Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Documento de Investigación
WP-1122
Marzo, 2015

UN MARCO PARA EL ANÁLISIS DE LA ESPIRITUALIDAD EN EL TRABAJO

Antonio Argandoña

IESE Business School – Universidad de Navarra
Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43
Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2015 IESE Business School.

UN MARCO PARA EL ANÁLISIS DE LA ESPIRITUALIDAD EN EL TRABAJO

Antonio Argandoña[1]

Resumen

La literatura sobre la espiritualidad en el trabajo y en las organizaciones está llena de útiles aportaciones y sugerencias, pero su aplicación a las empresas no resulta fácil, por la ausencia de un marco conceptual y teórico que integre los diversos enfoques. Este artículo trata de ofrecer ese marco, a partir de una sencilla teoría sobre la acción humana, en el que se puedan integrar los distintos componentes de la espiritualidad en el trabajo.

Palabras clave: Dirección, Empresa, Espiritualidad, Ética, Liderazgo, Religión, Trabajo

[1] Profesor emérito, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE. Para la conferencia *Christian Ethics and Spirituality in Leading Business*, Barcelona 20-21 de abril de 2015.

UN MARCO PARA EL ANÁLISIS DE LA ESPIRITUALIDAD EN EL TRABAJO

Introducción[1]

En las últimas décadas se ha despertado un gran interés por la espiritualidad en el trabajo y en la empresa: se han publicado numerosos artículos sobre el tema, también en revistas de dirección y gestión, recursos humanos, ética y materias afines; han florecido las actividades de consultoría y asesoría sobre estos temas; se han multiplicado las experiencias en empresas, se han formado grupos de trabajo en sociedades científicas como la Academy of Management, y se ha creado una revista científica internacional dedicada al tema, el *Journal of Management, Spirituality and Religion* (Biberman y Altman, 2004; cf. también Neal, 2013).

El interés en el tema no es ocasional. Se relaciona, probablemente, con una crisis en el sentido del trabajo, debida a causas externas, como los avances tecnológicos y la globalización, pero también a factores internos a la concepción del trabajo y de la empresa. Las expectativas que se crearon en las últimas décadas sobre el trabajo como medio para la realización de la persona, las esperanzas de un empleo confortable y duradero que asegurase un nivel de vida creciente, apoyado en un estado de bienestar generoso y sostenible, y el ideal de una sociedad rica y relativamente igualitaria, basada en el trabajo, se han ido oscureciendo. Para muchos, el trabajo no garantiza hoy en día un nivel y calidad de vida adecuado, es un factor de alienación, dificulta una vida personal, familiar y social plena y no siempre respeta la dignidad de la persona.

El panorama no es más halagüeño desde el lado de la empresa. Los cambios tecnológicos y económicos han alterado los modelos de relaciones laborales: ya no parece posible ofrecer contratos a largo plazo, con la promesa de un empleo estable, una remuneración creciente y una jubilación satisfactoria; el concepto de lealtad se está borrando, porque la empresa no puede cumplir sus promesas implícitas, y también porque los trabajadores se entienden a sí mismos como un conjunto de activos cuya rentabilidad hay que optimizar (Dembinski, 2008).

---

[1] Este trabajo forma parte de las tareas de la Cátedra la "Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE.

Al final, la crisis del trabajo refleja los errores y malas prácticas de las empresas, los Gobiernos y los sindicatos. Y detrás de esas políticas y prácticas se adivinan problemas más profundos en la concepción de la persona, el trabajo y la empresa. La espiritualidad en el trabajo se presenta como una respuesta a esos problemas. Pero la literatura y la práctica sobre ella distan mucho de proporcionar una orientación clara.

Para empezar, carecemos de una definición ampliamente aceptada de lo que es la espiritualidad en el trabajo[2], lo cual es lógico, dada la complejidad de la realidad del trabajo y de su protagonista –la persona–, y la variedad de enfoques desde los que se trata el tema y de objetivos de los que escriben sobre él[3]. La literatura se centra principalmente en dos niveles de concreción: el de la persona que trabaja y el de la organización que acoge al trabajador. Algunos autores tratan de diagnosticar los problemas, otros ofrecen soluciones, y no faltan quienes explican, con algo de imaginación, cómo sería la sociedad futura que se derivaría de un trabajo espiritualizado. En la mayoría de los casos, esos escritos ponen énfasis en los aspectos positivos de la espiritualidad: por ejemplo, subrayan que hace divertido y hermoso el trabajo; que invita al trabajador a vaciarse de sí mismo y abrirse al espíritu; es la zona íntima de la persona; es sorpresa, juego, espontaneidad, alegría, celebración, gracia, magia, milagro...; desarrolla el potencial de la persona; genera relaciones que satisfacen; da lugar a la autoevaluación positiva y la autoestima; genera confianza, creencia en lo sagrado, en la unidad y en la transformación; fomenta el trabajo en equipo; mejora las destrezas personales, la productividad, el buen ambiente laboral, la innovación y la creatividad... (Dent, Higgins y Wharff, 2005; Mohamed, et al, 2004), aunque no faltan análisis críticos (Ashforth y Pratt 2003; Gotsis y Kortezi, 2008).

Algunos de estos trabajos están sujetos a limitaciones autoimpuestas, más o menos explícitas. Por ejemplo, la hipótesis, a menudo implícita, de que la espiritualidad del trabajo es algo radicalmente nuevo, cuyo origen se remonta, como mucho, a la década de 1980 en Estados Unidos (Hicks, 2003)[4]. Quizá se trate de falta de memoria histórica, a pesar de la amplia evidencia de las muchas iniciativas espirituales, sobre todo de raíz religiosa, que se desarrollaron a lo largo de los siglos en todas las culturas, en la vida personal, familiar y social, y también en el trabajo y las empresas[5]. O quizá se desea excluir sus fundamentos religiosos, para desarrollar una espiritualidad de base exclusivamente secular.

En definitiva, la espiritualidad en el trabajo representa cosas distintas para distintos autores, y se edifica sobre supuestos distintos, rara vez bien explicitados, lo que dificulta su aplicación coherente. Nuestro propósito es ofrecer un marco conceptual en el que puedan tener cabida

---

[2] La definición que más se repite en la literatura es la de Giacalone y Jurkiewicz (2003, 13): «La espiritualidad en el trabajo es un marco de valores organizacionales que se manifiesta en la cultura que promueve la experiencia de los empleados sobre la trascendencia en el proceso de trabajo, facilitando su sentido de estar conectados con otros de una manera tal que proporciona sentimientos de complitud y alegría».

[3] Mohamed, Hassan y Wisnieski (2001) afirman que hay más definiciones de espiritualidad que autores o investigadores que escriben sobre ella.

[4] Esto ocurre también en otros ámbitos, como el de la ética en la empresa o la responsabilidad social corporativa, cuyos antecedentes en la historia no siempre se reconocen (Argandoña y von Weltzien Hoivik, 2009).

[5] Desde muy antiguo, al menos en sociedades con convicciones y prácticas religiosas generalizadas, la idea de que la empresa no podía ser ajena al desarrollo espiritual de los que en ella trabajaban estaba muy arraigada. En nuestra sociedad individualista esto puede parecer una forma de manipulación de los trabajadores, pero no se veía así en un entorno en el que la preocupación por los demás estaba mucho más viva.

algunas de esas variadas concepciones, a partir de un esbozo de teoría de la acción, que pueda servir de base para entender esa acción humana que llamamos «trabajo», en el contexto de una organización con objetivos propios –la empresa–, en la que colaboran diversas personas bajo la dirección de un directivo, mánager o líder.

Presentaremos primero el marco conceptual mencionado, haciendo comparaciones entre dicho marco y distintas aportaciones de la literatura sobre la espiritualidad en el trabajo, seguido de unas breves consideraciones sobre el papel de la empresa y sus directivos en la gestión del trabajo, para acabar con las conclusiones.

Un marco conceptual para la espiritualidad en el trabajo

Schmidt-Wilk, Heaton y Steingard (2000, 582) hablan de tres corrientes o ramas de la literatura sobre la espiritualidad en el trabajo: la que presenta la «espiritualidad en términos de una experiencia personal íntima» (por ejemplo, Mitroff y Denton, 1999); la que «se enfoca en principios, virtudes, ética, valores, emociones, sabiduría e intuición» (y citan a Dehler y Welsh, 1994, entre otros); y la que «define la espiritualidad en términos de la relación entre unas experiencias personales internas y sus manifestaciones en conductas, principios y prácticas exteriores» (citando a McCormick, 1994, entre otros). De una manera quizá simplista, podríamos decir que la primera haría referencia a la espiritualidad de la persona y su «descubrimiento» a través de sus experiencias internas; la segunda anclaría la espiritualidad con una teoría de la acción humana descrita objetivamente, y la tercera relacionaría las experiencias internas con las conductas externas. Idealmente, nuestro marco considerará las tres facetas mencionadas.

