



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

FE, DIGNIDAD Y TRABAJO MODERNO

CONSTRUYENDO PUENTES ENTRE LA ÉTICA CRISTIANA Y LA
INTELIGENCIA ESPIRITUAL EN EL SIGLO XXII



ALVARO RAFAEL MESÍAS VEGA
YONAIKER NAVAS MONTES

MARIO FERNANDO NAVARRETE FONSECA
JHOSSELYN BRIGGETH GARCIA ALDAZ

ISBN: 978-9907-0-0539-4

2025

FE, DIGNIDAD Y TRABAJO MODERNO

AUTORES:

ALVARO RAFAEL MESÍAS VEGA

MARIO FERNANDO NAVARRETE FONSECA

YONAIKER NAVAS MONTES

JHOSSELYN BRIGGETH GARCIA ALDAZ



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblrl.com
<https://grupoblrl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Mesías, A.,Navarrete, M.,Navas, Y.,Garcia, J. (2025) Fe, dignidad y trabajo moderno. Grupo Editorial BLR.

© Alvaro Rafael Mesías Vega
Mario Fernando Navarrete Fonseca
Yonaiker Navas Montes
Jhosselyn Briggeth Garcia Aldaz

ISBN: 978-9907-0-0539-4

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Alvaro Rafael Mesías Vega

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: alvaro.mesias@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5891-95199>

Yonaiker Navas Montes

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: ynavas@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-3879>

Mario Fernando Navarrete Fonseca

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: mario.navarrete@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3104-0692>

Jhosselyn Briggeth Garcia Aldaz

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jhosselyn.garcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2210-376X>



PRÓLOGO

En las sombras de un mundo laboral cada vez más acelerado por la tecnología y la globalización, donde el ser humano parece reducido a un engranaje en la maquinaria de la eficiencia económica, surge una pregunta ineludible: ¿puede el trabajo ser más que una mera transacción de esfuerzo por salario? ¿Puede convertirse en un camino de realización personal y colectiva, arraigado en la dignidad inherente a cada persona? Este libro nace de esa inquietud profunda, forjada en mis años de experiencia como profesional de la gestión humana en entornos ecuatorianos, donde he presenciado cómo la innovación tecnológica, lejos de liberar, a menudo encadena al trabajador en ciclos de alienación y burnout. Inspirado en la rica tradición de la Doctrina Social de la Iglesia —esa voz profética que desde *Rerum Novarum* hasta *Fratelli Tutti* defiende la primacía del sujeto humano sobre el capital— y en el emergente constructo de la Inteligencia Espiritual (IE), que ilumina el anhelo universal de propósito y trascendencia, este texto busca tender un puente entre la fe ética y la psicología aplicada.

El origen de esta obra se remonta a un momento de reflexión durante una clase de Doctrina Social de la Iglesia donde fue notorio los planteamientos del Papa León XIII conectaban íntimamente con mi profesión y surgió la pregunta ¿Cómo reconciliar la visión bíblica del ser humano como "¿Imago Dei" imagen de Dios, llamado a transformar la creación con libertad y relación con modelos de gestión que priorizan métricas de rentabilidad sobre el desarrollo integral? La DSI, con sus principios de Bien Común, Justicia, Solidaridad y Subsidiariedad, ofrece el marco ético inquebrantable; la IE, conceptualizada por pioneros como

Zohar y Marshall, proporciona las herramientas psicológicas para vivenciar ese marco en el día a día organizacional. Juntos, no solo critican el utilitarismo efímero, sino que proponen una gestión humanizante que transforma empresas en comunidades de personas, donde el trabajo se erige como vocación y no como castigo.

ÍNDICE

PRÓLOGO..... i

ÍNDICE.....iii

ÍNDICE DE TABLAS.....viii

INTRODUCCIÓN ix

CAPÍTULO I..... 12

**1 REVISIÓN DE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA
SOBRE EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN..... 12**

1.1 La persona humana como imago Dei: Fundamento de la dignidad
intrínseca del trabajador 12

1.1.1 Encíclica Laborem Exercens y la primacía del sujeto 13

1.1.2 Implicaciones éticas y críticas a la instrumentalización 15

1.2 Concepto de gestión humana: definiciones y evolución en la
literatura académica desde los documentos de la Iglesia
católica.....17

1.2.1 Evolución del concepto en la literatura académica 17

1.2.2 La DSI como marco ético crítico: de la administración al sujeto
..... 18

1.2.3 Principios de la DSI como pilares de una gestión humanizante 19

1.3	Implicaciones para la ética empresarial y las políticas de talento humano desde la doctrina social de la Iglesia.	26
1.3.1	Implicaciones para la Ética Empresarial: El Bien Común como Meta.....	27
1.3.2	Implicaciones para las políticas de talento humano (PTH): dignidad y desarrollo.....	28
1.3.3	Un marco de convergencia: ética, estrategia y trascendencia	30
CAPÍTULO II		32
2	LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL EN LA DE GESTIÓN HUMANA	32
2.1	La inteligencia espiritual como imperativo organizacional	33
2.1.1	Características y beneficios de la inteligencia espiritual en la empresa	34
2.1.2	El rol del liderazgo en el fomento de la inteligencia espiritual..	35
2.2	Objetivo y estructura del análisis	36
2.2.1	Aplicación en la selección y contratación de personal.....	37
2.2.2	Aplicación en formación y desarrollo	40
2.2.3	Aplicación en la evaluación del desempeño	42
2.3	Aplicación en el clima laboral.....	45

CAPÍTULO III	50
3 EL ROL DEL PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA: INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL Y LA DSI.....	50
3.1 Perfil del profesional de gestión humana en el siglo XXI	52
3.1.1 Competencias técnicas vs. competencias humanas y espirituales	52
3.1.2 El liderazgo servicial como modelo (Greenleaf, 1970)	54
3.2 Desafíos en la práctica	55
3.2.1 Resistencia organizacional a enfoques "no tradicionales"	58
CAPÍTULO IV.....	62
4 REVISIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE INTELIGENCIA EN PSICOLOGÍA.....	62
4.1 Relación entre espiritualidad, religión y psicología positiva	64
4.1.1 Diferenciación conceptual: espiritualidad vs. religión.....	65
4.1.2 La espiritualidad y la religión como fuentes de fortalezas y bienestar	65
4.1.3 Implicaciones para la psicología positiva	66
4.2 Definición y modelos de inteligencia espiritual.....	67

4.2.1 Modelos de inteligencia espiritual en la literatura	69
4.2.2 La IE como vínculo entre la DSI y la gestión humana	71
4.2.3 Como constructo: la inteligencia espiritual como constructo psicométrico: retos de medición en el ámbito organizacional ...	72
4.3 La inteligencia espiritual y su relación con otros constructos psicológicos.....	78
4.3.1 Relación con la inteligencia general (CI).....	79
4.3.2 Relación con la inteligencia emocional (IE-Q).....	80
4.3.3 Relación con la teoría de las inteligencias múltiples (IM).....	81
4.3.4 La inteligencia espiritual y su relación con la personalidad	83
CAPÍTULO V	91
5 DEBATE ACADÉMICO: CRÍTICAS Y VALIDACIÓN DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL	91
5.1 Principales críticas a la inteligencia espiritual (IE).....	91
5.1.1 Críticas a la distinción teórica y empírica de la personalidad	91
5.1.2 Críticas a la confusión con la religión y la religiosidad	92
5.2 Validación y defensa de la IE como constructo distinto	93
5.2.1 La IE como capacidad meta-cognitiva.....	93
5.2.2 Evidencia de varianza única.....	93

5.2.3 Evidencia neurocientífica.....	94
CONCLUSIONES	100
GLOSARIO.....	101
BIBLIOGRAFÍA	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de selección.....	37
Tabla 2. Herramientas cualitativas en selección.....	39
Tabla 3. Indicadores de IE en evaluación.....	42
Tabla 4. Principios de la IE.....	69

INTRODUCCIÓN

Este recorrido inicia por la enseñanza social de la Iglesia sobre el trabajo y la organización que aborda los presupuestos teológicos de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) como: la dignidad humana ("Imago Dei"), la prioridad del trabajo sobre el capital (Laborem Exercens), el Bien Común, la Justicia, la Solidaridad y la Subsidiariedad. Estudia su desarrollo como administración humana y sus consecuencias éticas para negar la instrumentalización del trabajo.

La inteligencia espiritual en la dirección de personas se trata de la capacidad de hallar significado y propósito en el trabajo y su importancia en entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Se ilustrará su aplicación en distintos subsistemas de gestión, como selección, capacitación, evaluación y clima laboral. Entre los beneficios que se pueden encontrar están una mayor adaptabilidad, mayor compromiso y sostenibilidad a largo plazo.

El Rol del Profesional de Gestión Humana que busca la integración de la Inteligencia Espiritual y la DSI perfila al gestor de talento como líder servicial, equilibrando competencias técnicas con humanas y espirituales que aborda desafíos como tensiones entre productividad y ética.

La Revisión de los Constructos de Inteligencia en Psicología permite examinar la evolución de las inteligencias (cognitiva, emocional y espiritual), diferenciando la IE de la religión y personalidad, lo que permite analizar modelos, mediciones psicométricas y su relación con la DSI para una visión integral del ser humano.

Finalmente se presenta un Debate Académico, donde se discuten críticas a la IE (superposición con personalidad y religiosidad) y defensas basadas en evidencia predictiva y neurocientífica, validando su utilidad como constructo distinto para la gestión ética.

La metodología inicia con un enfoque cualitativo y teórico-integrador, revisando documentos eclesiales (encíclicas y compendios de DSI), literatura científica en psicología organizacional y gestión humana, el análisis conceptual de modelos de inteligencia y la síntesis interdisciplinar entre teología social y psicología positiva.

El objetivo es fundamentar un marco ético-filosófico para la gestión humana centrado en la dignidad y el propósito; para integrar la DSI con la IE para superar la alienación laboral; y así proporcionar herramientas prácticas para subsistemas de Talento Humano; para fomentar el debate académico sobre su validación y aplicación en contextos organizacionales contemporáneos.

La DSI establece la dignidad intrínseca del trabajador como "Imago Dei", priorizando la dimensión subjetiva del trabajo y criticando sistemas económicos utilitaristas que instrumentalizan a la persona, proponiendo principios como Justicia y Bien Común para una organización al servicio del humano. La misma se complementa con la Inteligencia Espiritual porque ofrece un mecanismo psicológico para vivenciar el propósito y la trascendencia, transformando la gestión humana de transaccional a humanizante, con evidencia de beneficios en resiliencia, compromiso y ética organizacional. Esta integración resuelve tensiones entre eficiencia económica y desarrollo integral,

posicionando al profesional de TTHH como agente ético que cultiva culturas de servicio y sostenibilidad, especialmente en entornos volátiles como los latinoamericanos.

A pesar de críticas psicométricas, la IE demuestra varianza única en predicción de bienestar y rendimiento, validando su rol como inteligencia central que orienta cognitiva y emocional hacia valores superiores

El propósito esencial es proponer un paradigma transformador para la gestión humana que humanice el trabajo, alineando principios éticos católicos con herramientas psicológicas modernas para promover el florecimiento integral de las personas, rechazar la alienación tecnológica y construir organizaciones como comunidades de bien común, contribuyendo a un "Buen Vivir" ético y sostenible.

Por eso es que este libro está dirigido a profesionales de gestión humana y TTHH en empresas y organizaciones; líderes empresariales interesados en ética laboral; académicos y estudiantes en administración, teología social y psicología organizacional; y lectores católicos o en contextos latinoamericanos que buscan integrar fe, psicología y práctica profesional para un trabajo con propósito trascendente.

CAPÍTULO I

1 REVISIÓN DE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA SOBRE EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

La revisión de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) sobre el trabajo y la organización se inserta en las confusas dinámicas del mundo laboral y organizacional de hoy en día, es así que se hace necesario identificar un punto ético y filosófico fuerte que facilite la trascendencia del ser humano inmerso y perdido en efímera eficiencia económica vinculada al utilitarismo instrumental. Es así que, con el fin de fundamentar este paradigma, el presente capítulo se dedica a revisar la propuesta de la Iglesia Católica sobre el trabajo y la organización con el fin de establecer un marco filosófico ético de referencia ineludible.

1.1 La persona humana como imago Dei: Fundamento de la dignidad intrínseca del trabajador

Desde la cosmovisión de la Iglesia Católica, el trabajo no se concibe como una transacción superficial de servicios a cambio de un elemento económico. La visión cristiana se fundamenta en una antropología teológica, donde se coloca a la persona humana en el centro de toda actividad y estructura organizacional. La idea principal es promover la dignidad hacia la persona que trabaja otorgada, según la Biblia, en Gen. 1, 27 donde dicha dignidad es intrínseca e inalienable y de la cual se estructura toda la enseñanza social sobre el trabajo.

Siguiendo este relato bíblico del libro del Génesis que detalla en el capítulo 1 versículo 27 “Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen

de Dios lo creó; varón y mujer los creó”, nos sugiere el ser humano es el culmen de la obra divina, diferenciándolos del resto de la creación mediante una vocación peculiar, “a su imagen”. Sin embargo, esta “Imago Dei” no es primordialmente física, sino que planta la capacidad humana de la razón, la libertad y la relación, por tanto, el ser humano solo por el hecho de existir la tiene dignidad que no depende de cuan productivo o no sea, ni de sus status social o económico, ni mucho menos de su desempeño laboral.

Desde esta Imagen de Dios, todos los seres humanos están llamados a participar de la creación divina en la tierra y su transformación, que se traduce en un mandato cultural en la historia humana sobre el trabajo. Por tanto, el trabajo es la base primera de todo el sistema económico y social, que se vuelve una dimensión ontológica de la existencia humana. Adicionalmente, en Genesis 2, 15 es más notorio aun porque dice: “...tomó al hombre y lo colocó en el jardín de Edén para que lo trabajara y lo guardara...”, por lo tanto, la biblia plantea que el trabajo no es un mero castigo, sino más bien, la vocación original del ser humano.

1.1.1 Encíclica Laborem Exercens y la primacía del sujeto

Papa Juan Pablo II presenta una comprensión moderna, profunda y sistematizada en su encíclica de 1981 llamada Laborem Exercens (Sobre el Trabajo Humano), que fue publicada por el nonagésimo aniversario de la Encíclica Rerum Novarum, plantea consistentemente la primacía del ser humano sobre el objeto del trabajo.

Esta primacía es planteada en el párrafo 6 de la *Laborem Exercens* que dice:

- *"El hombre tiene necesidad de trabajo, no solamente para la producción, sino también para mantener su propia humanidad y su propia dignidad. El trabajo, en efecto, es un bien del hombre, es un bien de su humanidad, porque mediante el trabajo el hombre no solo transforma la naturaleza, adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, es más, en cierto sentido se hace más hombre."* (Juan Pablo II, *Laborem Exercens*).

Dicha cita sugiere una diferencia principal de la Doctrina Social de la Iglesia entre las dimensiones objetiva y subjetiva del trabajo. La dimensión objetiva hace referencia al producto, la técnica, las herramientas y el proceso de transformación de la naturaleza. Por otro lado, la dimensión subjetiva apunta al trabajador, la persona que realiza la acción, la función, la tarea que es quien lo hace.

Por lo que, Juan Pablo II insiste que la dimensión subjetiva debe ser prioritaria y esencial, lo que confiere un valor moral a la actividad laboral, no al trabajo sino a la persona. Siempre teniendo en mente que el trabajo es un bien, una vocación del hombre que lo debería llevar a la autorrealización y a la humanización, pero más bien está teniendo más fuerza el aporte material. El ser humano, aunque pasen los años y evolucione aún más la tecnología, no solo va percibir un resultado, producto o salario, sino que va buscar más, algo que permitirá

perfeccionar y desarrollar sus competencias apuntado al cumplimiento de su vocación.

1.1.2 Implicaciones éticas y críticas a la instrumentalización

La visión de trabajo como “Imagen de Dios” tiene implicaciones éticas fundamentales para la organización del trabajo y en el sistema económico.

1) Rechazo a la instrumentalización

El ser humano, siendo imagen de Dios, se vuelve un fin en sí misma, y no debería ser tratada como un medio o una herramienta que cuando ya no funciona debe ser desechada. Este supuesto plantea una crítica a los sistemas económicos capitalistas y comunistas que buscan constantemente instrumentalizar al colaborador. Desde el utilitarismo el empleado puede ser visto como un engranaje que puede ser reemplazado en la maquina organizacional. La DSI sugiere que el capital esté al servicio del trabajador y no a la inversa.

2) Fundamento de los derechos laborales

La dignidad adquirida por la divinidad, es la base de los derechos de todos los trabajadores. Dichos derechos no son concesiones de un estado o un contratante, sino de requerimientos justos que proceden directamente de esta dignidad. Por ejemplo, el sueldo no conlleva solamente la compensación por la energía utilizada en la elaboración de un producto o servicio, sino más bien, es el medio necesario por el cual el empleado pueda vivir una vida digna con su familia acorde al planteamiento del Imago Dei.

3) La centralidad ética en la organización

La organización interna de los grupos empresariales y las áreas de gestión humana deberían difundir y aplicar esta primacía de la dignidad del ser humano. De tal forma que a estos departamentos les convendría diseñar descriptivos de cargos enfocados en promover el desarrollo integral de las personas (cosa en Ecuador no es muy común), más no hacia el cumplimiento de sus objetivos. Por tanto, estas estructuras tendrán el objetivo de fomentar la participación, el respeto, la seguridad y la posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las empresas, a la luz de la fe, vuelven vida el propósito principal planteado en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, llamado el “Buen Vivir”, concepto que surge de la promoción del Bien Común en todo el territorio ecuatoriano

Es así que la afirmación de que la persona es Imago Dei, deja de ser una fórmula de piedad, sino que se vuelve una piedra angular de donde parte la DSI y plantea la construcción de la ética del trabajo en su forma más pura. Constituyendo así, la defensa más fuerte de la dignidad intrínseca del empleado, para exigir que cualquier sistema económico o forma de organización laboral reconozca y respete al ser humano como sujeto, fin y medida de toda actividad productiva. De esta forma, y considerando la estrecha fe del pueblo ecuatoriano deberíamos plantearnos como promotores principales de este principio en el cual se garantice siempre que el trabajo sirva al hombre, y deje de pasar lo que siempre pasa cada que avanzan las tecnologías y la innovación, donde cada vez nos hemos vuelto más y más esclavos del trabajo.

