

Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral

José Armando Pérez Santiago*

Universidad Carlos Albizu (Puerto Rico)

Resumen: Este estudio tuvo el propósito de identificar las percepciones de un grupo de empleados/as hacia el tema de la espiritualidad y su consideración en el ambiente laboral. Un total de 250 empleados/as participaron en el estudio. El Cuestionario sobre Espiritualidad en el Trabajo (CET) fue utilizado para recopilar los datos. El diseño investigativo utilizado fue el *expo-facto*. Los resultados muestran que la dimensión espiritual es importante para la mayoría de los/as empleados/as. Las actividades mayormente mencionadas para estimular el crecimiento y desarrollo de esta dimensión fueron la lectura de libros de nueva era, escuchar música para la relajación y realizar acciones benéficas. En cuanto al tema de la espiritualidad en el trabajo, la mayoría de los/as empleados/as opinan que sus trabajos deben proveerles oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y espiritual. De igual forma, la mayoría indicó que el tema de la espiritualidad debe tratarse abiertamente en el área de trabajo. Estos resultados se discuten considerando las investigaciones sobre el tema y sus posibles aplicaciones en el contexto laboral.

Palabras clave: Espiritualidad; espiritualidad en el trabajo; religión; actitudes.

Title: Exploratory study of spirituality in the workplace.

Abstract: This study was carried out to identify the perceptions of a group of employees in relation to the subject of spirituality and spirituality at work. A total of 250 employees participated in this study. The *Cuestionario sobre Espiritualidad en el Trabajo* was used to collect the data. The research design used was the *expo-facto*. The results showed that the spiritual dimension is important for the majority of the employees. The most mentioned activities to stimulate the growth and development of this dimension were the reading of new age books, listening relaxation music and involving in charity activities. In relation to the subject of work spirituality, the majority of the employees mentioned that their jobs should provide them with opportunities for personal and spiritual growth and development. Also, the majority mentioned that the subject of spirituality should be discussed openly in the workplace. These results were discussed considering the studies about this topic and its possible applications in the work context.

Key words: Spirituality; work spirituality; religion; attitudes.

En los últimos años el tema de la espiritualidad en el trabajo ha recibido una mayor atención en la literatura popular y científica. El reciente interés en este tema es indicativo de la concienciación en varios sectores académicos y profesionales sobre la necesidad de considerar la espiritualidad como una parte esencial e integral del desarrollo de la personalidad del individuo (Richard & Bergin, 1997; Corey, 1996). De acuerdo al estudio de Mitroff y Denton (1999) existe una alta disposición por parte de los miembros de diversas organizaciones de aprender sobre las formas y estrategias necesarias para promover la discusión y la práctica de la espiritualidad en el ambiente laboral.

Existen varios factores que contribuyen al interés sobre la discusión del tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. En primer lugar, se argumenta que los cambios organizacionales ocurridos durante las décadas de los 80's y los 90's, caracterizados por las fusiones organizacionales, reestructuraciones constantes y despidos masivos, han tenido un impacto negativo en la salud mental y la vida social de las personas. Los empleados buscan en el desarrollo de la espiritualidad una estrategia para lidiar con los estresores y temores asociados con estos procesos (Ashmos & Duchon, 2000; Neal 1997). En segundo lugar, los líderes organizacionales se han visto forzados a reconceptuar los modelos de cambio tradicionales, ante el hecho de que los mismos no se adaptan a las circunstancias tecnológicas, sociales y económicas actuales. Modelos de cambio organizacional que incluyan elementos espirituales se han convertido en una alternativa para lidiar con estas nuevas circunstancias (Covey, 1989; Senge, 1990).

Por otro lado, cada día que pasa encontramos una fuerza laboral que muestra una mayor preocupación sobre los aspectos existenciales de sus vidas y cómo sus trabajos contribuyen a contestar interrogantes sobre el significado y valor de su existencia (Neal, 1997). Por último, la competencia global ha forzado a muchos líderes organizacionales a buscar nuevos paradigmas gerenciales, especialmente aquellos desarrollados en culturas orientales. Todos estos paradigmas usualmente poseen la dimensión espiritual humana como unos de sus componentes básicos (Ashmos & Duchon, 2000).

Definición del concepto espiritualidad

Existen diversas definiciones sobre el concepto de espiritualidad. De acuerdo a la Real Academia Española (2001) al hablar de espiritualidad nos referimos a la "naturaleza y condición de espiritual." Se considera a la espiritualidad como la "cualidad de las cosas espiritualizadas o reducidas a la condición de eclesiásticas" la cual esta asociada a un "conjunto de ideas referentes a la vida espiritual". La palabra espiritualidad proviene del vocablo latino *spiritus*, el cual significa aliento de vida.

Por otro lado, Carroll, Sermabeikian y Spero (citados en Hodge, 2001) definen la espiritualidad como una relación con Dios o una entidad que se considere superior que provee un significado, propósito y misión de vida. Esta relación produce unos estados afectivos, tales como el altruismo, amor y el perdón, que tienen un efecto significativo en las relaciones del individuo consigo mismo, con las otras personas, la naturaleza y lo que se considere como una entidad superior. De acuerdo a Bruce (2000) ser espiritual implica la búsqueda de un significado en nuestras vidas el cual nos comunica un sentido de interconexión con uno mismo y los demás, ofreciéndonos un sendero continuo de descubri-

* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: José Armando Pérez Santiago. Universidad Carlos Albizu. Recinto de San Juan. Apartado 9023711 San Juan, Puerto Rico, 00902-3711.
E-mail: darmandoperez@aol.com

miento y propósito personal. Cuestionamientos continuos sobre quiénes somos realmente, qué deseamos de la vida y qué legado esperamos dejar se convierten en el fundamento para una confrontación y exploración personal profunda, trastocando nuestra visión básica sobre la vida (Bruce & Plocha, 1999).

De acuerdo a Krishnakumar y Neck (2002) las diversas definiciones en la literatura sobre el tema de la espiritualidad pueden agruparse en tres perspectivas: la perspectiva de origen intrínseco; la perspectiva religiosa y la perspectiva existencial. La primera argumenta que la espiritualidad es un concepto o principio que se origina en la interioridad del individuo. Esta perspectiva sostiene que la espiritualidad no se limita a las reglas de la religión y que es capaz de trascenderla. Involucra un sentimiento de estar conectado con uno mismo, los demás y el universo entero. Dado lo anterior, la espiritualidad se entiende como una búsqueda interna de significado que puede llevarla a cabo cualquier persona sin importar si pertenece o no a una denominación religiosa particular.

