser | 10 | 19.2% |
| 3. sentimientos fraternales | 6 | 11.5% |
| 4. ejercicio de fe religiosa | 5 | 9.6% |
| 5. relación con el universo | 4 | 7.7% |

1. Relación de uno con un ser superior - relación de uno con un ser superior o todopoderoso con el cual se identifica y representa esos valores en su vida diaria; Amor

divino. Parte de nuestro ser que nos pide acercarnos a Dios; El concepto de creer en Dios y todo lo que ese pensar puede envolver. Creer en la existencia de algo superior a uno, pero que no está ligado a la religión; Es la relación personal con el Ser. Vivir la presencia de Dios en mi vida y hacer realidad a través mío los poderes o cualidades que heredamos como hijos de Dios; es encontrar esa paz con uno mismo y el ser supremo; es el camino por el cual se fortalece el espíritu en relación al ser supremo. Representa mi conexión con el ser supremo, aquella parte de mi ser que va a trascender de mi cuerpo físico; La necesidad consciente que tiene el ser humano de acercarse más a Dios; Estado subjetivo de comunicación con el Ser superior; Estar en “contacto” con Dios.

2. Nuestro ser - es nuestro ser, dictamina nuestro comportamiento cómo somos, cómo actuamos y nuestra relación con nuestros hermanos; Sensibilidad, ser, lo más profundo del ser; Lo que sientes internamente; “Somos mente, alma y espíritu. Reflejamos por fuera lo que sentimos por dentro; es el estado dentro de uno que tiene que ver con la mente, no el cuerpo físico; Significa el sentir de una persona en su “yo” interior hacia las cosas místicas de la vida; El yo interior de cada persona y cómo lo manifiesta; Relación interna con uno mismo.

3. Sentimientos fraternales - cariño y respeto, compasión, amor, lealtad, apreciación de la vida al arte, a la naturaleza; Una manera de vivir en donde Dios, las personas humanas y las criaturas son valorizadas, respetadas y consideradas, cada una por lo que son y lo que significan. Es como el oxígeno que hace vivir; Alegría – libertad – pasión y atracción por esperar lo mejor sin importar las apariencias; Comunión con el resto de la naturaleza/universo.

4. Ejercicio de fe religiosa - Parecido al concepto de religión; Es el ejercicio de la fe religiosa, donde buscamos conectar nuestro espíritu con el objeto de adoración; Lo que la persona adapta a su vida de la religión de su preferencia; Una mirada a través de la óptica de las tradiciones religiosas; De conceptos de la vida que no son empíricos.

5. Relación con el universo - Desconexión de la realidad para dar por hecho todo aquello que aún no podemos explicar o alcanzar; es lo contrario a pensar que esta vida, la existencia, es una pura casualidad. Significa creer en la ley de karma o de causa y efecto. “Todo ser humano, animal y vegetal procede de la misma fuente universal- todos estamos conectados y lo que haces a otro te lo estás haciendo a tí mismo. Sigue esa regla y vivirás como un ser espiritual;” Visión y relación con el universo interno/externo.

Diferencias Entre El Concepto De Religión Y El Concepto De Espiritualidad

En esta pregunta la variedad de respuestas dificulta la categorización de las mismas.

Tabla 3 Diferencias Entre Religión Y Espiritualidad

| Religión |
|---|
| <i>Religión – un grupo de personas bajo una creencia. Es nuestra creencia en Dios y nuestra salvación; son creencias adquiridas o creadas desde que naces; es lo que practica cada individuo basado en sus creencias individuales. Una creencia, fe práctica, actividades alrededor de dicha fe y práctica en Dios; es una manera o camino de expresar espiritualidad.</i> |
| <i>La religión es estructurada dentro de un marco social, una estructura jerarquizada con una ideología definida a la cual deben adherirse los miembros. Es dogmática y estructurada, dogma organizada. Es un conglomerado de dogmas con el que nacemos y nos educan según la raza y la cultura. Es una estructura obligatoria. Estructura para seguir una idea, sin flexibilidad; Es una “disciplina,” una “doctrina.” Es denominación, impone reglas y establece una sola verdad para el colectivo.</i> |
| <i>Religión es conducta. Es más como una práctica. Una forma de vida que te dirige de cómo debemos comportarnos y dirigirnos. Es una forma de dirigirte hacia un concepto aprendido. La religión es la base teórica. Se guarda en la mente. Es ley o doctrina para ser obedecida. Contiene normas para dirigir y proteger la dimensión filosófica. Es más como el “hardware” y la parte organizacional de ser cristiano.</i> |
| <i>La religión vive en el mundo de los opuestos – no es la experiencia directa. Es el ritual – como dice el Tao, el comienzo de toda confusión.</i> |
| <i>Religión es cuando ya uno se va por determinado camino que ha escogido.</i> |
| <i>La religión fomenta la separación y la creencia de que poseen la verdad.</i> |
| <i>La religión es una expresión de la espiritualidad, pero en forma estructurada. Es una organización social cercana de la espiritualidad. Es una vía para llegar a la espiritualidad. Van de la mano la una con la otra, se complementan, pero la religión va primero.</i> |
| Espiritualidad |
| <i>Espiritualidad –una creencia de un ser supremo por encima de mí; la espiritualidad enfoca en algo superior a su propio ser. Las creencias espirituales son las que sientes. Está más relacionada a las sensaciones. Es nuestro contacto personal con lo que creemos. Es la obra que se realiza de corazón y espíritu. Es cómo somos cada uno de nosotros, cómo nos comportemos, lo que sentimos. Es lo que creemos o practicamos.</i> |
| <i>Espiritualidad – es uno como persona. Es interna y privada. Nace con el individuo independientemente de la religión que profese (practique), es su sentido con Dios. La espiritualidad se guarda en el espíritu, el corazón. Vive dentro de uno mismo. Este sentimiento se proyecta según la vivas. Es una experiencia personal, íntima. Nace del interior del ser humano y crea fuerza interior para iluminar la realidad de la vida. Es un hecho natural divino innato e infinito. Es algo individual que en cierta forma “enmarca” los actos de una persona; una forma de sentir en tu “yo” interior.</i> |
| <i>Espiritualidad es cómo somos cada uno de nosotros, cómo nos comportemos, lo que sentimos. Se lleva por la conciencia y sentimientos, cristianos y no cristianos; sentimientos humanos. Es un concepto más abstracto. Se desarrolla de forma individual y basada en la experiencia vivida. La espiritualidad es una búsqueda.</i> |
| <i>Espiritualidad es lo que alcanzamos dentro de nosotros a través de esa dirección de la religión (que dice cómo debemos comportarnos y dirigirnos). Es como el “software,” va a la esencia no palpable de lo que uno cree y apoya.</i> |
| <i>Espiritualidad es la práctica personal de comunión con Dios. Es el estado mental de comunión con el creador, sin estar enmarcado en estructura religiosa. Es la necesidad de buscar a Dios y que nos llene totalmente.</i> |
| <i>Espiritualidad es seguir la ambición de un alma inmortal como parte del ser humano. Es alimento del alma. El espiritualismo es de la naturaleza; es la relación del ser humano con lo más sublime de la naturaleza de él mismo.</i> |
| <i>Espiritualidad es abierta, universal y no depende de práctica religiosa alguna. Es el entendimiento del universo/“multiverso.” La espiritualidad es más universal y practica la unión de los seres y la superación interna.</i> |