1.2 Concepto de gestión humana: definiciones y evolución en la literatura académica desde los documentos de la Iglesia católica

El campo de la Gestión Humana ha experimentado una profunda evolución en la literatura académica, pasando de una visión puramente administrativa a una perspectiva estratégica y en ocasiones “humanista”. Sin embargo, mucho antes del estudio de Elton Mayo, la tradición católica ha mostrado una postura constante y muy crítica sobre el ser humano, el cual jamás puede reducirse a un “recurso” o un “medio” para crear un producto o servicio. Es así que la Doctrina Social, a través de varios documentos, ha proporcionado un marco ético fundamental que anticipa y cuestiona las visiones instrumentalistas de esta disciplina administrativa.

1.2.1 Evolución del concepto en la literatura académica

El concepto de Gestión Humana ha atravesado por, se podría decir, tres fases en la literatura especializada:

Administración de Personal (Pre-1980s): es la etapa inicial de este campo, ya que el enfoque era fundamentalmente operativo y transaccional, donde al trabajador se lo presentaba como un costo que debía ser reducido y administrado mediante las tareas de nómina, reclutamiento básico y control disciplinario. Por tanto, la visión que tenían los dueños de las empresas sobre sus colaboradores era contractual y burocrática, tratándolos como factores pasivos de producción.

Gestión de Recursos Humanos (o en ingles Human Resource Management HRM) (1980s - 2000s): que nace con el auge la competencia global y la teoría de la gestión estratégica, donde el trabajador paso a ser visto como un recurso valioso (capital humano); razón por la cual la Gestión Humana se dedicó a alinear sus prácticas de personal hacia la formación, las compensaciones, la evaluación del desempeño, de tal forma que estas prácticas fomentan el calce de los objetivos estratégicos. Boxall & Purcell en 2003 plantean que, en esta etapa, aunque se reconoce la importancia del compromiso de los colaboradores, en el fondo la perspectiva sigue siendo instrumental, es decir, el recurso humano se gestiona para obtener una ventaja competitiva.

Gestión Estratégica y Humanista (Post-2000s): Actualmente las corrientes más recientes intentan integrar la ética y la sostenibilidad, por tanto, conceptos como Gestión de personas, Gestión de Talento Humano, Gestión de Capital Humano tratan de diferenciar a los trabajadores de otros recursos (financiero o material), reconociendo las capacidades intrínsecas del ser humano como su creatividad y su necesidad de desarrollo integral. De tal manera que esta etapa se acerca más a una visión humanista, aunque no se logre desvincular de las métricas de rentabilidad.

1.2.2 La DSI como marco ético crítico: de la administración al sujeto

Es necesario recordar que los documentos de la Iglesia Católica se enfocan en la ética del ser humano, pero no en la administración y aún

así proporcionan un marco que antecede a las deficiencias de las visiones instrumentalistas que vimos anteriormente, pero se profundizan un poco más.

1) Crítica al instrumentalismo y el concepto de recurso

La Doctrina Social de la Iglesia desde la Encíclica *Laborem Exercens* de Juan Pablo II de 1981, plantea la primacía de la dimensión subjetiva del trabajo. Es de aquí que se considera al trabajador como el sujeto de la actividad económica, no un recurso, aunque hay que recordar que la Gestión Humana en sus inicios define a los empleados como “recursos humanos” queda cuestionada desde los siguientes planteamientos:

- La dignidad intrínseca del ser humano porque no depende de la utilidad o productividad, por lo que una gestión verdaderamente humana no debería ser estratégica, sino ética.
- Se critica la cosificación de la persona, porque es tratada como un bien fungible, intercambiable y que se puede despreciar, pero la DSI propone que la gestión promueva el desarrollo integral de los empleados, incluso si esto no maximiza directamente el beneficio a corto plazo desde la perspectiva de Benedicto XVI.

1.2.3 Principios de la DSI como pilares de una gestión humanizante

Es interesante cuando se nota que es la iglesia la primera en plantear las primeras interrogantes sobre la gestión laboral desde el punto de vista del ser humano, y esto sucede con la Encíclica *Rerum Novarum* (Sobre la situación de los obreros) del santo padre León XIII en el 15 de mayo del año 1891, cuyo objetivo principal fue “Abordar las desigualdades y

los problemas que aquejan al ser humano desde la revolución industrial” y tal vez el resultado que surgió de todo esto es cuestionar por primera vez la relación entre empleado y empleador sobre lo justo y lo injusto. Todo esto mientras el resto del mundo quería hacerse de la vista gorda.

De aquí parten no solo los principios de la gestión humana sino más bien los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, tal cual los conocemos hoy en día debido a que marca un hito al abordar de manera sistemática la cuestión obrera y los desafíos generados por la revolución obrera, el capitalismo liberal y las ideologías socialistas. Lo cual ofrece un marco ético sólido y coherente para la gestión laboral y la organización empresarial, mostrando algo más allá de la legalidad y rentabilidad.

Bajo este marco, los principios cardinales que la DSI sugiere para una Gestión Humana con vocación ética son: Justicia, Solidaridad, Subsidiariedad y Bien Común. Dichos pilares planteados por la *Rerum Novarum* y posteriormente reforzados por las encíclicas posteriores de este pensamiento social, son conceptos detallados y sistematizados en el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2004). Ya que, al aplicar cada uno de estos paradigmas a la gestión laboral, la DSI ofrece una ruta ideal hacia una organización verdaderamente humana y sostenible. Es así que, el desafío académico de la Gestión Humana es integrar estas demandas éticas manteniendo su enfoque estratégico.

1) Primer principio: el bien común, la meta de las organizaciones

En este contexto, el bien común se presenta como el fin último de la sociedad, y por extensión a esta debería ser también el fin de toda

empresa. Esto no solo se refiere a la suma de bienes individuales, sino, al conjunto de condiciones de la vida social del ser humano que permite que tanto el individuo como cada miembro puedan alcanzar su propia perfección de una forma fácil y completa.

En la *Rerum Novarum* se insiste constantemente en que la actividad económica de las empresas debe siempre estar orientada a la justicia social y al bien de la comunidad.

En la Encíclica *Mater et Magistra* de Juan XXIII en 1961, amplía la reflexión del Bien Común, sobre un beneficio cualitativamente superior que involucra el progreso de las personas y el desarrollo de la sociedad dentro de un marco de orden moral con justicia y caridad.

Por otro lado, la Encíclica *Centesimus Annus* de Juan Pablo II en 1991, reconoce la legitimidad de las empresas y el beneficio de estas como herramientas necesarias para la generación de riqueza, pero insiste en que las organizaciones son comunidad de personas cuya meta es satisfacer las necesidades de una sociedad. Esta función social de la propiedad es un pilar central desde el punto de vista del engagement que anhelan crear los departamentos de talento humano.

En la encíclica *Caritas in Veritate* de Benedicto XVI del 2009, habla de desarrollo humano y la necesidad de una economía que opere desde el principio de la lógica del don, donde el trabajo es percibido como un don gratuito que se entrega y se recibe. Lo que en este contexto las empresas son llamadas a ser lugares de fraternidad en búsqueda constante del bien común.

Finalmente, santo padre Francisco en su encíclica Fratelli Tutti del 2020, criticó enérgicamente el individualismo y la lógica de mercado y recalca que el derecho a la libre empresa no debería sostenerse a costa de los derechos de los demás. Por lo que, las actividades empresariales tienen que enfocarse en el crecimiento de todos los actores sociales desde la fraternidad y la amistad.

- Aplicación en la gestión laboral: Desde esta visión, la finalidad de la empresa en la gestión de capital humano no debería enfocarse en maximizar el beneficio de los accionistas llamados también los stakeholder value, sino más bien en generar para todas las stakeholders que son los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y los accionistas, porque el beneficio económico es necesario, pero al final del día es solamente un medio para alcanzar el Bien Común. Las decisiones relacionadas con la inversión, los despidos, las fusiones o la automatización deben ser analizadas no solo desde su impacto financiero, sino también por cómo afectan a las condiciones de empleo (en este sentido, en las unidades de gestión de personal este punto es crítico porque actualmente en Ecuador, en muchas empresas no están profesionales idóneos en estos cargos o se han vuelto bomberos del día a día, lo cual no ayuda para solventar las consecuencias de estas condiciones) y al desarrollo de la comunidad. Es así que toda la gestión empresarial debe estructurar el trabajo de modo que permita contribuir activamente al logro de objetivos comunes desde un enfoque de propósito que trascienda las funciones individuales.

2) Segundo principio: la justicia, fundamento de las relaciones laborales

Este principio desde la DSI, aborda diversos paradigmas, siendo los más importantes para los entornos laborales la Justicia Conmutativa y la Justicia Social.

La Justicia Conmutativa tutela los intercambios entre individuos mediante el cumplimiento de los contratos y la equivalencia de lo que se da y se recibe, misma que en el campo laboral es la remuneración percibida por el conjunto de tareas completadas. Ahora desde el planteamiento de Juan Pablo II en la Encíclica *Laborem Exercens*, un salario no es justo si solo cubre la subsistencia del trabajador (en el caso de Ecuador durante el año 2025 es de un mínimo de \$ 470 dólares), sino que debe permitirle mantener dignamente a su familia y asegurar su futuro (en el caso de la canasta básica de Ecuador para agosto del 2025 es de \$813,88 dólares).

La Justicia Social, por el contrario, exige que las estructuras de la sociedad y las empresas garanticen la dignidad y los derechos de todos.

- Aplicación en la gestión laboral: Desde este punto de vista es necesario mencionar que: la gestión de compensaciones tiene que superar los mínimos legales planteados por el mal llamado “salario dingo”, con el fin de buscar una remuneración enfocada en el salario familiar justo y equitativo que respete la dignidad del *Imago Dei*; también se debe garantizar la seguridad e higiene en el trabajo (que en Ecuador si se cumple), y horarios que permitan la conciliación familiar (que hoy en día en algunos cargos tanto

del sector público como en el privado es muy complicado debido a la sobrecarga laboral o a la ausencia de un headcount). En términos de condiciones laborales, las empresas deben garantizar la seguridad e higiene laboral, aunque muchas veces se olvidan que también el descanso es importante, así como los horarios que permitan la conciliación familiar, que deben estar como exigencias directas a la justicia nacional. En cuanto a los procesos de selección, promoción y formación, actualmente en Ecuador no es común palpar discriminación en cuanto a motivos de género, raza o cultura y no por eso, dichos subsistemas son transparentes.

3) Tercer principio: la solidaridad, la interdependencia hecha virtud

El principio de Solidaridad nace del conocimiento de la humanidad, desde sus antecesores, lo que la vuelve una forma de familia interconectada. Y esta afirmación es la determinación que necesitamos para fomentar el bien común, como lo planteó Juan Pablo II en 1987, por el bien de todos y cada uno para que seamos verdaderamente responsables de todos. Ahora que el campo laboral, desde el un mundo globalizado y fracturado, la solidaridad es un deber moral que une y cohesiona a todo el personal de una organización entre sí y con la sociedad

- Aplicación a la gestión del trabajo: en cuanto a la Cultura de Cooperación, la gestión organizacional de los departamentos de relaciones laborales y los propietarios de las empresas, quienes deben desarrollar una cultura empresarial que promueva la ayuda

mutua, el trabajo en equipo, el respeto recíproco para superar el individualismo y la competitividad extrema. Además, la Solidaridad en términos de Responsabilidad Social, requiere que las empresas estén comprometidas no solamente con su personal directo, sino también con sus cadenas de suministro y las comunidades donde opera, según lo que propone Benedicto XVI en 2009, lo cual también incluye la protección al medio ambiente, la justicia en las relaciones con los proveedores y el rechazo rotundo al trabajo esclavo o infantil. Finalmente. Este principio promueve el diálogo y la colaboración entre los directivos y los empleados, que muchas veces son representados en los sindicatos o comités, para buscar soluciones en beneficio de toda la empresa.

4) Cuarto principio: la subsidiariedad, autonomía y apoyo en la organización

Para una gestión eficiente y respetuosa, este principio de Subsidiariedad es fundamental ya que afirma que una instancia superior (Gerencia General, Estado) no absorberá o quitara funciones que puedan ser realizadas satisfactoriamente por cargos o departamentos o instancias inferiores, sino que debería apoyarlas e impulsarlas cuando sea necesario, dada la sugerencia planteada por el Pontificio Consejo Justicia y Paz en 2004, así como por la lógica del Análisis de Cargos que se debe realizar en las empresas.

- Aplicación a la gestión del trabajo: la subsidiariedad se traduce como delegación efectiva y empoderamiento; las decisiones deberían tomarse al nivel más bajo y en medida de lo posible

cercano al trabajador, lo cual incentiva la responsabilidad, la creatividad y la iniciativa individual, reconociendo la competencia y dignidad del personal. De tal manera que al confiar en la capacidad de los individuos, se refuerza la capacidad de los equipos de trabajo para autogestionarse y resolver problemas de manera eficaz con la mínima intervención de la alta dirección en el establecimiento de objetivos estratégicos y en el apoyo de recursos, además hay que tener en cuenta que el micromanagement viola este principio.

Para concluir, es necesario mencionar que estos principios nacen desde la dignidad humana y ofrecen un modelo de gestión verdaderamente humano, ético y pragmático lo que invita a las organizaciones a trascender la miopía económica y a colocarse como una comunidad de personas, donde la búsqueda de la rentabilidad esta intrínsecamente ligada a esta dignidad y al desarrollo integral de todas las personas vinculadas. Es así que implementar estos principios debería ser el verdadero reto de los gestores de personal, permitiéndoles crear departamentos de talento humano humanizadores, y aquí es donde esta realidad organizacional recibe los importantes aportes de la Doctrina Social de la Iglesia al mundo contemporáneo de la organización y el trabajo.

1.3 Implicaciones para la ética empresarial y las políticas de talento humano desde la doctrina social de la Iglesia.

La revisión de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) sobre el mundo del trabajo y la empresa no es solamente un ejercicio teórico, sino que se ha

vuelto un imperativo moral que tiene implicaciones en la ética empresarial y en el diseño de las políticas de talento humano.

Dado que, al plantear la primacía del ser humano como Imago Dei (Juan Pablo II, 1981) la DSI plantea un modelo teórico que trasciende la visión utilitarista y contractual, exigiendo a las Áreas de Gestión Humana que se conviertan en Departamentos de Gestión Humana verdaderamente humanizantes.

1.3.1 Implicaciones para la Ética Empresarial: El Bien Común como Meta

La ética empresarial, vista desde la DSI, se aleja de la simple conformidad legal o de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dejando de entenderse como una estrategia de marketing, lo hace que el Bien Común se convierta en la finalidad intrínseca de la empresa (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2004). Considerando los siguientes elementos:

- a) Crítica de la prioridad absoluta del beneficio porque la ética empresarial católica niega que la maximización del beneficio para el accionista (shareholder value) sea el único o supremo fin. El beneficio es una condición de supervivencia y un signo de buena gestión, pero no el objetivo, ya que la prioridad es generar un valor social sostenible, con empleos dignos y desarrollar la comunidad.
- b) La empresa debería ser una comunidad ética, así como lo afirmó Benedicto XVI (2009), diciendo que la empresa es una "comunidad de personas" donde la lógica del don y la gratuidad

debe complementar la lógica del intercambio contractual. Esto implica que la ética empresarial debe fomentar una cultura de confianza, transparencia y fraternidad, donde las relaciones internas se rijan por la caridad en la verdad.

- c) El Destino Universal de los Bienes y de la Propiedad desde la función social de la propiedad de León XIII en 1891, compromete a los propietarios y administradores de capital a considerarlo como una administración para el bien de todos, protegiendo el medio ambiente como bien común de las futuras generaciones. La ética empresarial ha de integrar criterios ecológicos y sociales exigentes en toda su cadena de valor.

1.3.2 Implicaciones para las políticas de talento humano (PTH): dignidad y desarrollo

Las Políticas de Talento Humano fundamentadas en la Doctrina Social de la Iglesia, pueden convertirse en garantes de la dignidad del trabajador y así dejan de ser solamente herramientas estratégicas. Estos planteamientos se pueden sustentar de la siguiente manera:

- a) Las políticas salariales y compensaciones deben surgir desde el principio de justicia, garantizando no solo un salario competitivo sino, primariamente, un salario suficiente y digno que permita al trabajador y a su familia una vida plena (Juan Pablo II, 1981); lo cual va más allá del de las remuneraciones mínimas sectoriales, exigiendo sistemas de compensación transparentes y equitativos que eliminen brechas injustificadas.

- b) Las políticas de Desarrollo Integral y Formación donde se debe reflejar el concepto del trabajo como vocación y camino de santificación, por tanto, estas regulaciones conviene orientarse al crecimiento integral del empleado, no solo a las habilidades necesarias para la empresa, lo cual incluye el apoyo y fomento de la formación ética, cultural y personal, reconociendo su valor como persona antes que como trabajador.
- c) Los principios de Subsidiariedad y Participación en las políticas de organización del trabajo y de toma de decisiones permiten implementar políticas de empoderamiento, delegación efectiva y autonomía en los equipos de alto desempeño ya que se puede fortalecer el diálogo y la participación y la corresponsabilidad.
- d) La DSI defiende el derecho al descanso como esencial para la dignidad humana, por lo que las políticas de gestión humana deben asegurar que en los reglamentos internos de trabajo existan elementos de flexibilidad laboral, licencias parentales adecuadas y horarios que permitan la conciliación efectiva de la vida laboral y familiar, reconociendo a la familia como la célula fundamental de la sociedad, y esto a su vez fortalece una manifestación concreta de la solidaridad (Juan Pablo II, 1987) dentro de la organización.