La perspectiva religiosa de la espiritualidad es aquella que emana de las creencias e instituciones asociadas a una religión en particular. Se apoya en la existencia de un Ser Supremo que rige los destinos de las personas, ofreciéndoles a sus seguidores reglas, rituales y prácticas sobre la convivencia y el comportamiento moral. La dimensión espiritual se realiza en la medida en que la persona cumple con estas normativas institucionales (Krishnakumar & Neck, 2002).

La perspectiva existencial hace mayor énfasis en la búsqueda de significado personal en nuestras vidas. Esta búsqueda de significado es activa y se da en todos los contextos sociales en los cuales interactuamos, tales como la comunidad, familia, pareja y trabajo. En esta perspectiva toma singular importancia la consistencia valorativa entre los principios ético-morales del individuo y las exigencias del ambiente externo. La concordancia o no entre estos dos aspectos propician el cuestionamiento continuo sobre la contribución relativa de las actividades en las que nos involucramos a nuestro sentido de bienestar y armonía individual (Krishnakumar y Neck, 2002).

La espiritualidad en el contexto laboral

Al igual que en el concepto de espiritualidad, existe una diversidad de percepciones y definiciones sobre la espiritualidad en el ambiente laboral. De acuerdo a 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 (p. 129).

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.

En un análisis sobre el contenido de la literatura científica sobre este tema durante el período de 1994 al 2003, Sheep (2004) propone lo que denomina una convergencia conceptual entre los diversos autores estudiados al abordar el tema de la espiritualidad en el trabajo. Esta convergencia ocurre en cuatro temas recurrentes: integración del Yo-ambiente de trabajo; significado del trabajo; trascendencia del Yo fenomenológico y; crecimiento y desarrollo personal a través del trabajo.

La primera dimensión se refiere al deseo personal de sentirse como una entidad 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. Se visualiza el trabajo como una prolongación de la interacción con diversos ambientes institucionales y por lo tanto parte de nuestra experiencia holística de la vida. Dado lo anterior, el trabajo se convierte en un escenario idóneo para la expresión y desarrollo de la espiritualidad. Esto no debe entenderse como un postulado absolutista; los empleados en todos los niveles jerárquicos de una organización presentan variaciones en sus niveles de preferencia para integrar su vida espiritual en el ambiente de trabajo (Sheep, 2004).

La dimensión que alude al 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 este trabajo? ¿cómo contribuye este trabajo a mi desarrollo como persona? ¿es consistente este trabajo con mis valores personales? (Sheep, 2004).

La trascendencia del Yo se asocia a un sentido de conexión con algo mucho más grande que nosotros mismos. Esa aspiración de trascendencia puede conceptuarse en cuatro círculos concéntricos de conciencia: conciencia de uno mismo; conciencia de los otros; conciencia del grupo y; una conciencia sobre la armonía del orden de las cosas (Mirvis, citado en Sheep, 2004). Estos niveles de concienciación llevan a los empleados a experimentar el trabajo como una comunidad, cuyo fundamento se construye al trascender las diferencias humanas y organizacionales. De esta manera, las organizaciones son percibidas como centros comunitarios en los cuales más allá de las diferencias aparentes (puestos de trabajo, categorías demográficas, orientaciones espirituales) se reconoce la importancia de la interconexión de todos y su aportación a nuestro desarrollo integral (Sheep, 2004).

Por último, el crecimiento y desarrollo espiritual a través del trabajo es un proceso continuo que se ve manifestado en las dimensiones anteriormente discutidas. Es decir, para que la integración, significado y trascendencia de uno mismo en el trabajo alcance un nivel avanzado debe ocurrir un proceso

de crecimiento y desarrollo personal (Sheep, 2004). De acuerdo a Neck y Milliman (1994) es importante que las organizaciones provean las oportunidades para experimentar este desarrollo, el cual se manifestará en actitudes positivas hacia el trabajo y por consiguiente en un aumento en la productividad laboral.

Diversos autores argumentan sobre los beneficios que puede tener la discusión del tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. Apoyar estrategias organizacionales que estimulen la espiritualidad pueden traer beneficios en las áreas de creatividad, honestidad, confianza, sentido de logro personal y compromiso individual, lo cual se vera expresado en un aumento en el desempeño organizacional (Krishnakumar & Neck, 2002). De hecho, Mohamed, Wisnieski, Askar y Syed (2004) luego de examinar varios trabajos sobre la espiritualidad y la conducta laboral proponen cuatro hipótesis sobre la relación de estos constructos. En cada una de ellas establecen que niveles altos de espiritualidad en el individuo están relacionados a diversas actitudes y preferencias organizacionales. De acuerdo a estos autores, a mayor el nivel de espiritualidad de la persona mayor su tendencia a apoyar estilos de liderazgo democráticos, mayor su manifestación de conductas altruistas y ciudadanía organizacional, mayor su compromiso con la organización y el grupo de trabajo y mayor su tolerancia a los fracasos en el trabajo.

El resultado del aumento en los niveles de la espiritualidad de los empleados se puede ver reflejado en el desarrollo de dos competencias generales. Por un lado, el individuo experimenta una mayor competencia personal, entendida como un aumento en sus capacidades para manejarse a si mismo. La conciencia propia de los pensamientos y emociones, las auto-evaluaciones positivas, una buena auto-estima, un sentido mayor de independencia personal y auto-realización se convierten en las cualidades esenciales asociadas a dicha competencia. Estas cualidades se verán reflejadas en el aumento de unas destrezas particulares, las cuales repercuten positivamente en el desempeño laboral: mayor sentido de independencia, adaptabilidad, flexibilidad y menor impulsividad (Tischler, Biberman & McKeage, 2002).

La segunda competencia general a desarrollarse ha sido denominada competencia social, la cual involucra las formas en la cual manejamos las relaciones sociales. Esta competencia esta asociada a actitudes sociales positivas, empatía y altruismo. Las destrezas que se derivan de esta competencia que tienen un impacto positivo en el escenario laboral incluyen el mantener buenas relaciones sociales con los/as compañeros/as de trabajo, buenas relaciones con los/as supervisores/as, ser socialmente extrovertidos, colaborador/a, una orientación a apoyar valores positivos y una menor sensibilidad a la crítica. Estos aspectos incluidos en esta competencia se convierten en elementos básicos de diseño y desarrollo organizacional, principalmente en culturas organizacionales que apoyan el trabajo en equipo, aprendizaje continuo y el manejo del cambio (Tischler, Biberman & McKeage, 2002).