Nuestro objetivo es entender qué quiere decir que una persona que trabaja es un agente espiritual o que siente, vive o practica una espiritualidad; por qué esa espiritualidad es relevante para la organización en la que esa persona trabaja y, en consecuencia, cómo deben actuar los directivos para que la espiritualidad que practican sus empleados y que la empresa permite o promueve pueda contribuir a los objetivos de todos ellos y, remotamente, a los de la sociedad.

En adelante, daremos por supuesta la antropología de la persona que trabaja: su condición de ser material y espiritual, con necesidades de ambos tipos; capaz de proponerse fines y de buscar los medios para conseguirlos; racional, capaz de evaluar esos fines (racionalidad ética) y medios (racionalidad instrumental); con capacidad de autorreflexión, autoconciencia y trascendencia; con una libertad limitada pero real; relacional, que necesita a los demás para satisfacer al menos algunas de sus necesidades materiales, así como las psicológicas y afectivas; capaz de trascender su interés personal, pero sujeto a él; dotado de dignidad, que es inherente a él y no dada por otros ni conseguida por los resultados de su acción, etcétera[6].

[6] Estos caracteres están implícitos en la literatura, con énfasis en unos u otros, y con algunas negaciones. Con frecuencia, esos caracteres se presentan como resultados de la espiritualidad, más que como supuestos de la persona que la vive; cf., por ejemplo, Gotsis y Kortezi (2008): plenitud, logro, relacionalidad, sentido, integración, comunicación abierta, compromiso con el crecimiento personal, integridad, creación de comunidad, promoción de las capacidades y de su uso pleno, expresión del yo personal...

La acción humana

- Toda persona que actúa puede estar buscando varios tipos de resultados[7]:
- Resultados extrínsecos, que son la respuesta del entorno, la empresa o el mercado (la remuneración, por ejemplo).
- Resultados intrínsecos: los efectos de la acción sobre el agente, como la satisfacción en la tarea y los aprendizajes operativos (conocimientos, capacidades, habilidades) conseguidos en ella.
- Resultados externos, esto es, los efectos de la acción sobre otras personas: clientes, consumidores, colegas, generaciones futuras, etc. Los resultados externos tienen, a su vez, efectos sobre el propio agente, que llamaremos «aprendizajes evaluativos», porque consisten en aprender a evaluar las consecuencias de sus acciones sobre los demás, es decir, a tenerles en cuenta[8]. Estos aprendizajes tienen lugar incluso cuando el trabajo no implica relación directa con otras personas, o cuando nunca se conocerá a la persona con la que se interactúa.

La existencia de tres tipos de resultados exige valorar las acciones con tres criterios diferentes, que llamaremos «eficacia» (para el trabajador será la remuneración obtenida, en relación con el esfuerzo realizado), «eficiencia» (por la satisfacción que obtiene en su trabajo y por los conocimientos y capacidades que sus aprendizajes operativos le proporcionan) y «consistencia» (por sus aprendizajes morales, que determinan su capacidad de actuar por las necesidades de los demás y, en particular, su capacidad de interiorizar los objetivos de la empresa y de sus *stakeholders*).

Algunas de esas valoraciones admiten trade offs, intercambios o sacrificios (por ejemplo, aceptar un trabajo más desagradable a cambio de un salario mayor, o una remuneración menor en un empleo que desarrolla nuevas capacidades), pero con límites (no se puede «comprar» cualquier trabajo solo con una remuneración más elevada). Y, sobre todo, no hay intercambio posible con el tercer criterio, la consistencia, porque las conductas inmorales siempre destruyen capacidades básicas de la persona.

La variedad de resultados implica que las personas pueden trabajar por diferentes motivos: extrínsecos o económicos (salario, por ejemplo), intrínsecos o psicológicos (satisfacción, aprendizajes de conocimientos y capacidades) y trascendentes o éticos (aprendizajes evaluativos o desarrollo de virtudes)[9].

---

[7] En lo que sigue, utilizo numerosas ideas de Pérez López (1991, 1993, 1998), que he desarrollado en Argandoña (2008a, 2008b, 2008c, 2011a, 2014a).

[8] Todos estos resultados pueden ser positivos o negativos: por ejemplo, una remuneración mayor o menor que el coste de oportunidad del agente (lo que podría ganar en otro empleo alternativo), la adquisición de buenos o malos hábitos en el trabajo, o el aprendizaje de virtudes o vicios morales.

[9] En la literatura sobre la acción humana es frecuente llamar «intrínsecos» a los motivos que aquí hemos llamado tanto «intrínsecos» como «trascendentes». Pero no deben confundirse. Los motivos que aquí llamamos «intrínsecos» no llevan al desarrollo de virtudes morales; admiten intercambios *(trade offs),* aunque parciales, con los extrínsecos, y tienen límites claros (una empresa en la que los trabajadores maximizan su satisfacción puede ser caótica). Los motivos que aquí llamamos «trascendentes» pueden dar lugar a un mejoramiento ilimitado de la calidad moral de las personas, y no admiten intercambios con los otros dos, como hemos indicado.

Como consecuencia del trabajo de sus empleados, la empresa conseguirá, a su vez, resultados extrínsecos (ventas, beneficios, cuota de mercado), intrínsecos (un ambiente de trabajo más o menos satisfactorio y una mano de obra que desarrollará nuevos conocimientos y capacidades operativos) y externos (desarrollo de virtudes en su plantilla), que tendrá que valorar por su eficacia (resultados económicos), eficiencia (ambiente, aprendizajes) y consistencia (virtudes, es decir, capacidad de sus empleados para tener en cuenta las necesidades de ellos mismos, de los demás empleados y de los otros stakeholders, incluyendo a los propietarios). Y la empresa, o mejor, sus directivos, se moverán también por una combinación de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, renunciando a veces a algún beneficio material a cambio de mejoras en el ambiente del lugar de trabajo, pero manteniendo siempre el nivel ético adecuado para que las personas no se deterioren como tales.

Como es lógico, los motivos y las valoraciones de ambas partes no siempre coincidirán. En todo caso, la empresa tiene que tener en cuenta todos los resultados que reciben los empleados como consecuencia de su trabajo en la organización, sus motivos y cómo evalúan ellos su trabajo, porque necesita la colaboración de todos ellos para desarrollar su actividad, en la actualidad y en el futuro, y ambos objetivos, pero sobre todo el de futuro, dependerán de las tres valoraciones que hagan los empleados.

La sucinta explicación de la acción humana que hemos presentado constituye un punto de partida para el marco de las teorías de la espiritualidad. A falta de introducir otros elementos, como las emociones, los sentimientos y los afectos, podemos continuar con nuestro desarrollo.

Motivos, valores y virtudes

La persona que actúa buscando esos resultados, movida por esos motivos y desarrollando esas valoraciones es una persona completa; el énfasis en la espiritualidad de su acción no añade nada nuevo en esos ámbitos, aunque puede subrayar algunos resultados, motivos o valores. Y esto es válido también cuando lo que aparentemente busca el agente son solo resultados extrínsecos (remuneración), porque lo que le motiva puede ser el deseo de sacar adelante a su familia: los otros dos motivos, sobre todo los trascendentes, pueden estar presentes, e incluso ser dominantes, en una actividad cuya motivación es, aparentemente, solo económica. La espiritualidad no añade nuevas dimensiones al trabajo, sino que las reconoce todas, con sus interrelaciones y complejidades.

La espiritualidad es una propiedad de los seres humanos, no de las empresas. Pero estas, con su organización, su estructura, sus reglas de funcionamiento y su cultura forman el marco en el que los que trabajan en ella desarrollan su espiritualidad. Por tanto, en la empresa la espiritualidad significa que se toman en consideración todas las dimensiones del trabajo, evaluando sus resultados con los tres criterios antes señalados.

Si esto es así, esta manera de entender la espiritualidad incluye, de alguna manera, muchos planteamientos de la literatura sobre el tema: por ejemplo, cuando se propone que los empleados se muevan por motivos no exclusivamente económicos, o que las empresas no utilicen solo incentivos monetarios; o cuando se demanda que el trabajo potencie ciertos valores y virtudes, como la integridad, la confianza, la honestidad, la lealtad, etc., que se

traducen en conductas de respeto, escucha, cuidado y otras muchas[10]. Ejercer virtudes en el trabajo es otra forma de decir que el trabajo es una actividad espiritual.