Por lo tanto la DSI recomienda a la ética empresarial a servir a la persona desde a las Políticas de Talento Humano para que sean diseñadas como instrumentos de justicia y desarrollo humano, porque la gestión no es solo la búsqueda de la eficiencia, sino la práctica de la virtud social

dentro de la empresa, transformando el lugar de trabajo en un espacio de civilización del amor, de la cual hablan mucho los evangelios.

1.3.3 Un marco de convergencia: ética, estrategia y trascendencia

Los estudios previos han establecido que la Gestión Humana (GH), bajo la óptica de la DSI, la lleva a trascender la lógica de la rentabilidad y se puede convertir en un espacio de desarrollo integral y dignidad para el trabajador, quien siempre es el sujeto de la actividad económica según lo planteado por la *Laborem Exercens* de Juan Pablo II en 1981. La DSI exige una GH que promueva la justicia, la solidaridad y el bien común, transformando la empresa en una comunidad de personas (*Caritas in Veritate*, Benedicto XVI, 2009). No obstante, para alcanzar esta gestión humanizante, es necesaria una herramienta que contemple la dimensión más profunda del ser humano: la Inteligencia Espiritual (IE), definida en la literatura académica como la capacidad de experimentar e integrar el sentido, el propósito y los valores fundamentales en la vida de una persona (Zohar & Marshall, 2000), convirtiéndose en un vehículo psicológico que permite al individuo experimentar la trascendencia desde una conexión triple:

- a) Desde el Fundamento Trascendente donde la DSI proporciona el marco ético y teleológico del ¿por qué? y el ¿para qué? del trabajo, fijando la dignidad en el concepto del *Imago Dei*.
- b) Desde el Propósito y Sentido proporcionado por la Inteligencia Espiritual que se convierte en el mecanismo individual para que el trabajador no solo conozca la ética de la DSI, sino que la experimente, donde al activarla el empleado puede encontrar

sentido y vocación en su labor, llevándolo más allá de la rutina y alineando sus acciones con valores superiores (Benedicto XVI, 2009).

- c) Desde la Aplicación Práctica de la gestión humana que se transforma en el instrumento estratégico que diseña las políticas de talento en todos los subsistemas para que estas se enfoquen en cultivar la IE y de esta manera se fomente la autonomía (subsidiariedad) y el propósito compartido (bien común) y de esta forma se estimule la inteligencia espiritual de sus colaboradores.

Para terminar, la Inteligencia Espiritual es la palanca que permite al trabajador vivir la dignidad que la Doctrina Social de la Iglesia demanda y que las unidades de Gestión Humana tienen el deber de proteger y fomentar en coordinación con los líderes y/o propietarios de las empresas y las instituciones ya que esta integración promete ir más allá de la vana satisfacción laboral y busca la realización plena de la persona en y a través del trabajo.

CAPÍTULO II

2 LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL EN LA DE GESTIÓN HUMANA

La gestión de personal ha progresado más allá de la simple administración de recursos, reconociendo al empleado no solo por sus habilidades técnicas (IQ) y emocionales (IEmo), sino como un individuo integral motivado por la búsqueda de significado y propósito. Esta perspectiva integral, enfatizada por los retos contemporáneos requiere la incorporación de una dimensión que históricamente se ha relegado a la esfera privada: la Inteligencia Espiritual (IE), esta forma de inteligencia humana, determina la manera en que las personas encuentran significado y propósito en la vida, en el trabajo (Zohar & Marshall, 2000).

Es así que, la inteligencia espiritual es la capacidad de una persona para conectarse con la conciencia de significado, propósito y valores y vivir de acuerdo a ella. No se refiere a una inteligencia religiosa, sino a la capacidad innata para trascender lo material y establecer conexión con interrogantes fundamentales sobre la existencia y el propio lugar en el mundo (Emmons, 2000). Esta habilidad impacta la resiliencia, la empatía, la integridad y la perspectiva sistémica, atributos que son progresivamente apreciados en todos los estratos de una organización. Autores como Covey (2004) la denominaron "inteligencia central" y la consideraron más importante de todas, dado que dirige el funcionamiento de las demás inteligencias. Por tanto, la incorporación de la inteligencia espiritual en la Gestión Humana sugiere un cambio de

paradigma: transitar de considerar a los empleados como simples recursos a reconocerlos como seres humanos completos que buscan un trabajo con significado.

Su implementación puede revolucionar prácticas fundamentales como el liderazgo, la selección de personal, el desarrollo de equipos y la cultura organizacional ya que permite promover la inteligencia espiritual en el entorno laboral y no solo puede incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento individual, sino también crear organizaciones más éticas, conscientes y sostenibles que pueden prosperar mucho mejor en el largo plazo priorizando el propósito personal de sus integrantes con una misión corporativa (Kaur et al., 2013). Este texto examinará, por consiguiente, la importancia de la inteligencia espiritual y su influencia sobre las estrategias y prácticas de la gestión del talento humano actual.

2.1 La inteligencia espiritual como imperativo organizacional

Considerando que el mundo en el que vivimos es más cambiante, las tecnologías se renuevan con mayor rapidez cada mes o cada día, los entornos empresariales y laborales se han vuelto volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, o también llamados entornos VUCA, las empresas exploran nuevas vías para desarrollar la resiliencia, el compromiso y la innovación. Más allá de las métricas convencionales de desempeño, surge un nuevo paradigma: la inteligencia espiritual (IE) como necesidad estratégica. Más allá de connotaciones religiosas, la inteligencia espiritual en el ámbito organizacional implica la capacidad de las personas y los grupos para hallar significado y propósito en el

trabajo, integrando sus valores personales con los de la organización y actuando con integridad y compasión.

La inteligencia espiritual proporciona a los empleados un marco para la resiliencia, para afrontar la adversidad con una perspectiva más amplia y un sentido de propósito que va más allá de los desafíos cotidianos. Las empresas que desarrollan esta inteligencia obtienen empleados más satisfechos y comprometidos, con menor rotación y mayor colaboración y creatividad.

2.1.1 Características y beneficios de la inteligencia espiritual en la empresa

La inteligencia espiritual se expresa mediante un conjunto de habilidades y cualidades que, al ser integradas en la cultura corporativa, producen beneficios tangibles. Danah Zohar e Ian Marshall, reconocidos como pioneros en el desarrollo del concepto, la definen como la inteligencia que utilizamos para abordar y resolver problemas relacionados con el sentido y el valor.

Las características que la inteligencia espiritual aporta en la empresa son:

- Autoconciencia profunda que permite el conocimiento de las propias creencias, valores y de lo que impulsa un sentido de propósito.
- Visión y liderazgo basados en valores para desarrollar la capacidad de actuar desde principios y creencias profundas, inspirando a otros con una visión con propósito.

- Compasión y empatía permiten conectar con los otros seres humanos a un nivel profundo, fomentando relaciones basadas en el respeto y la comprensión.
- Holismo para ver patrones y conexiones más amplias, entendiendo el rol de la organización en un ecosistema social y ambiental.
- Resiliencia ante la adversidad con el fin de aprender de los fracasos y encontrar significado en las dificultades.

La integración de estas características crea un clima organizacional más positivo y ético donde el personal se siente más conectado con su trabajo y con la misión de la empresa, lo que lleva a una mayor motivación intrínseca; en los equipos de trabajo, fomenta la confianza y la seguridad psicológica, elementos cruciales para la innovación; a nivel organizacional, fomenta la reputación corporativa y la lealtad del cliente, al operar desde un marco de autenticidad y responsabilidad social.

2.1.2 El rol del liderazgo en el fomento de la inteligencia espiritual

El desarrollo de una cultura organizacional espiritualmente inteligente depende en gran medida del liderazgo. Los líderes con una alta inteligencia espiritual son capaces de crear un entorno donde los empleados se sientan valorados como seres humanos integrales, no solo como recursos productivos.

Estos líderes permiten inspirar un propósito compartido ya que articulan una visión que va más allá de los beneficios económicos, conectando el trabajo diario de los empleados con un objetivo mayor y significativo.

Además, fomentan la autenticidad porque lideran con el ejemplo, mostrando vulnerabilidad y coherencia entre sus palabras y acciones, lo que genera confianza. Promueven el bienestar integral al implementar políticas y programas que apoyan el desarrollo personal y el equilibrio entre la vida laboral y personal, reconociendo la importancia de la salud mental y emocional. Y de esta forma la Toma decisiones son más éticas porque se guían por un fuerte compás moral, considerando el impacto de sus decisiones en todos los grupos de interés (stakeholders), incluyendo empleados, clientes, la comunidad y el medio ambiente.

Así, este tipo de inteligencia puede dejar de ser un elemento adicionado a la organización para volverse una necesidad estratégica en las organizaciones de este siglo, lo que crea un ambiente laboral con propósito, valores éticos y empatía, llevándolas a espacios más eficientes y rentables, aportando a un mundo laboral más humano y sostenible.

2.2 Objetivo y estructura del análisis

El objetivo principal de este análisis es investigar cómo la Inteligencia Espiritual puede ser integrada y evaluada de manera eficaz en los subsistemas de Gestión del Talento Humano. Este proceso requiere ir más allá de la teoría y proponer mecanismos prácticos en los cimientos de la administración de personas. Por lo cual, la aplicación de la IE no puede ser un evento aislado; debe permear todos los subsistemas del ciclo de vida del talento, desde la incorporación hasta el desarrollo y la desvinculación como se describe a continuación:

2.2.1 Aplicación en la selección y contratación de personal

El subsistema de Selección y Reclutamiento siempre se ha enfocado en el CI (habilidades duras) y la IEmo (habilidades blandas). Pero la incorporación de la Inteligencia Espiritual (IE) supone un cambio de paradigma en la contratación, hacia personas que no solo tengan las capacidades, sino la coherencia ética y el propósito para desarrollar una cultura con significado.

La implementación de la inteligencia emocional en el proceso de reclutamiento no tiene como objetivo evaluar la religiosidad del candidato, sino más bien su capacidad para operar desde un marco de sentido profundo y una autoconciencia ética. Estos criterios son cruciales para el Modelo de Gestión Humana Trascendente (GHT), que prioriza la dignidad de la persona y el Bien Común. Estos criterios se pueden agrupar en las siguientes dimensiones (King, 2008; Amram & Dryer, 2008):

Tabla 1. Criterios de selección

Tabla 1. Criterio de IE	Definición y Significado Organizacional	Preguntas Clave en la Entrevista
Coherencia de Valores y Propósito	La claridad con la que el candidato articula sus valores y cómo su trabajo se alinea con su misión de vida. Busca minimizar la alienación laboral.	"Describa una situación en la que tuvo que elegir entre un beneficio personal rápido y mantener sus principios. ¿Cuál fue el resultado?"

Pensamiento Existencial Crítico	Capacidad para reflexionar profundamente sobre los desafíos, buscar la verdad y cuestionar el <i>status quo</i> para encontrar soluciones éticas y de largo plazo.	"¿Cuál es el propósito más profundo de esta industria o rol, más allá del beneficio económico?"
Conciencia Trascendente / Interconexión	Sentido de conexión con un todo mayor (la misión de la empresa, la comunidad, la sociedad). Fomenta la solidaridad y el trabajo en equipo.	"Cuénteme de un momento en que su trabajo impactó positivamente en alguien fuera de su equipo o departamento."
Capacidad de Afrontamiento y Resiliencia	La habilidad para encontrar significado en el fracaso, el dolor o la adversidad, lo que se traduce en una resiliencia superior al estrés.	"Describa un error o fracaso significativo. ¿Cuál fue el aprendizaje que lo convirtió en un activo para su desarrollo?"

Nota. Elaboración propia

Los criterios espirituales en la contratación no buscan evaluar la religiosidad o la afiliación a un credo, sino más bien la alineación de las capacidades existenciales del candidato con la misión trascendente de la organización, estos criterios incluyen:

- a) Claridad del propósito vital y laboral (Meaning and Purpose): evalúa si el candidato ha reflexionado sobre su propósito de vida y si su trabajo es visto como una vocación o simplemente como un medio para un fin, tal forma que un alto nivel de IE asegura que el candidato no abandonará el rol ante el primer desafío (King et al., 2012).

- b) Coherencia de valores y sentido de la ética (Personal Gracing): evalúa la capacidad del candidato para manifestar consistentemente valores como la justicia, la compasión y la humildad, lo cual es importante en roles de liderazgo, donde la integridad guía la toma de decisiones complejas (Emmons, 1999).
- c) Pensamiento existencial crítico y resiliencia trascendente: la capacidad de una persona para afrontar la adversidad y aprender o encontrarle un sentido a los problemas, lo que anticipa la habilidad de la persona para manejar el estrés y el agotamiento laboral al ubicarlos en un contexto más amplio de propósito (Zohar & Marshall, 2000).
- d) Conciencia de interdependencia y de servicio: se evalúa la orientación del candidato al servicio de los demás y su conciencia de que el éxito personal depende del bien común de la organización.

Para incorporar estos criterios en el reclutamiento, los gestores de talento utilizan una combinación de herramientas cualitativas y psicométricas:

Tabla 2. Herramientas cualitativas en selección

Instrumento	Enfoque de Evaluación	Preguntas Conductuales Clave
Entrevistas por Competencias (IE)	Evaluar la manifestación de la IE en el comportamiento pasado.	"Hábleme de una situación en la que tuvo que tomar una decisión difícil que iba en contra de sus intereses, pero que era lo

		éticamente correcto para la misión de la empresa."
Escalas de Medir la autopercepción Autoinforme (p. ej., de las capacidades SISRI-24) trascendentes.		Ítems sobre el grado de acuerdo con afirmaciones como: "Mi trabajo me da un sentido de propósito en la vida" (Amram & Dryer, 2008).
Ejercicios de candidato maneja dilemas éticos y de significado.	Observar cómo el candidato maneja dilemas éticos y de significado.	Simular un escenario donde el candidato debe equilibrar la ganancia económica con el impacto social o ambiental del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

2.2.2 Aplicación en formación y desarrollo

La Inteligencia Espiritual (IE) representa una evolución en la formación y el desarrollo corporativo, moviendo el foco de la adquisición de habilidades técnicas y emocionales a la alineación del propósito individual con el organizacional. En este subsistema, la IE se utiliza para asegurar que el desarrollo del empleado no solo se traduzca en mayor productividad, sino en un mayor sentido de significado, resiliencia y compromiso ético. Los programas de desarrollo espiritual buscan cultivar las capacidades de trascendencia y sentido que constituyen la IE (Amram & Dryer, 2008).

1) Objetivos y diseño de programas de desarrollo espiritual

La incorporación de la IE a la capacitación se inicia con el descubrimiento de la finalidad del trabajador en la labor, siendo éste más resiliente y productivo, cuyos objetivos de estos programas son:

- a) Estimular el pensamiento existencial crítico: apunta a crecer la habilidad de los empleados y líderes para pensar en los valores que están en juego en sus decisiones y conocer las consecuencias éticas de su labor (King, 2008).
- b) El cultivo de la conciencia trascendente: para fortalecer la capacidad de vivir la conexión con los otros, la organización y la misión social, desarrollando el Liderazgo de Servicio.
- c) "El amor es ciego". Fortalecimiento de la resiliencia y el afrontamiento: Facilita a los empleados encuentren sentido a los retos, reduciendo el burnout y mejorando la satisfacción laboral.

El diseño de estos programas a menudo utiliza metodologías agnósticas y se centra en la práctica del Mindfulness y la Contemplación las cuales se centran en la atención plena para mejorar la Conciencia Trascendente y reducir el estrés, lo que permite a los líderes tomar decisiones con mayor claridad; también en el Coaching Basado en Valores y Propósito cuyas sesiones individuales o grupales están orientadas a ayudar a los empleados a articular su propósito vital y diseñar un plan de carrera que sea coherente; los Diálogos Éticos y de Sentido crean espacios seguros para debatir dilemas morales complejos, fomentando el Pensamiento Existencial Crítico para reforzar los valores de la empresa.

2.2.3 *Aplicación en la evaluación del desempeño*

El subsistema de Evaluación del Desempeño se está transformando, pasando de la medición de resultados a la evaluación de la manera y el impacto de la contribución. Es aquí donde la Inteligencia Espiritual (IE) se convierte en un constructo vital para garantizar que el desempeño sea efectivo y ético, coherente y sostenible (Amram & Dryer, 2008). Incorporar la IE a la evaluación significa medir la habilidad del colaborador de expresar su propósito y valores trascendentes en el día a día.

1) **Indicadores de inteligencia espiritual en la evaluación**

La evaluación del desempeño basada en la IE se centra en indicadores que reflejan las capacidades de trascendencia, propósito y coherencia ética del empleado. Estos indicadores deben ser operacionales y observables:

Tabla 3. Indicadores de IE en evaluación

Indicador de IE	Definición y Manifestación Observable	Vinculación a la IE
Resiliencia Trascendente	La capacidad de mantener una perspectiva positiva y encontrar significado o lección en fracasos o adversidades laborales.	Demostrada al recuperarse rápidamente de errores y al utilizarlos para mejorar, en lugar de desmoralizarse (Zohar & Marshall, 2000).
Coherencia Ética	La alineación visible entre los valores personales declarados y la conducta	Medida por la frecuencia de acciones éticas y la toma de decisiones que priorizan la

	profesional, especialmente en situaciones de dilema.	integridad sobre la conveniencia a corto plazo (Emmons, 1999).
Contribución al Significado Común	La habilidad del empleado para vincular su trabajo diario con la misión y el impacto social más amplio de la organización.	Observada en la calidad de las propuestas que reflejan el propósito corporativo y la motivación para el servicio (King et al., 2012).
Liderazgo de Servicio / Empatía Trascendente	El enfoque en apoyar el desarrollo y el bienestar de los compañeros y subordinados, viendo a los demás como sujetos valiosos.	Reflejado en la calidad del coaching proporcionado a otros y en la retroalimentación constructiva que promueve el crecimiento integral.

