

VALORES, LIDERAZGO Y ESPIRITUALIDAD: Hacia un nuevo marco cuatriaxial

Por

Simon L. Dolan, Yochanan Altman y Miguel Angel Violán

Simon L. Dolan

Future of Work Chair

ESADE Business School

La Universidad Ramon LLull

Simon.Dolan@esade.edu

Yochanan Altman

Kedge Business School - France

yochanan.altman@kedgebs.com

Miguel Angel Violán

EAE Business School-Barcelona

miguelangelviolan@outlook.com

Este artículo fue escrito durante la preparación del Congreso Mundial de Espiritualidad y Creatividad en Management, que se celebrará en Barcelona (ESADEFforum), entre el 23 y 25 de Abril de 2015.



VALORES, LIDERAZGO Y ESPIRITUALIDAD: Hacia un nuevo marco cuatriaxial

Resumen

En el mundo de hoy cada vez más globalizado, complejo, caótico y rápidamente cambiante, los líderes -y, por extensión, las organizaciones- tienen como papel principal el desarrollar una cultura de la organización basada en valores compartidos. En este artículo proponemos un nuevo modelo cuatriaxial que representa una extensión y desarrollo del modelo triaxial (Dolan, Garcia et Richley 2006; Dolan, 2011; Esteve et al, 2013). A los ejes económico-pragmático, ético-social, y desarrollo-emocional proponemos añadir un eje espiritual. El mensaje principal de este artículo es que el grado en que los líderes estén dispuestos y sean capaces de asumir y aplicar en el contexto organizacional estas configuraciones de los valores, será un reflejo de su efectividad en el liderazgo. El modelo cuatriaxial, por lo tanto, plantea el liderazgo como una función intermedia, a veces complementaria - a veces compitiendo-, en la evolución de los valores humanos fundamentales.

Introducción

Los Valores, un tiempo considerados "demasiado suaves" para gestionar eficazmente, son en la actualidad aceptados como base de identidad de una organización y como principio fundamental de su estrategia. La gestión por valores se está convirtiendo en el controlador principal de la re-ingeniería de la cultura competitiva y del bienestar (Dolan et al., 2006, Dolan, 2010, 2012, Garcia et al, 1999). Aunque modelos de cultura y valores no son nuevos y fueron estudiados desde los años 1970s, la perspectiva del modelo tri-axial de valores es nueva y cada vez más empresas lo utilizan como metodología para cambiar o sostener su cultura (Dolan, 2012). Al mismo tiempo, la espiritualidad trascendente ha sido adoptada como una característica importante del liderazgo efectivo, no sólo por los promotores del liderazgo espiritual, sino por líderes "pragmáticos" como Ken Blanchard (liderazgo situacional: Blanchard y Hodges, 2001).

En la actualidad, con la creciente globalización y con los cambios complejos, caóticos y rápidos en el mundo, los líderes deben desarrollar y plasmar una cultura organizativa basada en valores compartidos -valores fundamentales que emanan de los orígenes de la humanidad, filtrados por la experiencia milenaria de la civilización humana (Eisler 2007; Eisler et al, 2013)-. El grado en que los líderes estén dispuestos y sean capaces de asumir y aplicar estos valores en sus respectivas organizaciones, será un reflejo su efectividad en el liderazgo. El modelo cuatriaxial presentado en este artículo plantea una tarea ingente para la dirección: se trata de elaborar, modelar y poner en práctica los cuatro grupos de valores complementarios pero también a veces en conflicto, dentro de la cultura de la organización.

La aldea global está cambiando a un ritmo acelerado. ¿Quién hubiera previsto que China sería la segunda economía hace una década? ¿Quién hubiera pensado hace cinco años que la tableta reemplazaría el portátil como el comunicador de elección? ¿Quién habría imaginado ayer que la impresión en 3D cambiaría la manera como concebimos los objetos?

Consecuentemente, casi cualquier organización, ya sea privada o pública, se ve obligada cada vez con mayor frecuencia, a plantearse estas preguntas sobre su identidad básica: ¿En qué negocio estamos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son y dónde están nuestros

mercados? No obstante hay otra serie de preguntas a un nivel más profundo y más personal que se hacen los miembros de la organización, desde el operador de base en la parte inferior de la pirámide organizativa hasta el más alto y mejor pagado del escalón superior jerárquico. Estas preguntas incluyen: ¿Quién soy yo? ¿Cómo encaja lo que hago con la imagen de mí mismo? Cabrera (2012) lo llama "el significado esencial del trabajo". Es por eso por lo que los líderes son llamados a abordar el complejo, caótico y rápido entorno cambiante en que nos encontramos, por medio de la gestión de los valores fundamentales que sirven de base para la acción y dan significado tanto a nivel individual como organizacional.