Amor, ética, racionalidad

Esto vale especialmente para el amor (Argandoña 2011b, 2014b), entendido no como un sentimiento, sino como la virtud que se ejercita cuando un agente trata de tener en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre los demás, evitando las consecuencias negativas y fomentando las positivas, buscando el bien de los otros; es decir, cuando les trata como fines en sí mismos, no como medios para otros fines: cuando se mueve por motivación trascendente, porque en un acto realizado por amor, aunque sea imperfecto, lo importante no es el resultado, sino la intención (Malo, 2004)[11].

La identificación de espiritualidad con acciones motivadas por el amor puede parecer demasiado exigente, pero no lo es si se tiene en cuenta que el amor como virtud incluye desde formas «menores», pero no menos relevantes, como el afecto, la empatía, la simpatía y el compañerismo, hasta la amistad y el amor de benevolencia, que quiere el bien pleno para la otra persona, sin esperar nada a cambio (Argandoña, 2014b).

Actuar de acuerdo con los tres criterios antes señalados equivale a ser ético. Una acción es éticamente correcta cuando el agente busca el bien propio y el del otro, todo el bien, aunque no lo conozca, aunque el otro no exista, aunque el agente esté equivocado sobre lo que es bueno para el otro, e incluso aunque la reacción del otro agente sea contraria a la que él esperaba. El efecto más importante, si podemos hablar así, de una acción llevada a cabo por amor no es, pues, el bien producido a la otra persona, sino la transformación que experimenta el agente, que adquiere la capacidad de ver el mundo de otra manera (Abbà, 1992, 242, citando a Hauerwas, 1984 y Murdoch, 1970), de entender de otro modo lo que pasa, de descubrir otras oportunidades para ejercer su humanidad (Argandoña, 2011a, Rhonheimer, 2001)[12]. El amor en la empresa es importante no solo porque crea un mejor clima humano y posibilita unos mejores resultados, sino porque, en definitiva, implica otra manera de dirigir y de trabajar. Por eso el amor es una manifestación del sentido espiritual del trabajo.

La ética, es decir, el desarrollo de las capacidades morales del agente, de sus virtudes, radica en los aprendizajes evaluativos (Argandoña, 2011a, 2014a; Arjoon, 2000, Koehn, 1995). Una acción es ética si procede del ejercicio de las virtudes del agente y, por tanto, contribuye al desarrollo de esas virtudes. Y esto depende principal, aunque no exclusivamente, de la motivación de la acción. Por tanto, practicar la ética en el trabajo es poner en práctica la espiritualidad. Pero esto no es válido para todas las teorías éticas. Por ejemplo, la aplicación de leyes o reglas morales establecidas desde fuera de la acción puede no favorecer la dimensión

---

[10] Véase un resumen de algunos de esos enfoques en Giacalone y Jurkiewicz (2003).

[11] El amor es una virtud, que incorpora contenidos y motivos racionales: el agente actúa no porque le resulte atractivo, sino porque considera racionalmente que debe hacerlo, porque eso es lo que necesita la otra persona (y él). El amor, como virtud, es un hábito que facilita la toma de decisiones: sirve para evaluar las acciones, para plantear alternativas y evaluarlas, para decidir y para mover a la voluntad para actuar de la mejor manera, por encima de preferencias, sentimientos o apetencias, quizá más atractivas, pero no más importantes.

[12] Sobre la relación entre amor y liderazgo, cf. Caldwell y Dixon (2010), Fairholm (1996), Fry (2003). Esto está relacionado también con las teorías de la «organización positiva»; cf. Cameron, Dutton y Quinn (2003).

espiritual del trabajo, que incluso puede resultar deshumanizador si esas reglas se entienden como imposiciones que violentan la libertad del agente y le hacen perder espontaneidad. Otro tanto ocurre con algunas éticas consecuencialistas, que valoran las acciones de acuerdo con una suma y resta de resultados solo económicos: o sea, solo por motivos extrínsecos. O cuando la ética se define con criterios sentimentales o emotivos, en que la acción se lleva a cabo por la satisfacción inmediata que provoca en el agente, es decir, omitiendo de nuevo los motivos trascendentes.

En ocasiones se propone la espiritualidad como alternativa a algunas formas de racionalidad (Losoncz, 2004). Las acciones que se llevan a cabo por motivos extrínsecos se rigen por una racionalidad instrumental, que gobierna la elección de los medios para la consecución de fines dados. Pero la valoración de los resultados intrínsecos y, sobre todo, de los aprendizajes evaluativos exige una racionalidad práctica, no consecuencialista, que se aplica también a la elección de fines. La espiritualidad no suprime la racionalidad instrumental, que es necesaria y útil, sino que la complementa.

Las relaciones interpersonales

Algunas concepciones de la espiritualidad en la empresa ponen énfasis en las dimensiones que miran a los demás: apertura, relacionalidad, sociabilidad, donación... El hombre es un ser social, que necesita de los demás, no solo para satisfacer sus necesidades, sino para conocerse a sí mismo y realizarse como persona. El sentido relacional del trabajo tiene, pues, una gran relevancia. El binomio derecho-deber en el trabajo radica, precisamente, en esa función social. La apertura a los demás explica muchas de las obligaciones éticas relacionadas con el trabajo, empezando por el propio deber de no estar innecesariamente ocioso y siguiendo por la necesidad de competencia profesional, preparación, dedicación, espíritu de servicio, cuidado de los detalles y mil más; invita a «razonar» el trabajo con otros; ayuda a conferirle «sentido», y es, como ya señalamos, una ocasión para la adquisición y el ejercicio de virtudes.

Como ya hemos explicado, esas relaciones pueden responder a motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes; todos ellos son relevantes, pero tienen significaciones distintas: no es lo mismo estar abierto a los demás porque esto me favorece (motivación extrínseca) o me satisface (motivación intrínseca), que hacerlo como un servicio a ellos (motivación trascendente). Es probable que en cada acción aparezcan motivos diversos: el que trabaja exclusivamente por la remuneración que espera recibir no puede excluir el propósito de hacer algo útil para su empleador. Las relaciones interpersonales no se limitan al binomio acción-reacción (el agente hace algo y la otra persona responde), porque la reacción del otro es también una apelación, abre nuevas opciones y pide nuevas reacciones.

Sentido y vocación del trabajo

El sentido del trabajo no es algo añadido desde fuera, sino una consecuencia de la manera de entender el trabajo mismo –y de entenderse el trabajador a sí mismo–. Suele relacionarse con la variedad de capacidades que pone en ejercicio de modo armónico; con la identidad de esa tarea, que el que trabaja pueda entender el sentido global de lo que hace, aunque se trate de una pequeña pieza en un engranaje más vasto; con su impacto en los demás, de modo que no produzca efectos negativos, sino positivos, en otras personas; con la autonomía del que lo lleva a cabo (por ejemplo, el poder de decisión que tenga sobre su tarea); con el reconocimiento de los demás por lo que es, no solo por lo que hace o lo que gana; con la compatibilidad de esa tarea con una vida suficientemente completa, etc.

De alguna manera, la literatura sobre el sentido del trabajo remite a la variedad de objetivos, valoraciones y motivaciones mencionada antes (Chalofsky, 2003; Lips-Wiersma, 2001). Y es a la vez un componente y un resultado de la espiritualidad en el trabajo. A veces se propone el fruto de la espiritualidad como un predominio del sentido y del propósito sobre la remuneración y la seguridad (Dehler y Welsh, 1994), pero no parece correcto plantear el problema en términos de oposición, sino de complemento.

La empresa no «da» sentido al trabajo, pero sí puede dar razones para que el trabajador encuentre sentido en él: los medios materiales que busca con su motivación extrínseca; un trabajo suficientemente satisfactorio en un ambiente adecuado; la posibilidad de adquirir aprendizajes operativos, que el empleado lo valore por su contribución a su fin personal y también al objetivo común de la empresa; un ambiente en el que las relaciones humanas puedan desarrollarse con normalidad; la oportunidad de crecer en virtudes, porque la empresa no le fuerce a comportamientos inmorales y, en lo posible, porque le ayude a desarrollar sus aprendizajes evaluativos positivos –por ejemplo, entendiendo cuál es el servicio que los productos o servicios de la empresa prestan a los consumidores, cómo se desarrollan los procesos productivos en la cadena de valor, cómo se relaciona la empresa con las comunidades locales en las que trabaja, etc.–.

En ocasiones, el argumento del sentido del trabajo y su componente espiritual se presenta como fomento del sentido vocacional del trabajo (Thompson, 2000). Aunque el concepto de vocación es muy rico, no parece que esto añada nada nuevo a lo dicho antes.

También se sugiere, a veces, que la persona que trabaja tiene el deber de reconocer y respetar su propia dignidad y la de los demás, y tiene derecho a que su dignidad sea reconocida[13]. Esto es una consecuencia de todo lo anterior: la conciencia de la dignidad personal arranca de la experiencia de que nadie puede arrebatar la libertad interior de la persona14. Y esto nos lleva, contra algunas culturas laborales y estilos de mando, a otra proposición: la espiritualidad exige que la persona actúe siempre con libertad y de manera responsable.