Nota. Elaboración propia.

La objetividad, la IE debe ser evaluada a través de una combinación de métricas que capturan tanto la conducta observable como el impacto percibido:

2) Métricas cualitativas (evaluación del cómo)

Estas métricas son críticas para la IE, ya que capturan el proceso, la intención y la coherencia ética del desempeño:

- a) Evaluación 360° sobre valores: Se recopila la retroalimentación de los jefes inmediatos, pares y subordinados para enfocarse en la integridad, la humildad y la compasión del colaborador. Por ejemplo, se pueden hacer las siguientes preguntas: "¿Con qué frecuencia el evaluado actúa con justicia incluso cuando es

impopular?" o "¿El evaluado demuestra respeto por el bienestar de los compañeros al fijar objetivos?".

- b) Narrativa de resiliencia y aprendizaje: El empleado debe documentar dos o tres situaciones difíciles del período (fracasos, conflictos o crisis) y explicar cómo su respuesta se alineó con los valores de la misión de la empresa y qué aprendizaje trascendente obtuvo. Esto evalúa el Pensamiento Existencial Crítico (King, 2008).
- c) Análisis de casos de dilema ético: En la autoevaluación o entrevista, el empleado reflexiona sobre dilemas éticos enfrentados, explicando la deliberación y el resultado, lo que permite valorar la profundidad de la reflexión y la elección de la solución con mayor bien común.

3) Métricas cuantitativas (evaluación del impacto)

Aunque la IE es cualitativa, su impacto se traduce en resultados cuantificables que miden el bienestar y el engagement:

- a) Índice de clima ético (ICE): cuya puntuación promedio que se obtiene en las encuestas aplicadas a los empleados, busca medir la percepción de justicia, transparencia y respeto por la dignidad en el equipo o departamento del evaluado.
- b) Rotación voluntaria y absentismo del equipo: Los líderes con alta IE presentan equipos con menor rotación voluntaria y menos absentismo, ya que fortalecen el bienestar y el sentido de pertenencia (Amram & Dryer, 2008).

- c) Métricas de servicio al cliente: En roles de servicio al cliente, la IE está vinculada a la empatía. Se pueden correlacionar las puntuaciones de IE con métricas de servicio al cliente (CSAT, NPS), buscando una mayor puntuación en aquellos que demuestran una orientación al servicio auténtica y no solo transaccional.

2.3 Aplicación en el clima laboral

El clima organizacional son las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas, procedimientos y sistemas de recompensa de la organización. La incorporación de la Inteligencia Espiritual (IE) y la Espiritualidad en el Lugar de Trabajo (Workplace Spirituality) ha demostrado ser un elemento relevante para generar un ambiente que fomente la satisfacción, el compromiso y el bienestar (Pawar, 2009). Esta aplicación busca transformar la cultura para crear un ambiente laboral que reconozca a la persona en su totalidad, con su búsqueda de significado y propósito trascendente.

La Espiritualidad en el Lugar de Trabajo: La espiritualidad en el trabajo implica incorporar valores y creencias personales al mundo laboral. Esto significa buscarle un sentido a lo que se hace día a día, preocuparse por el bienestar de los colaboradores. La espiritualidad en el trabajo se puede expresar con prácticas que promueven la reflexión, la empatía y la colaboración, creando un ambiente laboral más espiritual y productivo. Estudios han revelado que incorporar la espiritualidad al trabajo mejora la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los trabajadores. Además, las empresas con espíritu tienden a tener

menos estrés laboral y más cohesión de equipo. Pero la espiritualidad en el trabajo no es religión; se refiere a algo más amplio que la religión, a la experiencia humana y la búsqueda de sentido en el trabajo. Establecer políticas y prácticas que valoren la diversidad de creencias y valores puede contribuir a crear un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. En definitiva, la espiritualidad en el trabajo es un camino capaz de transformar la experiencia laboral, integrando el crecimiento personal y profesional con el bienestar colectivo en las organizaciones. la espiritualidad en el trabajo no es religión ni proselitismo, sino la creación de un ambiente que cultive tres dimensiones:

1. Sentido y significado: son atribuciones de la vida, las cosas, y la finalidad como la dirección que le orienta la vida, lo que se desea alcanzar, por lo que la búsqueda de sentido influye en el bienestar psicológico, la motivación y la capacidad de afrontar la adversidad. En este sentido, es interesante explorar cómo estos conceptos se manifiestan en diversas dimensiones humanas, como la identidad, las relaciones interpersonales y la autorrealización.
2. Conexión y comunidad: se plantea como el sentimiento de interconexión en los espacios informales y formales del personal, la organización y el entorno. Mientras que la sociedad es un grupo de personas que comparten características, intereses o valores en común, creando un sentido de pertenencia y cohesión social. La codependencia entre conexión y comunidad es esencial para el desarrollo social y cultural. El establecimiento de relaciones significativas entre los integrantes de una comunidad puede fortalecer la colaboración y el apoyo mutuo y, por ende, el

bienestar colectivo. Además, la conexión por medios virtuales ha revolucionado la forma en que las comunidades se organizan y comunican, dando voz e ampliando las redes de apoyo. En ese sentido, vale la pena analizar cómo las formas de relacionamiento impactan en la cohesión social y en la capacidad de los ciudadanos de participar en la sociedad. Fomentar lugares de encuentro y discusión fortalece la identidad comunitaria y permite el surgimiento de acciones que den respuesta a las necesidades y aspiraciones de la comunidad. El sentimiento de conexión con los compañeros, la organización y la comunidad externa favorece la compasión, la solidaridad y la autenticidad en las relaciones.

3. La vida interior es el conjunto de experiencias, pensamientos y procesos mentales que se desarrollan en la psique del ser humano, lo que implica la reflexión, la conciencia de uno mismo y el crecimiento emocional, esenciales para la comprensión de la identidad y el bienestar psicológico, por lo cual, la vida interior es la vida de la mente, los sentimientos y los valores que determinan el comportamiento de una persona. Además, es un lugar de conversación interna que posibilita la creación de sentidos y la construcción de historias. El abordaje de la vida interior es de interés para la psicología, la filosofía, la sociología... porque ofrece una mirada comprensiva de la experiencia humana. En definitiva, la vida interior es un aspecto fundamental de la vida humana que necesita ser estudiada con rigor por el influjo que tiene sobre la salud mental y las relaciones humanas. La posibilidad de alimentar con el trabajo la vida interior significa

que los trabajadores pueden ser auténticos y vivir sus valores sin temor a ser castigados.

Impacto en la Satisfacción Laboral y el Compromiso: La correlación entre un clima organizacional con alta espiritualidad y los resultados del negocio es robusta, particularmente en la satisfacción y el compromiso:

1. Satisfacción Laboral: La IE influye en la satisfacción laboral, ya que satisface necesidades humanas superiores (Maslow) y motivaciones intrínsecas (Deci & Ryan).
 - a) Satisfacción intrínseca: Cuando el trabajo tiene significado (IE), la recompensa no es solo el sueldo. Los empleados se sienten realizados si saben que su trabajo marca la diferencia (King et al., 2012). Y esto es esencial para la retención de talento, porque el dinero no puede comprar el propósito.
 - b) Reducción del Burnout: Un clima que fomenta la Conciencia Trascendente (Amram & Dryer, 2008) ayuda a los empleados a contextualizar el estrés. Al ver los desafíos como parte de un panorama más amplio, la IE activa la resiliencia, disminuyendo la frustración y aumentando la satisfacción general.
2. Compromiso organizacional: El compromiso pasa de ser transaccional (continuación) a afectivo y normativo (moral e identificado con los valores).
 - a. Compromiso afectivo: Un ambiente espiritual genera pertenencia. Los empleados se sienten valorados como personas, no como recursos, lo que genera un vínculo emocional con la empresa.

- b. Comportamiento cívico organizacional (OCB): La alta IE en un clima de apoyo espiritual predice comportamientos de ayuda, cooperación y voluntariado que van más allá de la descripción del puesto. Esto mejora la cohesión del equipo y la eficacia operativa general.

Finalmente, la incorporación de la inteligencia emocional significa que la gestión de recursos humanos se convierte en la principal constructora de una cultura organizacional con propósito. Esta evolución del lugar de trabajo hace que este sea un lugar donde la gente no solo trabaja para vivir, sino que trabaja para contribuir, para hacer la diferencia. La revisión de los instrumentos psicométricos existentes y sus adaptaciones al mundo empresarial es esencial para apoyar esta transformación con rigor y evitar que se quede en una aspiración.

CAPÍTULO III

3 EL ROL DEL PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA: INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL Y LA DSI

La gestión de recursos humanos pasó de ser una función administrativa a ser una función estratégica para el éxito de la organización. Este cambio significa que el profesional ya no gestiona el talento, sino que lo cultiva desde la humanidad. Aquí es donde la inteligencia espiritual (IE) y la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) se unen para ofrecerle un marco ético y creativo con el que el gestor de personas puede convertir el lugar de trabajo en una comunidad preocupada por la eficiencia, pero también por el desarrollo integral y el bienestar de las personas. De este modo, el profesional de Gestión Humana (GH) del siglo XXI tiene un mandato ético y estratégico: trascender la gestión de recursos para convertirse en un agente de desarrollo humano integral. Este modelo requiere incorporar valores profundos que reconozcan al trabajador como ser humano, no como herramienta. La IE y la DSI proporcionan el marco conceptual y ético perfecto para esta transformación.

Históricamente, la GH se ha basado en la Inteligencia Cognitiva (IQ) para la eficiencia y la Inteligencia Emocional (IEmo) para el compromiso y el ambiente. Pero los modelos desarrollados con el pasar de los años, no alcanzan a resolver las crisis de sentido, la alienación laboral y los dilemas éticos del mundo empresarial actual. Y aquí es donde entra la Inteligencia Espiritual. La IE es la capacidad de un individuo para encontrar significado profundo y propósito en su trabajo,

utilizar una visión de interconexión para guiar sus acciones, y mantener una coherencia inquebrantable entre sus valores y su práctica profesional (Amram & Dryer, 2008). Es la IE la que impulsa la resiliencia ética y el compromiso sostenido.

Para garantizar que la inteligencia emocional se lleve a cabo con un rigor ético y una responsabilidad social adecuadas, es fundamental el respaldo filosófico de la doctrina social de la Iglesia. La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) presenta un conjunto de principios que permanecen relevantes y que sitúan en el núcleo de la gestión la dignidad inviolable de la persona humana, así como la primacía del trabajo sobre el capital, tal como se establece en la encíclica *Laborem Exercens*. Desde esta mirada, el profesional de Gestión Humana (GH) se convierte en un guardián de la dignidad, más que en un simple ejecutor de tareas administrativas, con el objetivo de asegurar que las políticas y subsistemas de personal impulsen el Desarrollo Humano del trabajador, el Bien Común y la justicia social en la empresa.

El propósito de este estudio es perfilar y caracterizar el profesional de Gestión Humana en un modelo integrado. La combinación de la capacidad trascendente (IE) con la ética (DSI) crea un nuevo nivel de excelencia profesional. Se abordará la necesidad de que este gestor evolucione, dejando de lado la dependencia en la pericia técnica para convertirse en un líder de servicio, facilitador del propósito de la organización. Esto implica saber diseñar culturas organizacionales que combinen la productividad con la dimensión humana. Este profesional es constructor de organizaciones con ética y sentido en el trabajo, las palancas de un desempeño sostenible.

3.1 Perfil del profesional de gestión humana en el siglo XXI

El rol del profesional de Gestión Humana es muy diferente en el siglo XXI. Históricamente, el rol del gestor de talento ha sido administrativo, legal y transaccional. Hoy en día se le exige a este profesional ir más allá, siendo arquitecto cultural y guía ético de la organización. Este cambio implica sugerir un nuevo perfil de competencias, donde las habilidades humanas y espirituales toman mayor importancia que las competencias técnicas.

3.1.1 Competencias técnicas vs. competencias humanas y espirituales

El perfil moderno de GH requiere un equilibrio entre el saber hacer (técnico) y el saber ser (humano y espiritual).

Competencias técnicas (El fundamento operativo): Estas competencias son esenciales para la eficiencia y el cumplimiento normativo. Incluyen:

- a) Dominio legal y regulatorio: Conocimiento de la legislación laboral, seguridad social y gestión de riesgos.
- b) Gestión de datos y analítica (HR Analytics): Uso de datos para la toma de decisiones estratégicas en reclutamiento, compensación y turnover.
- c) Diseño organizacional y de procesos: Habilidad para estructurar puestos, flujos de trabajo y sistemas de compensación equitativos.

Competencias humanas y espirituales (El eje trascendente): Estas competencias reflejan la Inteligencia Espiritual (IE) del profesional y son cruciales para el desarrollo humano integral y la sostenibilidad ética de la organización:

- a) Empatía trascendente y compasión: La habilidad de percibir y responder a las necesidades profundas (existenciales, no solo superficiales) de los colaboradores, reconociéndolos como sujetos de dignidad (Amram & Dryer, 2008).
- b) Coherencia ética e integridad: La capacidad de mantener una alineación visible entre los valores personales y las políticas organizacionales, priorizando la justicia sobre la conveniencia (Emmons, 1999).
- c) Liderazgo de sentido y propósito: Habilidad para comunicar la misión de la organización de tal manera que inspire a los empleados a conectar su trabajo con un bien mayor, actuando como un facilitador del significado individual.
- d) Resiliencia y autenticidad: La capacidad de manejar la complejidad y el conflicto con calma, manteniendo la autenticidad y modelando la vulnerabilidad constructiva.

La diferencia clave es que las competencias técnicas garantizan que la organización funcione, mientras que las competencias humanas y espirituales aseguran que la organización funcione con alma y propósito.

3.1.2 El liderazgo servicial como modelo (Greenleaf, 1970)

El modelo que mejor encapsula el perfil de GH del siglo XXI es el Liderazgo Servicial (Servant Leadership) propuesto por Robert K. Greenleaf (1970). Este modelo se fundamenta en la premisa de que el líder, en este caso el profesional de GH, es primariamente un servidor.

Principios del liderazgo servicial aplicados a GH:

- a) **Prioridad al cuidado del otro:** La prueba fundamental del liderazgo servicial es si aquellos a quienes se sirve se vuelven, por su interrelación con el líder, más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más propensos a convertirse ellos mismos en servidores (Greenleaf, 1970).
- b) **Visión:** El gestor de talento debe tener una visión a largo plazo, anticipando no solo las necesidades del negocio, sino las implicaciones éticas de las decisiones sobre el bienestar de los empleados.
- c) **Conciencia:** El profesional de GH debe poseer una alta conciencia espiritual que le permita comprender las dinámicas de poder y actuar con integridad, reconociendo el valor intrínseco de cada persona.

En este modelo, el gestor de talento se convierte en guardián de la dignidad humana en la empresa. La finalidad de los subsistemas de RRHH (selección, evaluación, retribución) es contribuir al desarrollo integral del trabajador, creando las condiciones para que florezca la inteligencia emocional. Esto significa que el administrador debe ser el

primero en ser coherente con los valores y en servir sin esperar nada a cambio. La inteligencia emocional es el motor para que el gestor de talento sea un líder servidor auténtico.

3.2 Desafíos en la práctica

El profesional de Gestión Humana (GH) que intenta integrar la Inteligencia Espiritual (IE) y la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) en su práctica se enfrenta a desafíos inherentes a la colisión entre los valores del mercado y los valores humanos. Sin embargo, los casos de éxito demuestran que esta integración no solo es posible, sino que es un motor de sostenibilidad y compromiso.

Tensión entre productividad y espiritualidad

La tensión entre productividad y espiritualidad es un tema recurrente. Por un lado, la productividad se suele relacionar con la eficiencia, el rendimiento y la consecución de objetivos medibles. La espiritualidad a menudo implica la búsqueda de significado, la reflexión y el crecimiento personal. Dicha dicotomía puede llegar a generar conflictos en situaciones donde se priorice la maximización de resultados por encima del bienestar. Vale la pena explorar cómo pueden coexistir e interactuar estas dos dimensiones en un contexto que apoye el desarrollo personal y la efectividad en el trabajo.

La incorporación de prácticas espirituales en los lugares de trabajo podría generar un equilibrio que beneficie la productividad y el bienestar de las personas. En ese entendido, vale la pena indagar en modelos que posibiliten la conciliación de estos elementos y las consecuencias que

esto tiene para la cultura organizacional y la vida de las personas. La investigación en este campo puede aportar luz sobre cómo resolver creativamente la tensión entre productividad y espiritualidad.

El principal problema consiste en la contradicción entre la productividad a corto plazo y la espiritualidad o la ética a largo plazo. La cultura organizacional hegemónica, la que el capitalismo ha impuesto, la de la maximización del beneficio para el accionista. Esta línea muchas veces choca con los principios de la DSI y la IE.

La instrumentalización en el trabajo se opone a la dignidad del trabajador, ya que el principio de eficiencia reduce al trabajador a un recurso humano cuya única finalidad es la maximización de la producción (Schumacher, 1973). Y ello va en contra del principio de la DSI de la Dignidad Humana Inviolable, según el cual la persona es el sujeto y el fin del trabajo, y no su instrumento (Laborem Exercens, n. 6). El administrador debe de argumentar y demostrar que el trato digno al trabajador es una inversión y no un costo.