Investigaciones empíricas sobre la espiritualidad en el trabajo

Fornaciari y Dean (2003) llevaron a cabo un estudio para conocer las características de las investigaciones empíricas publicadas en revistas profesionales durante el período de 1996 al 2000 sobre el tema de espiritualidad en el trabajo. Utilizando una base de datos en el área de ciencias sociales seleccionaron un total de 26 artículos que cumplían con los siguientes criterios: revisados por pares durante el período de 1996 al 2000; de naturaleza empírica y; relevante al tema de la espiritualidad en el trabajo. Los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas relacionadas a la naturaleza de dichos estudios, siendo el uso de medidas cuantitativas la forma dominante de recolección de datos, $\chi^2(2, N = 26) = 14.85, p < .001$, mayor el uso de datos primarios, $\chi^2(2, N = 26) = 21.15, p < .001$, uso de muestras grandes, $\chi^2(1, N = 26) = 12.46, p < .001$, mayor presentación de los hallazgos como concluyentes en comparación con una presentación exploratoria, $\chi^2(2, N = 26) = 9.77, p < .01$ y mayor uso de diseños investigativos cruzados al compararlos con diseños longitudinales, $\chi^2(2, N = 26) = 35.62, p < .001$.

Mitroff y Denton (1999) realizaron un estudio con el propósito de explorar las percepciones de un grupo de empleados hacia el tema de la espiritualidad en el trabajo. Administraron un cuestionario y una entrevista a un total de 202 empleados de diversas organizaciones para auscultar el significado de la religión y la espiritualidad en sus vidas, si perciben alguna diferencia entre estos conceptos, su opinión referente a la discusión del tema de la espiritualidad en el ambiente laboral, entre otros aspectos. Entre sus hallazgos destacan estos autores los siete aspectos que los participantes indican le dan mayor propósito y significado a sus trabajos: lograr desarrollar el máximo de su potencial personal; sentirse asociados a una buena organización; tener trabajos interesantes; ganar dinero; tener buenos compañeros de trabajo; que sus trabajos redunden en un beneficio para las generaciones futuras y; servir a la comunidad inmediata. Un hallazgo significativo fue que todos los participantes fueron capaces de ofrecer una definición del concepto espiritualidad espontáneamente y que en la mayoría de los casos resultaron ser similares. De hecho, los participantes diferenciaron el concepto de espiritualidad con el de religión, otorgándole una cualidad individual e intensamente personal al primero mientras que la religión fue conceptualizada como ritualista, organizada y comunal.

Empíricamente se han identificado varios temas asociados al concepto de espiritualidad en el ambiente laboral. En una extensa revisión de literatura y el análisis de contenido de seis entrevistas realizadas a ejecutivos Marques, Dhiman y King (2005) presentan 19 temas que aplican a la espiritualidad en el trabajo, entre los cuales se destacan los siguientes: ética, confianza, respeto, honestidad, apertura, orientación al trabajo en equipo, aceptación e interconexión. Fundamentados en estos resultados, estos autores elaboran un modelo de espiritualidad en el trabajo el cual toma en consideración

elementos intra-personales (honestidad, creatividad, proactividad, confianza en si mismo), aspectos del ambiente externo de trabajo (sentido de propósito, apoyo al logro de objetivos, respeto, altos estándares éticos) y la relación de estos aspectos y sus consecuencias organizacionales (aumento en el trabajo en equipo, mayor armonía laboral, equidad en el trato al empleado, mayor productividad, entre otras). Este modelo se visualiza como uno cíclico, el cual se distingue por un intercambio dinámico entre los componentes anteriormente mencionados y la evaluación continua de la persona sobre el efecto de esta interrelación.

En un intento inicial por explorar las percepciones que tienen los empleados hacia el tema de la espiritualidad en el trabajo Harrington, Preziosi y Gooden (2002) realizaron un estudio con un grupo de profesionales y ejecutivos. En particular fue de interés para estos autores determinar cuáles son las percepciones de las personas sobre el concepto de espiritualidad en relación con su individualidad, la unidad de trabajo y la organización en general. De igual manera, se deseaba identificar qué factores de la espiritualidad los empleados percibían que estaban presentes actualmente en sus escenarios de trabajo. Para lograr estos objetivos se administró un cuestionario diseñado por estos autores a un grupo de 103 estudiantes de gerencia.

Los resultados de este estudio mostraron unas tendencias interesantes. En primer lugar, las personas mostraron altos niveles de conciencia espiritual, tanto de si mismos como del ambiente que les rodea ($M = 4.79$, $DT = .56$). Este nivel de conciencia espiritual esta explicado por tres factores principales: un sentimiento de conexión positiva con otros compañeros/as; la percepción de tener en el trabajo experiencias personales altamente significativas y; un ambiente de trabajo que apoya el crecimiento y avance personal y profesional (Harrington, Preziosi & Gooden, 2002).

Por otro lado, al compararse la puntuación promedio obtenida en el nivel individual anteriormente discutido a las obtenidas en los niveles de unidad de trabajo y organizacional, estas últimas fueron más bajas ($M = 4.15$, $DT = 1.13$; $M = 4.16$, $DT = 1.34$, respectivamente) lo que de acuerdo a los autores indica la mayor facilidad que tienen las personas en evaluar y expresar sus propias experiencias espirituales que las de sus compañeros/as y la manifestaciones de espiritualidad de la organización en general. Sin embargo, todos los niveles investigados presentaron correlaciones positivas estadísticamente significativas, lo cual llevó a los autores a concluir que a mayor la congruencia entre los valores y aspiraciones espirituales de los empleados con los de la organización, mayor la posibilidad de que éstos encuentren un verdadero significado al trabajo que realizan diariamente y por consiguiente un mayor sentido de satisfacción (Harrington, Preziosi & Gooden, 2002).