Emociones, sentimientos, afectos

Cuando una persona lleva a cabo una acción, tanto los resultados de la misma como el mismo proceso de llevarla a cabo le pueden proporcionar sensaciones placenteras o desagradables[15]. El efecto de esas sensaciones será aumentar o disminuir su motivación espontánea para volver a llevar a cabo esa acción, del mismo modo que el recuerdo del sabor agradable de un caramelo impulsa a un niño a pedir otro. Pero las sensaciones no son buenas guías para la acción, cuando tenemos en cuenta todos los efectos de esta.

Los sentimientos, positivos o negativos, acompañan al conocimiento experimental que tenemos acerca de la interioridad de la persona con la que nos relacionamos; la confirmación de esos sentimientos son las emociones. Por ejemplo, el padre que pide a su hijo que le «regale» el juguete que tiene, experimentará una emoción profunda si el niño, venciendo su egoísmo, se lo

---

[13] Sentido y dignidad no coinciden. La dignidad es inherente a la persona; el sentido lo otorga la persona al trabajo.

[14] Esta sería la dignidad ontológica o fundamental, distinta de la operativa, adquirida y dada por otros.

[15] Los términos empleados en estos párrafos (sensaciones, satisfacciones, emociones, sentimientos, afectos...) admiten definiciones muy distintas. Aquí seguimos las propuestas por Pérez López (1991, 1993) que, nos parece, clarifican considerablemente su papel en la teoría de la acción.

da. Lo que determina la emoción del padre es el conocimiento de lo que le ha costado al niño ser generoso con él (Pérez López, 1991 y 1993).

Esta manera de explicar la dimensión emocional y sentimental de la conducta humana conduce a las mismas conclusiones que lo que explicamos más arriba, porque la calidad de los sentimientos dependerá de la motivación del agente. Cuando este está dispuesto a hacer sacrificios por los demás, está desarrollando sus virtudes morales y está ofreciendo a los demás la posibilidad de moverse por las mismas motivaciones. Esto no es contrario a la racionalidad, aunque sí supone una superación de la racionalidad instrumental o económica. Y también se aleja del sentimentalismo, es decir, de dejarse dominar por las emociones superficiales en las decisiones y en las interacciones.

Por ejemplo, ante una situación de necesidad urgente de otra persona cabe la reacción de negarse a reconocerla o atenderla; cabe también la respuesta sentimental de tratar de solucionarla sin tener en cuenta las consecuencias derivadas de los medios empleados, para el propio donante, para el necesitado o para otras personas, y cabe, finalmente, la acción dirigida a solucionar el problema actual sin crear dificultades futuras. Por ejemplo, ante un adicto a la bebida que pide limosna porque dice tener hambre cabe la reacción de no hacerle acaso, alegando que es culpa suya, o que la solución del problema corresponde a las autoridades, o que usará mal el dinero que se le dé, etc. Cabe también la actuación sentimental: darle dinero, sin tener en cuenta que puede utilizarlo para emborracharse, lo que agravaría su situación. Si el donante se mueve por verdadera preocupación por el otro, le proporcionará, por ejemplo, comida, de modo que se solucione su problema actual sin agravar el problema permanente –y, si puede, tratará de que deje la bebida y encuentre un trabajo–.

En este ejemplo, los sentimientos de compasión y solidaridad serán buenos si mueven al donante a actuar, pero malos si llevan a una solución equivocada. Por su parte, las virtudes de la compasión y de la solidaridad le ayudarán a identificar todos los elementos relevantes en el caso; le moverán a actuar, es decir, le harán «sentir» el valor de la situación (promoverán sus sentimientos), y le ayudarán a buscar las soluciones más adecuadas y a vencer la resistencia a poner en práctica la que en ese momento parezca ser la mejor. Por tanto, la auténtica espiritualidad fomentará esos sentimientos, como señales de alerta ante las necesidades ajenas y como motores de la acción propia, pero no dejará que la acción se guíe solo por los sentimientos, sino también por la razón y las virtudes.

La unidad de la persona

«Si la literatura sobre la espiritualidad en los negocios está unida alrededor de algo, esto es la afirmación de que *hay* 'algo más' en la persona humana, concretamente, su esencia humana o espíritu. Muchos ven esta reivindicación como una propuesta de cambio, como un reto a los valores del materialismo científico y el individualismo egoísta, y como un desplazamiento en el pensamiento de la exaltación de la razón propia de la modernidad a la apreciación del sentimiento, la emoción y la experiencia y del dominio de lo masculino y patriarcal a la celebración de la feminidad, en los individuos y en la sociedad» (Sandelands, 2012, 1002).

Todo lo dicho hasta aquí conduce, en efecto, a considerar la espiritualidad en el trabajo como la espiritualidad de la persona que trabaja. Es el mismo agente el que come, habla, piensa, ama, se alegra, se preocupa... y trabaja. El reconocimiento de esa unidad implica coherencia en la vida de una persona, a lo largo del tiempo y en las diversas circunstancias, en su ambiente y en sus relaciones con los demás. Y afecta no solo a su trabajo, sino a toda su existencia (Hicks, 2003).

La espiritualidad no es, pues, algo añadido al trabajo: está presente siempre en toda la vida de la persona, también en las actividades más mecánicas. Todas las dimensiones del hombre, materiales y espirituales, forman parte de la realidad del trabajo. La persona comparece en su puesto de trabajo con su realidad corporal, con sus conocimientos acumulados, con sus capacidades de conocer y de hacer; con sus sentimientos y emociones; con su condición social que le mueve a relacionarse con los demás... En el trabajo, el agente conoce lo que la empresa espera de él y los objetivos señalados a su tarea. Sus motivaciones no tienen por qué coincidir con lo que la empresa espera de él, pero entiende que tiene que internalizar y cumplir esos objetivos corporativos, también para conseguir lo que él desea.

Lo importante no es, pues, desarrollar la dimensión espiritual del trabajo, sino todas las dimensiones de la vida, de manera armónica. La persona se mueve por motivos muy diversos, y todos ellos pueden ser válidos; más que reprimir la dimensión material hay que desarrollar, de manera equilibrada, la espiritual. Tampoco se trata de ahogar el interés propio con conductas altruistas, porque aquel interés es razonable y bueno, siempre que no sea exclusivo[16].

Todo esto se puede resumir en el concepto de «unidad de vida», de la vida completa o «vida buena» (Aristóteles, 2009), que por ser valiosa para el agente, lo es también para la empresa y para los demás[17]. La unidad de vida implica unidad de fin (los distintos fines del agente están debidamente jerarquizados y compatibilizados), de sujeto (no hay compartimentos cerrados en los que el agente deje de ser «él mismo», sino que se mantiene la unidad entre inteligencia y voluntad, entre sentimientos y razón) y de medios (han de ser legítimos y coherentes con el fin). Si la persona es un ser único e irrepetible y no solo un individuo más de una especie cualificada, la espiritualidad se asentará en un núcleo interior del cual proceden todas sus acciones, y del que procede su dignidad.

La unidad de vida es un concepto dinámico, que se tiene que conseguir cada día; nunca se puede dar por definitivamente alcanzado, y admite toda una gama de situaciones con más o menos unidad. La espiritualidad es un medio para conseguirla, en la medida en que conduce a la reflexión sobre el fin de la vida y el de cada actividad, y su ordenación, la idoneidad de los medios para conseguir ese fin (excluyendo, por ejemplo, medios inmorales), la conexión buscada expresamente entre distintos aspectos de la vida (familiar y profesional, por ejemplo), la coordinación entre los deberes y los gustos, entre las ilusiones y la realidad, entre la cabeza y el corazón, etcétera[18]. Es importante también no engañarse, justificando los fallos que se hayan podido producir; examinarse periódicamente; evitar el «politeísmo de los valores», es decir, la aceptación de valores no ya distintos, sino contrapuestos, que generan multiplicidad de

---

[16] Otra cosa es que, en ambientes en que el egoísmo está muy desarrollado, sea necesario promover conductas *other-oriented* específicas para poner en marcha la superación de la afirmación del propio yo, como estrategia para conseguir aquel equilibrio de motivaciones, pero no porque la espiritualidad consista solo en dar un servicio voluntario y desinteresado a otros.

[17] «Vida buena» no significa «vida heroica»; es más bien la vida cotidiana, no porque sea por sí misma un modelo de vida buena, sino porque es la realización de planes de vida que merecen ser vividos. La vida ideal no tiene una existencia autónoma; se realiza en los bienes internos, que son los bienes inherentes a las prácticas, al trabajo, y que constituyen el sentido interno de la acción (MacIntyre, 1981).