Rentabilidad y Justicia Social: La tensión entre rentabilidad y justicia social ha sido abordada por diferentes disciplinas. La rentabilidad, la capacidad de generar ganancias económicas, muchas veces se llega a considerar como el objetivo principal de las empresas. Pero la justicia social es la equidad en la distribución de recursos y oportunidades en una sociedad.

Es importante analizar cómo estas dos dimensiones se relacionan y pueden incluso competir entre sí. La búsqueda de ganancias puede llegar a anteponerse al bienestar social, generando desigualdades y conflictos

sociales. Por lo cual, vale la pena analizar modelos de negocio que combinen la rentabilidad con la justicia social y, por ende, un desarrollo sostenible y justo. Aquí es donde entran en juego los aspectos éticos y sociales de la toma de decisiones empresariales, la obligación de las empresas de contribuir a un mundo más justo.

La investigación en este campo puede proporcionar información sobre cómo las empresas pueden operar para satisfacer objetivos económicos y sociales. Las tensiones financieras pueden llevar a prácticas de gestión de recursos humanos que violan el principio de Salario Justo y Seguridad Laboral. La Inteligencia Emocional, a través de la Coherencia Ética, obliga al directivo a tomar decisiones de acuerdo a la justicia social, aunque estas sean menos rentables en el corto plazo.

La medición cuantitativa y la significación cualitativa son dos maneras complementarias de hacer investigación. La medición cuantitativa implica la recopilación y el análisis de datos numéricos para identificar patrones y relaciones mediante estadísticas. Esto permite hacer inferencias a partir de muestras representativas y ofrece una base objetiva para la toma de decisiones. Mientras que el cualitativo busca comprender fenómenos sociales y humanos, explorando experiencias, percepciones y significados.

Estos métodos incluyen entrevistas, grupos focales y análisis de contenido, los cuales dan como resultado una comprensión rica y contextualizada de los datos. Ambos métodos son necesarios en la investigación, ya que la medición cuantitativa nos puede dar una visión general de tendencias y el significado cualitativo nos puede dar una

comprensión más rica de las dinámicas que están ocurriendo. La combinación de ambos enfoques puede enriquecer el análisis y permitir una comprensión más completa de los fenómenos estudiados. El mundo del management necesita métricas cuantitativas que demuestren el ROI.

La inteligencia emocional (IE) se mide con indicadores cualitativos, como la capacidad de recuperación, la moralidad y el sentido de propósito (Amram & Dryer, 2008). El reto del gestor es crear un lenguaje de negocios que conecte la inteligencia emocional y la ética con resultados concretos, como la disminución de la rotación, el aumento de la retención del talento o la mejora de la reputación corporativa.

3.2.1 Resistencia organizacional a enfoques "no tradicionales"

La resistencia a aplicar la IE con la DSI se manifiesta generalmente en dos formas: el escepticismo cultural y el temor a la incertidumbre.

El Escepticismo en el Liderazgo: debido a que muchos directivos perciben la espiritualidad como un asunto personal, desconectado del entorno profesional. Les preocupa que impulsarla pueda interpretarse como un intento de conversión religiosa o que provoque discusiones confesionales, lo que comprometería la imparcialidad de la empresa. El responsable en GH debe ser experto en reformular la IE como una habilidad directiva (enfocada en el sentido y el propósito) y no como una cuestión religiosa.

Temor a la Incertidumbre y la Subjetividad: En GH, se valora la exactitud de las normativas laborales y las estructuras organizativas

claras. Sin embargo, los principios de la DSI (como la Subsidiariedad o el Bien Común) y los aspectos de la IE (por ejemplo, la Conciencia Trascendente) resultan difíciles de aplicar de manera concreta debido a su complejidad inherente. Por ello, el gestor necesita formarse para actuar como mediador en conversaciones éticas, en lugar de solo cumplir reglas, lo que exige un enfoque más desarrollado y confiado (Greenleaf, 1970).

Casos de éxito: Empresas que integran espiritualidad y DSI

A pesar de estos desafíos, existen organizaciones que demuestran que la integración de la IE y los valores éticos trascendentes es la base de su éxito sostenido, validando el rol del gestor de GH trascendente.

1. Sistema hospitalario Ascensión (salud - principios DSI)

Ascensión, una de las redes de salud sin fines de lucro más grandes de EE. UU., opera explícitamente bajo los principios de la Iglesia Católica. Su modelo de GH prioriza el Liderazgo de Servicio y el principio de Dignidad en toda su práctica.

Integración de DSI: Su evaluación de desempeño y la toma de decisiones se rigen por la misión de servir a los pobres y vulnerables. Esto significa que la IE del personal (la vocación y el sentido de servicio) es un criterio central en la contratación y la promoción. Su éxito se mide no solo por la rentabilidad, sino por la calidad de la atención al paciente y la moral de sus "servidores" (empleados).

2. Grupo Grameen (microfinanzas - principio de justicia social)

Fundado por el Premio Nobel Muhammad Yunus, el Grupo Grameen se basa en la convicción de que el propósito del negocio es el servicio social y la justicia. Aunque no está afiliado a la DSI, ejemplifica sus principios.

Integración de la IE: El modelo de GH en Grameen selecciona y desarrolla empleados cuya IE (sentido de propósito y empatía trascendente) impulsa su dedicación a los clientes más pobres. El éxito no se mide en utilidades sino en reducción de la pobreza y empoderamiento de la mujer, lo que alinea la IE individual con el propósito organizacional (Yunus, 2007).

3. Empresas B Corp Globales (sostenibilidad y significado)

Empresas como Patagonia o Danone (en ciertas divisiones), que buscan la certificación B Corp, integran la IE al formalizar su Propósito Social y Ambiental.

Integración de la IE: Sus subsistemas de GH evalúan el compromiso ético y la conciencia de interconexión del talento.

El gestor de GH se asegura de que el clima organizacional sea un motor de este propósito, lo que a su vez se traduce en un engagement y una retención excepcionalmente altos, demostrando que la ética y el significado son factores de rentabilidad a largo plazo.

Para concluir, el gestor de talento humano en el siglo XXI es, por necesidad, un líder que abraza la complejidad de la IE y la DSI. Su

principal labor es transformar la tensión entre productividad y propósito en una síntesis virtuosa que humanice el trabajo.

CAPÍTULO IV

4 REVISIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE INTELIGENCIA EN PSICOLOGÍA

En un mundo cada vez más complejo e interconectado, donde las demandas emocionales, éticas y existenciales se mezclan con el trabajo y la vida personal, la psicología ha ido más allá de la inteligencia cognitiva. La inteligencia espiritual (IE), a finales del siglo XX, como una forma de inteligencia que integra aspectos trascendentales, morales y de propósito para entender al ser humano. Con la psicología positiva y el liderazgo transformacional, la IE ya no es una habilidad, sino la capacidad de encontrar sentido, trascendencia y conexión con algo más grande que uno mismo, contribuyendo al bienestar y la resiliencia (Zohar y Marshall, 2000; Emmons, 2000).

La influencia de la inteligencia espiritual en la psicología es beneficiosa para la psicología laboral, educativa y de la salud mental. En tiempos de burnout y desconexión espiritual, vale la pena revisar sus nociones para diferenciarlas de ciertos planteamientos teóricos. Por un lado, Robert Emmons la asocia con virtudes como la fe y la gratitud. Por otro lado, Danah Zohar la considera como un conjunto de capacidades prácticas que apoyan la innovación y la ética en situaciones difíciles. Pero la diversidad de conceptualizaciones genera debates sobre cómo utilizarlas, y si son realmente efectivas sobre su distinción con constructos similares como la inteligencia emocional.

Esta revisión aborda los constructos más relevantes de la inteligencia espiritual en la literatura psicológica. Haciéndolo, busca esclarecer sus

fundamentos y descubrir lagunas y posibilidades para futuras investigaciones, contribuyendo a una psicología más integral que considere al espíritu humano. De este modo, se invita a reflexionar en cómo la IE transforma la perspectiva del potencial humano en tiempos inciertos.

a. De la inteligencia clásica a la visión integral

Históricamente, la psicología se enfocó en la Inteligencia Cognitiva (CI) como una capacidad unitaria y medible, altamente predictiva del éxito escolar y laboral (Spearman, 1927). Dicha mirada, hoy en día, se queda corta para referirse al ser humano del que habla la DSI, un ser con dimensión moral, social y trascendente. La gestión humana basada únicamente en el CI tiende a la instrumentalización, a valorar solo la capacidad lógica y técnica del trabajador.

El cambio de paradigma se aceleró con la aparición de la Inteligencia Emocional (IE). Autores como Goleman (1995) hicieron conocido que la capacidad de reconocer, comprender y controlar las emociones propias y de los demás es mejor predictor del éxito que el CI. Este fue un gran paso, pues obligó a la GH a mirar el entorno, la motivación, las habilidades blandas, dejando a un lado lo técnico y adentrándose en lo humano.

b. La necesidad de una inteligencia trascendente

No obstante, ni el CI ni la IE son suficientes para capturar la dimensión de sentido y propósito que la DSI exige para el trabajo (Juan Pablo II, 1981). La Inteligencia Emocional explica cómo nos relacionamos con

los demás y cómo nos sentimos acerca de nuestro trabajo, pero no explica por qué elegimos un valor moral sobre la conveniencia, o por qué buscamos una vocación trascendente.

Aquí radica la justificación al revisar y contrastar los modelos secuenciales (CI, IE), se evidencian sus limitaciones para abordar las preguntas fundamentales sobre el significado de la vida y el trabajo. Esto impulsa el camino para la exploración y desarrollo de la Inteligencia Espiritual (IE), conceptualizada por autores como Zohar y Marshall (2000) como la "inteligencia fundamental" que nos permite darle un significado profundo a nuestras experiencias y alinear nuestras acciones con valores y propósitos superiores.

Por lo tanto, este capítulo desglosará las definiciones y los modelos principales de inteligencia. Al hacerlo, se establecerá el marco teórico que permitirá, en el capítulo siguiente, posicionar a la Inteligencia Espiritual como la capacidad psicológica crucial para que los principios éticos de la DSI se traduzcan efectivamente en una vivencia personal de dignidad, vocación y plenitud dentro de la organización.

4.2 Relación entre espiritualidad, religión y psicología positiva

La espiritualidad y la religión son inherentes al ser humano y su relación con la Psicología Positiva (PP) es un campo que se está explorando. La psicología positiva, inaugurada por Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi (2000), es el estudio científico del funcionamiento humano óptimo, descubriendo qué hace que la vida valga la pena vivirla y cómo cultivar las fortalezas, virtudes y el bienestar. Más que un ámbito

ajeno, la espiritualidad y la religión son poderosos agentes universales de vida floreciente que la PP busca promover.

4.2.1 Diferenciación conceptual: espiritualidad vs. religión

Aunque a menudo se usan como símiles, la Psicología Positiva distingue entre espiritualidad y religión (Piedmont, 1999).

1. Religión: es definida como un sistema organizado de creencias, prácticas, rituales y códigos morales de una comunidad. Esta suele ser estructurada y hablar de la relación con lo divino tal como la propone una tradición específica (cristianismo, islam, budismo, etc.), lo que proporciona un punto de referencia para la vida.
2. Espiritualidad: se plantea como la búsqueda personal de lo sagrado o de la razón de ser. Es la vivencia subjetiva de formar parte de algo mayor (poder superior, naturaleza, humanidad, causa ética). La espiritualidad no es ser religioso; es tener significado, propósito, conexión (Vaughan, 2003).

La psicología positiva las aborda, aunque tiende a centrarse más en la espiritualidad por ser más inclusiva y estar más vinculada a constructos psicológicos como el propósito y el significado.

4.2.2 La espiritualidad y la religión como fuentes de fortalezas y bienestar

La principal contribución de la espiritualidad y la religión a la psicología positiva es que son contenedores de virtudes y fortalezas para el bienestar psicológico.

- Significado y objetivo: por lo que esencialmente las creencias religiosas o espirituales proporcionan un marco narrativo que da sentido a la vida y al sufrimiento, integrando las acciones individuales en una historia más amplia o trascendente (Peterson & Seligman, 2004).
- Virtudes cardinales: planteadas por la religión y la espiritualidad cultivan fortalezas que Seligman y sus colaboradores identificaron como cruciales para una buena vida, la trascendencia, la justicia, humanidad y templanza.
- Afrontamiento y resiliencia: desde la fe y las prácticas religiosas (oración, meditación, comunidad) son formas efectivas de afrontar el estrés, la enfermedad y la adversidad. La creencia en un plan o designio superior apoya la esperanza y la capacidad de recuperación, la adaptación y el crecimiento postraumático (Piedmont, 1999).
- Conexión social y altruismo: La religión crea pertenencia, altruismo, servicio, las bases del bienestar social. La caridad o el servicio gratuito son expresiones de la solidaridad (valor ético que la DSI promueve) y están muy relacionados con la satisfacción vital y el bajo egoísmo.

4.2.3 Implicaciones para la psicología positiva

La integración de la espiritualidad y la religión a la Psicología Positiva la extiende más allá de las orientaciones hedonistas y de búsqueda de

placer. Esta hace referencia a la eudaimonía, la "vida floreciente", que consiste en desarrollar el potencial humano y encontrarle un propósito.

- Estudio de la trascendencia: La psicología positiva ha incorporado en sus modelos de intervención constructos espirituales como la gratitud, el perdón o el sentido de la vida. La evaluación de la Inteligencia Espiritual (IE) es un intento de medir la capacidad de las personas de usar su espiritualidad para resolver problemas y lograr el bienestar (Zohar & Marshall, 2000).
- Intervenciones basadas en la fe: La investigación indica que las intervenciones psicológicas son más eficaces cuando se ajustan a las creencias espirituales o religiosas de la persona, proporcionando un marco significativo culturalmente apropiado para superar las dificultades.

En definitiva, la espiritualidad y la religión no son para la Psicología Positiva artefactos culturales, sino potentes promotores del bienestar psicológico y la virtud. Ofrecen la trascendencia y la pertenencia que tanto necesita el ser humano para una vida feliz, la finalidad de la ciencia de la Psicología Positiva: comprender cómo hacer florecer la vida.

4.3 Definición y modelos de inteligencia espiritual

Mientras que la inteligencia cognitiva (CI) se refiere al razonamiento lógico y la inteligencia emocional (IE-Q) se refiere al manejo de las emociones, la inteligencia espiritual es la capacidad de la persona de usar y expresar las cualidades, habilidades y recursos espirituales en la vida diaria (Vaughan, 2003).

Las definiciones académicas más influyentes coinciden en varios elementos clave:

- Zohar y Marshall (2000): La IE es la "inteligencia suprema" que nos permite resolver problemas de sentido y valor. Es la habilidad de actuar con sabiduría y compasión, de ajustar nuestras acciones a la intención. Para ellos la IE es la que crea la necesidad humana de buscar significado más allá del yo.
- Emmons (1999): Plantea una mirada desde la psicología de la personalidad. Le da el significado de la capacidad de hacer uso de los recursos espirituales para adaptarse y resolver problemas. Sus elementos esenciales son la trascendencia (ir más allá de sí mismo), los estados superiores de conciencia, la santificación de la vida ordinaria y el uso de los recursos espirituales para resolver los problemas.
- Nasel (2004): Recoge las definiciones anteriores, concretando la IE como la capacidad de utilizar y manifestar la dimensión espiritual-existencial del yo, para integrar los valores, las creencias y la ética en la vida y en el trabajo, para fomentar la paz interior y la conexión con los demás.

En resumen, la IE es la habilidad que permite al trabajador, como Imago Dei, no solo realizar un trabajo, sino descubrir una vocación y un sentido trascendente en él, posibilitando la ética empresarial.

4.3.1 Modelos de inteligencia espiritual en la literatura

Para la aplicación práctica en la Gestión Humana, la IE se ha desglosado en modelos con componentes específicos y medibles:

1. El modelo de los doce principios (Zohar y Marshall, 2000)

Este modelo es altamente influyente en el ámbito empresarial. Identifica doce cualidades o principios que manifiestan una alta IE:

Tabla 4. Principios de la IE

Principio	Descripción y Aplicación a la Gestión
Autoconciencia	Conocer el propósito y los valores personales profundos.
Espontaneidad	Responder al presente con autenticidad y flexibilidad.
Visión Holística	Ver las conexiones y el cuadro completo de la empresa.
Compasión	Capacidad de empatía activa y de conexión con el sufrimiento ajeno (Solidaridad).
Diversidad	Valorar las diferencias y buscar la unidad en ellas.
Campo Independiente	Seguir las propias convicciones éticas, aunque sean impopulares.
Humildad	Reconocer las propias limitaciones y el valor de los demás.
Fuerza para Desafiar	Cuestionar valientemente las prácticas injustas o no éticas.

Tendencia a Preguntar	Buscar el "por qué" de las cosas, el sentido profundo.
Optimismo/Fe	Mantener una visión positiva y orientada al futuro.
Sin miedo	Ausencia del miedo que paraliza la acción ética.
Sentido del Propósito	Orientación constante hacia una meta con significado.

Nota. Elaboración propia.

Estos principios se traducen directamente en competencias de liderazgo ético y en la capacidad de construir una cultura organizacional orientada al Bien Común.

2. El modelo de habilidades de Emmons (1999)

El modelo de Emmons se enfoca en las habilidades cognitivas de la IE:

- Capacidad de trascendencia: La habilidad para ir más allá de las limitaciones físicas y del ego, conectando el trabajo con un ideal superior (la vocación).
- Capacidad para experimentar estados de conciencia elevada: la habilidad de percibir la realidad desde una perspectiva de unidad y significado, lo que facilita el insight ético y la creatividad.
- Capacidad para santificar la experiencia cotidiana: La habilidad de ver lo sagrado en las actividades diarias, incluyendo el trabajo, un concepto que resuena con la DSI sobre el trabajo como camino de santificación.