Siguiendo esta línea investigativa Marques (2006) llevó a cabo un estudio fenomenológico con siete estudiantes graduados de administración de empresas con el propósito de determinar el significado y aplicación del concepto de espiritualidad en el trabajo. Entre sus hallazgos se destaca el con-

siderar la ignorancia por parte de la gerencia de las necesidades de los/as empleados/as como una conducta no espiritual, añadiendo a ésta el mostrar favoritismo hacia unos empleados, la falta de respeto a la opinión de los demás y actitudes egoístas entre los empleados. Al preguntarles a los participantes sobre las experiencias más enriquecedoras que habían vivido en sus trabajos, todas sus respuestas indicaron elementos no materiales, los cuales incluían el reconocimiento por una labor de excelencia hasta muestra de gratitud de personas a quienes le habían prestado ayuda. La mayoría de los participantes indicó que sus lugares de trabajo no estimulaban la espiritualidad y la transformación de los mismos para dirigirlos en esa dirección requiere una reestructuración profunda cuya base fundamental es la misión de la organización.

En Puerto Rico este investigador encontró un solo estudio hasta el momento realizado sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. Ortiz (2002) utilizó como guía para su investigación el estudio realizado por Mitroff y Denton (1999). Su propósito fundamental fue el comenzar a explorar la percepción de los empleados puertorriqueños hacia el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. Para esto utilizó una muestra de 338 estudiantes graduados de administración de empresas.

Los resultados de este estudio muestran que la mayoría de estas personas entienden que la espiritualidad como componente fenomenológico esencial del ser humano es un criterio importante al momento de tomar decisiones que afectan el funcionamiento de las organizaciones. A través de estimular el sentido espiritual se ayuda a los empleados a darle un significado, sentido y propósito al trabajo. Esto último, de acuerdo a los participantes del estudio, redundo en el aumento de variables de interés organizacional, tales como la eficiencia y la productividad. A su vez, este aumento en la productividad trae como consecuencia el realzar la rentabilidad y la competitividad organizacional (Ortiz, 2002).

Considerando lo anteriormente discutido es evidente la necesidad de continuar las investigaciones empíricas sobre la espiritualidad en el ambiente laboral. Cada día aumentan los acercamientos teóricos sobre este tema, que en términos generales destacan las virtudes de su consideración en el ambiente laboral. Sin embargo, los estudios empíricos apenas comienzan a realizarse, los cuales son necesarios para profundizar sobre el conocimiento de este tema y al mismo tiempo corroborar los argumentos sobre los beneficios relacionados a diseñar prácticas gerenciales dirigidas a estimular la discusión y aplicación de la espiritualidad en las organizaciones.

El propósito de esta investigación es identificar las percepciones que tiene una muestra de empleados puertorriqueños sobre el tema de la espiritualidad y su consideración en los escenarios laborales. Para cumplir con este propósito se han establecido los siguientes objetivos:

1. Explorar la actitud hacia el tema de la espiritualidad de una muestra de empleados.

2. Conocer la percepción general hacia el manejo del tema de la espiritualidad en el ambiente laboral.
3. Identificar los posibles beneficios percibidos hacia la inclusión del tema de la espiritualidad en el trabajo.
4. Identificar los posibles obstáculos que limiten la incorporación de medidas dirigidas a mejorar la dimensión espiritual de los individuos en su área de trabajo.

Método

Participantes

Un total de 250 empleados participaron por disponibilidad en el estudio. Como criterio de inclusión, se estableció que la persona al menos debía trabajar 30 horas o más semanales. La mayoría de ellos (61.2%) pertenecen al género sexual femenino. El 42.7% de los participantes indicó una escolaridad de bachillerato como la más alta alcanzada, seguida por maestría (33.1%) y grado asociado (13.7%). En cuanto al puesto de trabajo que ocupan, el 71% indicó tener plazas no gerenciales, trabajando la mayoría para organizaciones del sector económico de servicios (36.6%) y organizaciones sin fines de lucro (66%).

Las edades de los participantes fluctuaron entre 18 a 65 años, con promedio de 38.94 años y una desviación estándar de 10.23. En relación con su experiencia laboral, los años fluctuaron de 1 a 41 años, con un promedio de 16.62 años y una desviación estándar de 9.39. Por último, los participantes llevan un promedio de 10.18 años trabajando en la organización, con una desviación estándar de 8.44.

Instrumento

Este autor, con la ayuda de los estudiantes graduados en psicología industrial organizacional Arnaldo Cruz, Carlos Galiano y Osvaldo Guzmán, desarrollamos un cuestionario para cumplir con el propósito y los objetivos de esta investigación. El Cuestionario sobre Espiritualidad en el Trabajo (CET) tiene un total de 37 preguntas, las cuales se subdividen en tres secciones: una sección de datos demográficos, una sección sobre la espiritualidad a nivel individual y una última sección sobre la espiritualidad en el trabajo.

La primera sección contiene un total de nueve preguntas que auscultan el género sexual del participante, la edad, escolaridad completada, entre otras variables demográficas. La segunda sección esta constituida por ocho preguntas, las cuales van dirigidas a obtener información del individuo sobre la importancia de la espiritualidad en su vida, las actividades que lleva a cabo para realizar su dimensión espiritual, participación en actividades religiosas y su opinión sobre tratar el tema de la espiritualidad en el área de trabajo. La tercera y última sección examina actitudes específicas del individuo hacia el tema de la espiritualidad en el trabajo. Contiene un total de 20 preguntas de las cuales dos son preguntas abiertas sobre los beneficios y obstáculos de tratar este tema en las organizaciones. De las restantes 18 pregun-

tas, 15 de ellas son aseveraciones relacionadas al tema de la espiritualidad en el contexto laboral, las cuales se contestan utilizando una escala de respuesta de cuatro puntos para expresar un completo acuerdo o desacuerdo con la premisa. Ejemplos de estas aseveraciones son los siguientes:

1. Las organizaciones deben permitir que los empleados expresen su espiritualidad en el trabajo.
2. La alta gerencia debe de apoyar el desarrollo de la espiritualidad en el ambiente de trabajo.
3. Las personas altamente espirituales tienen un mejor desempeño en su trabajo.

El contenido de este cuestionario fue desarrollado utilizando la revisión de literatura científica sobre el tema realizada por este autor y las respuestas ofrecidas por un grupo de 25 empleados/as que participaron en tres sesiones de grupos focales dirigidos por este autor y los estudiantes anteriormente mencionados. En estas sesiones, cuya duración fluctuó entre 45 minutos a una hora, se les pidió a los participantes que ofrecieran sus definiciones sobre espiritualidad y religión, su opinión sobre tratar el tema de la espiritualidad en el área de trabajo y los beneficios asociados a estimular la discusión de este tema en las organizaciones. Lo discutido en estas sesiones fue grabado, transcrito y analizado por los autores del CET utilizando la técnica de categorías emergentes (Locke y Golden, 2002).