| |
|--|
| <i>No se necesita la religión para tener espiritualidad. Una persona puede tener un alto grado de espiritualidad sin necesariamente ser religioso.</i> |
| <i>La espiritualidad es parte de la religión islámica.</i> |

Sólo dos personas no advierten diferencias entre ambos conceptos. Sin embargo, los participantes islámicos (5) opinan que la espiritualidad es parte de su religión.

Procesos Recomendados Para Que Las Organizaciones Puedan Fomentar Discusiones Fructíferas Sobre El Rol De La Espiritualidad En El Lugar De Trabajo

En esta pregunta surgieron nueve categorías.

Tabla 4 Procesos Recomendados Para Fomentar Espiritualidad

| Categorías | n = 50 | Por ciento |
|---|--------|------------|
| 1. abrir espacio, reuniones, círculo de oración ecuménico | 10 | 20% |
| 2. valores | 7 | 14% |
| 3. charlas, conferencias | 7 | 14% |
| 4. meditación | 6 | 12% |
| 5. grupos de apoyo | 4 | 8% |
| 6. no mencionar doctrinas | 2 | 4% |
| 7. difícil | 2 | 4% |
| 8. no lo recomienda/ninguno | 8 | 16% |
| 9. otros | 4 | 8% |
| blanco | 2 | |

1. Abrir espacio, reuniones y círculo de oración ecuménico - incluye:

Un círculo de oración ecuménico que hable de Dios, más no de religión; Actos ecuménicos, confraternizaciones de distintas religiones entiéndase protestantes y no protestantes. Actividades cuyo fin sea la unión de todos; Debe ser voluntariamente y sin afiliación con religión específica alguna; Abrir el espacio a todas las creencias dejando claro que existe el espacio para diferir y no para imponer sistemas de creencias. Enfocando la búsqueda del balance de vida, puede introducirse el tema de espiritualidad como camino a ser más efectivas y más felices; Promover reflexiones entre sus empleados u ofrecer tiempo y espacio para realizar estas prácticas en el ámbito del trabajo. Por Ej. En algunos trabajos hay salones disponibles para celebrar misa en horario de almuerzo o círculos de oración. Permitir reuniones en donde se discutan puntos de controversia entre compañeros y cómo debemos aprender a resolverlos sin ofendernos, por el contrario siendo comprensivos y aceptando al otro como es.

2. Valores - fomentar los valores espirituales que están relacionados a la buena convivencia. Consideración hacia los demás, respeto, puntualidad, cortesía. Es el proceso

de llevar a las personas a participar en lo más grande en el trabajo – el respeto por los otros; Primero: fortalecer y dialogar sobre las virtudes humanas, fidelidad, respeto, confidencialidad, compañerismo, servicio. Segundo: fortalecer y dialogar sobre la realidad emocional de cada persona. Tercero: dialogar sobre lo que nos une; oración, caridad, fidelidad al culto/ comunidad; El mismo debe dirigirse hacia “la conducta ética en el empleo.” Usar la regla de oro; intentar día a día, ver las cosas positivas en los demás y en uno. Promover normas de relaciones interpersonales- los valores, el respeto, el amor al prójimo. Para todo eso la clave es darles un trato ejemplar y esperar lo mismo a cambio.

3. Charlas y conferencias - Recomendar libros, charlas, conferencias, talleres sobre el tema. Educar a tu equipo de trabajo para que entiendan las leyes de causa y efecto y el poder del pensamiento positivo, la planificación y llevar a cabo tus sueños. Explicarles las reglas en tu empresa y revisarles periódicamente. Conversatorios en torno a la espiritualidad sin inducir aspectos de religión en particular; reconocer la existencia de la espiritualidad como factor del ser humano; Charlas motivacionales, temas de crecimiento, positivismo no identificado con una religión en particular; charlas sobre “energía positiva,” relaciones humanas. No entrar en polémicas conceptuales. “A Dios, ante todo, se vive y no se define.” La espiritualidad es privada pero se puede compartir y desarrollar en actividades sociales de confraternización organizada por la gerencia o departamentos.