- Uso de recursos Espirituales para la Resolución de Problemas: Aplicar virtudes (perdón, gratitud, paciencia) para enfrentar desafíos laborales y personales.

4.3.2 La IE como vínculo entre la DSI y la gestión humana

La IE es el nexo operativo entre el marco ético de la DSI y las prácticas de GH:

- Superación de la instrumentalización: Al desarrollar la IE, el trabajador ya no necesita ser "motivado" extrínsecamente solo por el salario o el estatus; se mueve por un propósito intrínseco que refuerza su dignidad como sujeto.
- Práctica de los principios Sociales: Un alto nivel de IE facilita la práctica de la Solidaridad (a través de la compasión y la visión holística) y el Bien Común (a través del sentido de propósito y la ética de la justicia). La IE proporciona el motor moral necesario para que la Gestión Humana se convierta, efectivamente, en un ejercicio de caridad en la verdad.

En definitiva, la Inteligencia Espiritual es la capacidad psicológica necesaria para que la Doctrina Social de la Iglesia se haga vida en las organizaciones. Al conceptualizar y modelar la IE, se sienta la base para formular políticas de talento humano que alimenten el espíritu, refuercen la ética y finalmente permitan la realización del trabajador como persona íntegra y trascendente.

4.3.3 Como constructo: la inteligencia espiritual como constructo psicométrico: retos de medición en el ámbito organizacional

La inteligencia espiritual (IE), la capacidad de sentir y usar la trascendencia para darle sentido a la vida, ha capturado la atención en la psicología organizacional. Pero como constructo psicométrico, tiene el problema de medir lo intangible. Para ser útil en el trabajo, una herramienta de IE debe ser confiable (consistente), válida (medir lo que dice medir) y diferente de la personalidad o la inteligencia emocional (IEmo).

1. Instrumentos clave de medición

La mayoría de los instrumentos desarrollados hasta la fecha son escalas de autoinforme que intentan capturar las manifestaciones conductuales de la IE:

- a) Escala de inteligencia espiritual (SQ) de Zohar y Marshall (2000): Uno de los primeros intentos populares. Mide la IE a través de capacidades como el pensamiento visionario y la capacidad de afrontar y superar el sufrimiento. Pero ha sido criticada por su poca solidez psicométrica o por contener ítems que parecen medir más la personalidad o la autoeficacia que la inteligencia en sí misma.
- b) Escala de inteligencia espiritual (SIS) de King (2008): King y su equipo buscaron crear un instrumento más riguroso, definiendo la IE como un conjunto de capacidades cognitivas. Sus cuatro factores principales son:

- Pensamiento existencial crítico: es reflexionar sobre el sentido de la vida.
 - Producción de significado personal: es encontrar propósito personal.
 - Conciencia trascendente: es el sentido de conexión.
 - Expansión del estado de conciencia: este modelo es mejor recibido por la comunidad académica al centrarse en habilidades en lugar de rasgos.
- c) Modelo de habilidad de Emmons (1999): No llegó a elaborar una única escala, pero el estudio de Robert Emmons se enfocó en operacionalizar la IE mediante el uso adaptativo de recursos espirituales. Sus constructos latentes (capacidad de santificación, compromiso con metas existenciales) han servido para generar ítems en diferentes estudios.

2. Validación y aplicación organizacional

Los instrumentos psicológicos deben pasar los procedimientos estadísticos de validación estadística de la psicometría lo que permite evaluar, en este caso las dimensiones de la inteligencia espiritual como la conciencia, la trascendencia, el amor y el perdón, las cuales son reconocidas por investigaciones cualitativas como competencias para ser medidas. En ámbitos laborales favorece el bienestar emocional, la resiliencia y la toma de decisiones éticas, anticipando entre un 25 y un 35% de la varianza en el desempeño y la satisfacción laboral, con validez predictiva en escalas como la EIEps ($\alpha=0.85$, $r=0.42$ con burnout

inverso) y el instrumento de IES (validez convergente $r=0.61$ con IE general). Estos elementos predictivos incluyen la capacidad de introspección espiritual, que anticipa la adaptabilidad organizacional, y la trascendencia, que correlaciona con liderazgo transformacional ($\beta=0.28$) como lo plantea Amram, Y. (2007).

Esta validación necesariamente requiere la implementación de procesos rigurosos que garanticen que los instrumentos de medición reflejen de manera precisa sus constructos teóricos. Estos constructos tienen en cuenta la capacidad de reflexionar sobre el significado existencial, la conexión trascendental y la integración de valores espirituales en la vida cotidiana. La fase cualitativa consistió en la elaboración del instrumento a través de una revisión documental y el análisis de expertos, lo que permitió la identificación de 18 ítems organizados en tres dimensiones. Experiencia espiritual en la práctica, reflexión existencial y conciencia trascendental. La fase cuantitativa evaluó propiedades métricas y confirmó una estructura factorial que explica el 54% de la varianza total, mediante análisis factorial confirmatorio.

La validación de la inteligencia espiritual (IE) se centra en el desarrollo de instrumentos psicométricos destinados a medir dimensiones como la conciencia, la trascendencia, el amor y el perdón. Todo esto, se apoya en estudios que han identificado competencias clave para la evaluación. Es así que en contextos organizacionales, la aplicación de estas herramientas contribuye al bienestar emocional, la resiliencia y la toma de decisiones éticas. Según las diversas investigaciones, han observado que dichas variables pueden predecir entre un 25% y un 35% de la varianza en el rendimiento laboral y la satisfacción.

Además, se han reportado valores de validez predictiva en escalas como la EIEps, con un coeficiente alfa de 0.85 y una correlación de 0.42 con el burnout inverso, así como en el instrumento de IES, que presenta una validez convergente con una correlación de 0.61 respecto a la inteligencia emocional general. Es así que se destaca la fiabilidad interna con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.90, indicando alta consistencia. Las correlaciones ítem-total oscilaron entre 0.45 y 0.72, demostrando que cada ítem contribuye significativamente al constructo global. Además, el análisis bidimensional reveló correlaciones significativas ($p=0.00$) y directas entre dimensiones, como $r=0.62$ entre Vivencia espiritual y Pensamiento existencial, y $r=0.58$ entre esta última y Conciencia trascendental, validando la interrelación teórica.

La validez predictiva evalúa la capacidad de los instrumentos para anticipar resultados futuros relacionados con la IE, como el rendimiento laboral o el bienestar organizacional. En la EIEps, aunque el estudio principal se centra en validez de constructo, se infieren valores predictivos a partir de correlaciones con variables externas. Por ejemplo:

- Correlación predictiva con humanización en la práctica sanitaria: $r=0.55$ ($p<0.01$), prediciendo un 30% de varianza en comportamientos virtuosos como empatía y compasión.
- Validez predictiva inversa con burnout: $r=-0.48$, sugiriendo que niveles altos de IE anticipan una reducción del 23% en agotamiento emocional.
- En instrumentos complementarios, como el Spiritual Intelligence Self-Report Inventory (SISRI-24) de King, la validez predictiva

alcanza $r=0.61$ con medidas de resiliencia organizacional, explicando hasta el 37% de varianza en adaptabilidad laboral. Otro ejemplo es la escala de Amram, con $\beta=0.32$ en regresiones que predicen liderazgo ético, validando su utilidad prospectiva.

Estos valores, derivados de análisis multivariados, confirman que la IE predice outcomes como la retención de personal y la satisfacción laboral en entornos de alta presión.

3. Elementos que permiten predecir la inteligencia espiritual

La predicción de la IE se basa en elementos multifactoriales que integran aspectos cognitivos, emocionales y existenciales. Estos componentes, identificados en modelos como el de Emmons y King, permiten anticipar niveles de IE mediante evaluaciones iniciales:

- Capacidad de introspección existencial: Reflexión sobre el significado de la vida y la muerte, prediciendo IE alta con odds ratio de 2.1 en estudios longitudinales; facilita la adaptación a crisis organizacionales.
- Conexión trascendental: Reconocimiento de un ser superior o universal, correlacionado con $\beta=0.28$ en modelos de regresión, anticipando mayor resiliencia y toma de decisiones éticas.
- Integración de valores espirituales en la práctica: Comportamientos como el perdón y la compasión, que predicen un 25% de varianza en rendimiento interpersonal; en contextos sanitarios, esto se mide por ítems de vivencia espiritual, con sensibilidad predictiva del 78%.

- Pensamiento crítico espiritual: Capacidad para cuestionar realidades no materiales, prediciendo IE mediante escalas como la EIEps, donde explica el 18% de varianza adicional en autorrealización.
- Factores moderadores: Edad, experiencia laboral y exposición a formación espiritual, que incrementan la predictibilidad en un 15-20%, según análisis de moderación.

Estos elementos se evalúan mediante regresiones logísticas, donde combinados logran una precisión predictiva del 82% para perfiles de IE en organizaciones.

4. Aplicación organizacional de la inteligencia espiritual

En el ámbito organizacional, la IE se aplica para fomentar culturas de humanización y efectividad, particularmente en sectores como la salud, donde mitiga el impacto de crisis éticas y emocionales. Su cultivo promueve servidores públicos con virtudes como solidaridad y responsabilidad, mejorando la calidad de servicios. Por instancia, en organizaciones sanitarias, programas basados en EIEps han reducido tasas de burnout en un 22%, al integrar talleres de reflexión existencial que elevan la consciencia trascendental.

La aplicación implica estrategias como:

- Entrenamiento y desarrollo: Cursos que miden IE pre y post-intervención, prediciendo mejoras en cohesión equipo ($r=0.45$).

- Evaluación de clima organizacional: Uso de escalas validadas para identificar brechas en IE, anticipando retención de talento en un 30%.
- Liderazgo transformacional: Líderes con alta IE inspiran motivación intrínseca, correlacionada con productividad ($\beta=0.35$).
- Políticas de bienestar: Integración de IE en protocolos, prediciendo menor ausentismo y mayor innovación ética.

En resumen, la validación de la IE, ejemplificada por la EIEps, proporciona herramientas robustas para su aplicación organizacional, prediciendo beneficios tangibles en humanización y rendimiento. Su implementación sistemática transforma entornos laborales en espacios de crecimiento, alineando el propósito individual con metas colectivas.

4.4 La inteligencia espiritual y su relación con otros constructos psicológicos

La inteligencia espiritual (IE) no es una entidad aislada, sino que se vincula con otras inteligencias ya reconocidas por la psicología. Entender estas relaciones es clave para probar que la IE no es un sustituto, sino que complementa y supera las capacidades cognitivas y emocionales, ofreciendo el marco de significado para una buena Gestión Humana y una ética empresarial, como propone la DSI. La IE es una inteligencia central que da sentido a todo lo que la mente y el corazón hacen.

4.4.1 Relación con la inteligencia general (CI)

La inteligencia general o el CI se ha medido históricamente en términos de habilidades de razonamiento lógico-abstracto, resolución de problemas y memoria (Spearman, 1927). Es la inteligencia del "cómo" y del "qué": cómo resolver ecuaciones, aprender idiomas o diseñar sistemas eficientes.

La relación entre IE y CI es de marco versus herramienta.

IE como Orientadora de Uso del CI: El CI en sí mismo no es ni bueno ni malo; se puede usar para hacer el bien (crear una vacuna) o el mal (diseñar un arma). La IE, como la inteligencia del sentido y de los valores (Zohar & Marshall, 2000), es la que orienta éticamente al CI. Una persona con alta IE usa su inteligencia racional para lograr un objetivo en pro del Bien Común (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2004). Por ejemplo, un líder con alta IE usará su alto CI para desarrollar un negocio justo y sustentable en vez de uno explotador.

IE como fuente de creatividad profunda: Mientras que el CI es determinante para la creatividad técnica, la IE afecta la creatividad de sentido. La habilidad para reconocer patrones más allá de lo evidente, desafiar el status quo y crear soluciones radicalmente nuevas y éticas (autoconciencia y fuerza para desafiar, según Zohar & Marshall) se relaciona con la IE. La IE posibilita trascender la lógica del problema y hallar una solución superior.

IE como fuente de creatividad profunda: Mientras que el CI es determinante para la creatividad técnica, la IE afecta la creatividad de

sentido. La habilidad para reconocer patrones más allá de lo evidente, desafiar el status quo y crear soluciones radicalmente nuevas y éticas (autoconciencia y fuerza para desafiar, según Zohar & Marshall) se relaciona con la IE. La IE posibilita trascender la lógica del problema y hallar una solución superior.

Para la DSI, el CI es la capacidad otorgada al Imago Dei para "dominar y transformar la tierra" (Juan Pablo II, 1981, §6), pero la IE es la habilidad para garantizar que esa transformación se realice con sabiduría y justicia.

4.4.2 Relación con la inteligencia emocional (IE-Q)

La inteligencia emocional (IE-Q) es la capacidad de supervisar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de distinguirlos y de utilizar la información para orientar el pensamiento y la conducta (Salovey & Mayer, 1990). Es la inteligencia del "con quién" y del "sentir": cómo interactuamos, cómo manejamos el estrés y cómo motivamos a los demás (Goleman, 1995)

La relación entre IE-Q y IE es de capacidad operativa versus fuente de valor.

IE-Q como Canal de la IE: La IE-Q hace posible la empatía y la resolución de conflictos. La solidaridad, uno de los principios de la DSI (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2004), necesita de la IE-Q para llevarse a la práctica: se necesita empatía (IE-Q) para ponerse en el lugar del otro y saber relacionarse. Pero la IE es la que proporciona la motivación ética para hacer algo por otro a costa de uno mismo. La

compasión es un valor de la IE (Zohar & Marshall, 2000) que lleva la empatía (IE-Q) a la acción ética.

Diferencia de enfoque: La IE-Q se puede llegar a utilizar manipulativamente (lado oscuro de la IE-Q), por ejemplo, manipulando las emociones de un equipo para conseguir un objetivo egoísta (líder carismático, pero sin escrúpulos). La IE, al estar orientada a la sabiduría y la conciencia, evita este tipo de manipulación. La IE vela porque la regulación emocional (IE-Q) sirva a la virtud y al bien común, no al interés propio a costa de todo.

La IE como factor de resiliencia: La IE-Q apoya en el manejo de emociones negativas inmediatas (estrés, frustración). Pero la resiliencia verdadera —la capacidad de seguir adelante a pesar de todo— viene de la IE. Es la vinculación a algo más grande lo que ayuda a un trabajador a superar una crisis, a darle sentido al dolor o al despidio, a conservar la esperanza, virtud espiritual. Esto es esencial para la GH, que pretende la autorrealización del trabajador incluso en condiciones desfavorables.

Trascendencia vs. ajuste: La IE-Q facilita la adaptación al entorno social y emocional. La IE hace posible trascender ese contexto, desafiando las normas inmorales o ineficientes de una cultura organizacional (Emmons, 1999). Es la IE la que lleva al trabajador a defender la justicia, aunque esto le cause conflictos emocionales (IE-Q).

4.4.3 Relación con la teoría de las inteligencias múltiples (IM)

La Teoría de las Inteligencias Múltiples (IM) de Howard Gardner (1983) cuestionó la idea de un CI único y propuso que la inteligencia se

compone de al menos ocho inteligencias diferentes e independientes (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, naturalista, interpersonal e intrapersonal).

La IE como la inteligencia integradora

La IE no es una inteligencia más, sino la inteligencia de significado que subsume a las demás.

IM como Habilidades, IE como Sentido: Las inteligencias múltiples delimitan las áreas de capacidad (el talento mismo: en qué se es bueno). La IE determina la dirección de ese talento (el para qué se usa ese talento). Por ejemplo:

- Una alta inteligencia lógico-matemática (IM) se puede aplicar para mejorar la cadena de suministro. La IE asegura que dicha optimización respete los derechos laborales (justicia) de los trabajadores implicados.
- Una alta inteligencia interpersonal (IM, encubierta con IE-Q) hace a un líder buen comunicador. La IE garantiza que dicha comunicación beneficie la verdad y el crecimiento de sus subordinados, no la manipulación.

IE como Inteligencia existencial: Gardner mismo llegó a plantear una Inteligencia Existencial, que vendría a ser la capacidad de hacerse preguntas sobre las grandes cuestiones de la vida (la vida, la muerte, el sentido). Esta inteligencia está muy relacionada con la IE y de hecho muchos autores (como Nasel, 2004) la consideran como un sinónimo o una parte de la IE. Es la IE la que capacita a la persona para integrar las

cuestiones existenciales con su hacer en el trabajo, la que le da ese sentido de vocación que la DSI propone.

Integración en la gestión humana: La GH desde la IE debe trascender la identificación de talentos específicos (IM) y la gestión emocional (IE-Q). Debe generar un ambiente en el que los talentos se apliquen con ética (IE). Esto significa crear puestos de trabajo que exijan habilidades técnicas y humanas, pero que permitan al trabajador vivir el efecto trascendente de su trabajo en la sociedad (el Bien Común).

Finalmente, la Inteligencia espiritual es la inteligencia de la sabiduría y la que da sentido a las demás. Les ofrece la ética y la fuerza motriz para que tanto el CI como la IE-Q (con las IM) sean aplicadas virtuosamente, en consonancia con la dignidad propia del trabajador (Imago Dei) y los principios de justicia y solidaridad de la Doctrina Social de la Iglesia. Es la clave para convertir la "gestión de recursos" en una verdadera gestión humana con sentido.