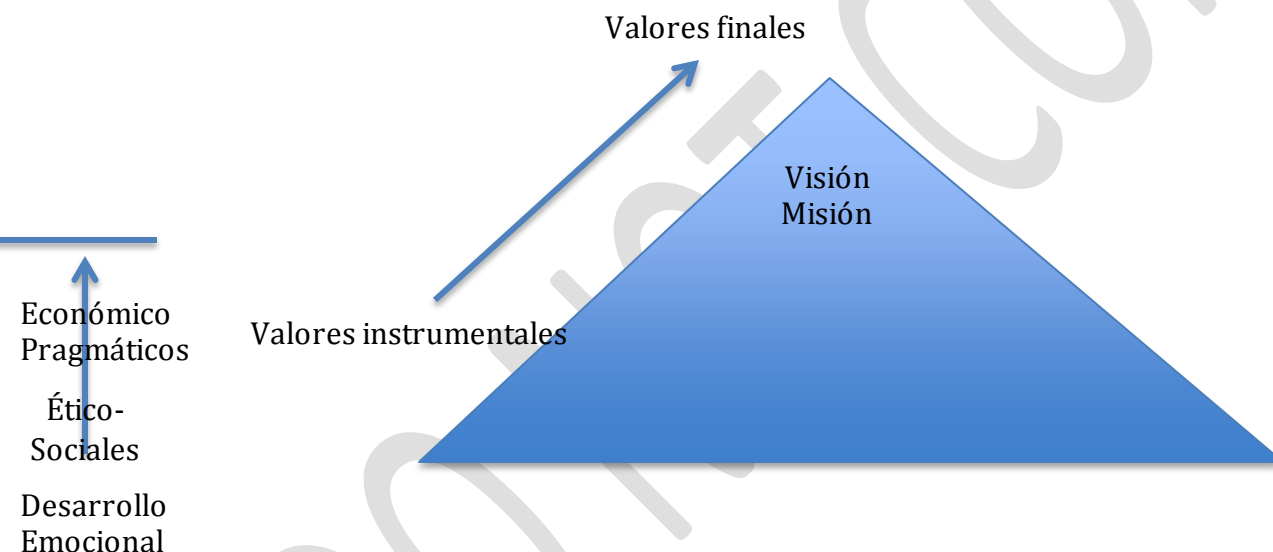
Los fundamentos del Modelo Triaxial de Valores

Dolan y colegas (Dolan et al., 2006; Dolan et al., 2008; Dolan, 2012) proponen un marco para entender la cultura de la organización como una combinación o configuración de tres ejes del sistema de valores de la organización: 1) los valores económico- pragmáticos; 2) los valores ético-sociales; y 3) los valores de desarrollo-emocionales.

- Los valores económico-pragmáticos son necesarios para mantener y aglutinar los varios subsistemas de la organización. Abarcan la eficiencia, los estándares de desempeño y la disciplina. Estos valores guían, entre otros: actividades tales como la planificación, la garantía de calidad y la administración contable. Los líderes no pueden ignorarlos, ya que estos valores aseguran la supervivencia de la organización en un entorno competitivo.
- Los valores ético-sociales emergen de creencias y costumbres de cómo las personas deben comportarse en público y en el trabajo y mantener sus relaciones profesionales y de pertenencia a una organización. Asociamos estas costumbres a valores como la honestidad, la integridad, el respeto y la lealtad, por citar los más comunes. Estos valores están arraigados en conceptos contemporáneos como la "responsabilidad social corporativa," el "medio ambiente sostenible" y "el triple resultado final" (también conocido como "Personas, Planeta, Beneficio"), (Savitz & Weber; 2006).
- Los valores emocionales son esenciales para crear el impulso para la acción. Son valores relacionados con la intrínseca motivación: el optimismo, la pasión, la percepción de libertad y felicidad son algunos de los ejemplos de estos valores. La carencia de los mismos puede esconder la falta de iniciativa y compromiso con la innovación y la organización.