[18] Tourish y Tourish (2010) proponen tres ámbitos para el desarrollo de la espiritualidad del trabajo: la interioridad de la persona (reflexión, estudio, meditación, oración), la búsqueda del sentido del trabajo (como actividad transformadora de la persona y del entorno) y la conexión con la organización y con la comunidad (relaciones sociales, servicio). Nos parecen compatibles con lo dicho antes sobre objetivos, valores y motivaciones.

lealtades; y practicar las virtudes que fortalecen la inteligencia para conocer lo que hay que hacer y la voluntad para hacerlo, más allá de las diversas solicitaciones que recibirá el agente.

Las manifestaciones externas de la unidad de vida expresan su relevancia para la vida social, también para la empresa: da coherencia a toda la conducta de la persona, pone en ejercicio sus virtudes y valores (lealtad, justicia, alegría...), lleva al cumplimiento de los deberes, aprecia la libertad y la defiende en el propio agente y en los otros, mejora las motivaciones y es, probablemente, factor de unidad en la empresa, que es lo que da consistencia a sus acciones en el tiempo cuando el agente se adhiere voluntaria y conscientemente a la misión y los valores de la organización (Pérez López 1993; Argandoña, 2008a, 2008c).

El concepto de unidad de vida puede ayudar a entender que la dimensión ética forma parte de la espiritualidad del trabajo (Garcia-Zamor 2003), pero no la agota. La unidad de vida es más que cumplir los deberes éticos relacionados con el trabajo –aunque la dimensión ética puede llegar a abarcar todas las facetas de la unidad de vida–, al menos en cuanto que la ética es la ciencia práctica que regula todas las actividades que conducen a la vida buena, que hemos identificado con la unidad de vida: la ética forma parte integrante de todo el actuar humano. Pero el trabajo no está al servicio de la ética, sino al servicio del hombre, al que también sirve la ética. De alguna manera, la espiritualidad, «con el despliegue de un mundo interior en la persona, y de un sentido de responsabilidad con respecto a los otros [...] confluye en la configuración de una actitud vital profundamente ética» (Alvira, 2000, 43).

Similares al concepto de unidad de vida están las proposiciones de que la espiritualidad promueve el florecimiento y la felicidad de la persona, o que lleva a considerar la totalidad de la persona que trabaja (Sandelands, 2012). La conciliación del trabajo con los deberes familiares (y sociales, de descanso, etc.) es otra manifestación de la unidad de vida.

Acción humana y espiritualidad

La persona es un ser enormemente rico, con varios niveles de espiritualidad y materialidad. Toda concepción de la persona pondrá énfasis en algunos supuestos básicos y rechazará o restará importancia a otros. Y ello dará lugar a una gama de espiritualidades, genéricas o aplicadas a aspectos concretos como el trabajo, la familia, la política, etc. Cada una de ellas se entenderá a partir de una concepción de la persona; todas tienen algún contenido de verdad, pero esto no quiere decir que sea indiferente seguir una u otra espiritualidad, porque cada una de ellas acepta unos principios, valores o experiencias y rechaza otros y, por tanto, promueve ciertas conductas y desanima otras, y tiene determinadas consecuencias sobre el agente, la organización y las demás personas. El respeto debido a la persona no implica que no podamos juzgar la espiritualidad que propone o practica, por sus sesgos antropológicos y por sus consecuencias previsibles.

En todo caso, habrá probablemente muchos elementos de toda esta amplia gama de espiritualidades –aunque no todos– que podrán ser participados o no excluidos por las demás. Por ejemplo, el ser humano puede encontrar el sentido del trabajo en fuentes diversas: la llamada de un Dios personal; una experiencia interna, profunda, inmanente, de lo que es el ser humano, de lo que hace y de lo que debe hacer; la evidencia de que el trabajo debe realizarse en un contexto social determinado, con una proyección de servicio a otros; la necesidad de que ese trabajo esté sujeto a principios o valores morales; la exigencia de dar entrada a las emociones y sentimientos, etc. Obviamente, los sentidos que encuentre serán distintos, como lo será también su viabilidad como guía para un trabajo pleno, con sentido. Y, por tanto, distintas

personas pueden proponer desarrollar el sentido del trabajo, aunque no estén de acuerdo completamente sobre qué es lo que determina ese sentido.

Las prácticas de la espiritualidad

Algunos autores conciben la espiritualidad en el trabajo como unas prácticas que complementan otras dimensiones: meditación, oración, silencio, retiro, acompañamiento espiritual, yoga, escucha atenta y profunda, técnicas de relajación, eliminar la prisa, etc., que sirvan de distracción o de descanso, o la dedicación periódica de un tiempo al voluntariado, etc. Detrás de esta concepción puede haber una negación implícita de las dimensiones espirituales señaladas antes o, quizá más frecuentemente, una visión pragmática que trata de conseguir los resultados derivados de un trabajo humanizado por la vía rápida de recomendar unas prácticas.

Estas prácticas pueden ser adecuadas: un rato de meditación puede servir, por ejemplo, para reflexionar sobre el sentido del trabajo y para encontrar la paz en el mismo, y un retiro puede servir para mejorar nuestro autoconocimiento o para desarrollar capacidades útiles en nuestras relaciones con los demás. Pero la dimensión espiritual del hombre lo lleva a trascender las limitaciones y determinaciones de los actos concretos: un acto puede tener un profundo sentido espiritual sin necesidad de ir precedido o acompañado de una actividad «espiritual» concreta.

La espiritualidad en el trabajo se desarrolla en el trabajo mismo: la motivación prosocial del trabajo, por ejemplo, no necesita de un rato de meditación, aunque este puede contribuir a desarrollarla; y la conciencia de estar trabajando para los demás necesita solo eso, trabajar con la conciencia de estar sirviendo a otros, aunque no vaya acompañada de reuniones de equipo. Las prácticas son instrumentos, necesarios a veces, pero no son lo más importante de la espiritualidad en el trabajo. Y la espiritualidad puede convertirse en una evasión, cuando se separa de las otras dimensiones de la vida y rompe la unidad con ellas.

Espiritualidad y religión

Las relaciones entre espiritualidad y religión son un tema debatido en la literatura[19]. Las distintas posturas se pueden ordenar en tres grupos: 1) las que defienden que su origen y contenido hay que buscarlo en la religión rechazan la posibilidad de una espiritualidad puramente secular y, cuando esta se presenta, buscan en las grandes religiones el origen último de los valores seculares; 2) las que rechazan que la espiritualidad del trabajo pueda tener un origen religioso, y 3) las que admiten que puede haber espiritualidades religiosas y no religiosas (Daniels, Franz y Wong, 2000; Kennedy, 2003; Mitroff, 2003a, 2003b; Nash, 2003; Reave, 2005).

La supuesta incompatibilidad entre religión y espiritualidad en el trabajo se suele discutir alrededor de cuatro argumentos:

1. La religión es un asunto privado, subjetivo, no comunicable en los asuntos públicos –y que, por tanto, no puede aparecer en la empresa–. Esta tesis se remonta, probablemente, al siglo diecisiete, y se desarrolló a principios del veinte (James, 1902); formó parte de

[19] La literatura sobre espiritualidad en el trabajo con fundamento religioso es muy amplia; cf. por ejemplo, Goodpaster (1994), Herman (2004), Sandelands (2003, 2012), para el cristianismo; Chakraborty (2004), Dhir (2003), Sharma (2004) para el hinduismo; Butts (1999) para el taoísmo, el confucionismo y otras espiritualidades asiáticas; Epstein (2003) para el judaísmo; Bouma, Haidar, Nyland y Smith (2003), Badawi (2003) para el islamismo; y Ali y Gibbs (1998), Korac-Kakabadse, Kouzmin y Kakabadse (2002) para las grandes religiones.

la solución a las guerras de religión, que remitía la religión a la conciencia y a la subjetividad de la persona y dejaba la política, la economía y las ciencias sociales fuera de su ámbito. Desde este punto de vista, puede existir una espiritualidad de origen religioso, pero no tiene un lugar en el mundo de la política, de la economía o de los negocios.

2. La religión no puede admitirse en la vida pública ni en las instituciones como la empresa por su carácter dogmático, intolerante y cerrado al diálogo, y porque fomenta la división y el enfrentamiento, o la obediencia pasiva a la autoridad, o el infantilismo (Mohamed *et al.* 2001). Es un estereotipo muy difundido. Puede ser verdad para alguna de las tendencias de alguna religión, pero no, desde luego, para las corrientes principales de la mayoría de ellas[20].

3. La religión es hostil a la empresa, contraria al libre mercado, al beneficio y a la actividad económica; no tiene sentido introducir en la empresa una espiritualidad que es contraria a la misma. Este argumento no parece correcto, cuando todas las grandes religiones defienden su compatibilidad con la economía de mercado. Otra cosa es que esas religiones sean críticas con algunos aspectos de la empresa: pero eso mismo hacen los que proponen una espiritualidad no religiosa en el trabajo.