4.4.4 La inteligencia espiritual y su relación con la personalidad

La investigación de la inteligencia espiritual (IE) ha pasado de su asociación inicial con el misticismo o la religión a ser un constructo psicológico legítimo que interactúa con la estructura de la personalidad. Entendida como la capacidad de sentir, dar sentido y aplicar la trascendencia, la IE permite a las personas afrontar cuestiones de significado y valor y ubicar la propia vida en un contexto más amplio (Emmons, 1999; Zohar & Marshall, 2000). Esta habilidad no existe aislada, sino que se expresa y se modela a través de los rasgos de

personalidad. Entender esta conexión es esencial para un modelo completo del ser humano.

1. Modelos de personalidad y la inteligencia espiritual

La literatura psicológica actual se basa en gran medida en el Modelo de los Cinco Factores (Big Five), el cual explica la personalidad en términos de cinco dimensiones: Apertura a la Experiencia, Conciencia, Extraversión, Amabilidad y Neuroticismo (Costa & McCrae, 1992). La investigación ha tratado de averiguar cómo la IE se asocia con estas características:

Apertura a la experiencia (Openness to Experience)

- De los cinco factores, la apertura a la experiencia es el que se relaciona en mayor medida y de manera más consistente con la Inteligencia Espiritual. Este aspecto hace referencia a la curiosidad intelectual, la imaginación, el aprecio por el arte, la disposición a probar cosas nuevas, inusuales. La IE, esa búsqueda de sentido, de maravillarse, de preguntarse por lo trascendente, es ya de por sí expresión de Apertura.
- Aplicación práctica: Las personas altas en Apertura están naturalmente inclinadas a cuestionar la realidad, buscar lo trascendente e integrar experiencias místicas o no ordinarias, las cuales son dimensiones de la IE (Emmons, 2000).

Responsabilidad (conciencia o conscientiousness)

- La responsabilidad implica disciplina, organización y orientación a metas. Menos explícita que la Apertura, la relación con la IE se encuentra en la expresión de una intención de vida. La IE proporciona el "para qué" de las cosas y la responsabilidad, el "cómo", la estructura y la perseverancia para vivir según aquellos valores trascendentes.
- Aplicación práctica: Un elevado grado de IE trae consigo los valores firmes que la persona responsable después manifiesta en un comportamiento ético, disciplina laboral y compromiso a largo plazo con sus objetivos (Levin, 2001).

Neuroticismo (Neuroticism)

- El neuroticismo es la tendencia a experimentar emociones negativas, como ansiedad, tristeza e inestabilidad emocional. Siempre se ha hallado una correlación negativa entre el Neuroticismo y la Inteligencia Espiritual (Gómez, 2021).
- Función de afrontamiento: La IE funciona como un factor protector o amortiguador. Al proporcionar un marco de significado que permite trascender el sufrimiento, encontrarle sentido en la dificultad y conservar la esperanza, la IE disminuye la reactividad emocional y la susceptibilidad a la angustia psicológica que caracteriza al Neuroticismo.

Amabilidad (agradabilidad o agreeableness) y extraversión (extraversion)

- La amabilidad es sinónimo de compasión, cooperación, altruismo. La IE, al hacernos sentir parte de algo más grande (otros seres vivos), se refleja en altos niveles de empatía trascendente y no hacer daño innecesario (Zohar & Marshall, 2000), componentes de la Amabilidad. De igual forma, pero en menor medida, la Extraversión (sociabilidad, asertividad) puede favorecer la manifestación de la IE mediante el compromiso cívico y la participación en actividades de servicio o voluntariado.

2. La inteligencia espiritual como estructura meta-personal

La inteligencia espiritual (IE) se ha erigido en la psicología actual como una capacidad cognitiva que va más allá de las dimensiones racionales y emocionales convencionales, adentrándose en el dominio meta-personal que vincula a la persona con la realidad suprema, la ética universal y la conciencia colectiva. A diferencia de la inteligencia intelectual (IQ) o emocional (EQ), la IE no se enfoca en el yo individual, sino que representa una estructura meta-personal que integra al ser humano en un todo, donde la trascendencia, el propósito y la compasión son determinantes para la toma de decisiones y el desarrollo personal.

Desde la teoría, Danah Zohar e Ian Marshall señalan que la IE es la capacidad de entrar en contacto con el sentido de significado, desafiar los paradigmas existentes y conectarse con lo sagrado o lo cósmico (Zohar & Marshall, 2000). Esta arquitectura meta-personal representa un salto cualitativo: no es solo introspección, sino la conciencia que

trasciende el ego. Por ejemplo, en situaciones de crisis existenciales, la IE hace que la persona se sienta parte de un todo y desarrolle acciones altruistas y morales en beneficio de la sociedad. Robert Emmons lo extiende al proponer que la espiritualidad es una clase de inteligencia motivacional, en la que la "preocupación última" —el deseo de trascender— orienta la conducta más allá de uno mismo (Emmons, 2000).

Como estructura, la IE actúa en niveles meta-personales, con elementos como la visión holística, la flexibilidad transpersonal y la sanación espiritual. Wolman (2001) plantea un modelo de IE que considera la conciencia de sí mismo en el universo, integrando vivencias místicas o intuitivas en la vida diaria. Esta capacidad no viene por defecto en todas las personas, pero puede desarrollarse con prácticas como la meditación, el mindfulness o el servicio a la comunidad, y eso la diferencia de habilidades innatas como el CI.

La importancia de la IE como estructura meta-personal es su capacidad de transformar un mundo fragmentado. En contextos laborales, educativos o terapéuticos, desarrolla la resiliencia colectiva y la innovación ética, oponiéndose al individualismo extremo. Pero su evaluación sigue siendo difícil de medir, porque evade las métricas cuantitativas convencionales, y necesita métodos cualitativos que aprecien la experiencia subjetiva.

De este modo, la inteligencia espiritual reinterpreta la cognición humana como un camino hacia lo transpersonal, abriendo la puerta a la evolución

compartida del yo en nosotros. Su cultivo no solo enriquece la vida personal, sino que crea un mundo más compasivo y sostenible.

3. IE como regulador de la personalidad

La inteligencia espiritual (IE) se convierte en un controlador de la personalidad, un mecanismo integrador que ajusta características, sentimientos y conductas hacia el equilibrio holístico y trascendente. Mientras que la inteligencia emocional se enfoca en la gestión intrapersonal, la IE va más allá del ego, controlando la personalidad a través de los valores universales, el sentido de vida y la compasión. Esta función controladora supone una transformación: no elimina rasgos como la extraversión o el neuroticismo, sino que los alinea con la conciencia superior, desarrollando la resiliencia y el autodesarrollo.

Conceptualizada por Zohar y Marshall (2000), la IE es la capacidad de reconocer y utilizar principios espirituales en la vida cotidiana, un "filtro metacognitivo" de la personalidad. Por ejemplo, en personas altas en neuroticismo, la IE puede modular la ansiedad al favorecer la trascendencia, disminuyendo la preocupación egoica y la aceptación. Emmons (2000) lo refuerza al relacionar la IE con las últimas motivaciones, donde la espiritualidad controla la personalidad al poner por encima de las motivaciones inmediatas los fines sagrados, como la madurez moral de Kohlberg.

Como estructura, la IE moldea la forma de ser a través de elementos como la autoconciencia espiritual, la flexibilidad ética y la empatía transpersonal. Wolman (2001) plantea que esta inteligencia estructura el "yo" fragmentado, integrando sombras junguianas —partes

reprimidas— en la totalidad. La evidencia empírica apoya esta idea: la IE se asocia de forma negativa con rigidez de personalidad y de forma positiva con apertura a la experiencia del modelo Big Five (McCrae & Costa, 1997), favoreciendo la regulación adaptativa en situaciones estresantes, como burnout laboral o crisis de identidad.

Como control de la IE, su importancia práctica se manifiesta en el uso terapéutico y educativo. En psicoterapia, técnicas como la meditación mindfulness mejoran la IE, controlando trastornos de personalidad al integrar emoción-espiritualidad. En el ámbito laboral, los líderes con alta IE controlan las emociones grupales, fomentan culturas éticas y de colaboración.

En resumen, la IE no es una entidad fija, sino un controlador que hace crecer la personalidad hacia la totalidad, superando separaciones internas y externas. Su desarrollo capacita a las personas para atravesar la complejidad humana con sabiduría trascendente, beneficiando al conjunto.

4. La dimensión existencial de la personalidad

Autores como Robert Cloninger (1994) han planteado un modelo de personalidad que incluye una dimensión explícitamente espiritual o trascendente: la Autotrascendencia (Self-Transcendence). Esta capacidad, la capacidad de identificarse con algo más grande que uno mismo (la naturaleza, el universo, Dios), es prácticamente sinónima de la Inteligencia Espiritual.

La autotrascendencia, como rasgo hereditario de la personalidad, indica que la IE posee una base temperamental/biológica y una parte cognitiva/aprendida (Cloninger, 1994). Por tanto, la personalidad no sólo modula la IE (por ejemplo, la Apertura favorece la búsqueda espiritual), sino que la IE es una faceta de la personalidad.

Implicaciones para el desarrollo humano

La alta correlación entre la IE y la personalidad nos indica que el crecimiento espiritual no se da en aislamiento. Para el profesional de RRHH, la IE proporciona un marco para:

- **Evaluación integral:** Darse cuenta de que ciertas características de la personalidad (como la Responsabilidad o la Bondad) son más efectivas y morales si están cimentadas en una finalidad superior (IE).
- **Bienestar y resiliencia:** Fomentar la IE como habilidad de afrontamiento que refuerza la personalidad ante el estrés y la adversidad (bajo Neuroticismo).

En definitiva, la Inteligencia Espiritual no es un complemento, sino una parte esencial de la persona que le proporciona sentido. Mientras que la Apertura a la Experiencia ya predispone a la búsqueda espiritual, la IE pule y orienta éticamente a todas las demás características, dando como resultado un ser humano más íntegro, resistente y con propósito.

CAPÍTULO V

5 DEBATE ACADÉMICO: CRÍTICAS Y VALIDACIÓN DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

La aparición de la Inteligencia Espiritual (IE) como un constructo psicológico ha causado gran controversia en el ámbito académico. A pesar de su popularidad y de lo mucho que parece que ayuda a la gente a trascender y a darle sentido a la vida, su evidencia científica ha sido muy cuestionada, sobre todo en lo que se refiere a distinguirla de la personalidad y de otras inteligencias. Esta discusión es fundamental para establecer si la IE es una habilidad real y separable o simplemente una colección de rasgos de personalidad ya conocidos bajo un nuevo nombre.

5.1 Principales críticas a la inteligencia espiritual (IE)

Las críticas que se hacen a la IE básicamente señalan que no logra distinguirse teórica y empíricamente de otros constructos psicológicos ya conocidos:

5.1.1 Críticas a la distinción teórica y empírica de la personalidad

La crítica más fuerte, encabezada por psicólogos de la personalidad como Robert Hogan y John Mayer (cocreador de la Inteligencia Emocional), señala que la IE no llega a ser una "inteligencia" en sentido psicométrico (Mayer, 2000).

Se superpone con el Modelo de Cinco Factores (Big Five): Los análisis factoriales suelen demostrar que las medidas de IE (como la escala SQ

de Zohar y Marshall o las medidas de Emmons) se correlacionan con la dimensión de Apertura a la Experiencia y negativamente con Neuroticismo (King & DeCicco, 2009). La apertura implica curiosidad intelectual, búsqueda de significado, exploración de lo no convencional, lo que la hace casi sinónimo de muchas partes de la IE. Esto implica que la IE es en gran medida un nuevo nombre para la personalidad abierta y baja en neuroticismo.

Confusión con rasgos de carácter: Además, la IE se solapa con la dimensión de Autotrascendencia en modelos como el de Cloninger, un rasgo de carácter hereditario, no una capacidad cognitiva o de procesamiento de información (Cloninger, 1994). Los detractores dicen que "sabiduría", "coherencia ética" o "compasión" son características de la personalidad madura o dimensiones de la ética, no habilidades susceptibles de medición, como la lógica o el razonamiento.

5.1.2 Críticas a la confusión con la religión y la religiosidad

Si bien los autores de la IE (Emmons, 1999) han defendido que es un constructo laico, separado de toda creencia religiosa, los detractores señalan que muchos de sus indicadores (como la creencia en un poder superior o el sentimiento de conexión cósmica) son indistinguibles de la religiosidad o la espiritualidad religiosa.

Falta de Universalidad Cognitiva: Si la IE fuera una inteligencia real, debería poder ser sometida a un proceso de razonamiento y resolución de problemas, independiente de un contenido cultural (como la IE_{mo}). Ya que la IE implica necesariamente los "últimos problemas" de

significado, los cuales están mediados por la cultura y la creencia, su universalidad cognitiva es dudosa.

5.2 Validación y defensa de la IE como constructo distinto

Ante estas críticas, los defensores de la IE han tratado de verificar el constructo, demostrando que tiene varianza explicada que no es redundante con la personalidad o la inteligencia emocional.

5.2.1 *La IE como capacidad meta-cognitiva*

Los proponentes (especialmente Robert Emmons, 1999) consideran que la IE es una capacidad de alto nivel y no solo un rasgo. Plantean que la IE supone la capacidad real para:

- **Uso de la trascendencia:** La habilidad de aplicar los estados espirituales (sentimientos de conexión o de propósito) para resolver problemas prácticos y lograr objetivos.
- **Reflexión Existencial:** Capacidad de involucrarse en pensamientos profundos sobre la vida y la muerte y crear significado más allá de la "curiosidad" de Apertura a la Experiencia.

5.2.2 *Evidencia de varianza única*

Estudios psicométricos posteriores han tratado de demostrar que, aunque la IE se relaciona con la Apertura, aún predice una cantidad sustancial de varianza en resultados importantes (outcome variables) después de controlar los Cinco Grandes (Big Five) y la Inteligencia Emocional.

Capacidad predictiva sin igual: La IE es mejor predictora del bienestar psicológico, la satisfacción vital, la felicidad y la resistencia al estrés que las dimensiones de la personalidad por sí solas (King et al., 2012). Es decir, la orientación y la finalidad (partes de la IE) proporcionan una forma cognitiva-emocional de enfrentarse a la vida que va más allá de ser una persona "abierta" o "poco neurótica".

La IE como integrador de la personalidad: Más que una característica, la IE vendría a ser una estructura organizadora que da sentido al resto de características de la personalidad. Por ejemplo, la IE reconvierte la alta Extraversión en liderazgo de servicio, o la Apertura en búsqueda constructiva de la verdad, no de novedad.

5.2.3 Evidencia neurocientífica

Algunos estudios han tratado de localizar la IE en el cerebro. Mientras que Zohar y otros han propuesto que la IE se asocia con actividad en los lóbulos temporales que apoya el pensamiento integrador y el insight (reconocimiento de patrones), la evidencia es aún inicial y muy discutida dentro de la comunidad neurocientífica (Zohar & Marshall, 2000).

Conclusiones

Al hacer un recorrido por la Doctrina Social de la Iglesia, se encuentra un punto de partida ético en el que se coloca a la persona humana como el centro de toda actividad laboral y, por ende, organizacional, al estar creado a imagen de Dios (Gn 1, 27). La mirada teológica de encíclicas como *Laborem Exercens* de Juan Pablo II (1981) prioriza la dimensión subjetiva del trabajo (el trabajador como sujeto y fin) sobre la objetiva

(el producto o el proceso). Se nota la cosificación del ser humano en los sistemas económicos, capitalistas y comunistas. Partiendo de estos puntos, han surgido los derechos laborales tomados la dignidad humana, como la garantía de salarios justos que garanticen una vida familiar digna y la conciliación entre la vida laboral y familiar.

La evolución de la Gestión Humana, que abarca desde la Administración de Personal hasta los modelos humanistas posteriores al año 2000, se encuentra en consonancia con la DSI, la cual anticipa y critica los enfoques instrumentalistas. Esta crítica parte de la negativa a conceptualizar al trabajador como un recurso. Desde los principios de Bien Común, Justicia, Solidaridad y Subsidiariedad se presentan directrices fundamentales para una gestión que promueva la humanización de las personas. Estos principios guían a las organizaciones hacia el desarrollo integral, la fraternidad y la autonomía. En la realidad nacional, estos valores deberían encontrarse en comunión el concepto de "Buen Vivir" establecido en la Constitución de 2008, la cual demanda la implementación de políticas de talento humano que prioricen un objetivo ético por encima de los beneficios inmediatos.

Las implicaciones para la ética empresarial vinculadas a las políticas de gestión humana son profundas debido a que la Doctrina Social de la Iglesia plantea a la empresa como una comunidad de personas, en que suma es un medio para el Bien Común, y las prácticas del área de personal deben fomentar la dignidad, el desarrollo integral y la participación. De tal forma que la DSI se establece como solución al utilitarismo efímero, por una organización del trabajo en pro del hombre

y no en su contra, integrando la dimensión trascendente para superar la alienación tecnológica.

La incorporación de la Inteligencia Espiritual (IE) a la Gestión Humana es un nuevo paradigma que define al trabajador como un ser integral en busca de significado y propósito, en vez de un simple recurso productivo. Entendida como la capacidad de entrar en contacto con la dimensión trascendente, la IE es una necesidad organizacional en entornos VUCA, desarrollando resiliencia, empatía, holismo y liderazgo ético. Los atributos de la IE que son: la autoconciencia, compasión, visión sistémica y capacidad de recuperación conllevan resultados concretos, como mayor compromiso, innovación y sostenibilidad, al sincronizar el propósito personal con la misión de la empresa.

El liderazgo siempre en las organizaciones, pero en el caso particular de la IE es supremamente importante para cultivarla, y así generar autenticidad y bienestar integral, para aplicarla en los subsistemas de gestión humana como en selección y contratación desde criterios de alineación, valores y resiliencia trascendente (King, 2008); en capacitación y desarrollo, partiendo de programas de mindfulness y coaching de propósito; en evaluación de desempeño, desde métricas de coherencia ética y contribución al significado colectivo; y en clima laboral, fomentando espiritualidad en el trabajo a través de sentido, conexión y vida interior, reduciendo el burnout y mejorando la satisfacción y el compromiso.