4. Meditación - Procesos de provecho serían la meditación en silencio, yoga, metafísica. Un viernes al mes, separar la última media hora para realizar una meditación (no religiosa) y fomentar un foro de diálogo.

5. Grupos de apoyo - Terapia de grupo; Aprovechar épocas como Navidad, Semana Santa, y otras para abundar en el tema. Regularmente ofreciendo grupos de oración y/o estudios y que el que desee vaya; Las pláticas grupales una vez en semana pueden traer resultados extraordinarios; Preparar un foro donde los participantes sean de diferentes religiones y puedan exponer sus puntos.

6. No mencionar doctrinas - No resaltar, ni mencionar doctrinas o prácticas doctrinales que identifiquen las religiones y ni aludirlas. Hablar del estado espiritual o el resultado vivo de la acción que llevo. Estudiar lo que las une, no lo que las separa cuando vayan a hablar del tema de la espiritualidad, Ej. Dios, amor, unión, paz; El respeto a la disidencia. Utilizar palabras o frases “neutrales” y no usar ritos de ninguna religión en específico.

7. Difícil - los participantes dicen “Es difícil porque hay muchas religiones, ética moral o responsabilidades.”

8. No lo recomienda/ninguno - puede traer problemas (no menciona qué tipo de problemas); Evitar esas discusiones; Absolutamente nada, es como hablar de sexo o política; “No creo que tenga rol en el trabajo, ya que pudiese crear conflictos.” Distrae en el trabajo.

9. Otros - ocasiones especiales como enfermedad de un empleado, desastres naturales. Tanto en actos benéficos como en ayudar a compañeros de trabajo que están necesitados de apoyo moral, enfermedad, económico, etc. Tiempo para la práctica individual en el ambiente de trabajo; Retiros religiosos.

¿Qué lo ayuda a atravesar tiempos difíciles en el trabajo?

En esta pregunta surgieron ocho categorías importantes. La categoría más grande fue la de creencia en Dios.

Tabla 5 Ayuda A Atravesar Tiempos Difíciles

| Categorías | n =38 | Por ciento |
|--|-------|------------|
| 1. creencia en Dios | 15 | 39.5% |
| 2. capacidad para superarlos | 10 | 26.3% |
| 3. rezar, meditar | 8 | 21.0% |
| 4. inteligencia | 7 | 18.4% |
| 5. espiritualidad, sensibilidad humana | 4 | 10.5% |
| 6. pensar en la familia | 4 | 10.5% |
| 7. crecimiento espiritual | 3 | 7.9% |
| 8. apoyo de compañeros | 2 | 5.3% |
| otros | 4 | 10.5% |
| Blanco | 14 | 27% |

1. Creencia en Dios - incluye: la espiritualidad. La creencia en Dios; La fe en Dios; La fe en el ser supremo y en su plan para con uno; “Fe – propósito – amor a mí, al trabajo;” “Mi fe, saber que es temporero y que Dios está conmigo;” La certeza que todo pasa y la confianza en Dios que así será; saber que no hay casualidades y todo pasa por una razón; “Mi fe en Dios y saber que no estoy sola, Dios y mi Maestro (Yugananda) están conmigo;” “Sujetarme de la falda de Dios; Mi fe y perseverancia.” La comunión espiritual con Dios, Papa Dios, La confianza en Dios, la buena comunicación, ser sincera y mantener mis ejecutorias bien realizadas.

2. Capacidad para superarlos - incluye: “Mi capacidad para superarlos; El entendimiento que todo lo que sucede es un proceso de crecimiento a nivel espiritual. Tomar la situación con calma; La tranquilidad; Respirar profundamente, música positiva, y mensaje positivo

en el escritorio. Hacer ejercicios de lo que quiero obtener en la vida a nivel individual, familiar y social; Tolerancia y paciencia; Mucha concentración, oración y comprender las limitaciones que nos rodean; Aprender de los errores, saber que todo pasa y que es normal atravesar en la vida periodos malos; Reflexionar y tener paciencia; Pensar con calma.”

3. rezar, meditar – “En el plano personal organizarme, en el plano espiritual orar, leer la Biblia y asistir a la iglesia.” Las oraciones diarias, la actitud hacia las cosas y las buenas relaciones humanas; Dedicar tiempo a la oración y a la reflexión. Luego, concentrarme en una estrategia que involucre al equipo de trabajo para así poder superar las situaciones difíciles; Hablar – consenso; meditación AM (mañana); contar hasta 10; admitir errores frente a otros.

4. Inteligencia - incluye: Trabajar con más inteligencia, planificación, organización. Analizar la situación y tomar medidas necesarias. Diversificar en tu campo; mi felicidad está en saber que lo que hago, lo hago lo mejor posible; Tratar de buscar “satisfacción personal” Y “sentido” a lo que estoy haciendo; Mi carácter; pensar en el fruto y éxito de lo que hago; Tomar las riendas de los proyectos y hacer que funcione.

5. Pensar en la familia - incluye: Pensar en mi familia; “El apoyo de mi familia, y mi confianza en que, de obrar correctamente, mis acciones me protegerán;” la familia, despegarme un rato haciendo lo que a uno le gusta.

6. Crecimiento espiritual - La sensibilidad humana – el saber que estamos contribuyendo a algo superior; El entendimiento que todo lo que sucede es un proceso de crecimiento a nivel espiritual; La fortaleza espiritual.