La diferencia entre este modelo y los otros es que en el modelo triaxial hablamos de la importancia de la clasificación y la jerarquía de los valores en sus configuraciones. Los ejes no son dimensiones. Los ejes representan la totalidad de la cultura. Se puede notar cuál de los tres domina y cuál está dominado en cada organización. En este contexto, Dolan y colegas sostienen que la tarea de un líder eficaz es construir una cultura que alinee estas configuraciones de los ejes y sus valores con el "núcleo empresarial" (valores clave de la organización) y, en último término, con el llamado "bienestar corporativo". El bienestar corporativo se logra cuando los valores fundamentales de una organización son compartidos y se alinean con la misión y visión de la organización (Figura 1).

Figura 1 : Modelo Triaxial de Valores- El Base o El Bienestar Corporativo



El desafío de los líderes es mantener mecanismos eficaces para la monitorización de los resultados al mismo tiempo que estimulan el potencial de cada miembro de la organización. Mientras en teoría, académicos y ejecutivos está de acuerdo con esta proposición, ponerla en práctica es un reto. Determinar qué valores y creencias proteger y cuáles mejorar, cómo y cuándo iniciar un cambio en el proceso, cuán lejos llevarlo a cabo y, lo más importante, cómo liderar y dirigirlo, supone grandes oportunidades así como grandes obstáculos.

La medida en que cada una de las tres dimensiones está presente en el contexto del trabajo refleja la cultura de valores de una organización. La dirección por valores delimita, expande o adapta estas tres dimensiones para ajustarlas a los objetivos y metas de la organización (García y Dolan, 1997; Dolan et al., 2006; Dolan, 2012).

Hacia un modelo cuatriaxial de valores

Nos inspiramos en Kaushik (2006) y en su imaginativa distinción de los tres "ejes" de un gran liderazgo, a partir de las funciones que él define como aspirar, transpirar e inspirar.

- **Aspirar** significa tener una gran ambición o meta final — esforzarse hasta el extremo. Los grandes líderes aspiran a la grandeza — por sí mismos, para sus equipos, para sus empresas y posiblemente para todas y cada una de las personas a su alrededor. No se contentan con lo que existe; tienen hambre; quieren más; y no están satisfechos con el statu quo. Quieren cambiar el mundo (incluso si solo es a pequeña escala) para beneficio, tal como lo ven, de sus empleados, de sus organizaciones y de ellos mismos (y a veces para otras partes interesadas, como la comunidad o el medio ambiente). La aspiración es el rasgo común del liderazgo, el ejemplo arquetípico es Napoleón Bonaparte. Bonaparte aspiraba a ser un gran líder, aspiraba a que sus círculos más cercanos se convirtieran en grandes líderes, aspiraba a que sus seguidores tocasen la grandeza a través del compromiso con su visión y aspiraba a que Francia se convirtiera en una gran nación.
- **Transpirar** significa trabajar duro, ser productivo (y sudar). También significa resistir presiones, llevar a cabo tareas con gran diligencia o energía y esforzarse continuamente. Los grandes líderes no son necesariamente los que se quedan en el trabajo hasta la medianoche y hacen que la gente trabaje los fines de semana (hábitos estresantes y contraproducentes), (Dolan & Moodie, 2010; Dolan, Burke & Moodie, 2012). Los grandes líderes simplemente ponen todo de sí mismos en el trabajo, mantienen la concentración y no se rinden fácilmente, siendo un ejemplo impresionante para todos aquellos a su alrededor. A través de su persona desarrollan "discípulos", animando a otros a seguir su ejemplo. Los líderes "transpiradores" no son infrecuentes, particularmente en las empresas y en la administración; la fórmula que usan para tener éxito es trabajar durante largas horas y mostrar unidad y tenacidad. Un modelo ejemplar de este género de liderazgo fue John D. Rockefeller, que solía decir: "Levántate temprano, trabaja duro y obtendrás petróleo".
- **Inspirar** significa afectar, guiar o despertar por influencia divina, llenar las emociones de ánimo y exaltación o estimular a la acción. Los grandes líderes se inspiran en una gran convicción interior,

guiados por una moral religiosa o leyes espirituales, están dotados de una visión del mundo que les dicta cómo la sociedad puede prosperar, están dispuestos a trabajar para el bien común, o al servicio de la corrección de la injusticia y en perseguir la verdad. Mientras que los líderes inspiradores pueden ser menos numerosos que los otros dos tipos, todos hemos conocido a personajes ejemplares durante nuestras vidas. En política, el Presidente Kennedy, Fidel Castro y la gran figura de Nelson Mandela estarían en primera fila; entre los líderes espirituales como inspiradores ejemplares incluimos al Papa Juan Pablo II, al arzobispo Desmond Tutu y al sabio gurú Sathya Sai Baba. En gestión y dirección de negocios, nos viene a la mente Steve Jobs, Sir Richard Branson y Peter Drucker.