4. Admitir una espiritualidad basada en la religión, al menos en alguna de las grandes religiones, supondría admitir que el ser humano es dependiente de otro, es decir, que no es autónomo; que no se ha dado la vida a sí mismo ni procede de un mecanismo biológico neutro, sino que, en última instancia, la ha recibido de otro; que no puede definir la verdad por sí solo o democráticamente, con sus conciudadanos, sino que tiene que buscarla, encontrarla y aceptarla, y que no se da a sí mismo el fin y el sentido de su vida, sino que tiene que encontrarlo. Y esto puede ser difícil de aceptar por parte de aquellos que no ven con malos ojos una religión volcada en el servicio social, pero que no admiten una religión que se separe, de alguna manera, de una antropología secular.

¿Es aceptable una espiritualidad de origen y fundamento religioso en el ámbito de la empresa? Como ya indicamos antes, la condición espiritual de la persona se relaciona con su condición de ser dotado de corporalidad y espiritualidad. Por tanto, una espiritualidad del trabajo que se fundamente en una antropología, explícita o no, pero con fundamento racional, puede ser entendida y juzgada. Esto vale también para las espiritualidades de origen religioso: su contenido racional permite su análisis y valoración. Por tanto, no tienen por qué constituir categorías separadas.

El «pluralismo respetuoso» (Hicks, 2002, 2003; Gotsis y Kortezi, 2008) es una buena base para entrar en el estudio de la espiritualidad en el trabajo. En concreto, los valores que profesa una persona religiosa, las virtudes que vive, su implicación en su tarea y su manera de relacionarse con los demás no tienen por qué ser diferentes de los de un ateo o un agnóstico, al menos en principio. Pueden variar los orígenes de esos valores, las motivaciones, el grado de compromiso,

---

[20] Con este argumento se relaciona la consideración de que se trata de grandes Iglesias organizadas y burocratizadas, caracterizadas por sus prácticas, ceremonias, rituales y rutinas –quizá porque no se aprecia la espiritualidad, a veces muy profunda, que hay debajo de ellas–. Otros sostienen que esas prácticas y ceremonias pueden servir como instrumentos para adquirir la espiritualidad (Bierly, Kessler y Christensen, 2000).

etc., pero esto se producirá tanto en el ámbito secular como en el religioso: valores como el servicio, la amistad, el compromiso o la compasión no tienen contenidos exclusivos, ya sea seculares (liberales, socialistas, conservadores, positivistas, deontologistas, aristotélicos, etc.), o religiosos (budistas, cristianos, judíos, musulmanes, etc.).

Pero esto no significa que todas las espiritualidades sean igualmente aceptables –aunque todas las personas merecerán respeto, independientemente de sus convicciones y sus prácticas espirituales–. El relativismo equivaldría a afirmar que todos los valores y virtudes, todas las motivaciones y, por tanto, todos los resultados son igualmente correctos, y que no hay bases racionales para discriminar entre ellos, cosa que hemos negado antes. Y equivale también a sostener que no hay bases para la creación de una comunidad moral de convicciones no arbitrarias (Goodpaster, 1994)[21].

Y el hecho de que se pueda desarrollar una espiritualidad secular (Dehler y Welsh, 1994, Mitroff y Denton, 1999)[22] tampoco significa que su origen, religioso o secular, sea irrelevante, por varias razones.

1. La religión puede aportar un fundamento nuevo, más rico, a la espiritualidad. Por ejemplo, el hecho de que la persona crea que proviene de un Dios que le ha dado su ser y que le ha puesto en el mundo para llevar a cabo una vocación determinada, también en el trabajo, puede ofrecer explicaciones más amplias y profundas de lo que es el trabajo, de por qué trabajar, de cuáles son sus deberes para con los demás... todo esto sin menoscabar lo que una persona no creyente entienda y acepte sobre esas mismas realidades.

2. Asimismo, la religión puede aportar nuevos motivos y un mayor compromiso del agente con sus deberes respecto al trabajo, a la empresa, a los clientes, a los colegas y a la sociedad, motivado por su fe.

3. La religión puede ser también un medio para insertar la espiritualidad del trabajo dentro de la visión completa de la persona.

4. Puede también ofrecer medios adicionales para ponerla en práctica. Por ejemplo, muchas espiritualidades sugieren la meditación, la oración o la reflexión personal, el acompañamiento espiritual o los retiros, como medios útiles. El origen o el contenido religioso de esos medios no los hace menos válidos que los que proponen consultores ateos o agnósticos.

En resumen, al considerar la variedad de espiritualidades del trabajo, no debe trazarse una línea de separación entre las religiosas y las seculares; más bien habrá un solape entre unas y otras, en la medida en que sus valores, ideales y motivaciones coincidan. Las grandes religiones acaban creando culturas que adquieren vida propia y se convierten en lugares de acogida para creyentes y no creyentes, que comparten un sentido de la vida, de la sociedad y del mundo con categorías que, a pesar de su origen religioso, son también plenamente seculares. Prescindir de la espiritualidad de origen religioso puede dejar fuera del análisis aportaciones importantes (Goodpaster, 1994).

---

[21] Tampoco se identifica religión con experiencias, «despertares» o «epifanías» espirituales, que pueden darse o no, y que también se dan en la espiritualidad no religiosa (Delbecq, 1999 y 2000).

[22] De hecho, en las últimas décadas se ha producido un fenómeno de «retorno de lo sagrado» (Otón, 2012), que está también en el origen de la nueva espiritualidad, pero que separa lo «sagrado» de la religiosidad tradicional (Elkins *et al*, 1988).

Todo esto es particularmente válido para las antropologías de raíz cristiana o católica (Argandoña, 1995, 2004). Creer, para un católico, no significa hacer dejación de la propia personalidad y de las propias capacidades de conocer, sino encontrar una dimensión nueva, que proviene del encuentro con Dios, con un Dios personal que ama al hombre. Una espiritualidad que nazca de esta convicción no parece menos apta para orientar el trabajo y la vida en la empresa.

El cristiano, por el hecho de serlo, no ve reducidos sus conocimientos y capacidades humanas: no hay razones para que no pueda saber y hacer todo lo que las demás personas pueden saber y hacer. El carácter cristiano del trabajo no garantiza el éxito humano –su eficiencia y rentabilidad, la calidad de los bienes y servicios producidos, el desarrollo de las capacidades y valores del agente, etc. –, pero tampoco lo dificulta. Por supuesto, el cristiano no podrá utilizar medios inmorales, pero esto no es una restricción impuesta por la religión, sino una fortaleza, si se trata de conseguir no un resultado extrínseco a cualquier precio, sino un trabajo que alcance esos resultados, más el desarrollo humano integral de la persona y el bien para los demás.

Asimismo, el cristiano tendrá las mismas motivaciones que el no cristiano, como la consecución de ingresos, la satisfacción por la tarea realizada o el aprendizaje de nuevos conocimientos y capacidades, y uno y otro pueden actuar buscando el bien de los demás –desviviéndose, por ejemplo, por prestar un buen servicio a un cliente o por ayudar a un compañero–. Pero si el trabajo tiene también un sentido sobrenatural, esto proporciona al cristiano motivos adicionales para llevarlo a cabo, porque «el mensaje cristiano no aparta a los hombres de la edificación del mundo ni los lleva a despreocuparse del bien ajeno, sino que, al contrario, les impone como deber el hacerlo» (Concilio Vaticano II, 1965, n. 34)[23].

En resumen, puede haber espiritualidades del trabajo de origen secular y otras de origen religioso; a la hora de juzgarlas y compararlas, lo relevante es su contenido racional, justificable ante los demás por sus fundamentos y sus consecuencias previsibles. El origen religioso de una espiritualidad no puede ser argumento suficiente para aceptarla ni para rechazarla[24].

Espiritualidad del trabajo y la empresa

Lo que hemos dicho hasta ahora se aplica a las personas que participan en las actividades de la empresa: son ellas las que tienen una dimensión espiritual y las que aportan esa dimensión a su trabajo. Pero esto no quiere decir que la espiritualidad no sea relevante también para las organizaciones.

---

[23] Pero, además, el cristiano, que no tiene ventaja en el conocimiento natural, sí la tiene en el plano sobrenatural: si el mundo es obra de Dios, si hay una realidad escatológica más allá de este mundo, si Dios actúa en la Tierra a través del trabajo de sus hijos, entonces la realidad es «algo más» que lo que es capaz de ver alguien que no tenga fe. Esto le proporciona medios para cerrar la brecha entre el conocimiento moral (racional y autónomo) del bien y del deber y su capacidad moral para hacerlo (cf. Rhonheimer, 1987; Argandoña, 2014b).