7. Apoyo de compañeros - La relación que existe entre un grupo de compañeros en donde nos ayudamos unos a otros; Compartir con compañeros las experiencias difíciles. (Un 27% dejó la pregunta en blanco, 14 personas).

Aplicación De La Espiritualidad En El Trabajo

En esta pregunta hubo cinco categorías principales.

Tabla 6 Aplicación De La Espiritualidad En El Trabajo

| Categorías | n = 50 | Por ciento |
|--|--------|------------|
| 1. ayudando compañeros | 16 | 32% |
| 2. orar, meditar | 13 | 26% |
| 3. consejería | 2 | 4% |
| 4. en toda situación | 2 | 4% |
| 5. otros (dando el ejemplo, Fe, en toda situación) | 4 | 8% |
| no aplica, ninguna | 11 | 22% |

1. ayudando a compañeros - Ayudando al compañero en lo que podamos para que no sufra solo su dolor, pero también en el día a día, respetando el espacio de los demás; Cuando nos identificamos con los sentimientos de nuestros clientes y compañeros; Todo el tiempo desde que saludo con respeto y alegría a un empleado, hasta que les demuestro que su vida me importa; Hago lo posible por empoderar a la gente, que limpien sus cuerpos, para que puedan ver con más claridad;” En todo momento con la honradez, los principios y el trato a los empleados; “Cuando hay crisis con los compañeros, los trato de calmar y que se desahoguen.” Cuando compañeros están alterados o estresados sirvo de mediadora. Los insto a respirar y relajarse y centrar su yo interno; Ofreciendo una palabra sabia y de aliento a mis compañeros en situaciones difíciles; Ver a los demás como “seres humanos” con sus propias necesidades y sentimientos; Enviando artículos que los pongan a analizar. Tener “espiritualidad” te da calma en todo tipo de situaciones; Diariamente circulo en correo electrónico de la organización una motivación diaria – e incluye esta frase: “la presencia de Dios queda contigo.” En momentos de situaciones difíciles de compañeros, nos unimos para apoyarnos.

2. Orar, meditar - Meditar en momentos difíciles; oraciones; “Cada día separo tiempo para reflexionar y oración. Oro antes de comenzar cada día y leo alguna porción de la Biblia. Si puedo compartir mi experiencia con alguien que lo necesite y me lo permita, también. Mayormente comparto mi fe, si alguien me lo solicita o da permiso; Antes de comenzar a laborar prendo una velita y mirando la llama me pongo a orar y dar gracias; Sí, la meditación para bajar el nivel de stress; A veces le pido guía al Señor; “Todas las mañanas oramos juntos. Una media hora a la semana los colaboradores (empleados) tienen su espacio personal para orar. Otra media hora adicional a la semana la tienen disponible para leer y reflexionar;” Orando si me lo solicitan, de otra forma en silencio. Apoyando con palabras, frases, abrazando; Se realiza en forma interior. En reuniones y seminarios se efectúa reflexión o invocación al comenzar; Rezo, oro, medito, leo de Dios; Siempre, convoco la presencia de Dios en todas las áreas que impacto en mi trabajo.

3. Consejería - Escuchando y brindando consejería con contenido pero de una forma natural, no forzada; “Siempre intento hacer mis recomendaciones para el bien de mis clientes. Me esfuerzo en conocer sus necesidades y problemas y los aconsejo económicamente y los ayudo y oriento básicamente en todos los aspectos de su vida.”

4. En toda situación - En todas las situaciones; “veo mi persona como un todo integrado; no puedo separar mi materia y espíritu;” 24 horas, 7 días a la semana. Es la persona que está a mi lado y me apoya en la toma de decisiones, todos los días de mi vida.

5. Otros - dando el ejemplo de compasión, comprensión y tratando de mantener un ambiente de paz. En ocasiones como navidad o desastres, fomentar el apoyo al prójimo. Beneficia a tus clientes y empleados. Para recibir hay que dar algún beneficio a cambio; Despertando la fe en sí mismo al reconocer que son seres sin límites; “Cuando veo injusticias.”

¿Cómo la espiritualidad mejoraría el desempeño de los empleados?

En esta pregunta hubo cuatro categorías.

Tabla 7 Espiritualidad Mejoraría El Desempeño

| Categorías | n = 51 | Por ciento |
|--------------------------------|--------|------------|
| 1. mejores personas | 20 | 39.2% |
| 2. pasión, paz, equilibrio | 12 | 23.5% |
| 3. valores, respeto, confianza | 11 | 21.6% |
| 4. no estoy seguro | 8 | 15.6% |
| Blanco | 1 | |

1. Mejores personas- los haría mejores personas, serían más humanos, mejores compañeros. El ejercicio espiritual es necesario para el balance del ser humano. Se sentirían con más paz, con menos presiones de la vida. Los haría más conscientes de la trascendencia de sus actos. Les ayuda a serenarse y a asumir el trabajo como una realidad sobrenatural. En gran medida habrá más apertura y comprensión. Los ayuda a controlar su carácter y ser más calmados. Provoca armonía, propósito y lealtad. Mejora el ambiente, no hostilidad. Serán más humanos y dedicados hacia la empresa.