Hay varias maneras de interpretar la palabra "inspirar". ¿Cuál es el verdadero papel de un líder inspirador? Algunos sugieren que los líderes inspiradores tienen una base genética, pero otros concluyen que el líder inspirador aprende a desarrollar esta habilidad con el tiempo. De forma más concreta, consideremos la siguiente metáfora: cuando inspiramos, respiramos en nosotros mismos para poder espirar a los demás y darles vida. Cuando un líder es inspirador (es decir, da "vida" a otra persona), el otro está facultado para vivir. Es el regalo más poderoso que un líder puede dar a un seguidor. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay una diferencia entre actuar con inspiración y estar inspirado. Sostenemos que para que un líder pueda inspirar, debe exhalar inspiración; por lo tanto, necesita inspirarse en sí mismo. La inspiración es personal y particular. Algunos pueden encontrar la inspiración en ellos mismos, otros pueden encontrarla en el mundo exterior, otros en episodios del pasado o por referencia a personajes ficticios, y otros obtendrán la inspiración en el hecho de trascender.

La inspiración interna emerge abordando la más personal, y probablemente, la más profunda esencia del propio ser: ¿Cuál es mi objetivo fundamental en la vida? ¿En qué estoy realmente apasionado? ¿Qué hay dentro de mí que realmente me impulsa, incluso me obliga, a actuar? ¿Cómo seguiré y expresaré mi deseo? La inspiración externa se destila a sí misma mediante encuentros con el mundo externo: ¿Quién me inspira afuera? ¿Qué cualidades de las personas o eventos encuentro inspiradoras? ¿Qué injusticias en el mundo dirigen mi acción? El pasado ha sido una fuente de inspiración durante milenios, desde cuando el Homo sapiens empezó a disfrutar de la historia oral. Carl Jung, famoso por el concepto del inconsciente colectivo, como él lo llamó, lo define como la guía de inspiración que propulsa la humanidad. La ficción, también ha servido como un potente dispositivo de la acción inspiradora. Las grandes

obras de la literatura: "La Ilíada", "Las cartas de Abelardo y Eloísa," "Don Quijote" y "Las penas del joven Werther," por nombrar algunos de los grandes autores de todos los tiempos, han inspirado a seguidores en espíritu, si no en la realidad. Y por último, pero no menos importante, el hecho de buscar el trascender, ya sea por medio de las religiones, la nueva era de la espiritualidad, la madre naturaleza o por una inexplicable convicción interna, ha sido fuente de inspiración desde que Noé construyó el arca para desagrado de sus desconcertados vecinos.

La característica más distintiva de los líderes inspiradores efectivos ha sido su insistencia implacable en pegarse a sus valores personales (Beck y Cowan, 1996). Encarnan un sentido de integridad personal e irradian una convicción de propósitos, vitalidad y voluntad. La voluntad aquí es tratada como un atributo espiritual, como un estado espiritual de ser que se manifiesta en la determinación para lograr algo. Esta forma de ser es un reflejo del yo verdadero interior — un conjunto de valores personales que lleva a actitudes y comportamientos. Sabemos que Mahatma Gandhi y Martin Luther King Jr. nunca tomaron cursos sobre no-violencia; que Harry S. Truman no recibió lecciones de coaching sobre cómo "hablar directamente" y Abraham Lincoln no fue instruido en la "valoración de la diversidad". Ellos confiaron en sus valores como guía para hacer las cosas correctamente. Eran sus valores.

La espiritualidad y el liderazgo por medio de los modelos de los valores

El modelo triaxial de los valores y su aportación teórica han sido validados a lo largo de los últimos años (ej. Bao et al 2013; Capell et al 2013; Gabel-Shemueli y Capell, 2013). Las configuraciones entre los valores éticos, emocionales y económicos también fueron implementados en el proceso de la reingeniería cultural en empresas de varios países del mundo (ej. Dolan, 2013). Lo que todavía falta validar es la ampliación de este modelo en su conexión del liderazgo inspirador y los valores espirituales. El conjunto de valores que se agrupan bajo la etiqueta de valores espirituales no es nuevo. Algunos de ellos se superponen con los valores emocionales; así mismo, se corresponden estrechamente con valores éticos e inclusive se pueden deducir de los valores económicos. La principal característica que distingue a estos valores espirituales del conjunto de valores anterior es que estos emanan y

se generan más allá de la propia persona, más allá del aquí y el ahora, de la perspectiva de la vida y el universo.