Cada autor del cuestionario llevó a cabo por separado el análisis de contenido de cada una de las sesiones de grupo focal. Luego, en tres reuniones sucesivas los autores discutieron las diversas categorías identificadas y se estableció un consenso para el desarrollo de una taxonomía conceptual que ofreciera el mejor marco explicativo a las respuestas de los participantes. Fue esta taxonomía la que se utilizó como base adicional para el desarrollo del CET.

Procedimiento

La recopilación de los datos contó con la colaboración de un grupo de estudiantes graduados del programa de psicología industrial organizacional. A cada estudiante se le asignó una cantidad de cuestionarios a ser administrados, haciendo ellos los contactos iniciales con los participantes potenciales. En este contacto inicial se invitó a las personas a participar en el estudio, explicándoles el propósito de la investigación, la naturaleza voluntaria de dicha participación, la confidencialidad de los datos y su derecho a negarse a continuar participando en el proceso una vez iniciado.

Aquellos empleados que accedieron a participar se les entregó un sobre sellado, el cual incluía el CET y una Hoja de Consentimiento Informado, la cual detallaba todos los pormenores de la investigación y las garantías éticas que les cobijan como participantes de una investigación. Una vez firmada la Hoja de Consentimiento Informado y completado el CET, los estudiantes recogieron los mismos, colocándolos en sobres diferentes y otorgándole un código al sobre que contenía el CET completado. Estos instrumentos completados fueron entregados a este investigador posteriormente,

quien se responsabilizó por el archivo y la seguridad de los mismos.

Todos los datos recopilados fueron procesados utilizando el programa SPSS, versión 13.0. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos con los datos, tales como frecuencia, media aritmética y desviación estándar.

Resultados

Los participantes contestaron un total de ocho preguntas relacionadas a sus creencias y prácticas hacia el tema de la espiritualidad y su consideración en los escenarios de trabajo. Un total de 219 (87.6%) empleados/as indicó que profesa alguna religión, indicando 82 (32.8%) de ellos que visitan alguna iglesia una vez a la semana y 53 (21.2%) sólo en ocasiones especiales (semana santa, navidad). Al preguntárseles sobre la importancia que tiene la dimensión espiritual para su vida el 70.3% (n = 175) indicó mucha y el 19.7% (n = 49) contestó bastante. La mayoría de los empleados (n = 204,

82.9%) realiza algún tipo de actividad para desarrollar su dimensión espiritual, destacándose la lectura de libros de "nueva era" (93.5%), escuchar música de relajación (71%) y realizar acciones benéficas (69.4%) como las tres actividades más frecuentemente mencionadas. Esta alta importancia adscrita hacia la dimensión espiritual contrasta con una moderada participación en grupos para el desarrollo de la misma, la cual asciende a un 38.6%. Llama la atención que la oración (15.9%) y asistir a la iglesia (28.6%) fueron las actividades mencionadas con menor frecuencia.

En cuanto al tema de la espiritualidad en el ambiente laboral, la mayoría de los/as empleados/as (n = 215, 86.7%) opinan que su trabajo debe proveerles oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y espiritual. El 68.6% indicó que el tema de la espiritualidad debe tratarse abiertamente en el área de trabajo. La tabla 1 presenta los resultados de las 15 aseveraciones sobre las actitudes de estos empleados hacia el tema de la espiritualidad en el trabajo.

Tabla 1: Respuestas a las aseveraciones relacionadas al tema de espiritualidad en el trabajo.

Aseveración	CA	PA	PD	CD
Las organizaciones deben permitir que los empleados expresen su espiritualidad en el trabajo	98 (39.4%)	105 (42.2%)	23 (9.2%)	23 (9.2%)
La alta gerencia debe de apoyar el desarrollo de la espiritualidad en el ambiente de trabajo	106 (43.3%)	97 (39.6%)	18 (7.3%)	24 (9.8%)
Las personas altamente espirituales tienen un mejor desempeño en su trabajo.	99 (39.9%)	86 (34.7%)	30 (12.1%)	33 (13.3%)
El trabajo que realizo apoya o refleja mis creencias y valores espirituales	104 (42.3%)	86 (35.0%)	27 (11.0)	29 (11.8%)
Debe prohibirse en las áreas de trabajo que las personas tengan objetos, cuadros o artículos relacionados con alguna creencia religiosa	29 (11.9%)	54 (22.2%)	44 (18.1%)	116 (47.7%)
Se debe atender la dimensión espiritual del ser humano en el ambiente laboral	90 (36.4%)	105 (42.5%)	30 (12.1%)	22 (8.9%)
En mi lugar de trabajo se promueve el desarrollo de la espiritualidad de los empleados	24 (9.9%)	71 (29.2%)	57 (23.5%)	91 (37.4%)
Una persona que es altamente espiritual lo demuestra a través de sus acciones	165 (66.8%)	64 (25.9%)	10 (4.0%)	8 (3.2%)
Un alto nivel de espiritualidad es una cualidad que debe tener todo líder.	134 (54.0%)	86 (34.7%)	14 (5.6%)	14 (5.6%)
Las políticas de mi organización fomentan el desarrollo de la espiritualidad en el trabajo	23 (9.3%)	63 (25.2%)	62 (25.2%)	99 (39.4%)
Los programas de ayuda al empleado deben considerar la dimensión espiritual del individuo	125 (50.8%)	80 (32.5%)	21 (8.5%)	20 (8.1%)
El/la supervisor/a debe permitir que se hable sobre el tema de la espiritualidad en el trabajo	69 (28.2%)	102 (41.6%)	40 (16.3)	34 (13.9%)
Debe proveerse tiempo a los empleados para realizar actividades que le permitan el desarrollo de su espiritualidad en su trabajo (ej. meditar, orar, reflexionar)	105 (42.2%)	87 (34.9%)	31 (12.4%)	26 (10.4)
Es política de mi organización ofrecernos tiempo de trabajo para asistir a funerales de compañeros o visitar los que están enfermos	85 (34.8%)	82 (33.6%)	22 (9.0%)	55 (22.5%)
Hablar de espiritualidad humana es lo mismo que hablar de religión	22 (8.9%)	38 (14.5%)	64 (25.8%)	126 (50/8%)

Nota. CA = Completamente de acuerdo; PA = Parcialmente de acuerdo; PD = Parcialmente en desacuerdo; CD = Completamente en desacuerdo

Cada una de las aseveraciones fue sometida a un análisis de Chi Cuadrado para determinar posibles diferencias estadísticamente significativas en los patrones de respuestas presentados. Los resultados mostraron diferencias estadística-

mente significativas en los 15 reactivos, siendo en todos ellos menores de un nivel de probabilidad de .001. La Tabla 2 presenta estos resultados.