2. Pasión, paz, equilibrio - Nos da más pasión en hacer las cosas; Si viene del jefe, se sienten más cómodos, valorizados y mejor tratados; La espiritualidad mejoraría todo en la vida de mis empleados. Tienen que cuidar su cuerpo, mente, emociones y alma para que haya balance. Si un empleado está en el camino correcto, su desempeño va a ser excelente porque está satisfecho con su vida y alcanza sus metas y sus sueños paso a paso. Si tenemos paz y equilibrio podemos ser más productivos; Relajación, más productividad, calidad de vida; (mejoraría) Las relaciones entre ellos. El trabajar en apoyo mutuo y no crear ambiente de envidia y competencia. El éxito personal es el éxito de todos y viceversa; Los haría seres bien positivos y proyectarían el amor de Dios entre sus

compañeros y clientes; Si los empleados se sienten realizados, que el “jefe” se preocupa por ellos, la productividad mejoraría. Es una forma de darles “sentido de pertenencia” a los empleados; Les alimenta en términos espirituales y los motiva y ayuda al desempeño.

3. Valores, respeto, confianza - valores- positivos, eso se está perdiendo. Si todos nos respetamos, nos amamos, nos ayudamos, el mundo sería mucho mejor. La espiritualidad aumenta la auto confianza, desarrolla valores espirituales y facilita el entendimiento. Haciéndolos concientes de la ética y de la rectitud de las decisiones. Más tolerancia a los otros. Ayudaría a crear confianza entre los empleados y su responsabilidad con sus compañeros. Creando un ambiente de confianza, respeto y pasión por lo que hacemos. Ayuda a dar dirección y a manejar la crisis que pueda suceder. Habría mayor compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, crecimiento y desarrollo personal y comercial.

4. No estoy seguro - No estoy seguro que lo haría. La gente cuando llegue a su empleo, ya debe tener esta formación; Difícil de saber; No sé, no lo he considerado, creo que es algo individual; No tengo idea. Individualmente me funciona.

Organizaciones que fomenten espiritualidad

Cuando se les preguntó si conocían de alguna organización que fomentase valores espirituales en el lugar de trabajo, sólo respondieron 41 participantes, de los cuáles 54% respondió que no tenían ninguna. Seis participantes mencionaron las iglesias. Sólo hubo doce organizaciones mencionadas. Éstas son: Franklin Covey, Caribbean Temporary Services, Orgánica 3, Torre fuerte.org, Cooperativa de Seguros Múltiples, Gómez Hermanos (Kennedy), Goya, El Éxito.com, Triple S (permite realizar círculos de oración y misas), Fondos Unidos, “Peace Corps” y Consultora Int.

Valores

Los participantes evaluaron la importancia de diez valores. El orden de los valores de acuerdo a los por cientos fue el siguiente:

Tabla 8 Valores

| Valores | Por ciento |
|--------------------|---------------|
| 1. Integridad | 98.1% (51/52) |
| 2. Honestidad | 92.2% (47/51) |
| 3. Responsabilidad | 88.5% (46/52) |
| 4. Credibilidad | 88.2% (45/51) |
| 5. Respeto | 86.3% (44/51) |
| 6. Lealtad | 80.4% (41/51) |
| 7. Compasión | 66.7% (34/51) |

| | |
|----------------|---------------|
| 8. Generosidad | 63.5% (33/51) |
| 9. Bondad | 60% (30/50) |
| 10. Modestia | 47% (24/51) |

Para los participantes los valores son de mucha importancia. El valor más importante es la integridad seguido por la honestidad y la responsabilidad.

En cuanto al rol de los valores en el lugar de trabajo, los participantes entendieron que es relevante, es apropiado discutir en el trabajo y debe tratarse en el trabajo (ver Tabla 10).

Tabla 9 Rol de los Valores

| Rol | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rol |
|--|------|------|-------|-------|-------|--|
| Irrelevante | - | - | 4.3% | 14.9% | 80.9% | Relevante |
| tema inapropiado para Discutir en el trabajo | - | 5.8% | 17.3% | 13.5% | 63.5% | tema Apropiado para Discutir en el trabajo |
| Debe tratarse fuera del trabajo | 9.8% | 5.9% | 11.8% | 9.8% | 62.7% | Debe tratarse en el Trabajo |

Aunque un 35% de los participantes opina que nunca se han visto forzados a comprometer sus valores en la toma de decisiones y un 27% (14/52) opina que no se han visto forzados; un 19% (10/52) opina que se han visto forzados a comprometer sus valores muchas veces.

Dimensiones de la Espiritualidad

El concepto de espiritualidad se clasifica con las siguientes dimensiones.

Tabla 10 Dimensiones de la Espiritualidad

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------------|-------|------|-------|------|------|-----------------------|
| Tolerante | 68.8% | 2.1% | 16.7% | 6.2% | 6.2% | Intolerante |
| "Close minded" | 6% | 4% | 22% | 4% | 64% | "Open minded" |
| Une alas personas | 58.8% | 3.9% | 19.6% | 7.8% | 9.8% | Separa a las personas |

La mayoría de los participantes opina que la espiritualidad es tolerante, "open minded" y que une a las personas. Para la mayoría de los participantes (74.5%) la espiritualidad es muy importante en sus vidas y para un 13.7% es importante.

Rol De La Espiritualidad En El Lugar De Trabajo

En cuanto al rol de la espiritualidad en el lugar de trabajo la mayoría opina que la espiritualidad es relevante, 64.6% (4 participantes no contestaron). Por otro lado, un 12.5% entiende que es irrelevante y un 14.6% es neutral.