Para entender mejor la conexión entre el liderazgo eficaz con la espiritualidad y la felicidad en el trabajo, vamos a desarrollar el concepto del liderazgo visionario. El liderazgo visionario a menudo se relaciona con la capacidad o la propensión a ver a fuerzas superiores espirituales en acción detrás de los sucesos normales. Los líderes visionarios suelen buscar la alineación de estas fuerzas trascendentes con las fuerzas redentoras. Los líderes visionarios, además de ser fuente de inspiración, son también, en referencia a Kaushik (2006), aspiradores y "transpiradores". Tienen la capacidad para pensar a lo grande y la ambición para lograr grandes cosas. Tienen la energía, el impulso y tenacidad para hacer que las cosas sucedan y conducir a los demás a hacer lo mismo. Pero, primero y ante todo, tienen la interna convicción, la brújula moral y la firme creencia en los fundamentos de su propósito.

Dos grandes políticos y militares de nuestro mundo, el Presidente George Washington y Winston Churchill hablaron sobre la ayuda que recibieron de una "mano guía". Churchill dijo: "tenemos un guardián porque servimos a una gran causa, y tendremos este guardián mientras sirvamos bien a esa gran causa". El presidente de Egipto, Anwar El Sadat, habló de haber recibido una visita de Mahoma que le dijo: "haz la paz en Oriente Medio", lo que persiguió con determinación. También Adolf Hitler y Benito Mussolini vieron en "la mano del destino" guiar sus acciones. Por desgracia, el liderazgo visionario no tiene que ver únicamente con el propósito de hacer el bien.

Los líderes visionarios entienden que esa espiritualidad en el contexto del lugar de trabajo va más allá de uno mismo, y tiene que ver con el significado y su propósito, además de las oportunidades que el propio trabajo proporciona.

El encontrar o aflorar estos significados y propósitos genera una profunda sensación de bienestar, una creencia gratificante en que la obra de uno mismo obtendrá una única y/o gran recompensa. Todo ello probablemente genere un sentido de pertenencia en los demás y una conciencia de un todo unido a nuestro alrededor. El liderazgo visionario es mucho más que

dirigir discípulos. Emana desde dentro. Liderar desde dentro es una forma de enfocarse en nuestro conocimiento interior y en nuestras fortalezas innatas. La clave para desencadenar esta fuente abundante en nuestro interior está en recurrir a nuestros valores.

Los tiempos de crisis también pueden ser tiempos de ilustración, tiempos de gran potencial para el cambio y crecimiento. A menudo se empieza por cuestionar nuestras acciones, las prioridades y la forma en que vivimos y trabajamos. Los principales sucesos de nuestra vida (con frecuencia dolorosos), como la pérdida de un ser querido, la ruptura de la familia, una enfermedad o la escasez de bienes materiales, pueden considerarse tanto oportunidades como desafíos. A veces referidos como "la cara oscura del alma," estos hechos tienden a sacar a la luz la necesidad de que tengan un significado, y las ideas que siguen son claves para saber cómo salimos de ellos. Asimismo, los sucesos espirituales profundos, como una experiencia cercana a la muerte o un accidente serio, también pueden tener ese poder transformador de calidad.

Los líderes visionarios que aspiran, transpiran e inspiran comprenden que para lograr infundir significado al trabajo, necesitan también mostrar a sus seguidores los caminos hacia la felicidad. Seligman (2008, 2011), el padre de la psicología positiva, propone tres rutas hacia la felicidad: la vida de placer, la vida de compromiso y la vida de significado. La "vida placentera" es lo que experimentamos cuando hacemos actividades divertidas como comprar algo nuevo, el jugar con nuestros hijos, el compartir una buena comida con amigos o ir de vacaciones. La "vida de compromiso" trata de entender y usar nuestras fortalezas en el día a día. La "buena vida" se logra por medio del compromiso firme en el desarrollo de cualquier actividad que uno encuentre desafiante y gratificante, ésta podría ser un trabajo, el deporte o la vida familiar. Cuando experimentamos este profundo compromiso y total absorción, estamos en un estado de flujo (Csikszentmihalyi, 1975). Finalmente, una "vida de significado" se desarrolla cuando usamos nuestras fortalezas para algo más grande que uno mismo. Una "vida de total significado" se consigue sirviendo a los demás y puede incluir el cuidar de la familia, el cuidar de otras personas, o de actividades de voluntariado o trabajo determinado. El director visionario puede ayudar a sus discípulos en todas estas rutas hacia la felicidad. Podemos afirmar que la primera ruta (el placer) se alcanza normalmente fuera del trabajo y, normalmente, sabemos cómo alcanzarla, mientras que la segunda (el

compromiso) ha estado en la agenda de los trabajadores y directores durante los últimos 50 años o más. Es en la tercera vía (el significado) donde los líderes pueden ser piezas claves abriendo oportunidades y dando sentido global al trabajo.