Tabla 2: Resultados prueba Chi Cuadrado para cada aseveración

Aseveración	N	χ^2
Las organizaciones deben permitir que los empleados expresen su espiritualidad en el trabajo	248	98.645
La alta gerencia debe de apoyar el desarrollo de la espiritualidad en el ambiente de trabajo	244	106.033
Las personas altamente espirituales tienen un mejor desempeño en su trabajo.	247	60.514
El trabajo que realizo apoya o refleja mis creencias y valores espirituales	245	74.592
Debe prohibirse en las áreas de trabajo que las personas tengan objetos, cuadros o artículos relacionados con alguna creencia religiosa	242	73.570
Se debe atender la dimensión espiritual del ser humano en el ambiente laboral	246	84.569
En mi lugar de trabajo se promueve el desarrollo de la espiritualidad de los empleados	242	39.091
Una persona que es altamente espiritual lo demuestra a través de sus acciones	246	260.602
Un alto nivel de espiritualidad es una cualidad que debe tener todo líder.	247	167.138
Las políticas de mi organización fomentan el desarrollo de la espiritualidad en el trabajo	245	48.437
Los programas de ayuda al empleado deben considerar la dimensión espiritual del individuo	245	124.257
El/la supervisor/a debe permitir que se hable sobre el tema de la espiritualidad en el trabajo	245	47.588
Debe proveerse tiempo a los empleados para realizar actividades que le permitan el desarrollo de su espiritualidad en su trabajo (ej. meditar, orar, reflexionar)	248	74.935
Es política de mi organización ofrecernos tiempo de trabajo para asistir a funerales de compañeros o visitar los que están enfermos	243	41.691
Hablar de espiritualidad humana es lo mismo que hablar de religión	247	104.109

Nota: Todas las χ^2 con g.l. = 3 y $p < .001$

El 88.5% (n = 215) de los participantes indicó que asistirían a actividades en sus trabajos dirigidas al desarrollo de su dimensión espiritual. Sin embargo, el 37.8% (n = 93) manifestó que en sus organizaciones se había realizado algún tipo de actividad para fomentar el desarrollo espiritual. De acuerdo a este grupo de empleados, entre las actividades que se realizan a diario en el área de trabajo mencionaron con mayor frecuencia los círculos de oración, cánticos, reflexión y meditación. Como actividades que se realizan esporádicamente se mencionaron las conferencias sobre el tema, acti-

vidades de reflexión y el compartir y orar en fechas especiales.

Por último, los empleados mencionaron varios beneficios al incorporar la consideración del tema de la espiritualidad en las prácticas organizacionales. Los beneficios mencionados pueden categorizarse en tres áreas principales: beneficios para el ambiente laboral en general, beneficios para el propio individuo y beneficios para los clientes de las organizaciones. La Tabla 3 presenta estos resultados.

Tabla 3: Beneficios de incorporar el tema de la espiritualidad en el trabajo.

Beneficios organizacionales	Beneficios individuales	Beneficios para el cliente
Ambiente cordial, positivo y mayor aceptación	Ser mejor ser humano	Mejora la conducta de servicio
Mayor armonía laboral	Aumento en la sensibilidad	Aumenta la sensibilidad en el trato
Mayor producción y aumenta la efectividad	Mayores niveles de tolerancia	Apoyo espiritual
Mejora en la actitud de los empleados	Mejora el estado de ánimo	
Mejor calidad de vida laboral	Endoso de valores positivos	
Unión y cohesión en los equipos de trabajo	Mejor comprensión de la ética laboral	
Aumento en la satisfacción laboral	Mayor efectividad al manejar situaciones difíciles	
Mejora en la comunicación	Aumento en la autoestima	
	Mejora la salud mental y estabilidad emocional	

En cuanto a posibles obstáculos para incorporar políticas y prácticas organizacionales para mejorar la dimensión espiritual de los/as empleados/as, la mayoría de los participantes (n = 60) mencionaron la diversidad de creencias religiosas y espirituales como el obstáculo principal, seguido por las políticas organizacionales existentes actualmente en sus organi-

zaciones (n = 58) que prohíben la discusión de dicho tema. Además, se mencionó el desconocimiento del tema (n=41) y la falta de tiempo para discutir el mismo (n=39) debido a la cantidad de tareas a realizarse en el área del trabajo. Por último, 10 participantes expresaron que la falta de disposición

para discutir este tema por parte de los/as empleados/as es otro obstáculo para su consideración en el ambiente laboral.

Discusión

Esta investigación tuvo el propósito de explorar las percepciones de un grupo de empleados en relación con el tema de la espiritualidad y su aplicación en el escenario laboral. En cuanto al primer aspecto, la mayoría de los/as empleados/as consideran la dimensión espiritual como una de gran importancia en sus vidas. Esto coincide con diversas encuestas realizadas en los Estados Unidos de América, las cuales indican que la fe y la espiritualidad guían la vida de 3 de cada 4 adultos estadounidenses, indicando el 78% de estos adultos la necesidad de experimentar un crecimiento espiritual. Se ha encontrado en estas encuestas que el 62% de las personas indican que en años recientes han intensificado el estudio y las actividades dirigidas al desarrollo espiritual, describiéndose el 33% como personas espirituales pero no religiosas. El 14.1% de los individuos indican que no profesan alguna religión en este momento, proporción similar a la encontrada en este estudio, la cual es de un 12.4%. De acuerdo a estas encuestas, a través del tiempo las personas han abandonado su participación en congregaciones religiosas tradicionales, explorando y llevando a cabo actividades dirigidas al desarrollo espiritual más allá de aquellas prescritas por una denominación específica (New Penn/Gallup Poll, 2003; The Graduate Center of the City University of New York, 2001; USA Today, 2001).