Tabla 11 Rol De La Espiritualidad En El Lugar De Trabajo

| Rol | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rol |
|-----------------------|-------|------|-------|-------|-------|---------------------|
| Irrelevante | 12.5% | 8.3% | 14.6% | 18.8% | 45.8% | Relevante |
| tema inapropiado para | | | | | | tema Apropiado para |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|
| Discutir en el trabajo | 17.6% | 5.9% | 19.6% | 27.5% | 29.4% | Discutir en el trabajo |
| Debe tratarse fuera del trabajo | 15.7% | 11.8% | 23.5% | 17.6% | 31.4% | Debe tratarse en el Trabajo |

Más de la mitad opina que es un tema apropiado para discutir en el trabajo (56.9%). Sin embargo, un 17.6% cree que es inapropiado discutir en el trabajo y 19.6% se mantiene neutral. Casi la mitad de los participantes opina que la espiritualidad debe tratarse en el trabajo (49%). Por otro lado el 15.7% cree que debe tratarse fuera del trabajo y un 23.5% se mantiene neutral.

Dimensiones de la Religión

El concepto de religión se clasifica con las siguientes dimensiones.

Tabla 12 Dimensiones de la Religión

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| Tolerante | - | 24.5% | 24.5% | 20.4% | 30.6% | Intolerante |
| "Close minded" | 28% | 6% | 20% | 20% | 26% | "Open minded" |
| Une a las personas | - | 27.5% | 21.6% | 19.6% | 31.4% | Separa a las personas |

Las opiniones en cuanto a la tolerancia de la religión están divididas: la mitad de los participantes cree que la religión es intolerante, mientras que una cuarta parte se mantiene neutral y otra cuarta parte la considera tolerante (no contestaron 3). Con relación a si la religión es "open minded" o "closed minded" hay una diferencia marcada; 46% opina que es "open minded"; 28% que es "closed minded" y 20% se mantiene neutral (no contestaron 3).

En cuanto a la aseveración de si la religión une a las personas más de la mitad opinan que la religión separa a las personas, un 21.6% es neutral y casi una tercera parte cree que une a las personas. En cuanto a la importancia de la religión, la mayoría opina que es muy importante en sus vidas (67.3%, 15/49) y una tercera parte (30.6%, 15/49) entiende que no es importante.

¿Por qué reza, ora o medita?

En esta pregunta los participantes marcaron más de una alternativa. Hubo 349 respuestas. A continuación se presenta el orden de las cinco respuestas más altas.

Tabla 13 Reza, Ora O Medita

| Reza, ora o medita en su trabajo. | N=349 Respuestas |
|--|------------------|
| 1. Para dar gracias por algo bueno que me ha sucedido. | 9.5% (33/349). |
| 2. Para prepararme para situaciones difíciles. | 8.9% (31/349). |
| 3. Para guiarme en la toma de decisiones difíciles. | 8.6% (30/349). |
| 4. Para sentirme renovado. | 7.2% (25/349). |
| 4. Para mejorar mi desempeño en el trabajo. | 7.2% (25/349). |
| 4. Para estar más cerca del Ser Supremo. | 7.2% (25/349). |

| | |
|--|----------------|
| 4. Porque soy feliz. | 7.2% (25/349). |
| 5. Por compañeros de trabajo que atraviesan situaciones difíciles. | 6.9% (24/349). |
| 5. Para que todo me salga bien. | 6.9% (24/349). |

En cuanto a la frecuencia con que reza, ora o medita, 61.5% de los participantes reza, ora o medita todos los días, y un 11.5% reza, ora o medita 4-5 veces a la semana. Por otro lado, un 46.2% reza, ora o medita todos los días en el trabajo, mientras que un 19.2% nunca lo hace y un 26.9% reza, ora o medita en el trabajo 1-2 veces por semana.

La inmensa mayoría cree firmemente en un Poder Supremo/Ser Divino (82.7%). El 42.3% ha sentido frecuentemente la presencia de un Poder Supremo/Ser Divino en el trabajo mientras que un 19.2% nunca lo ha sentido. El 32.7% ha discutido frecuentemente temas de espiritualidad con compañeros de trabajo mientras que el 17.3% nunca lo ha discutido. De los participantes un 26.9% ha sentido frecuentemente una experiencia espiritual intensa en el trabajo mientras que un 25% nunca la ha sentido. Con relación a la asistencia a servicios religiosos, un 51% (26/51) asiste una o dos veces a la semana y un 31.4% (16/51) nunca asiste.

Grado En Que Factores Le Dan Significado Y Propósito Al Trabajo

Casi todos los participantes opinan que el trabajo contribuye a darle significado y guía a su vida (90%). A continuación se presenta el orden de los factores que le dan significado y propósito al trabajo.

Tabla 14 Factores Que Le Dan Significado Y Propósito Al Trabajo

| Orden de Factores | n | Mucho % | Demasiado % | Total % |
|---|----|---------|-------------|---------|
| 1. Desarrollar al máximo mi potencial como persona. | 52 | 26.9 | 71.2 | 98.1 |
| 2. Producir buenos productos y servicios. (De calidad y de renombre). | 51 | 35.3 | 60.8 | 96.1 |
| 3. Hacer un trabajo interesante. | 51 | 39.2 | 54.9 | 94.1 |
| 4. Tener buenos compañeros de trabajo. | 51 | 37.3 | 54.9 | 92.2 |
| 5. Servir a otros. | 51 | 35.3 | 52.9 | 88.2 |
| 6. Ser parte de una organización ética. | 50 | 28.0 | 58.0 | 86.0 |
| 7. Servir a la humanidad. | 51 | 33.3 | 51.0 | 84.3 |
| 8. Ser parte de una buena organización. (bien establecida) | 50 | 36.0 | 48.0 | 84.0 |
| 9. Ser innovador. | 51 | 33.3 | 49.9 | 82.3 |
| 10. Servir a futuras generaciones. | 51 | 33.3 | 47.1 | 80.4 |
| 11. Servir a la comunidad inmediata. | 51 | 43.1 | 35.3 | 78.4 |
| 12. Servir a mi país | 51 | 27.5 | 43.1 | 70.6 |
| 13. Hacer dinero. | 51 | 29.4 | 31.4 | 60.8 |

El factor de mayor puntuación que le da significado y propósito al trabajo es “desarrollar al máximo mi potencial como persona” y el de menor puntuación fue “Hacer dinero.”