En suma, la espiritualidad puede incluirse en el esquema de valores de la organización en el trabajo. En el marco que aquí proponemos, los valores espirituales no demuestran ser directamente instrumentales como son los valores triaxiales (es decir, no impactan directamente en la eficacia organizativa), pero si establecen una plataforma que permite alinear los otros valores instrumentales. A corto plazo, una organización y un líder pueden pasar sin ellos; a largo plazo, su falta convierte la misión en algo casi imposible.

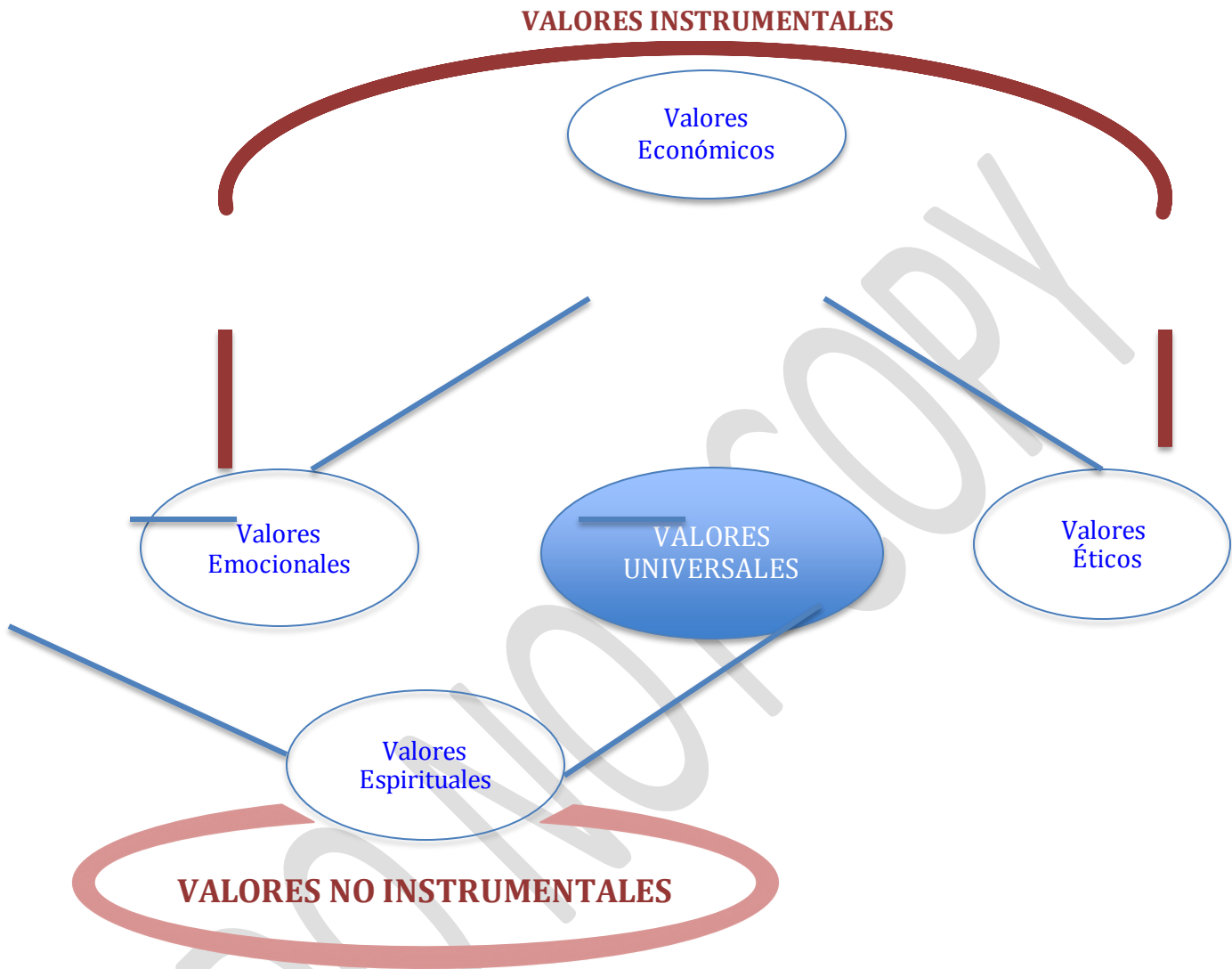
Hacia un Modelo de Liderazgo Universal basado en los Valores