[24] Y hay otras razones adicionales en favor de una espiritualidad de origen religioso, especialmente cristiana, que es una religión que se dirige a toda la vida de la persona. En efecto, si la espiritualidad en el trabajo pretende dar coherencia al trabajo, dentro de la unidad de toda la vida del agente, el cristianismo ofrece, probablemente, motivos adicionales para esa coherencia, a través de la fe en un Dios que creó al hombre por amor, que le llama al amor, que le invita a encontrarle en todas las actividades de su vida, y especialmente en el trabajo, que le propone objetivos de excelencia humana y sobrenatural –la santidad –, y que le anima a amar las realidades materiales y, muy especialmente, a todos los hombres.

En primer lugar, porque las organizaciones las dirigen personas, que son también seres espirituales cuyo trabajo es, precisamente, dirigir empresas, que significa dirigir a personas. Por tanto, todo lo dicho sobre la espiritualidad del trabajo de los empleados y su unidad de vida vale también, y con más razón, para el directivo[25].

Una segunda razón es que la espiritualidad de los trabajadores se verá influida por la misión y los objetivos, las reglas y la cultura, las políticas y las prácticas de la organización. La empresa no es un ser espiritual, pero es una comunidad de personas, de seres espirituales, que trabajan en ella para alcanzar los fines que ella establece. La organización no debe, pues, dificultar las espiritualidades de su personal (salvo que sean causa de conflicto: por ejemplo, porque impongan conductas no éticas), ni debe imponer una en concreto. Sí puede –y debe– crear el clima intelectual y afectivo que permita a sus empleados desarrollar su propia espiritualidad, respetando siempre su libertad[26].

Un directivo que no tenga en cuenta su propia dimensión espiritual y la de sus empleados no puede ser un buen directivo, porque estará dejando algún cabo suelto en su tarea, en particular, la atención a las legítimas motivaciones de sus trabajadores, que pueden ser un deber de justicia para con ellos, pero que, además, vienen exigidas por la necesidad de contar con ellos para sacar adelante los objetivos de la empresa. Olvidar la dimensión espiritual de sus empleados no es un descuido menor: es estar ciego para una parte de la realidad que le debe interesar como directivo. Sin espiritualidad «no es posible trabajar de verdad por el bien de los demás. Con una mera simpatía genérica se hacen muchas cosas buenas, pero no se puede, a medio y largo plazo, hacer mejorar a las personas» (Alvira, 2000, 42).

Contra esto se puede objetar que muchas empresas omiten esa dimensión espiritual, y muchos empleados y directivos no la tienen en cuenta. ¿Quiere esto decir que la espiritualidad en el trabajo es una moda sin consistencia, que desaparecerá? Desaparecerán, sin duda, algunas de sus prácticas concretas, pero ya hemos dicho que no constituyen la espiritualidad.

En todo caso, la dimensión espiritual no la aporta la organización, sino las personas, de modo que en una organización puede haber un profundo contenido espiritual sin que se aprecie externamente. La espiritualidad en la empresa no es algo que se tiene o no se tiene, sino que puede darse con mayor o menor intensidad en el tiempo o según los departamentos y funciones. La espiritualidad en el trabajo es, como dijimos, dinámica, cambiante y nunca conseguida para siempre.

Pero esto es, de nuevo, un ideal. Ante la urgencia de dar más profundidad y más autoconocimiento a las tareas directivas, las empresas acuden a menudo a las prácticas de espiritualidad del trabajo mencionadas antes, con la esperanza de que sus empleados sean más abiertos, asimilen mejor los objetivos de la empresa, cooperen más entre ellos y con sus *stakeholders*... y, como consecuencia, aumente la productividad y la satisfacción en el trabajo, se reduzca el absentismo y la rotación y mejore la lealtad de los empleados y, con ella, la de los clientes (Karakas, 2010). Pero esto supone poner el carro delante de los bueyes: justificar la espiritualidad por los resultados extrínsecos, no por la mejora de las personas.

---

[25] Sobre espiritualidad y liderazgo, la literatura es muy abundante; cf. por ejemplo, Dent *et al.* (2005), McCuddy y Pirie (2007).

[26] Por supuesto, hay que estar prevenidos contra los riesgos de manipulación de la espiritualidad en el trabajo, para convertirla en un instrumento para el beneficio económico, una autoglorificación del individualismo narcisista o una *commodity* que pretende ofrecer soluciones fáciles a los problemas de la empresa. Cf. Porth, Steingard y McCall (2003), Tourish y Tourish (2010).

Conclusiones

¿Cuál es el papel de la espiritualidad en la empresa? Para algunos es algo interesante, pero impracticable, porque les parece que la realidad de la economía capitalista no es compatible con las bondades (o las frivolidades) del espíritu: la empresa se basa en la competencia, la eficiencia y el beneficio; la espiritualidad será una forma de traicionar a esa institución clave del sistema capitalista.

Para otros, es un medio para corregir los defectos del paradigma económico que, buscando desordenadamente la eficiencia y el beneficio, provoca reacciones contrarias en las personas y consecuencias negativas en la sociedad –y, a la larga, en la cuenta de resultados–.

Para otros, en fin, la espiritualidad está llamada a cambiar los objetivos de la empresa, su papel en la sociedad y los criterios para su dirección. Pero esto puede quedarse en un conjunto de buenas intenciones o de prácticas poco coherentes, si no se apoya en el fundamento adecuado: una antropología no nueva, pero distinta, en muchos aspectos, de la que gobierna ahora la concepción y la gestión de muchas organizaciones –no de todas–. La interpretación de la espiritualidad que se ofrece en este trabajo es precisamente esta: el énfasis en la dimensión espiritual de la persona que trabaja pretende poner la atención en los objetivos y las motivaciones y, consecuentemente, en los comportamientos y resultados.

En definitiva, las deficiencias de las teorías y las prácticas del trabajo son de naturaleza antropológica, de concepción de la persona (y, consecuentemente, de la organización, y finalmente de la sociedad), antes que de naturaleza práctica. Por eso hemos trasladado el problema de la acción de trabajar a la acción en general, y de la persona que trabaja a la persona en general. El concepto de unidad de vida ha sido un medio para subrayar la importancia de la concepción adecuada de la persona, de sus fines, de sus motivaciones y de sus valoraciones. Y de este modo hemos ofrecido una interpretación amplia, en la que tienen cabida casi todas las propuestas parciales sobre la espiritualidad en el trabajo.

Bibliografía

Abbà, G. (1992), *Felicidad, vida buena y virtud*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona.

Ali, A., y M. Gibbs (1998), «Foundation of Business Ethics in Contemporary Religious Thought: The Ten Commandment Perspective», *International Journal of Social Economics*, 25(10), pp. 1152-1564.

Alvira, R. (2000), «Trabajo, estructura social y liderazgo», *Revista Empresa y Humanismo*, II(1), pp. 33-50. http://dadun.unav.edu/handle/10171/35784

Argandoña, A. (1995), «El empresario cristiano y su función en la construcción de la sociedad», en Instituto Social Empresarial: *El Empresario: Razones para la esperanza,* Valencia.

Argandoña, A. (2004), 04/5-E, «What Does Being a Catholic Add to a Business Vocation?», IESE Business School.

Argandoña, A. (2008a), «Consistency in Decision Making in Companies», presentado en la conferencia «Humanizing the Firm & Management Profession», IESE Business School, Barcelona.

Argandoña, A. (2008b), «Anthropological and Ethical Foundations of Organization Theory», en S. Gregg y J. R. Stoner, Jr. (eds.): *Rethinking Business Management. Examining the Foundations of Business Education*, The Witherspoon Institute, Princeton, pp. 38-49.

Argandoña, A. (2008c), «Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory», *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 435-446.

Argandoña, A. (2011a), «Las virtudes en una teoría de la acción humana», en P. Requena y M. Schlag (eds.): *La persona al centro del Magistero sociale della Chiesa*, Edusc, Roma, pp. 49-71.

Argandoña, A. (2011b), «Beyond Contracts: Love in Firms», *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 77-85.

Argandoña, A. (2014a), OP-270, «Las virtudes en el directivo», IESE Business School.

Argandoña, A. (2014b), «El amor en la economía y en la empresa», en R. Rubio de Urquía y J. J. Pérez-Soba (eds.): *La doctrina social de la Iglesia. Estudios a la luz de la Encíclica «Caritas in Veritate»*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, pp. 777-798.

Argandoña, A., y H. von Weltzien Hoivik (2009), «Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe», *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 221-234.

Aristóteles (2009), *The Nichomachean Ethics*, Oxford University Press, Oxford.

Arjoon, S. (2000), «Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business», *Journal of Business Ethics*, 28, pp. 159-178.