Espiritualidad en las Organizaciones

Los empresarios están de acuerdo que la espiritualidad podría ayudar a darle sentido, significado y propósito al trabajo, que puede hacer que los empleados sean más productivos y que El bien que haga una organización a su comunidad le será devuelto en ganancias (Tabla 15). Sin embargo, las opiniones varían en cuanto a si la espiritualidad haría más lucrativa a una empresa.

Tabla 15 Espiritualidad en Organizaciones

| | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | Ni de acuerdo o en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|---|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| a. * El bien que haga una organización a su comunidad le será devuelto en ganancias. | 2% (1/51) | 5.9% (3/51) | 15.7% (8/51) | 25.5% (13/51) | 51% (26/51) | 76.5% |
| b. La espiritualidad puede hacer más lucrativa a una empresa. | 7.8% (4/51) | 19.6% (10/51) | 25.5% (13/51) | 13.7% (7/51) | 33.3% (17/51) | 47% |
| c.* La espiritualidad puede hacer que los empleados sean más productivos. | - | 6% (3/50) | 18% (9/50) | 30% (15/50) | 46% (23/50) | 76% |
| d. La espiritualidad ayuda para la toma de decisiones en el trabajo. | 5.9% (3/51) | 5.9% (3/51) | 15.7% (8/51) | 27.5% (14/51) | 45.1% (23/51) | 72.6% |
| e.* La espiritualidad podría ayudar a darle sentido, significado y propósito al trabajo. | 3.9% (2/51) | 3.9% (2/51) | 13.7% (7/51) | 25.5% (13/51) | 52.9% (27/51) | 78.4% |
| f. Es importante integrar la espiritualidad en la administración de las organizaciones. | 5.9% (3/51) | 7.8% (4/51) | 17.6% (9/51) | 25.5% (13/51) | 43.1% (22/51) | 68.6% |
| g. La espiritualidad puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. | 5.9% (3/51) | 9.8% (5/51) | 27.5% (14/51) | 17.6% (9/51) | 39.2% (20/51) | 56.8% |
| h. A largo plazo, la espiritualidad será imprescindible para que una empresa sea exitosa. | 9.8% (5/51) | 2% (1/51) | 31.4% (16/51) | 25.5% (13/51) | 31.4% (16/51) | 56.5% |

Discusión de los Resultados

A la hora de definir su espiritualidad cada individuo la define de acuerdo a sus experiencias de vida como un ser viviente. Es innegable que todos los seres humanos tenemos un espíritu porque estamos vivos, eso nos hace iguales en ese sentido y nos entrelaza. Cada cual trabaja con su espíritu de forma diferente.

De acuerdo a Mitroff y Denton (1999) y Mitroff (2003), la espiritualidad tiene los siguientes elementos clave: no es formal, estructurada u organizada; está por encima de denominaciones religiosas; es ampliamente inclusiva, incluye/acepta a todo tipo de persona, no es proselitista; es universal, no tiene tiempo; es la fuente esencial y

proveedora de significado y propósito en la vida; es el temor que se siente en la presencia de lo trascendental; lo sagrado en todo, lo cotidiano de cada día; el sentimiento profundo de la interconexión con todo; paz interna y calma; una fuente inagotable de fe y de poder de voluntad; y la finalidad esencial (última finalidad en sí).

En este estudio los participantes opinan que el concepto de la espiritualidad es: la relación de uno con un ser superior, creer en la existencia de algo superior a uno; la relación interna con uno mismo, el yo interior de cada persona y cómo lo manifiesta; sentimientos fraternales, una manera de vivir en donde Dios, las personas humanas y las criaturas son valorizadas, respetadas y consideradas, cada una por lo que son y lo que significan; el ejercicio de fe religiosa, lo que la persona adapta a su vida de la religión de su preferencia; la relación con el universo: todo ser humano, animal, vegetal procede de la misma fuente universal- todos estamos conectados. Esta definición concuerda con la definición de Mitroff y Denton (1999).

Los resultados de este estudio concuerdan con los resultados, tanto del estudio de Mitroff y Denton (1999) como del estudio de Ortiz González (2002) y del estudio de Pérez (2005). Aunque las muestras de los tres estudios son diferentes, tienen opiniones similares sobre el concepto de la espiritualidad.

Conclusiones

En este estudio los participantes coinciden con el estudio de Mitroff y Denton (1999) en cuanto a los conceptos de espiritualidad y religión.

- La espiritualidad es individual y personal. No se tiene que ser religioso para ser espiritual.
- La espiritualidad es la creencia básica de que hay un poder supremo, un ser, una fuerza, no importa como se llame, que gobierna el universo. Hay un propósito para todo y para todos.
- Cada cosa está interconectada con las demás. Cada cosa afecta y es afectada por las demás.
- La espiritualidad es ese sentimiento profundo de interconexión con cada cosa.
- En contraste con la religión convencional, la espiritualidad no es formal, estructurada u organizada. Es universal, abarca a todo el mundo. No tiene tiempo.
- La espiritualidad no tiene denominación religiosa.