La IE transforma la GH al poner en primer lugar el "para qué" del trabajo, desarrollando organizaciones conscientes y éticas que perduran

en el tiempo. Su aplicación no es opcional, es necesaria para humanizar el mundo del trabajo, para poner la productividad al servicio del florecimiento humano.

El gestor de personal del siglo XXI debería ser un líder servidor y ético, incorporando la inteligencia espiritual y la doctrina social de la Iglesia para trascender a una gestión transaccional y convertirse en el agente principal de desarrollo humano integral. Su perfil debe fusionar habilidades técnicas (jurídicas, analíticas, organizacionales) con habilidades humanas y espirituales (empatía trascendente, coherencia ética, liderazgo de propósito), privilegiando el "saber ser" para desarrollar culturas organizacionales con alma.

La revisión de los constructos de inteligencia en psicología demuestra la evolución de las inteligencias desde el cognitivismo singular hacia una visión holística que incluye lo emocional y lo espiritual. Por lo tanto, la IE al ser la capacidad para trascender lo material mediante significado, propósito y valores, complementa y orienta las demás inteligencias, resolviendo limitaciones de la CI (eficiencia sin ética) y IE-Q (relaciones sin vocación).

Distinta de religión (estructura) y espiritualidad (individual), la IE se ajusta a la Psicología Positiva en el desarrollo de fortalezas como la resiliencia, el altruismo o la eudaimonía. Modelos referentes —los doce principios de Zohar y Marshall, las habilidades de Emmons las concretan en habilidades susceptibles de ser medidas, ligándolas a la DSI en la sacralización del trabajo como vocación (Imago Dei).

El análisis psicométrico de instrumentos como SISRI-24 o EIEps encuentra dificultades de validez, pero logra predecir hasta un 35% de la varianza en rendimiento y bienestar, con alta fiabilidad ($\alpha=0.85-0.90$). Las vinculaciones con CI (herramienta ética), IE-Q (canal de compasión) e Inteligencias Múltiples (integradora existencial) definen la IE como inteligencia central de la GH ética.

El debate en torno a la Inteligencia Espiritual refleja la tensión existente entre el rigor psicométrico y la complejidad de la experiencia humana. Las críticas que sostienen que la Inteligencia Emocional (IE) se fundamenta principalmente en una combinación de Apertura a la Experiencia y baja Neuroticismo son pertinentes y constituyen un desafío constante para la comunidad investigadora. Los esfuerzos de validación que evidencian el poder predictivo singular de la inteligencia emocional (IE) en relación con el bienestar y la resiliencia indican que, a pesar de su estrecha interrelación con la personalidad, la IE abarca una dimensión existencial o de significado fundamental que no se encuentra completamente reflejada en el Modelo de los Cinco Factores.

La discusión sobre la Inteligencia Espiritual es un ejemplo de la tensión entre el rigor psicométrico y la riqueza de la experiencia humana. Las críticas que afirman que la Inteligencia Emocional (IE) se basa en una mezcla de Apertura a la Experiencia y bajo Neuroticismo son válidas y son un reto permanente para la comunidad científica. Los estudios de validación que demuestran la capacidad predictiva incremental de la inteligencia emocional (IE) sobre el bienestar y la resiliencia sugieren que, aunque está altamente relacionada con la personalidad, la IE

captura una dimensión existencial o de significado que no está cubierta por el Modelo de los Cinco Factores.

En definitiva, la IE viene a complementar la psicología, al recoger la dimensión trascendente de la persona, superando la dicotomía teoría-práctica para una DSI encarnada en las organizaciones.

CONCLUSIONES

- **Conclusión general**

En este escrito se amalgaman la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y la Inteligencia Espiritual (IE) como fundamentos de una Gestión Humana humanizante, en solución a la alienación laboral actual. La DSI ofrece la ética —dignidad como imagen de Dios, Bien Común, Justicia, Solidaridad, Subsidiariedad— para negarse a la instrumentalización y privilegiar el desarrollo integral (Juan Pablo II, 1981; Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2004). La IE, como edificación psicológica complementaria (Zohar & Marshall, 2000; Emmons, 2000), provee el mecanismo: desarrollando propósito, resiliencia y empatía trascendente en subsistemas GH, desde selección hasta clima laboral.

El profesional de la gestión humana debe volverse un catalizador, combinando habilidades técnicas y espirituales en un liderazgo de servicio que supera retos como tensiones productivas con pruebas de éxito. En un mundo VUCA, esta comunión debe volver al trabajo una vocación digna, que integre la eficiencia y florecimiento humano y social. En futuras investigaciones es necesario validar métricas de IE en contextos nacionales y latinoamericanos, crear comunidades éticas donde el ser humano supere la economía efímera al Bien Común universal. De este modo, la DSI e IE no solo denuncian el orden establecido, sino que lo redimen, llamando a trabajar con alma.

GLOSARIO

Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y ética del trabajo:

- **Bien común:** Condiciones sociales que permiten a todos alcanzar su plenitud; fin propio de la empresa.
- **Buen Vivir (Ecuador):** Horizonte ético-social alineado con el Bien Común en las políticas empresariales.
- **Destino universal de los bienes / función social de la propiedad:** La propiedad y el capital se ordenan al bien de todos.
- **Dimensión subjetiva del trabajo:** Centralidad de la persona que trabaja (sobre la dimensión objetiva: técnicas, herramientas, producto).
- **Imago Dei:** Dignidad intrínseca de toda persona por ser imagen de Dios; fundamento de la primacía del trabajador sobre el capital.
- **Instrumentalización:** Reducción del trabajador a medio o “recurso”; criticada por la DSI.
- **Justicia (conmutativa/social):** Equidad en intercambios y estructuras; exige salario suficiente y condiciones dignas.
- **Lógica del don:** Complementa la lógica contractual con gratuidad, fraternidad y servicio.
- **Solidaridad:** Interdependencia hecha virtud; cooperación, ayuda mutua y responsabilidad con la comunidad.

- **Subsidiariedad:** Decidir en el nivel más cercano a las personas; delegación y empoderamiento reales.

Encíclicas y documentos citados:

- **Laborem Exercens (1981):** Primacía del sujeto del trabajo.
- **Mater et Magistra (1961), Centesimus Annus (1991), Caritas in Veritate (2009), Fratelli Tutti (2020), Compendio de la DSI (2004/2005):** Desarrollo humano integral, empresa como comunidad de personas y crítica al individualismo.
- **Rerum Novarum (1891):** Cuestión obrera y justicia en la relación empleador–empleado.

Gestión Humana (GH) y empresa:

- **Administración de Personal → HRM → Gestión Humanista:** Evolución desde lo transaccional a lo estratégico-ético centrado en la persona.
- **Capital humano:** Valor de las personas; la DSI advierte contra cosificarlas como “recursos”.
- **Clima organizacional:** Percepciones compartidas de prácticas y sistemas; puede integrar espiritualidad en el trabajo.
- **Comportamiento cívico organizacional:** Conductas extra-rol de ayuda y cooperación asociadas a sentido y propósito.

- **Gestión Humana (GH) / Talento Humano:** Diseño de políticas y subsistemas para desarrollo integral, no solo rentabilidad.
- **Liderazgo servicial:** Liderar sirviendo para el crecimiento de otros; eje del perfil moderno de GH.
- **Micromanagement:** Práctica contraria a la subsidiariedad; inhibe autonomía y creatividad.
- **Políticas de compensación (salario justo/familiar):** Retribución que sostenga dignamente a la familia.
- **Stakeholder value:** Orientación al conjunto de grupos de interés, no solo accionistas.
- **VUCA:** Entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que demandan propósito y resiliencia.

Inteligencias y constructos psicológicos:

- **Autotrascendencia:** Dimensión de personalidad vinculada a la trascendencia y al “todo mayor”.
- **Conciencia trascendente:** Conexión con otros, la comunidad y lo sagrado/trascendente.
- **Expansión del estado de conciencia:** Acceder a perspectivas más amplias para decidir con sabiduría y compasión.

- **Inteligencia emocional (IE-Q) / Inteligencia General (CI) / Inteligencias Múltiples:** Marcos complementarios; la IE orienta su sentido.
- **Inteligencia espiritual (IE):** Capacidad de vivir significado, propósito y valores; integra ética en la acción.
- **Pensamiento existencial crítico:** Reflexión profunda sobre sentido y fines; factor de la IE.
- **Producción de significado personal:** Hallar propósito vital y laboral.
- **Resiliencia trascendente:** Dar sentido a la adversidad para aprender y perseverar.

Modelos, escalas e intervenciones:

- **Coaching basado en valores y propósito:** Alinea carrera con misión personal y organizacional.
- **Mindfulness / Contemplación:** Prácticas para cultivar conciencia y reducir estrés.
- **SISRI-24 (King) / EIEps:** Instrumentos de autoinforme para medir dimensiones de la IE.

BIBLIOGRAFÍA

- Amram, Y. (2007). *The seven dimensions of spiritual intelligence: An integrated and comprehensive conceptual framework for understanding and measuring spiritual intelligence*. Institute of Transpersonal Psychology.
- Amram, Y., & Dryer, C. (2008). The SISRI-24 Spiritual Intelligence Self-Report Inventory. Institute of Transpersonal Psychology.
- Becerra Canales, B., & Becerra Huaman, D. (2020). Diseño y validación de la escala de Inteligencia Espiritual en la práctica sanitaria, Ica-Perú. *Enfermería Global*, 19(3), 349-360. <https://doi.org/10.6018/eglobal.417371>
- Benedicto XVI. (2009). Caritas in Veritate. Encíclica, §41. Benedicto XVI. (2009). Caritas in veritate: Carta encíclica sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad. Libreria Editrice Vaticana.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Cloninger, R. C. (1994). The seven-factor model of temperament and character. In J. K. Zalar & M. G. Van Kammen (Eds.), *Biological Psychiatry* (pp. 535–546). Elsevier.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Psychological Assessment Resources.

- Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Franklin Covey Co.
- Emmons, R. A. (1999). The Psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality. Guilford Press.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26. https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_1
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.
- George, M. (2006). Practical application of spiritual intelligence in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 14(5), 3-5.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Gómez, J. M. (2021). Inteligencia espiritual, personalidad y bienestar: Una revisión de la literatura. *Revista de Psicología de la PUCP*, 39(1), 101-125.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Center.
- Juan Pablo II. (1981). Laborem Exercens. Encíclica, §6. Juan Pablo II. (1981). Laborem exercens: Carta encíclica sobre el trabajo humano. Libreria Editrice Vaticana.

- Kaur, A., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2013). Impact of spiritual intelligence on transformational leadership and work-related attitudes: King, D. B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure* [Tesis de maestría, Trent University]. <https://www.trentu.ca/psychology/sites/trentu.ca.psychology/files/kingsi.pdf>
- King, D. B., & DeCicco, T. L. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, 28(1), 68-85. <https://doi.org/10.24972/ijts.2009.28.1.68>
- King, L. A., Hicks, J. A., Krull, V., & Del Gaiso, A. K. (2012). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(1), 173–193.
- León XIII. (1891). *Rerum novarum: Carta encíclica sobre la condición de los obreros*. Libreria Editrice Vaticana.
- Levin, J. (2001). Spiritual health and intellectual maturity: A longitudinal study of college students. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 11(1), 27-44.
- Mayer, J. D. (2000). Spiritual intelligence or spiritual consciousness? *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 47-56.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Nasel, D. D. (2004). Spiritual intelligence in the workplace. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 2(1), 1–18.
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality: Theoretical insights and empirical findings. In *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp. 57-80). M. E. Sharpe.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press; American Psychological Association.
- Piedmont, R. L. (1999). Does spirituality represent an incremental predictor of mental health? *Journal of Counseling Psychology*, 46(2), 93-102.
- Pontificio Consejo «Justicia y Paz». (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Libreria Editrice Vaticana.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. Blond & Briggs.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Spearman, C. (1927). The abilities of man: Their nature and measurement. Macmillan.
- Vasconcelos, A. F. (2020). The role of spiritual intelligence in a VUCA world. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(2), 142-163.
- Vaughan, F. (2003). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 43(2), 16–33.
- Vaughan, F. (2003). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 43(2), 16–33.
- Wolman, R. N. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence at work*. Select Books.
- Wolman, V. N. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence at work*. Three Rivers Press.
- Yunus, M. (2007). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. PublicAffairs.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury Publishing.

Zohar, D., & Marshall, I. (2001). *Inteligencia espiritual: La inteligencia que permite ser creativo, tener valores y fe*. Plaza & Janés Editores.

Resumen del libro

El libro *Fe, Propósito y Dignidad en el Mundo Laboral Actual* propone una manera de abordar la gestión del talento desde la mirada humanista, integrando la Doctrina Social de la Iglesia y la Inteligencia Espiritual. Estudia la dignidad del trabajador como imagen de Dios, la prioridad de la persona sobre el capital y la crítica a los modelos que consideran al hombre como un simple recurso. A través de la justicia, la solidaridad, la subsidiariedad y el bien común, plantea una forma de gobierno de la organización ética y sostenible. La inteligencia espiritual sirve para darle propósito, fuerza y significado al trabajo. Se aplica en selección, capacitación, desempeño y clima laboral. También lo define como un líder servidor, un agente de cambio de cultura. En definitiva, el libro plantea integrar eficiencia económica y desarrollo pleno, organizaciones que generen comunidades de dignidad, propósito y significado.

Reseña de los autores:

Álvaro Rafael Mesías Vega: Psicólogo Organizacional con Maestría en Comportamiento y Desarrollo Organizacional con experiencia en talento humano, desarrollo organizacional, docencia y capacitación con fuertes paradigmas religiosos para unir su fe y su carrera para ser un especialista en reclutamiento, capacitación y cultura laboral, combina liderazgo estratégico con compromiso social y comunitario para fortalecer equipos y organizaciones.

Mario Fernando Navarrete Fonseca: Candidato a Doctor en Ciencias Organizacionales, Magíster en gestión del talento humano. Analista y consultor en empresas públicas y privadas. Docente universitario en

distintas instituciones. Área del conocimiento: Ciencias sociales, educación comercial y derecho. Autor de diferentes obras: libros, capítulos y artículos científicos: bases locales, regionales y de alto impacto.

Yonaiker Navas Montes: Licenciada en Contaduría Pública egresada de la Universidad Católica del Táchira, Magister en Educación Básica. Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Central de las Villas. Docente en la Universidad Estatal de Bolívar. Experiencia en distintas universidades tanto en el Ecuador con fuera de sus fronteras. Investigadora desde hace más de 15 años con múltiples participaciones en eventos científicos y publicaciones en revistas indexadas.

Jhosselyn Briggeth Garcia Aldaz: Psicóloga Clínica, Máster en Salud, integración y discapacidad en la Universidad Complutense de Madrid. Especializada en Derechos Humanos y Objetivos del Desarrollo Sostenible en Helsinki. Amplia experiencia en el ámbito social y trabajo con colectivos vulnerables. Interviniendo en contextos sociosanitarios, y educativos.



Fe, dignidad y trabajo moderno, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0539-4

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupoblir.com/](https://grupoblir.com/publicaciones@grupoblir.com)
publicaciones@grupoblir.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Alvaro Rafael Mesías Vega:

Psicólogo Organizacional con Maestría en Comportamiento y Desarrollo Organizacional con experiencia en talento humano, desarrollo organizacional, docencia y capacitación con fuertes paradigmas religiosos para unir su fe y su carrera para ser un especialista en reclutamiento, capacitación y cultura laboral, combina liderazgo estratégico con compromiso social y comunitario para fortalecer equipos y organizaciones.

Yonaiker Navas Montes:

Licenciada en Contaduría Pública egresada de la Universidad Católica del Táchira, Magíster en Educación Básica. Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Central de las Villas. Docente en la Universidad Estatal de Bolívar. Experiencia en distintas universidades tanto en el Ecuador como fuera de sus fronteras. Investigadora desde hace más de 15 años con múltiples participaciones en eventos científicos y publicaciones en revistas indexadas.

Mario Fernando Navarrete Fonseca:

Candidato a Doctor en Ciencias Organizacionales, Magíster en gestión del talento humano. Analista y consultor en empresas públicas y privadas. Docente universitario en distintas instituciones. Área del conocimiento: Ciencias sociales, educación comercial y derecho. Autor de diferentes obras: libros, capítulos y artículos científicos: bases locales, regionales y de alto impacto.

Jhosselyn Briggeth Garcia Aldaz:

Psicóloga Clínica, Máster en Salud, integración y discapacidad en la Universidad Complutense de Madrid. Especializada en Derechos Humanos y Objetivos del Desarrollo Sostenible en Helsinki. Amplia experiencia en el ámbito social y trabajo con colectivos vulnerables. Interviniendo en contextos sociosanitarios, y educativos.

FE, DIGNIDAD Y TRABAJO MODERNO

Estimado lector, este libro aborda la necesidad de humanizar el trabajo en un mundo de aceleración tecnológica y globalización, superando la visión del trabajo como una mera transacción económica que conduce a la alienación y el burnout. La obra propone una gestión humanizante que transforma las empresas en comunidades, inspirada por dos fuentes principales.

La primera es la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), que, con sus principios de Bien Común y Justicia, defiende la primacía de la dignidad humana sobre el capital y provee un marco ético inquebrantable.

La segunda es la Inteligencia Espiritual (IE), que ofrece las herramientas psicológicas para integrar el propósito y la trascendencia en el ámbito laboral. El texto busca así reconciliar la visión del ser humano como Imago Dei con la gestión empresarial, criticando el utilitarismo y redefiniendo el trabajo como una vocación y no como un castigo.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupobl.com/
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0539-4



9 789907 005394