Los valores representan el núcleo de una organización, el ADN de su cultura. Todos los significados y comportamientos giran a su alrededor. Si una organización usa a las personas sólo como extensiones de sus máquinas y tecnologías, entonces no puede esperar que sus empleados innoven y se conviertan en ciudadanos ejemplares. En otro extremo, no debemos asumir que las empresas van a desarrollar solamente culturas de diversión; esto es una fantasía que ninguna organización puede pagar, aunque la unión del trabajo y el juego es totalmente posible y deseable. No obstante, se puede diseñar una cultura de la organización donde el cuerpo y el espíritu se integran, cuando se consigue significa que la alineación de la visión y la misión es posible. El coaching por valores es la metodología que promueve la gestión por valores mediante procesos de generación de diálogo amplio y que conduce a la alineación de los valores en la organización (Dolan, 2012).

Sostenemos que los líderes contemporáneos deben desarrollar esta capacidad de adoptar y poner en práctica los cuatro conjuntos del modelo de valores cuatriaxial: económico-pragmático, ético-social, del desarrollo emocional y el espiritual. Calificamos a tales líderes como "universales" dado que toman como referencia y practican estos pilares básicos, como son las creencias universales y las tradiciones espirituales las cuales, quizás sorprendentemente, tenemos todos mucho más en común de lo que puede parecer.

El líder universal basado en los valores debería llevar a cabo la función de identificar y promover los valores que comparten los “stakeholders” dentro y fuera de su organización. Los líderes que practiquen este tipo de liderazgo aumentarán el bienestar de la organización. Está claro que priorizamos el nivel de bienestar de la organización por encima del nivel de productividad. El modelo de bienestar de la organización proporciona una buena perspectiva para entender cómo los diversos individuos y los factores organizativos interactúan e influyen en los empleados en particular y en los resultados de la organización en general. Es un modelo sólidamente basado en la evidencia, el cual es consistente con anteriores investigaciones sobre la calidad de vida y el estrés cognitivo-relacional (Dolan, Garcia y Diez-Pinol, 2006). Se ha aplicado en una amplia variedad de ambientes de trabajo, sectores y organizaciones y ha demostrado ser muy eficaz en la predicción de los niveles de bienestar y rendimiento relativo a los empleados. Los tres valores del modelo triaxial: económico, ético y emocional (ver Figura 2), pueden ser útiles para realzar el funcionamiento (y los beneficios) de la empresa en tanto en cuanto no deterioren la calidad de vida y el significado del trabajo. Sin embargo, el eje de los valores espirituales debe implicar propiedades no-instrumentales y no precisa necesariamente que deban estar directamente vinculados al rendimiento de la organización. Esto último tiene que ver con la paradoja fundamental de la espiritualidad en la organización enunciada por Marjolein Lips-Wiersma (2007): "Los que practican la espiritualidad para conseguir mejores resultados corporativos subestiman tanto su práctica como sus beneficios finalistas".

Figura 2: LIDERAZGO UNIVERSAL BASADO EN VALORES



Conclusiones

Este artículo llama la atención a la necesidad de agregar otro eje al modelo triaxial y usarlo como herramienta conceptual para comparar los líderes y sus organizaciones. El argumento es que añadir un eje de la espiritualidad es esencial para las personas que ejercen liderazgo. Hoy, miles de individuos representando una nueva corriente de líderes visionarios, emergen en todos los campos de la actividad humana. Estos están liderando una revolución silenciosa

reforzada por el poder del alma. Aceptando y apoyando a quienes se conducen desde sus valores espirituales, tal vez también nosotros podamos fortalecer esas cualidades de liderazgo en nosotros mismos.