- La espiritualidad es la fuente fundamental y proveedora de significado y propósito en nuestras vidas.
- La espiritualidad está íntegramente enlazada con la paz y la calma interior.
- La espiritualidad provee una fuente inagotable de fe y de fuerza de voluntad.
- La espiritualidad y la fe son inseparables.
- La espiritualidad es un tema relevante en el lugar de trabajo y apropiado para discutirse y tratarse en el mismo.
- El factor más importante que le da significado y propósito al trabajo a los participantes es desarrollar al máximo su potencial como persona.

Los participantes están de acuerdo que la espiritualidad se puede aplicar en las organizaciones abriendo espacios, haciendo reuniones, dando charlas sobre el tema y fomentando valores espirituales que lleven a una convivencia sana en el lugar de empleo. Éstos apoyan la espiritualidad en la gestión de empresas y creen firmemente que ésta puede hacer que los empleados sean más productivos, que ayuda para la toma de decisiones y que le da sentido, significado y propósito a su trabajo y a su vida.

El uso de la espiritualidad en administración de empresas en este siglo XXI es una herramienta que puede darle ventaja competitiva a las organizaciones. Éstas deben ayudar a su talento humano a desarrollarse al máximo para así crecer como organización y como sociedad.

Recomendaciones

Sugerencias de investigación

La intención de este estudio es abrir camino a futuras investigaciones respecto a la espiritualidad y a su aplicación en Puerto Rico. A continuación se presentan algunas recomendaciones.

1. Replicar el estudio con una muestra mayor para poder establecer diferencias significativas en cuanto a género, edad, puesto en el trabajo, tipo de compañía, tamaño de la compañía y afiliación religiosa.
2. Determinar si la espiritualidad aporta al bienestar de los empleados, si sus vidas serían más completas.
3. Probar si, la espiritualidad mejora el ambiente de la empresa, si tiene consecuencias positivas en el desempeño de los empleados redundando en mayor productividad y ganancias para la empresa.

Bibliografía

Anonymous. (2001). "HR specialists will lead e-business." Human Resource Management International Digest, 9(1), 29.

Anonymous. (2003). "Motivation secrets of the 100 best employers." HR Focus, 80(10),1.

Badrinarayanan, V. y Madhavaram, S. (2008). "Workplace spirituality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions." Journal of Personal Selling & Sales Management, 28(4), 412-434.

Caudron, S. (2001). "Meditation and mindfulness at sounds true." Workforce, 80(6),40.

Chappel, T. (1993). The soul of a business: Managing for profit and the common good. New York: Bantam Books.

Cohen, B. y Greenfield, J. (1997). Benn & Jerry's double-dip: Lead with your valves and make money too. New York: Simon & Schuster.

Corner, P.D. (2009). "Workplace spirituality and business ethics: Insights from an eastern spiritual tradition." Journal of Business Ethics, 85(3), 37-389.

Giacalone, R. A. y Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. Journal of business Ethics, 49, 129-142.

Giacalone, R. A. y Jurkiewicz, C. L. (2004). "A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance." Journal of business Ethics, 46 (1), 85.

Groen, J. E. (2002). "The experience and practice of adult educators in addressing the spiritual dimensions of their workplace." Dissertation Abstracts International, The University of Toronto, Canada.

Grossman, R. J. (2008). "Religion at work." HR Magazine, Alexandria, 53(12), 26-34.

Gul, G. A. y Doh, J. (2004). "The transmutation of the organization: Toward a more spiritual workplace." Journal of Management Inquiry, 13 (12), 128.

Laabs, J. (1995). "Balancing spirituality and work." Personnel Journal, 74(9), 60.

Lynn, M.L., Naughton, M.J. y VanderVeen, S. (2008). "Faith at work scale: Justification, development, and validation of a measure of judeo-christian religion in the workplace." Journal of Business Ethics, 85: 227-243.

Marques, J. (2010). "Workplace spirituality versus workplace politics: what's wrong with becoming a "NON"?" Human Resource Management International Digest. Bradford:18(4), 3.

Marques, J. (2008). "Spirituality at work: internal growth with potential external challenges", The Journal For Quality And Participation, 31(3), 24-27.

Marques, J. (2005)a. "HR's crucial role in the establishment of spirituality in the workplace." The Journal of American Academy of Business, 7 (2), 27-31.

Marques, J. (2005)b. "Yearning for a more spiritual workplace." The Journal of American Academy of Business, 7 (2), 149-153.

Marques, J., Dhiman, S. y King, R. (2005). "Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition." The Journal of American Academy of Business, 7 (2), 81-91.

Mc Donald, M. (1999). "Shus. The guy in the cubicle is meditating." Business & Technology (May 3, 1999).

Mitroff, I. I. (2003). "Do not promote religion under the guise of spirituality." Organization, (10), 2, 375-382.

Mitroff, I. I. y Denton, E. A. (1999). A spiritual audit of corporate america: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace. San Francisco, CA: Jossey Pass.

Mohamed, A. A. et al (2004). "Towards a theory of spirituality in the workplace." Competitiveness Review, (14), 1-2, 102- 107.

Ortiz González, L. (Mayo 2002). "La Espiritualidad en la Administración de Empresas." Tesis sin publicar. Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico.

Pérez, J. A. (27/marzo/2005). "La espiritualidad y su manifestación en el empleado puertorriqueño." El Nuevo Día. Sección de empleos. 1.

Sangster, C. (2003). Spirituality in the workplace: Finding the holistic happy medium. Training Journal, 16.

Thompson, W. D. (2001). ""Can you train people to be spiritual." San Francisco: FindArticles.com. <http://www.findarticles.com>.