Ashforth, B. E., y M. G. Pratt (2003), «Institutionalized Spirituality: An Oxymoron?», en R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (eds.): *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, Armonk (Nueva York), pp. 93-107.

Badawi, J. A. (2003), «Islamic Teaching and Business», en O. F. Williams (ed.): *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 139-167.

Biberman, J., y Y. Altman (2004), «Welcome to the New Journal of Management, Spirituality and Religion», *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1(1), pp. 1-6.

Bierly III, P. E., Kessler, E. H., y E. W. Christensen (2000), «Organizational Learning, Knowledge and Wisdom», *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), pp. 595-618.

Bouma, G., *et al.* (2003), «Work, Religious Diversity and Islam», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), pp. 51-61.

Butts, D. (1999), «Spirituality at Work: an Overview», *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 328-332.

Caldwell, C., y R. D. Dixon (2010), «Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader», *Journal of Business Ethics*, 93, pp. 91-101.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., y R. E. Quinn, eds. (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Chakraborty, S. K. (2004), «Spirit-centered, Rajarshi Leadership», en L. Zsolnai (ed.): *Spirituality and Ethics in Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht y Londres, pp. 15-31.

Chalofsky, N. (2003), «Meaningful Work», *T+D*, 57(12), pp. 52-58.

Concilio Vaticano II (1965), *Gaudium et spes* (constitución pastoral).

Daniels, D., R. S. Franz, y K. Wong (2000), «A Classroom with a Worldview: Making Spiritual Assumptions Explicit in Management Education», *Journal of Management Education*, 24, pp. 540-561.

Dehler, G. E., y M. A. Welsh (1994), «Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm», *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), pp. 17-26.

Delbecq, A. L. (1999), «Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership», *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 345-354.

Delbecq, A. L. (2000), «Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs», *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp. 117-128.

Dembinski, P. H. (2008), *Finance: Servant or Deceiver? Financialization at the Crossroads*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Dent, E. B., M. E. Higgins, y D. M. Wharff (2005), «Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions», *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 625-653.

Dhir, K. S. (2003), «The Corporate Executive's *Dharma*: Insights from the Indian Epic *Mahabharata*», en O. F. Williams (ed.): *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 122-138.

Elkins, D. N., *et al.* (1988), «Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality. Definition, Description, and Measurement», *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), pp. 5-18.

Epstein, E. M. (2003), «Judaism's Contribution to Our Understanding of Business, Religion and Spirituality: Reflections During a Jubilee Year», en O. F. Williams (ed.): *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 113-121.

Fairholm, G. W. (1996), «Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-self Needs at Work», *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), pp. 11-17.

Fry, L. W. (2003), «Toward a Theory of Spiritual Leadership», *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.

Garcia-Zamor, J. C. (2003), «Workplace Spirituality and Organizational Performance», *Public Administration Review*, 63(3), pp. 355-363.

Giacalone, R. A., y C. L. Jurkiewicz, (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, Armonk (Nueva York).

Goodpaster, K. E. (1994), «Work, Spirituality, and the Moral Point of View», *International Journal of Value-Based Management*, 7, pp. 49-62.

Gotsis, G., y Z. Kortezi (2008), «Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach», *Journal of Business Ethics*, 78, pp. 575-600.

Hauerwas, S. (1984), *The Peaceable Kingdom. A Primier in Christian Ethics*, SCM Press, Londres.

Herman, S. W. (2004), «Christian business ethics on the employment relation: Mapping the Terrain», en M. L. Pava y P. Primeaux, (eds.), *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor and Morals,* Emerald Group Publishing Limited, pp. 37-53.

Hicks, D. A. (2002), «Spiritual and Religious Diversity in the Workplace: Implications for Leadership», *The Leadership Quarterly*, 13(4), pp. 379-396.

Hicks, D. A. (2003), *Religion and the Workplace Pluralism, Spirituality, Leadership.* Cambridge University Press, Cambridge.

James, W. (1902), *The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature. Being the Gifford Lectures on Natural Religion Delivered at Edinburgh in 1901-1902*, Longmans, Nueva York.

Karakas, F. (2010), «Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review», *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89-106.

Kennedy, R. G. (2003), «Spirituality and the Christian manager», en O. F. Williams, (ed.), *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 81-93.

Koehn, D. (1995), «A Role for Virtue in the Analysis of Business Practice», *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp. 533-539.

Korac-Karabadse, N., A. Kouzmin, y A. Karabadse (2002), «Spirituality and leadership praxis», *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), pp. 165-182.

Lips-Wiersma, M. (2001), «The Influence of Spiritual 'Meaning-Making' on Career Behavior», *Journal of Management Development*, 21(7), pp. 497-520.

Losoncz, A. (2004), «Spiritual Motivation in Management», en L. Zsolnai (ed.), *Spirituality and Ethics in Management*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht y Londres, pp. 75-86

MacIntyre, A. (1981), *After Virtue. A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana).

Malo, A. (2004), *Il senso antropologico dell'azione. Paradigmi e prospettive*, Armando Editore, Roma.

McCormick, D. W. (1994), «Spirituality in management», *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), pp. 5-8.

McCuddy, M. K., y W. L. Pirie (2007), «Spirituality, Stewardship, and Financial Decision-making», *Managerial Finance*, 33(12), pp. 957-969.

Mitroff, I. I. (2003a), «Business Not as Usual: Reflections on spirituality in the workplace», en O. F. Williams (ed.), *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 187-200.

Mitroff, I. I. (2003b), «Do Not Promote Religion Under the Guise of Spirituality», *Organization*, 10(2), pp. 375-382.

Mitroff, I. I., y E. Denton (1999), «A Study of Spirituality in the Workplace», *Sloan Management Review*, 40(4), pp. 83-92.

Mohamed, A., A. Hassan, y J. Wisnieski (2001), «Spirituality in the Workplace: A Literature Review», *Global Competitiveness*, 9(1), pp. 644-651.

Mohamed, A., *et al* (2004), «Towards a Theory of Spirituality in the Workplace», *Competitiveness Review*, 14(1/2), pp. 102-107.

Murdoch, I. (1970), *The Sovereignity of Good,* Schocken Books, Nueva York (Nueva York).

Nash, L. (2003), «A spiritual audit of business: From tipping point to tripping point», en O. F. Williams (ed.), *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 53-78.

Neal, J., ed. (2013), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace, Emerging Research and Practice*, Springer, New York (Nueva York).

Otón, J. (2012), «El retorn del sagrat en el món postmodern», *Ars Brevis*, 18, pp. 299-314.

Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal.* Madrid: Rialp.

Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas.* Madrid, Rialp.

Pérez López, J. A. (1998), *Liderazgo y ética en la dirección de empresas.* Deusto, Bilbao.

Porth, S. J., D. Steingard, y J. McCall (2003), «Spirituality and Business: The Latest Fanagement Fad or the Next Breakthrough?», en O. F. Williams (ed.), *Business, Religion, and Spirituality. A New Synthesis.* University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana), pp. 249-262.

Reave, L. (2005), «Spiritual Values and Practices related to Leadership Effectiveness», *The Leadership Quarterly*, 16(6), pp. 656-687.

Rhonheimer, M. (1987), «Moral cristiana y desarrollo humano. Sobre la existencia de una moral de lo humano específicamente cristiana», **en** A. Sarmiento, T. Rincón, J. M.ª Yanguas y A. Quirós (eds.), *La misión del laico en la Iglesia y en el mundo. VIII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra*, Eunsa, Pamplona, pp. 919-938.

Rhonheimer, M. (2001), «Is Christian Morality Reasonable? On the Difference Between Secular and Christian Humanism», *Annales Theologici*, 15(2), 529-549.

Sandelands, L. E. (2003), «The Argument for God from Organizational Studies», *Journal of Management Inquiry*, 12(2), pp. 168-177.

Sandelands, L. E. (2012), «In God We Trust. A Comparison of Spirituality at Work», en K. Cameron, y R. G Spreitzer, (eds.) *Handbook of Positive Organizational Studies,* Oxford University, Nueva York, pp. 1001-1025.

Schmidt-Wilk, J., D. P. Heaton, y D. Steingard (2000), «Higher Education for higher Consciousness: Maharishi University of Management as a Model for Spirituality in Management Education», *Journal of Management Education*, 24(5), pp. 580-611.

Sharma, A. (2003), «A Hindu Perspective on Spirituality and Management», en M. L. Pava y P. Primeaux, (eds.), *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor and Morals,* Emerald Group Publishing Limited, pp. 203-211.

Thompson, C. M. (2000), *The Congruent Life: Following the Inward Path to Fulfilling Work and Inspired Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (California).

Tourish, D., y N. Tourish (2010), «Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective», *Leadership*, 6(2), pp. 207-224.