Un lugar de trabajo espiritualmente amigable respeta las creencias más profundas de la gente, permite y alienta a usar estas creencias (inclusive los no creyentes) como recurso y a incorporar estos valores en lo que hacen y en cómo realizan su trabajo, dando expresión de sus valores más profundos. Algunos pueden sentirse inquietos sobre el uso de palabras como "espiritualidad" y "espiritual" cuando se habla de valores en el trabajo, así que es importante recordar que "espiritual" y "religioso" no son sinónimos. La espiritualidad no se define como un conjunto explícito de creencias o prácticas. La "experiencia de la vida," como agenda existencial está a menudo ausente en las páginas editoriales de las escuelas de gestión y dirección de empresas. No importa cuán amplias puedan ser las percepciones sobre espiritualidad, todas las definiciones de una u otra forma utilizan las ideas expresadas a través de la "interconexión". Por consiguiente planteamos utilizar el modelo cuatriaxial como modelo de enlace entre los valores instrumentales del mundo real empresarial y las necesidades espirituales y poder así dar significado a la experiencia de la vida.

Sostenemos que hablar sobre la espiritualidad y el liderazgo es un tema arriesgado. En la actualidad, los líderes del mundo de los negocios y también del sector público, son juzgados normalmente por los resultados, la generación de valor económico añadido y la creación de riqueza. Seguramente, en sí mismo, el liderazgo es un tema de riesgo, y un líder visionario no rehúye tomar riesgos; poner en práctica una visión es inherentemente arriesgado.

Queremos concluir este artículo con las siguientes sabias palabras: "Somos todos seres espirituales. Permitiendo aflorar todas las capacidades de la persona: mente, cuerpo y espíritu, daremos un enorme poder a la organización. La espiritualidad muestra el verdadero sentido e importancia del propósito de la organización" (Deshpande & Shukla, 2010, pág. 848).

Bibliografía

- Beck, D.E. y Cowan, C.C. (1996). **Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change**; Exploring the New Science of Memetics, Cambridge: Blackwell.
- Blanchard, K. y Hodges, P. (2001). *The Servant Leader*, Nashville: Thomas Nelson.
- Cabrera, E. F. (2012). The six essentials of workplace positivity, *People & Strategy*, 35(1): 51-57.
- Capell, B., Canhilar K., Alas, R., Sommer, L., Ossenkop C., (2013) Mapping Values in Old vs. New Members of the European Union: A Comparative Analysis of Public Sector Cultures, *Cross Cultural management: an international Journal*, Vol 20(4): 503-527
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deshpande A. y Shukla S., (2010) Spirituality at the workplace, *Proceedings of the AIMS international conference on value-based management*. August.
- Dolan S.L. (2012) *Coaching por valores*. LID Editorial. Madrid.
- Dolan S.L., (2013) Mapping differences and strengths in the Public sector, *Cross Cultural management: An international Journal*. Vol. 20(4): 497-502
- Dolan S.L. Burke R. y Moodie S., (2012) Is There a 'Dark Side' to Work Engagement? *Effective Executive*, December.
- Dolan S.L. Garcia S., Diez-Piñol M (2006) Estrés, auto-estima y trabajo. McGraw Hill.
- Dolan S.L., Garcia S. y Richley B. (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the XXI Century*. Palgrave MacMillan.
- Dolan S.L. y Moodie S. (2010). Can becoming a manager be dangerous to your health? Is suicide the new occupational hazard? *Effective Executive*, 13(1): 66-69.
- Esteve, M., Grau, M., Cabrera Valle R., (2013) ASSESSING PUBLIC SECTOR VALUES THROUGH THE TRI-AXIAL MODEL: EMPIRICAL EVIDENCE FROM SPAIN, *Cross Cultural Management – An International Journal*, Vol 20(4): 528-543
- Gabel-Shemueli R., Capell B., Public Sector Values: Between The Real and The Ideal, *Cross Cultural management: an International Journal*, Vol. 20(4): 586-606
- Gabel-Shemueli R., Yamada G., Dolan S.L. (2013) Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29: 15-20
- Garcia S., Dolan S.L., (1997) *La Dirección por valores*. McGraw-Hill, Madrid.
- Garcia S., Dolan S.L., Navarro C., (1999) La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos, *Duesto Harvard Business Review*, Nº 90, 1999 , págs. 78-89
- Kaushik A. (2006). <http://www.kaushik.net/avi-nash/2006/08/three-spires-of-great-leadership.html>.

Lips-Wiersma, M. (2007). Practical compassion: towards a critical spiritual foundation for corporate responsibility. Paper presented at the *Academy of Management meeting*, August.

Raich, M. Dolan S.L. (2008). *Beyond: Business and Society in transformation*. Palgrave-Macmillan.

Savitz, A.W., Weber K., (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too*. San Francisco: Jossey-Bass.

Seligman, M. (2008). *Positive health*. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3-18.

Seligman, M. (2011). *Flourish: A New Visionary Understanding of Happiness and Well-Being*. New-York: Free Press.

DO NOT COPY