

## **Espiritualidad en las Organizaciones**

### ***Todo el poder del espíritu humano al servicio de la rentabilidad y la felicidad de las organizaciones***

Piero Alvarado Gervasi

#### **La tendencia más significativa en gestión**

El mundo académico, empresarial y el de consultoría experimenta hoy una nueva dimensión en gestión: “la actual tendencia espiritual es quizás la tendencia más significativa y relevante en el mundo de los negocios desde el movimiento del potencial humano de los 50” (Howard, S. MCB University Press). La Academy of Management, Harvard Business School, INSEAD, la Universidad de Cranfield, Stanford, Notre Dame, entre otras, han incorporado grupos de estudio, seminarios y cursos de posgrado sobre espiritualidad en las organizaciones. Destacados consultores como Peter Senge, Steven Covey, John Adair, Ken O’Donnell divulgan en conferencias y publicaciones experiencias corporativas sobre el poder de la espiritualidad en los procesos de cambio organizacional. Empresas del ranking de Fortune 100 (Xerox, Hewlett Packard, Toyota, Exxon, Semco, Ben and Jerry’s.) integran en sus programas de desarrollo y capacitación la dimensión espiritual y han implementado un enfoque espiritual en la gestión de sus empresas. En Lima más de doscientos empresarios han asistido a las conferencias, sobre el poder de la espiritualidad en la administración de negocios, dirigidas por Ravi Ravindra, Ph.D. y maestro espiritual.

#### **Más publicaciones sobre Espiritualidad en los negocios**

Revistas especializadas, como Journal of Organizational Change Management y Journal of Managerial Psychology, han publicado sendos estudios sobre la espiritualidad en el lugar de trabajo que demuestran el poder real de ésta para hacer negocios más prósperos y felices. Business Week, Fortune, Wall Street Journal y Forbes han revisado el tema de la espiritualidad en los negocios en ediciones especiales. Se han publicado cientos de libros sobre el tema, como: “Spirit at work: discovering the spirituality in leadership” de Jay Alden Conger; “Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations” de Margaret Benefiel; “The soul of a business: managing for profit and the common good” de Tom Chappell; “Spiritual capital: wealth we can live by” de Danah Zohar e I. N. Marshall, entre otros, que abordan la influencia transformadora de la espiritualidad en las corporaciones. El diario “El Comercio” publicó en un informe que los textos más vendidos en las principales librerías del Perú son relativos a la espiritualidad y el desarrollo de la personalidad.

Paul Wong, en “Spiriritality and Meaning at Work”, concluye: “el movimiento de insuflar alma y espíritu en el mundo de los negocios no es un capricho pasajero; éste continua

creciendo y no da señales de abatimiento. Esto es claramente algo significativo, que está revolucionando el mundo corporativo”.

### **¿Por qué el boom de la Espiritualidad en los negocios?**

**Las personas quieren expresar su espiritualidad.** Hoy en día para las personas, sean clientes, ciudadanos o colaboradores, el desarrollo y expresión de su espiritualidad es de importancia fundamental en sus vidas. Así en diferentes encuestas aplicadas en Estados Unidos por New Penn/Gallup Poll, University of New Cork y USA Today, los resultados arrojaron que 3 de cada 4 adultos estadounidenses consideran que la espiritualidad guía sus vidas, de este grupo el 78% manifiesta la necesidad de experimentar un crecimiento espiritual. Las encuestas también muestran que el 62% de las personas han incrementado el estudio y la práctica de actividades espirituales y en Lima esa tendencia se observa en el incremento de la lectura de libros de espiritualidad y la proliferación de diversas instituciones que promueven su práctica (casi todos los distritos de Lima cuentan con centros de espiritualidad y algunos, como Surco o Miraflores, tienen más de cinco centros diferentes dedicados a la Meditación, Reiki, Eneagramas, Constelaciones Familiares, entre otros), así como las conferencias, a salón lleno, sobre espiritualidad dirigidas a empresarios.

En ese contexto, es natural que estas mismas personas busquen que su trabajo “tenga significado para ellos, les dé satisfacción y propósito de vida (...) Las personas están hambrientas de expresar su alma y desarrollar su ser interior” (Mitroff y Denton, 1999). “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).

Ellen Hayakawa, presidenta y directora ejecutiva del Centro de Elevación Espiritual de Vancouver (Canadá), que con frecuencia dicta charlas a importantes empresas, comenta que "si el trabajo es la expresión creativa del espíritu humano, entonces obviamente tiene sentido que las personas interesadas en expresar su creatividad planteen búsquedas de tipo espiritual" (citada por Miguel Grinberg).

Estas mismas personas son los consumidores que hoy exigen a las empresas una actitud socialmente responsable, la práctica real de valores y principios, comercio justo y cuidado del medio ambiente; las mismas personas que se hacen las siguientes preguntas antes de comprar un producto o invertir en acciones: ¿esta empresa se alinea con mis valores?; ¿trabaja de forma sostenible para mejorar la calidad de vida de las personas?; ¿con sus actividades están haciendo un mundo mejor?