Este último aspecto lo vimos reflejado en nuestros resultados. Las actividades mayormente mencionadas para el desarrollo espiritual fueron la lectura de libros de "nueva era", escuchar música para lograr estados de relajación emocional y cognoscitiva y el llevar a cabo acciones benéficas. En contraste con lo anterior, las menos mencionadas fueron la oración y asistir a la iglesia. Varios autores argumentan que parte del aumento en el interés del tema de la espiritualidad en la población general se debe a una mayor exploración de las filosofías existenciales orientales, en particular aquellas que ofrecen una alternativa para el crecimiento espiritual individual. Estas vienen acompañadas de diversas actividades que hacen al individuo el responsable último de su crecimiento como entidad espiritual, al mismo tiempo que le ofrecen alternativas para lidiar con sus estresores cotidianos, lo cual les da un mayor atractivo (Dehler & Welch, 1994; Lama & Cutler 2003; Richmond, 1999; Sass, 2000).

En relación con el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral, se observa en términos generales actitudes positivas hacia su discusión y manejo en este escenario. De hecho, la mayoría de las personas entienden que sus trabajos son una fuente de crecimiento y desarrollo espiritual que debe ser considerada. Sin embargo, llama la atención el hecho de que el 31.4% de los participantes de este estudio opinen que este tema no debe tratarse abiertamente en los lugares de trabajo. Al ser un tema que va dirigido a los aspectos más íntimos de nuestro ser, su discusión abierta en los trabajos

implica el develar aspectos sensibles de nuestro Yo fenomenológico, lo cual las personas se sienten más dispuestas a hacerlo en ambientes que consideren seguros (Lips-Wiersman & Mills, 2002). Por otro lado, la amalgama de definiciones que existen actualmente sobre el concepto espiritualidad, sumado al adiestramiento profesional basado en el paradigma científico-empírico y la confusión de entender que la espiritualidad y la religión son conceptos similares, pueden crear la sensación de que este tema no es apropiado para su discusión ante la posibilidad de violar disposiciones legales laborales vigentes (Cash & Gray, 2000; Salopek, 2004).

Lo anteriormente discutido se une al hecho de que la mayoría de los participantes en este estudio argumentan que en sus organizaciones no se ofrece apoyo a la expresión de su dimensión espiritual. Los lugares de trabajo en este nuevo siglo son ambientes dinámicos y diversos que requieren una nueva concepción sobre los paradigmas gerenciales vigentes. De hecho, el concepto de acomodo espiritual ha comenzado a utilizarse en la literatura científica gerencial reciente, aludiendo a la necesidad organizacional de responder apropiadamente a la búsqueda de significado, valores y apoyo de los empleados en sus trabajos. La práctica del desarrollo espiritual a través de la meditación, visualización, contemplación, yoga, entre otros, debe encontrar estímulo en los escenarios laborales, de manera tal que éstos se conviertan en una parte integral de la cultura organizacional (Cash & Gray, 2000).

Al igual que en el estudio de Mitroff y Denton (1999), encontramos que la mayoría de los participantes espontáneamente hacen una distinción entre los conceptos religión y espiritualidad. El 76.6% de los participantes indicaron estar completamente en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo con la aseveración que expresa que la religión y espiritualidad son conceptos sinónimos. Lo anterior se une a la percepción de las personas consideradas espirituales como altamente productivas. Este tipo de percepción es una ventaja inicial que puede tener todo tipo de esfuerzo por desarrollar prácticas organizacionales que respondan a satisfacer estas necesidades de realzar la dimensión espiritual de los empleados, ya que en términos generales las mismas tienen una mayor posibilidad de ser aceptadas e integradas en las prácticas cotidianas de la organización (Dehler & Welch, 1994; García, 2003; Spillane & Dharma, 2001).

En cuanto a los beneficios de incorporar este tema en el ambiente laboral, nuestros hallazgos coinciden con los encontrados en estudios anteriores (Harrington, Preziosi & Gooden, 2002; Marques, Dhiman & King, 2005; Marques, 2006; Mitroff & Denton, 1999; Ortiz, 2002). Es relevante destacar como estos beneficios integran tres dimensiones generales del trabajo: desde beneficios asociados al mejoramiento del clima organizacional (ambiente cordial, positivo y armonioso), mejoramiento de actitudes relacionadas al trabajo (endoso de valores positivos, mayores niveles de tolerancia) y en particular conductas positivas relacionadas al servicio al cliente (aumento en la sensibilidad del trato). De

acuerdo a varios autores, estos beneficios asociados a la integración al tema de la espiritualidad en el ambiente laboral tienen repercusiones en métricas organizacionales importantes, tales como la eficiencia, aumento en los niveles de desempeño organizacional y la productividad (García, 2003; Howard, 2002; King & Nichol, 1999; Neck & Milliman, 1994).

Considerar la diversidad de creencias religiosas y espirituales como el obstáculo principal para establecer prácticas y procedimientos organizacionales que apoyen la espiritualidad en el trabajo es preocupante. La literatura científica en los últimos años a hecho énfasis en la importancia de crear escenarios laborales donde se respete la diversidad, dado el hecho de que las tendencias demográficas, adelantos tecnológicos y la globalización, entre otros aspectos, han configurado la fuerza laboral en una cuya característica principal es precisamente su amplia variedad. Esto ha llevado a muchas organizaciones a comprometerse en esfuerzos planificados donde se destaquen los aspectos positivos de la diversidad y sus beneficios, particularmente en las áreas de gerencia de proyectos, planificación estratégica, trabajo en equipo, comunicación, relaciones intra-grupos y relaciones inter-grupos (Alderfer & Sims, 2003).

Sin embargo, los resultados de nuestro estudio nos muestran la necesidad de educar a los/as empleados/as en este concepto y lograr un cambio de actitudes hacia el mismo. La diversidad provee la oportunidad de conocer diversos puntos de vista sobre una misma problemática, permite tomar decisiones con una base de datos más amplia, amplia nuestra visión de mundo y nos permite fortalecer lazos afectivos hacia las otras personas. La consideración de la espiritualidad en el trabajo debe trascender las diferencias dogmáticas superficiales y resaltar los elementos que le unifican: conexión con uno mismo, interconexión con los otros y el mundo, la búsqueda de un significado a la existencia, entre otros aspectos.