Solo el “LOHA” (Estilo de Vida Sano y Sustentable, por sus siglas en inglés), que agrupa a los consumidores de Norteamérica preocupados porque los productos que compran no ocasionen daños al ambiente, ni que en sus procesos se realice ningún tipo de abuso

contra el ser humano, representa un mercado de 230,000 millones de dólares, con un crecimiento anual del 10% y que representa cerca del 30% de la población de los Estados Unidos. El 90% de estos consumidores prefiere comprarle a las empresas que comparten sus valores y muchos de ellos parecen estar dispuestos, incluso, a pagar un poco más a cambio de productos y servicios “sustentables”.

**En medio de la tormenta un espacio para la reflexión.** Los cambios permanentes, resultado de las fusiones y reestructuraciones, traen consigo culpas, resentimientos, miedos y con ello, mucho estrés. De igual manera, “la velocidad y la presión de la vida moderna son quizá la forma más común de su violencia intrínseca, esto destruye la productividad del trabajo debido a que esto mata las raíces de la sabiduría interior que posibilita una labor productiva” (Douglas Steere). Parker Palmer observa: “Todas las tradiciones espirituales dicen en el fondo una cosa simple: no temas; no seas tus miedos; conduce a estos a un lugar interno de confianza y esperanza para que de esta manera podamos crear un mundo más confiable y esperanzador”. Como señaló Dorothy Marcia: “El miedo es una de las más peligrosas enfermedades de la humanidad y éste avanza rampante en los procesos de toma de decisiones”. En ese contexto, “la Espiritualidad se ha convertido en una poderosa herramienta para manejar la incertidumbre, el miedo, la ansiedad y las frustraciones al crear “un espacio para la calma, la reflexión, el compartir; un espacio para dejar obrar al espíritu” (Kaplan, 2002).

Uno de los ejercicios espirituales más efectivos para crear ese espacio interior, donde equilibrarnos y cargarnos de energía, es la meditación cuya práctica ha sido incorporada en muchas empresas por varias razones: reduce significativamente el estrés al inhibir la producción de la hormona cortisol, fortalece el sistema inmunológico, aumenta la concentración, mejora la intuición, estimula la creatividad, proporciona un mayor control sobre las emociones negativas, genera una mayor conciencia y apertura social y energiza gracias a que activa las ondas cerebrales alfa, theta y delta. La constructora H.A. Montgomery puso a prueba la meditación en sus empleados, a lo igual que empresas como Apple, Google, IBM, y logró disminuir el ausentismo en un 85%, las lesiones e incapacidades en un 70% y la productividad subió en un 120%, el control de calidad se incrementó en un 240% y sus utilidades llegaron a un 520%.

Otra herramienta poderosa es el perdón que es un elemento vital del proceso de cambio organizacional contemplado desde una perspectiva espiritual. “El comportamiento disfuncional en las empresas crea envidia y amargura, lo cual solamente puede ser tratado a través del perdón” (Rick James). El Dr. Frank Luskin dirige en la Universidad de Stanford el Proyecto Perdón que ha sido aplicado exitosamente, entre otras corporaciones, en American Express reportándose un 18.3% de incremento en las ventas, como la subida de la productividad de 40% a 60%; también disminuyó el estrés y aumentaron los sentimientos positivos en la empresa.

**El cambio a través del espíritu.** Frente a los grandes desafíos del mercado y a los retos tecnológicos, económicos y sociales los modelos de cambio tradicionales han fracasado llevando a los líderes de las organizaciones a buscar soluciones más innovadoras y profundas, pues como señala While Owen: “Los cambios reales o permanentes son muy raros, cuando se les aborda únicamente por la razón y la conducta, tales cambios ocurren cuando el espíritu cambia” y Andrew Kakabadse piensa que una de las razones del fracaso del cambio organizacional “radica en la ignorancia del mundo invisible, lo espiritual, el inconsciente colectivo, ellos son el fundamento del orden de las cosas”.

Con esta filosofía, Hugues Ferté, director general de una subsidiaria de los poderosos laboratorios Valda, expresó a los empleados de la sucursal en Brasil: "si vamos a aplicar una reingeniería del proceso decisorio y creativo, tenemos que ocuparnos del paisaje interno de las personas que trabajan aquí, no apenas de los mecanismos externos", haciendo referencia a la práctica de media hora de meditación que realizan durante el almuerzo (citado por Miguel Grinberg).

Según Margaret Wheatley: “la fuente del cambio y del crecimiento de una organización o de un individuo consiste en el desarrollo de la conciencia de su propio ser. Si tomamos tiempo para la reflexión de lo que somos y sobre cómo elegiríamos llegar a ser, entonces entraremos en el territorio en donde se originan los cambios”.

En esa misma línea, Andrew Cohen, dirigiéndose a una audiencia de ejecutivos que asistían a un curso de formación sobre liderazgo: “Para cambiar el mundo y participar en su evolución, cada individuo tiene que abrir sus propias fronteras. Y cuando lo haces te das cuenta de que la evolución se está produciendo a través de ti. La evolución no es algo que está ahí fuera, sino algo que tiene que ver contigo” (Angela Boto, diario “El País”, 2007).

Rick James en “Creando un espacio para la gracia”, concluye: “Somos parte de un todo interconectado. Si quieres cambiar el todo, primero necesitamos cambiar nosotros mismos”.

### **La Espiritualidad, una ventaja competitiva**

Un estudio realizado por la “Harvard Business School” comparó, por un periodo de once años, a diez compañías con culturas fuertes de tipo espiritual con diez compañías con culturas corporativas sin prácticas espirituales. En el estudio, los investigadores encontraron que las compañías espirituales superaban a las demás por un 400 o 500 por ciento en términos de ganancias netas, rendimiento en la inversión y el valor de las acciones. La “Vanderbilt School of Business” realizó un estudio similar, utilizando el listado de las mejores 100 compañías según la revista “Fortune” y obtuvo resultados parecidos (Thompson, W.D. 2001).

Muy probablemente, esto se deba a que en las culturas corporativas en las que se han integrado prácticas espirituales los clientes encuentran colaboradores con “conductas altruistas y ciudadanía organizacional” (Mohamed, Wisnieski, Askar y Syed, 2004), “mayor competencia personal (mayor sentido de interdependencia, adaptabilidad, flexibilidad y menor impulsividad) como mayor competencia social (actitudes sociales positivas, colaboración, empatía y solidaridad)” (Tischler, Biberman & McKeage, 2002) y sobre todo, “mejora la conducta de servicio, aumenta la sensibilidad en el trato y el apoyo” (José Armando Pérez Santiago, 2007) y los colaboradores “encuentran un espacio en el que sienten pueden brindar más de su ser completo al trabajo, donde pueden desplegar más su creatividad, emociones e inteligencia” (Mitroff y Denton, 1999).

### **... Y finalmente ¿qué es la Espiritualidad?**

La Espiritualidad es la búsqueda interna de significado, propósito y misión personal en nuestras vidas, la cual nos comunica un sentido de interconexión con uno mismo y los demás (Bruce & Plocha, 1999), produciendo estados afectivos de solidaridad, amor y perdón (Carroll, Sermabeikan y Spero, 2001). Está búsqueda es activa y se da en todos los contextos sociales en los que interactuamos, comunidad, familia, pareja y trabajo, en los que esperamos que estos contribuyan con nuestro sentido de bienestar y armonía individual (Krishnakumar & Neck, 2002).

Una cultura corporativa que integra la dimensión espiritual provee a sus colaboradores – en su experiencia laboral- de **significado y propósito** (¿este trabajo agrega valor a mi vida?; ¿agrega valor a la Humanidad y hace una diferencia positiva en el Mundo?), la oportunidad de **expresar su espíritu y desarrollar su ser interior** (¿este trabajo apoya mi desarrollo como persona y profesional?; ¿es congruente con mis valores personales?; ¿me permite expresarme integralmente?) (Sheep, M., 2004), facilitando una **conexión** profunda con ellos mismos, los demás y su entorno, promoviendo sentimientos de regocijo y totalidad (¿este trabajo me conecta con mi esencia, con mi ser interior?; ¿reconoce el valor y el rol de cada uno y su aporte al desarrollo de todos?; ¿fomenta un sentimiento de conexión positiva con mis compañeros, mi comunidad, el planeta?) (Jurkiewics y Giacalone, 2004).

### **Cuando la Espiritualidad guía el rumbo organizacional**

*Practicar la Espiritualidad en las organizaciones es reconocer en nuestros colaboradores su condición humana de forma integral y completa: razón-emoción-espíritu/mente-cuerpo-alma, y apoyar el desarrollo y expresión de su ser auténtico y completo. Inspiración, Inteligencia, Intuición, Imaginación, Pasión y Sabiduría, toda la fortaleza del Espíritu humano a disposición del proyecto empresa.*

*Promover el ejercicio de la Espiritualidad en los centros de trabajo significa el máximo empoderamiento de los colaboradores, pues se reconoce en ellos la capacidad de transformarse y*

*transformar su entorno, cambiar su mundo interior para modificar su mundo exterior, asumiendo plenamente su responsabilidad sobre los resultados que atraen a su vida. Donde ya no funciona para ellos hacer el rol de víctimas ni achacar culpas.*

*Incentivar la práctica de la Espiritualidad en nuestros negocios es propiciar un cambio de consciencia. Es pasar de una consciencia de miedo a una consciencia de confianza; de una consciencia de carencia a una de abundancia; de una consciencia de desconsideración a una de gratitud; de una consciencia de individualismo a una consciencia de ser parte de un todo integrado, donde cada uno de ellos es valioso; de una consciencia de insensibilidad a una de compasión.*

*La gestión espiritual no excluye a la razón y a la emoción, todo lo contrario, propone que sea el Espíritu el que guíe sus acciones, bajo la custodia de una Consciencia Superior, desde un lugar de calma, sabiduría y gratitud, que asegure toma de decisiones productivas, responsables, felices y rentables para todos los involucrados.*