Limitaciones y recomendaciones

Son varias las limitaciones de este estudio que restringen la posibilidad de generalizar sus resultados. En primer lugar, la selección de la muestra fue por disponibilidad, lo cual implica que los resultados sólo reflejan las características de

aquellas personas intrínsecamente motivadas a participar en procesos investigativos. Por otro lado, al ser un estudio de naturaleza no experimental y descriptivo no es posible establecer relaciones causales entre las variables estudiadas. De igual manera hubo una amplia representación de empleados que ocupan puestos no gerenciales en la muestra, lo cual implica tener una mayor cautela al interpretar los resultados obtenidos en personas que ocupan posiciones gerenciales. Por último, la cantidad de empleados/as que participaron en el estudio no es un número representativo del universo de empleados/as en Puerto Rico.

Para investigaciones futuras sobre este tema recomendamos aumentar el número de la muestra y procurar una mejor representación del universo de empleados. Sugerimos balancear la muestra utilizando como variables de estratificación el género sexual, puesto que ocupa la persona, tipo de organización en la cual trabaja y si la misma es con y sin fines de lucro.

Por otro lado, debe considerarse en el futuro comparar las actitudes y percepción hacia el tema de la espiritualidad en el trabajo de diferentes grupos. Entendemos sumamente relevante el comparar las percepciones sobre este tema que tienen los/as empleados/as que ocupan puestos gerenciales con aquellos que no ocupan dichos puestos, empleados/as femeninos y masculinos y empleados/as de diversos sectores económicos (servicio, banca, manufactura). En particular, identificar cuál es la opinión de los líderes organizacionales sobre este asunto sería revelador. Esto nos permitirá comenzar a identificar las diferencias y similitudes que se deben considerar al momento de establecer intervenciones organizacionales efectivas que respondan a estas necesidades particulares.

Por último, recomendamos continuar examinando las particularidades de las actitudes hacia este tema dentro de un marco que considere los cambios psicológicos y cognitivos propios del desarrollo humano. Estudios cualitativos que arrojen posibles explicaciones a las diferencias individuales en la manifestación de este fenómeno como producto de la etapa de adultez en la cual se encuentra el individuo nos ofrecerían una base de mayor solidez para el desarrollo de estrategias efectivas que redunden en ambientes de trabajo psicológicamente más saludables.

Referencias

- Alderfer, C. & Sims, A. (2003). Diversity in organizations. En Borgman, W., Ilgen, D., Klimoski, R & Weiner, I. (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 595-614). Hoboken, New Jersey, EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, 9, 134-146.
- Bruce, W. & Plocha, E. (1999). Reflections on maintaining a spirituality in the government workplace: What it means and how to do it. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 2, 325-347.
- Bruce, W. (2000). Spirituality in public service. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 3, 599-632.
- Cash, K. & Gray, G. (2000). framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14, 124-134.
- Corey, G. (1996). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (5th. ed.). Pacific Grove, California, EE.UU.: Brooks/Cole.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York, EE.UU.: Fireside.
- Dehler, G. & Welsh, A. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 17-26.

- Fornaciari, C. & Dean, K. (2003). Research in spirituality, religion and work: Empirical methods during the founding years. *Academy of Management Proceedings*, 49, A1-A5.
- García-Zamor, J. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63, 355-363.
- Harrington, W., Preziosi, R. & Gooden, D. (2002). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 155-163.
- Hodge, D. (2001). Spirituality assessment: A review of major qualitative methods and a new framework for assessing spirituality. *Social Work*, 46, 203-214.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 230-242.
- Jurkiewicz, C. & Giacalone, R. (2004). values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- King, S. & Nicol, D. (1999). Organizational enhancement through recognition of individual spirituality. *Journal of Organizational Change*, 12, 234-242.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. (2002). The what, why and how of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 153-164.
- Lama, D. & Cutler, H. (2003). *The art of happiness at work*. New York, EE.UU.: Riverhead Books.
- Lips-Wiersma, M. & Mills, C. (2002). Coming out of the closet: Negotiating spiritual expression in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 183-202.
- Locke, K. & Goleen, K. (2002). An introduction to qualitative research: It's potential for industrial and organizational psychology. En Rogelberg, S. (Ed.). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 99-118). Malden, Massachussets, EE.UU.: Blackwell Publishers.
- Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a definition. *The Journal of American Academy of Business*, 7, 81-91.
- Marques, J. (2006). Removing the blinders: A phenomenological study of U.S. based MBA students' perception of spirituality in the workplace. *The Journal of American Academy of Business*, 8, 55-61.
- Mitroff, I. & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83-92.
- Mohamed, A., Wisnieski, J., Askar, M. & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14, 102-107.
- Neal, J. (1997). Spirituality in management educational: A guide to resources. *Journal of Management Education*, 21, 121-140.
- Neck, C. & Milliman, J. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 9-17.
- New Penn/Gallup Poll (2003). *Spiritual state of the union*. Recuperado el 17 de febrero de 2006, de <http://www.upenn.edu/pennnews/article.php?id=8>
- Ortiz, L. (2002). *La espiritualidad en la administración de empresas*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.
- Real Academia Española (Ed.). (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22da. ed.). Madrid, España: French & European Publications.
- Richards, P.S. & Bergin, A.E. (1997). *A spiritual strategy for counseling and psychotherapy*. Washington DC, EE. UU.: American Counseling Association.
- Richmond, L. (1999). *Work as a spiritual practice*. New York, EE. UU.: Broadway Books.
- Salopek, J. (2004, noviembre). Engaging mind, body and spirit at work. *T+D Magazine*, 58, 17-19.
- Sass, J. (2000). Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51, 195-217.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, EE. UU.: Currency Doubleday.
- Sheep, M. (2004). Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality. *Academy of Management Proceedings*, 50, B1-B6.
- Spillane, J. & Dharma, S. (2001). The Christian humanization of work: Job satisfaction in the hospitality industry. *Review of Business*, 22, 16-23.
- The Graduate Center of the City University of New York (2001). *Americans religious identification survey*. Recuperado el 20 de febrero de 2006, de <http://www.gc.cuny.edu/faculty/research/studies/aris.pdf>
- Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 203-218.
- USA Today (2001, diciembre). *Most say religion is very important*. Recuperado el 20 de febrero de 2006, de <http://www.usatoday.com/>.

(Artículo recibido: 6-4-2006; aceptado: 26-4-2007)